

**DAMPAK PENERAPAN *HYBRID WORK*
DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN *WORK-LIFE BALANCE*
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
PADA PT. DOT INDONESIA WORKSHOP MALANG**

SKRIPSI

Dosen Pembimbing:
SYAHIRUL ALIM, M.M



Oleh:
MAULANA AGUS WARDHANA
NIM: 210501110134

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2026

**DAMPAK PENERAPAN *HYBRID WORK* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. DOT INDONESIA
WORKSHOP MALANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



Oleh:
MAULANA AGUS WARDHANA
NIM : 210501110134

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2026

LEMBAR PERSETUJUAN

Pengaruh *Hybrid Work* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Work-life Balance* Sebagai Variabel Mediasi

SKRIPSI

Oleh

Maulana Agus Wardhana

NIM : 210501110134

Telah Disetujui Pada Tanggal 18 Juni 2026

Dosen Pembimbing,



Syahirul Alim, M.M

NIP.1977122320091210

LEMBAR PENGESAHAN

Dampak Penerapan *Hybrid Work* dan *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Work-Life Balance* Sebagai Variabel Mediasi pada PT. DOT Indonesia Workshop Malang

SKRIPSI

Oleh

MAULANA AGUS WARDHANA

NIM : 210501110134

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 25 Juni 2026

Susunan Dewan Penguji:

1. Ketua Penguji
Zaim Mukaffi, M.Si
NIP. 197911242009011007
2. Anggota Penguji
Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M
NIP. 197311172005011003
3. Sekretaris Penguji
Syahirul Alim, M.M
NIP. 197712232009121002

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Dr. Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002

LEMBAR PERNYATAAN

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Maulana Agus Wardhana

NIM : 210501110134

Fakultas/Program Studi: Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul:

"DAMPAK PENERAPAN *HYBRID WORK* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. DOT INDONESIA WORKSHOP MALANG" adalah hasil karya saya sendiri, bukan "Duplikasi" dari karya orang lain. Selanjutnya apabila dikemudian hari ada "Klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab Saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang 10-6-2026



Maulana Agus Wardhana

NIM: 210501110134

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan rasa syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah, serta kekuatan yang diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW sebagai suri teladan dalam membimbing umat menuju kehidupan yang penuh kebaikan dan keberkahan.

Skripsi ini penulis dedikasikan dengan sepuh hati kepada kedua orang tua tercinta yang senantiasa memberikan doa, dukungan, dan semangat tanpa henti dalam setiap langkah penulis. Segala pencapaian yang diraih hingga saat ini tidak terlepas dari doa, pengorbanan, serta kasih sayang tulus yang selalu mereka curahkan.

Karya ini juga penulis persembahkan untuk diri sendiri sebagai bentuk apresiasi atas perjuangan dalam menghadapi berbagai proses, tantangan, dan keterbatasan dengan penuh kesabaran serta tekad untuk terus meraih impian.

Penulis juga menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi atas ilmu serta bimbingan yang telah diberikan. Secara khusus, ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada dosen pembimbing, Syahirul Alim, M.M, yang dengan penuh kesabaran telah memberikan arahan, dukungan, dan motivasi selama proses penyusunan skripsi ini hingga dapat terselesaikan dengan baik.

MOTTO

Waktu pasti kan menjawab
Takdir telah tertuliskan
Garis peruntungan pasti tak kan sama
Segala yang terbaik segeralah kau syukurinya

- The Cloves And The Tobacco

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “ Dampak Penerapan *Hybrid Work* dan *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Work-life Balance* Sebagai Variabel Mediasi pada PT. DOT Indonesia Workshop Malang”.

Shalawat serta salam tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi agung Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman jahiliyah menuju jalan terang benderang yakni Addinul Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini tidak akan berhasil baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si., selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.El., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. Setiani, M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. Faisol, M.Pd., selaku Pembimbing yang telah banyak membimbing, memberi masukan dan arahan sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Kedua orang tua saya Bapak Moh. Abdul Salam dan Ibu Asmaul Khusnah yang senantiasa membimbing, mendoakan dan memberikan dukungan tanpa henti.

7. Cim, Acil, Salpan dan semua teman saya yang selalu mensupport dan meyakinkan saya dalam menyusun skripsi hingga selesai.
8. Seluruh karyawan PT. DOT Indonesia Workshop Malang yang telah membantu mengisi kuesioner penelitian ini sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
9. Seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak.

Amin Ya Robbal ‘Alamiin....

ABSTRAK

Wardhana, Maulana Agus. 2026. SKRIPSI: “Dampak Penerapan *Hybrid Work* dan *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Work-life Balance* Sebagai Variabel Mediasi pada PT. DOT Indonesia Workshop Malang”

Pembimbing: Syahirul Alim, M.M

Kata Kunci: *Hybrid Work*, *Perceived Organizational Support*, *Work-life Balance*, Kinerja Karyawan, *Partial Least Square*

Perubahan pola kerja pascapandemi mendorong banyak organisasi menerapkan sistem *Hybrid Work* sebagai strategi kerja yang lebih fleksibel. Selain itu, *Perceived Organizational Support* menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Hybrid Work* dan *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan dengan *Work-life Balance* sebagai variabel mediasi pada PT. DOT Indonesia Workshop Malang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. DOT Indonesia Workshop Malang yang berjumlah 55 orang dan seluruhnya dijadikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software SmartPLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Hybrid Work* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Work-life Balance* tidak mampu memediasi pengaruh *Hybrid Work* terhadap kinerja karyawan, namun mampu memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* merupakan faktor yang lebih dominan dibandingkan *Hybrid Work* dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui *Work-life Balance* sebagai variabel mediasi.

Kata Kunci: *Hybrid Work*, *Perceived Organizational Support*, *Work-life Balance*, Kinerja Karyawan, *Partial Least Square*

ABSTRACT

Wardhana, Maulana Agus. 2026. *THESIS: "The Impact of Hybrid Work Implementation and Perceived Organizational Support on Employee Performance with Work-life Balance as a Mediating Variable at PT. DOT Indonesia Workshop Malang"*

Supervisor: Syahirul Alim, M.M.

Keywords: *Hybrid Work, Perceived Organizational Support, Work-life Balance, Employee Performance, Partial Least Squares*

The t-pandemic transformation of work patterns has encouraged many organizations to adopt Hybrid Work systems as a more flexible working arrangement. In addition, Perceived Organizational Support has become an important factor in creating a supportive work environment that enhances employee well-being and productivity. This study aims to examine the influence of Hybrid Work and Perceived Organizational Support on employee performance, with Work-life Balance serving as a mediating variable at PT. DOT Indonesia Workshop Malang.

This study employed a quantitative approach with an explanatory research design. The population consisted of all 55 employees of PT. DOT Indonesia Workshop Malang, all of whom were selected as respondents using a saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using the Partial Least Square (PLS) method with SmartPLS software.

The results indicate that Hybrid Work does not have a significant effect on employee performance. In contrast, Perceived Organizational Support has a itive and significant effect on employee performance. Work-life Balance is unable to mediate the relationship between Hybrid Work and employee performance; however, it successfully mediates the relationship between Perceived Organizational Support and employee performance. Furthermore, the findings reveal that Perceived Organizational Support is a more dominant factor than Hybrid Work in improving employee performance, both directly and indirectly through Work-life Balance as a mediating variable.

Keywords: *Hybrid Work, Perceived Organizational Support, Work-life Balance, Employee Performance, Partial Least Square*

ملخص

وردانة، مولانا أغوس. 2026. أطروحة: "أثر تطبيق نظام العمل الهجين والدعم التنظيمي المُدرَك على أداء الموظفين مع اعتبار التوازن بين العمل والحياة متغيرًا وسيطًا في ورشة عمل شركة دوت إندونيسيا في مالانغ

.المشرف: شهيرول عليم، ماجستير إدارة أعمال

الكلمات المفتاحية: العمل الهجين، الدعم التنظيمي المُدرَك، التوازن بين العمل والحياة، أداء الموظفين، طريقة المربعات الصغرى الجزئية

أدى التحول في أنماط العمل بعد جائحة كوفيد-19 إلى تبني العديد من المؤسسات لنظام العمل الهجين بوصفه أسلوبًا أكثر مرونة في أداء العمل. كما يُعد الدعم التنظيمي المدرك من قبل الموظفين عاملاً مهمًا في خلق بيئة عمل داعمة تسهم في تعزيز رفاهية الموظفين وإنتاجيتهم. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير العمل الهجين والدعم التنظيمي PT. DOT Indonesia المدرك على أداء الموظفين، مع التوازن بين الحياة والعمل كمتغير وسيط في شركة Workshop Malang.

PT. استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال البحث التفسيري. وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة البالغ عددهم 55 موظفًا، وتم استخدام أسلوب العينة الشاملة بحيث DOT Indonesia Workshop Malang شملت الدراسة جميع أفراد المجتمع. جُمعت البيانات باستخدام الاستبانة، ثم خُللت بواسطة أسلوب المربعات SmartPLS باستخدام برنامج (PLS) الصغرى الجزئية

أظهرت نتائج الدراسة أن العمل الهجين لا يؤثر تأثيرًا معنويًا في أداء الموظفين. في المقابل، تبين أن الدعم التنظيمي المدرك يؤثر إيجابيًا وبشكل معنوي في أداء الموظفين. كما أظهرت النتائج أن التوازن بين الحياة والعمل لا يتوسط العلاقة بين العمل الهجين وأداء الموظفين، بينما يتوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وأداء الموظفين. كذلك، كشفت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك يُعد العامل الأكثر تأثيرًا مقارنة بالعمل الهجين في تحسين أداء الموظفين، سواء بشكل مباشر أو من خلال التوازن بين الحياة والعمل كمتغير وسيط

الكلمات المفتاحية: العمل الهجين، الدعم التنظيمي المُدرَك، التوازن بين العمل والحياة، أداء الموظفين، طريقة المربعات الصغرى الجزئية

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
ملخص.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Manfaat Penelitian.....	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA	16
2.1 Penelitian Terdahulu	16
2.2 Kajian Teori	18
2.2.1 <i>Social Exchange Theory (SET)</i>	18
2.2.2 <i>Hybrid Work</i>	22
2.2.3 <i>Perceived Organizational Support</i>	28
2.2.4 <i>Work-life Balance</i>	31
2.2.5 Kinerja Karyawan.....	34
2.3 Hubungan Antar Variabel	36
2.3.1 Hubungan <i>Hybrid Work</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	36
2.3.2 Hubungan <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Kinerja Karyawan	37

2.3.3 Hubungan <i>Hybrid Work</i> terhadap <i>Work-life Balance</i>	38
2.3.4 Hubungan <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Work-life Balance</i>	38
2.3.5 Hubungan <i>Work-life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan	39
2.3.6 Hubungan <i>Work-life Balance</i> dalam Mediasi Pengaruh <i>Hybrid Work</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	40
2.3.7 Hubungan <i>Work-life Balance</i> dalam Mediasi Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	40
2.4 Kerangka Konseptual	41
2.5 Hipotesis Penelitian.....	42
BAB III METODE PENELITIAN	43
3.1 Jenis Penelitian	43
3.2 Lokasi Penelitian	43
3.3 Populasi dan Sampel.....	43
3.4 Variabel Penelitian.....	44
3.4.1 Variabel Independen.....	44
3.4.2 Variabel Dependen	45
3.4.3 Variabel Mediasi.....	46
3.5 Definisi Operasional Variabel.....	47
3.6 Skala Pengukuran	49
3.7 Pengumpulan Data.....	50
3.7.1 Sumber Data	50
3.7.2 Metode Pengumpulan Data	51
3.8 Uji Instrumen Penelitian.....	51
3.8.1 Uji Validitas.....	51
3.8.2 Uji Reliabilitas.....	52
3.9 Teknik Analisis Data.....	52
3.9.1 <i>Partial Least Square (PLS)</i>	52
3.9.2 Pengukuran Model (<i>Outer Model</i>)	53
3.9.3 Evaluasi Struktur Model (<i>Inner Model</i>)	54
BAB IV	57
HASIL DAN PEMBAHASAN	57
4.1 Objek Penelitian	57

4.1.1 Profil Perusahaan.....	57
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	58
4.1.3 Struktur Organisasi PT. DOT Indonesia.....	59
4.2 Hasil Analisis Data	60
4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden	60
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian	61
4.3 Uji Instrumen Penelitian.....	64
4.3.1 Uji Validitas	64
4.3.2 Uji Realibilitas	67
4.3.3 Analisis <i>Partial Least Square (PLS)</i>	68
4.3.4 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	68
4.3.5 Uji Evaluasi Struktur Model (<i>Inner Model</i>).....	72
4.4 Pembahasan	78
4.4.1 Pengaruh <i>Hybrid Work</i> terhadap Kinerja Karyawan	78
4.4.2 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Kinerja Karyawan	80
4.4.3 Pengaruh <i>Hybrid Work</i> terhadap <i>Work-life Balance</i>	82
4.4.4 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Work-life Balance</i>	84
4.4.5 Pengaruh <i>Work-life Balance</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	86
4.4.6 Pengaruh <i>Hybrid Work</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Work-life Balance</i>	88
4.4.7 Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Work-life Balance</i>	90
BAB V PENUTUP	94
5.1 Kesimpulan.....	94
5.2 Saran	96
5.2.1 Saran Praktis bagi PT. DOT Indonesia.....	96
5.2.2 Saran bagi Penelitian Selanjutnya	96
DAFTAR PUSTAKA.....	45
LAMPIRAN-LAMPIRAN	50

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Hipotesis	41
Gambar 4 1. Model Struktural	69

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	16
Tabel 3.1 Variabel, Indikator, dan Item Pertanyaan	47
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	60
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Hybrid Work</i> (X1).....	61
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Perceived Organizational Support</i> (X2)	62
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Work-life Balance</i> (Z)	63
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)	51
Tabel 4.7 Uji Validitas.....	65
Tabel 4.8 Uji Realibilitas.....	67
Tabel 4.9 Nilai <i>Average Variance Extraced</i> (AVE)	70
Tabel 4.10 <i>Cross Loading Discriminant Validity</i>	70
Tabel 4.11 Nilai <i>Composite</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i>	72
Tabel 4.12 <i>R-Square</i>	73
Tabel 4.13 <i>Effect Size</i> (<i>F-Square</i>).....	73
Tabel 4.14 Uji <i>Direct Effect</i>	75
Tabel 4.15 Uji <i>Indirect Effect</i>	77

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Olah Data SPLS.....	102
Lampiran 2 Biodata Peneliti.....	107
Lampiran 3 Jurnal bimbingan skripsi.....	108
Lampiran 4 Surat izin penelitian Skripsi.....	110
Lampiran 5 Dokumentasi.....	111
Lampiran 6 Hasil Turnitin.....	113
Lampiran 7 Bebas Plagiarisme.....	114

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pandemi COVID-19 membawa perubahan besar dalam cara organisasi di seluruh dunia, termasuk di Indonesia, mengelola tenaga kerjanya. Salah satu dampak paling nyata adalah munculnya sistem kerja *hybrid*, yang memadukan *Work From Office (WFO)* dan *Work From Home (WFH)*. Awalnya, kebijakan ini diterapkan sebagai bentuk adaptasi terhadap pembatasan sosial untuk menekan penyebaran virus. Sejak Maret 2020, pemerintah Indonesia mulai mendorong penerapan *WFH* sebagai langkah pencegahan, yang kemudian menjadi pemicu bagi transformasi orientasi tempat kerja (Aprilina & Martdianty, 2023). Seiring waktu, model kerja *hybrid* berkembang menjadi pendekatan jangka panjang yang diadopsi oleh banyak organisasi modern. Perubahan ini menandai pergeseran sistem kerja yang lebih manusiawi, yang berarti keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan karyawan menjadi prioritas utama. Karena itu, perusahaan kini dituntut tidak hanya menyediakan kebijakan dan fasilitas yang mendukung, tetapi juga merancang ulang strategi pengelolaan sumber daya manusia agar lebih fleksibel, empatik, dan selaras dengan kebutuhan individu.

Penggunaan model *hybrid* ini membawa dampak besar terhadap cara kerja dan manajemen sumber daya manusia. Perusahaan harus mengembangkan kebijakan yang memungkinkan karyawan bekerja dengan lebih leluasa, baik dari segi waktu maupun tempat. Pengaturan jadwal kerja yang fleksibel

memberi karyawan kesempatan untuk menyesuaikan waktu mereka dengan keperluan pribadi dan keluarga, sehingga aspek keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi bisa lebih terjaga. Penelitian oleh Kusumawati, (2024) menunjukkan bahwa model kerja *hybrid* ini dapat meningkatkan tingkat fleksibilitas yang dirasakan karyawan. Fleksibilitas tersebut mampu meningkatkan produktivitas dan memperbaiki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang sedang dijalani. Dengan kata lain, karyawan yang dapat mengatur waktu mereka secara lebih baik cenderung merasa lebih puas dan bahagia dalam pekerjaannya. Penelitian ini menunjukkan bahwa adanya fleksibilitas ini adalah salah satu faktor utama yang berkontribusi pada motivasi dan kinerja karyawan.

Namun, hasil penelitian yang dilakukan oleh Fatyandri et al., (2025) mengungkapkan bahwa meskipun *Hybrid Work* mampu menciptakan kondisi kerja yang lebih seimbang secara psikologis, pengaruhnya terhadap kinerja karyawan tidak selalu signifikan. Mereka menemukan bahwa peningkatan *Work-life Balance* tidak secara otomatis berujung pada peningkatan performa kerja.

Urgensi penelitian ini berawal dari kebutuhan organisasi untuk memastikan efektivitas kebijakan kerja pasca-pandemi yang kini telah beralih dari solusi sementara menjadi bagian dari operasional permanen. Di tengah persaingan talenta digital yang semakin ketat, ketidakjelasan mengenai bagaimana dukungan organisasi dan sistem kerja *hybrid* berinteraksi dalam membentuk *Work-life Balance* dapat memicu dampak negatif, seperti

penurunan kinerja hingga meningkatnya risiko burnout karyawan. Ditambah lagi, adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya terkait peran *Work-life Balance* terhadap kinerja semakin menegaskan pentingnya kajian ini. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi krusial sebagai landasan bagi manajemen dalam merancang kebijakan SDM yang lebih tepat dan berbasis data, karena tanpa pemahaman yang mendalam mengenai dinamika psikologis tersebut, perusahaan berisiko hanya menerapkan kebijakan fleksibilitas secara administratif tanpa memberikan dampak nyata terhadap produktivitas dan loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

Tidak hanya fleksibilitas waktu dan tempat kerja, persepsi terhadap dukungan organisasi juga berperan penting dalam memastikan keberhasilan penerapan *Hybrid Work*. *Perceived Organizational Support (POS)* merujuk pada tingkat di mana karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi tempat mereka bekerja. Semakin tinggi persepsi ini, semakin besar kemungkinan karyawan merasa didukung dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Studi oleh mengungkap bahwa *POS* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara tidak langsung melalui peningkatan *Work-life Balance*. Ketika organisasi menunjukkan perhatian yang nyata terhadap kesejahteraan karyawannya, hal ini dapat meningkatkan loyalitas serta rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya, studi lain oleh Sweet et al. yang juga dikutip dalam karya memperlihatkan bahwa pengaruh langsung *POS* terhadap kinerja tidak selalu signifikan. Hal ini menegaskan bahwa pengaruh *POS* terhadap kinerja sangat

dipengaruhi oleh persepsi individu dan konteks budaya kerja yang berbeda di berbagai organisasi. Hasil ini menegaskan bahwa Posisi *POS* dalam kaitannya dengan kinerja bukanlah sesuatu yang bersifat mutlak, melainkan harus dilihat secara menyeluruh dengan memperhitungkan faktor-faktor lain seperti sikap, kepercayaan, dan kultur perusahaan.

Isu *Work-life Balance (WLB)* juga sering menjadi bahasan penting dalam literatur manajemen sumber daya manusia karena berhubungan langsung dengan kesejahteraan dan performa karyawan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan mampu menjaga keseimbangan antara tugas pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka mengalami peningkatan kesejahteraan psikologis, kesehatan mental yang lebih baik, dan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Wati dan Budiono (2024) menemukan bahwa *WLB* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan jalur utama melalui peningkatan keadaan psikologis dan kesehatan mental. Mereka menyatakan bahwa karyawan yang merasa mampu mengatur waktu dan prioritasnya dengan baik cenderung merasa lebih sehat secara mental dan menjadi lebih produktif dalam pekerjaannya. Namun, temuan lain dari (Fatyandri et al., 2025) menunjukkan bahwa hubungan langsung antara *WLB* dan kinerja tidak selalu signifikan. Mereka berpendapat bahwa *WLB* saja tidak cukup untuk meningkatkan performa kerja secara otomatis. Faktor lain seperti jenis pekerjaan, tingkat tekanan, dan dukungan dari manajemen juga menentukan seberapa jauh *WLB* berkontribusi terhadap performa.

Work-life Balance (WLB) menjadi aspek penting dalam studi manajemen

sumber daya manusia. Hal ini karena *WLB* memiliki hubungan langsung dengan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Ketika karyawan mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka cenderung merasa lebih sehat secara mental dan merasa puas dengan pekerjaannya. Wati dan Budiono (2024) menunjukkan bahwa *WLB* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh ini muncul melalui peningkatan keadaan psikologis yang lebih baik, seperti rasa bahagia, rasa tenang, dan kepercayaan diri. Dengan perasaan yang Positif ini, karyawan lebih mampu fokus dan bekerja dengan efisien. Mereka juga merasa lebih termotivasi untuk mencapai target dan mengatasi tantangan di tempat kerja. Artinya, saat karyawan merasa seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, mereka tidak hanya menjadi lebih produktif, tetapi juga lebih sehat secara mental dan emosional. Keseimbangan ini membantu mengurangi stres dan kelelahan yang dapat mengganggu performa kerja mereka.

Namun, di sisi lain, ada hasil penelitian dari yang menunjukkan bahwa hubungan antara *WLB* dan kinerja tidak selalu menunjukkan pengaruh yang signifikan. Artinya, keberadaan *WLB* tidak secara otomatis meningkatkan performa kerja tanpa adanya variabel lain yang ikut mempengaruhinya. Variabel seperti jenis pekerjaan yang dilakukan, tingkat tekanan dari pekerjaan, serta dukungan dari organisasi di tempat kerja menjadi faktor yang turut mempengaruhi hasil tersebut. Misalnya, dalam pekerjaan yang sangat menuntut, seperti di bidang kesehatan maupun perusahaan keuangan, keseimbangan hidup tidak cukup untuk memperbaiki performa tanpa adanya

dukungan organisasi yang kuat, seperti pelatihan, kebijakan fleksibilitas, dan suasana kerja yang kondusif. Oleh karena itu, *WLB* tidak selalu menjadi jembatan utama untuk meningkatkan performa tanpa memperhatikan aspek-aspek tersebut. Sebaliknya, keberhasilan *WLB* dalam memperbaiki kinerja sangat bergantung pada kondisi dan lingkungan kerja yang mendukung. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Work-life Balance* perlu diuji lebih dalam lagi dalam hubungan dengan *Hybrid Work* dan kinerja, karena faktor konteks dan variabel lain bisa sangat mempengaruhi hasilnya.

Penelitian yang dilakukan oleh semakin memperkuat pandangan bahwa *Work-life Balance* dapat berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara *Hybrid Work* dan kinerja karyawan. Mereka mengungkapkan bahwa pada kelompok generasi Z, pengaruh *WLB* menjadi lebih nyata karena generasi ini sangat menghargai dan mengharapkan fleksibilitas dalam bekerja. Mereka cenderung melihat fleksibilitas waktu dan tempat kerja sebagai indikator utama keberhasilan dan kepuasan dalam pekerjaan. Karena itu, ketika organisasi mampu menyajikan sistem kerja *hybrid* yang mendukung keseimbangan hidup, kinerja mereka cenderung meningkat. Generasi Z juga mengharapkan lebih banyak kebebasan dalam mengatur jadwal kerja mereka agar dapat menyesuaikan kehidupan pribadi dengan pekerjaan secara efektif. Dengan kata lain, *WLB* berperan sebagai penghubung yang memengaruhi dampak Positif dari sistem *hybrid* terhadap kinerja.

Namun, memberikan catatan penting mengenai tantangan yang muncul dari penerapan *Hybrid Work*. Ia menyebutkan bahwa meskipun sistem ini

menawarkan fleksibilitas, ada risiko berkurangnya interaksi sosial dan meningkatnya perasaan isolasi emosional. Karyawan yang jarang bertemu langsung dengan rekan kerja bisa merasa kesepian dan kurang terikat dengan tim. Hal ini bisa melemahkan manfaat fleksibilitas yang seharusnya meningkatkan kinerja dan kesejahteraan. Untuk mengatasi hal ini, organisasi perlu secara aktif mengembangkan kebijakan yang tidak hanya fokus pada pengaturan jam kerja, tetapi juga menekankan pentingnya kolaborasi, komunikasi efektif, dan keterlibatan sosial. Contohnya, mengadakan pertemuan rutin secara daring maupun luring, serta mendorong kegiatan sosial di luar jam kerja. Dengan pendekatan ini, keberhasilan *Hybrid Work* menjadi lebih terjamin, karena keseimbangan antara hubungan sosial di tempat kerja dan kehidupan pribadi dapat tetap terjaga dengan baik.

Adapun teori yang digunakan dalam penelitian ini yakni *Social Exchange Theory (SET)*. Teori dikembangkan oleh Blau (1964) yang menjelaskan bahwa hubungan sosial, termasuk dalam konteks kerja, didasarkan pada prinsip timbal balik. Individu terdorong untuk membalas perlakuan Positif yang mereka terima dengan kontribusi atau perilaku Positif pula. Dalam konteks organisasi, ketika perusahaan memberikan dukungan, fleksibilitas, atau fasilitas tertentu, karyawan merasa berkewajiban untuk memberikan balasan berupa peningkatan kinerja, loyalitas, dan komitmen. *SET* menekankan bahwa kualitas pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi berperan penting dalam menentukan sikap serta perilaku kerja.

Dalam kerangka *Social Exchange Theory (SET)*, *Hybrid Work* dipahami

sebagai bentuk imbalan organisasi kepada karyawan berupa fleksibilitas dalam menentukan lokasi dan waktu kerja. Pemberian fleksibilitas ini meningkatkan persepsi bahwa organisasi menghargai kebutuhan personal sekaligus profesional karyawan. Menurut Cropanzano et al., (2017) ketika organisasi menyediakan sumber daya yang bernilai, karyawan merasa berkewajiban untuk memberikan balasan berupa loyalitas dan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, *Hybrid Work* tidak hanya sebatas kebijakan teknis, melainkan simbol dari kepercayaan organisasi terhadap karyawan. Respon timbal balik ini memperkuat keterlibatan dan komitmen yang akhirnya berdampak positif pada hasil kerja.

Perceived Organizational Support (POS) merupakan variabel yang sangat erat dengan prinsip timbal balik dalam *SET*. *POS* merefleksikan sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. (Eisenberger et al., 2020) menegaskan bahwa ketika karyawan merasakan dukungan, mereka terdorong untuk membalas melalui peningkatan kinerja, loyalitas, serta perilaku prososial di tempat kerja. Saat organisasi memberikan dukungan, hal itu menjadi investasi sosial yang membuat karyawan merasa memiliki kewajiban moral. Ini menunjukkan bahwa *POS* merupakan wujud nyata dari pertukaran sosial dalam dunia kerja.

Work-life Balance dapat dilihat sebagai konsekuensi dari pertukaran sosial antara organisasi dan karyawan. Ketika organisasi memberikan fleksibilitas dan dukungan yang memungkinkan karyawan menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi, karyawan menafsirkan hal ini sebagai imbalan

yang bernilai tinggi. (Wayne et al., 2017) menjelaskan bahwa dukungan terhadap keseimbangan peran menumbuhkan kepercayaan dan meningkatkan keterlibatan kerja sebagai bentuk balasan. Oleh karena itu, *WLB* menjadi mekanisme yang memperlihatkan bagaimana karyawan merespons perlakuan Positif organisasi. Balasan yang diberikan berupa peningkatan loyalitas, kepuasan, dan performa kerja yang lebih baik.

Dalam kerangka *SET*, kinerja karyawan dipandang sebagai bentuk balasan paling nyata terhadap dukungan dan fleksibilitas yang diberikan organisasi. Blau, (1964) menegaskan bahwa hubungan sosial didasari oleh prinsip reciprocity, sehingga karyawan yang merasa diperlakukan adil dan mendapat dukungan akan membalas dengan kontribusi yang lebih besar. (Cropanzano et al., 2017) juga menekankan bahwa perilaku kinerja yang tinggi merupakan hasil dari interaksi pertukaran sosial yang positif. Dengan demikian, kinerja dapat dipahami bukan hanya sebagai hasil kerja individual, tetapi juga sebagai outcome dari investasi organisasi terhadap karyawan. Hal ini menjadikan kinerja sebagai cerminan keberhasilan implementasi pertukaran sosial dalam hubungan kerja.

Dalam perspektif *SET*, *Hybrid Work* sebagai bentuk fleksibilitas organisasi memfasilitasi terciptanya *Work-life Balance* yang lebih baik bagi karyawan. Pemberian fleksibilitas ini meningkatkan rasa dihargai dan dipercaya, yang selanjutnya memicu rasa kewajiban timbal balik dari karyawan. Wang et al. (2023) menemukan bahwa *Hybrid Work* yang dikelola dengan baik mendorong karyawan menjaga keseimbangan hidup dan

meningkatkan produktivitas. Dengan demikian, *WLB* menjadi mekanisme pertukaran sosial yang menjembatani hubungan antara *Hybrid Work* dan kinerja karyawan. Respon balasan berupa peningkatan kinerja menunjukkan bagaimana pertukaran sosial bekerja secara efektif dalam hubungan ini.

Perceived Organizational Support (POS) merupakan bentuk perhatian organisasi terhadap kebutuhan karyawan yang berdampak pada keseimbangan hidup mereka. Ketika dukungan organisasi hadir dalam bentuk kebijakan fleksibilitas atau fasilitas yang mendukung, karyawan merasakan adanya nilai pertukaran yang signifikan. Kurtessis et al. (2017) menegaskan bahwa persepsi dukungan organisasi menumbuhkan komitmen dan mengurangi konflik peran, sehingga meningkatkan *Work-life Balance*. Oleh karena itu, hubungan *POS* terhadap kinerja melalui *WLB* dapat dipahami sepenuhnya dalam kerangka *SET*.

Ketika *Hybrid Work* dan *POS* diberikan secara bersamaan, karyawan melihatnya sebagai bentuk investasi sosial organisasi yang bernilai tinggi. Dalam kerangka *SET*, kombinasi fleksibilitas kerja dan dukungan organisasi memperkuat rasa dihargai serta meningkatkan motivasi untuk membalas dengan performa yang lebih baik. Caesens & Stinglhamber (2020) menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dikombinasikan dengan kebijakan fleksibilitas mampu memperkuat keseimbangan hidup serta keterlibatan karyawan. *WLB* dalam hal ini berfungsi sebagai jembatan yang memperlihatkan bagaimana investasi organisasi diterjemahkan ke dalam kinerja. Dengan demikian, outcome akhir berupa kinerja tinggi merupakan hasil

logis dari mekanisme pertukaran sosial ini.

Keselarasan antara temuan yang saling mendukung maupun bertentangan ini menekankan pentingnya melakukan penelitian lebih mendalam tentang pengaruh *Hybrid Work* dan *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan. Mengingat variabel *Work-life Balance* bisa berperan sebagai mediator penting, penelitian selanjutnya perlu menggali bagaimana wacana ini dapat dielaborasi secara menyeluruh dan spesifik. Transformasi pola kerja pasca pandemi juga membawa tantangan baru, seperti ketidakpastian, perubahan lingkungan kerja, dan kebutuhan adaptasi yang cepat dari organisasi. Oleh karena itu, hasil dari studi ini diharapkan dapat menjadi dasar untuk merancang kebijakan kerja yang lebih adaptif, manusiawi, dan mendukung kebutuhan karyawan.

Untuk menjawab kesenjangan penelitian tersebut dan memperoleh pemahaman kontekstual yang mendalam, penelitian ini mengambil studi kasus pada PT. DOT Indonesia. Pemilihan PT. DOT Indonesia sebagai objek penelitian didasarkan pada relevansinya dengan isu yang diangkat. Sebagai perusahaan teknologi informasi (*Software House*) yang berfokus pada custom software development, PT. DOT Indonesia merupakan bagian dari industri yang dikenal mengadopsi model kerja *hybrid* secara masif, bahkan sebelum pandemi COVID-19. Industri teknologi memiliki tuntutan kerja yang dinamis, berorientasi pada proyek dan mengandalkan talenta digital. Konteks ini menjadikannya lingkungan yang ideal untuk menguji bagaimana penerapan *Hybrid Work* dan *Perceived Organizational Support* secara bersamaan

mempengaruhi *Work-life Balance* serta kinerja karyawannya.

Selain itu, penelitian ini menawarkan kontribusi penting bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia modern. Dalam konteks saat ini, penggabungan aspek fleksibilitas kerja, *Work-life Balance*, dan dukungan organisasi menjadi faktor utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Dengan menggali hubungan antar variabel ini secara lebih mendalam, studi ini dapat membantu organisasi merumuskan strategi yang memastikan bahwa karyawan tidak hanya bekerja secara efisien, tetapi juga merasa dihargai dan seimbang dalam kehidupannya. Hal ini penting tidak hanya untuk meningkatkan kinerja jangka pendek, tetapi juga untuk memastikan kesejahteraan keluarga, mengurangi stres, dan membangun loyalitas jangka panjang. Organisasi yang mampu menyesuaikan kebijakan kerja dengan kebutuhan karyawan akan mendapatkan manfaat jangka panjang berupa produktivitas yang berkelanjutan dan budaya kerja yang sehat. Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting untuk menunjang keberlanjutan usaha dan kesejahteraan karyawan di masa mendatang.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *Hybrid Work* memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan pada PT. DOT Indonesia Workshop Malang?
2. Apakah *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan pada PT. DOT Indonesia Workshop Malang?
3. Apakah *Hybrid Work* berpengaruh langsung terhadap *Work-life Balance* pada PT. DOT Indonesia Workshop Malang?

4. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh langsung terhadap *Work-life Balance* pada PT. DOT Indonesia Workshop Malang?
5. Apakah *Work-life Balance* berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan pada PT. DOT Indonesia Workshop Malang?
6. Apakah *Work-life Balance* memediasi pengaruh *Hybrid Work* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. DOT Indonesia Workshop Malang?
7. Apakah *Work-life Balance* memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. DOT Indonesia Workshop Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh *Hybrid Work* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. DOT Indonesia Workshop Malang.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. DOT Indonesia Workshop Malang.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Hybrid Work* terhadap *Work-life Balance* pada PT. DOT Indonesia Workshop Malang.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work-life Balance* pada PT. DOT Indonesia Workshop Malang.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Work-life Balance* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. DOT Indonesia Workshop Malang.
6. Untuk mengetahui peran mediasi *Work-life Balance* dalam hubungan antara *Hybrid Work* dan Kinerja Karyawan pada PT. DOT Indonesia Workshop Malang.

7. Untuk mengetahui peran mediasi *Work-life Balance* dalam hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan Kinerja Karyawan pada PT. DOT Indonesia Workshop Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan memperkaya literatur sebagai sumber informasi serta bahan referensi, khususnya mengenai dampak penerapan *Hybrid Work* dan *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Work-life Balance* sebagai variabel mediasi pada PT. DOT Indonesia Workshop Malang.
- b. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami bagaimana sistem kerja *hybrid* dan dukungan organisasi memengaruhi keseimbangan kerja-hidup serta kinerja individu, sekaligus menjadi panduan bagi perusahaan teknologi dalam mendesain kebijakan fleksibel berbasis kesejahteraan psikologis.

2. Manfaat Praktis

- a. Menjadi panduan bagi perusahaan dalam merancang strategi implementasi *Hybrid Work* dan peningkatan *Perceived Organizational Support* agar tercipta keseimbangan *Work-life Balance* yang optimal bagi karyawan.

- b. Memberikan masukan bagi manajemen PT. DOT Indonesia Workshop Malang dalam menentukan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui pengelolaan lingkungan kerja yang fleksibel dan suportif.
- c. Dapat dijadikan bahan acuan serta rujukan bagi penelitian selanjutnya yang relevan di bidang *Human Resource Management* dan *Organizational Behavior*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengkorelasikan dengan penelitian terdahulu yang relevan dan memiliki hubungan dengan variabel-variabel yang digunakan, yaitu variabel independen yang terdiri dari *Hybrid Work* (X1) dan *Perceived Organizational Support* (X2), variabel mediasi berupa *Work-life Balance* (Z), serta variabel dependen yakni impulse Kinerja Karyawan (Y). Penelitian-penelitian sebelumnya yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Khatimah Et al. (2022) <i>Analysis Of Remote Working And Hybrid Working Models On Employee Performance Through Work Life Balance At BKAD Barro</i>	X1: <i>Remote Working</i> X2: <i>Hybrid Working</i> Z: <i>Work-life Balance</i> Y: Kinerja	A. Kuantitatif B. 60 Responden C. Kuesioner D. Analisis Jalur	<i>Hybrid Working</i> Meningkatkan <i>Work-life Balance</i> Namun Tidak Signifikan Dalam Meningkatkan Kinerja Jika <i>Work-life Balance</i> Dijadikan Variabel Mediasi.
2	Setiyono Et al. (2023) <i>The Effectiveness Of Hybrid Working In Improving Employee Work-life Balance And Employee Performance</i>	X1: <i>Hybrid Working</i> Y1: <i>Work-life Balance</i> Y2: <i>Employee Performance</i>	A. Kuantitatif B. 75 Responden C. Kuesioner Online D. Regresi Linear	<i>Hybrid Working</i> Terbukti Berpengaruh Positif Terhadap <i>Work-life Balance</i> , Dan <i>Work-life Balance</i> Meningkatkan Kinerja Karyawan Secara Signifikan. Efek Tidak Langsung Lebih Kuat Dibandingkan Efek Langsung.

3	Sheikh (2023) <i>Impact Of Perceived Organizational Support On Organizational Commitment Of Banking Employees: Role Of Work-life Balance</i>	X: <i>Perceived Organizational Support</i> Y: <i>Organizational Commitment</i> Z: <i>Work-life Balance</i>	A. Kuantitatif B. 200 Karyawan Bank C. Kuesioner D. SEM	<i>Perceived Organizational Support (POS)</i> Memiliki Pengaruh Signifikan Terhadap <i>Work-life Balance</i> Dan Komitmen Organisasi. Namun, Hubungan Langsung Terhadap <i>Adaptive Performance</i> Tidak Signifikan Tanpa Mediasi <i>Work-life Balance</i> .
4	Faris Et al. (2023) <i>The Influence Of Work-life Balance On Employee Performance With Perceived Organizational Support As A Moderating Variable</i>	X: <i>Work-life Balance</i> Y: <i>Employee Performance</i> Z: <i>Perceived Organizational Support</i>	A. Kuantitatif B. 125 Responden C. Kuesioner Online D. SEM	<i>Work-life Balance</i> Secara Langsung Meningkatkan Kinerja Karyawan. <i>Perceived Organizational Support</i> Memperkuat Pengaruh Tersebut Sebagai Variabel Moderator.
5	Mandalahi Et al. (2024) <i>Impact Of Flexible Work Environments On Employee Performance: Mediating Roles Of Stress And Work-life Balance</i>	X1: <i>Flexible Work</i> Z1: <i>Stress</i> Z2: <i>Work-life Balance</i> Y: <i>Employee Performance</i>	A. Kuantitatif B. 100 Responden C. Survei Daring D. SEM	Lingkungan Kerja Fleksibel Mengurangi Stres, Memperkuat <i>Work-life Balance</i> , Dan Secara Simultan Meningkatkan Performa Kerja Karyawan.
6	Emur & Satrya (2024) <i>Examining Perceived Organizational Support, Work-life Balance, And Role Breadth Self-Efficacy In Predicting Employee Adaptive Performance.</i>	X: <i>POS</i> Z: <i>Work-life Balance</i> Y: <i>Adaptive Performance</i>	A. Kuantitatif B. 210 Karyawan C. Survei D. SEM AMOS	<i>POS</i> Tidak Berpengaruh Langsung Terhadap <i>Adaptive Performance</i> , Tetapi Berpengaruh Signifikan Secara Tidak Langsung Melalui <i>Work-life Balance</i> Dan <i>Self-Efficacy</i> .
7	Budiman Et al. (2024) <i>The Impact Of Hybrid Working POSt-Pandemic On Job Satisfaction</i>	X: <i>Hybrid Working</i> Z1: <i>Work-life Balance</i> Z2: <i>Workload</i> Y: <i>Job Satisfaction</i>	A. Kuantitatif B. 310 Responden C. Survei Online D. SEM	<i>Hybrid Working</i> Meningkatkan <i>Work-life Balance</i> Dan <i>Workload</i> . <i>Work-life Balance</i> Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja, Sedangkan <i>Workload</i> Tidak Berpengaruh Signifikan.

8	Fatyandri Et al. (2025) <i>Hybrid Work Model On Employee Performance Through Work-life Balance</i>	X: <i>Hybrid Work</i> Z: <i>Work-life Balance</i> Y: <i>Employee Performance</i>	A. Kuantitatif B. 150 Responden C. Kuesioner D. SEM	<i>Hybrid Work</i> Meningkatkan <i>Work-life Balance</i> Secara Signifikan, Tetapi Hubungan Terhadap <i>Employee Performance</i> Tidak Signifikan Tanpa Kehadiran <i>Work-life Balance</i> Sebagai Mediator.
9	Alamudi, (2025). <i>Analysis Of The Influence Of Work Engagement And Work-Life Balance On Employee Productivity Through Employee Well-Being In The Service Industry With A Hybrid Work Environment</i>	X: <i>Work Engagement & Work-life Balance</i> Z: <i>Employee Well-Being</i> Y: <i>Employee Productivity</i>	A. Kuantitatif B. 400 Responden C. Kuesioner D. SEM	Work Engagement Dan <i>Work-life Balance</i> Berpengaruh Positif Terhadap Produktivitas Melalui <i>Employee Well-Being</i> Sebagai Mediator.
10	Wahyutomo, Et al. (2025) <i>Driving Employee Performance In Hybrid Work Environments: The Role Of Engagement, Support, Trust, And Respect</i>	X: <i>Hybrid Work Environment</i> Z: <i>Engagement, Support, Trust, Respect</i> Y: <i>Employee Performance</i>	A. Kuantitatif B. 220 Responden C. Kuesioner D. SEM	<i>Hybrid Work Environment</i> Berpengaruh Positif Terhadap <i>Engagement, Trust, Dan Respect</i> Yang Memediasi Peningkatan Kinerja Karyawan, Dengan Dukungan Organisasi Memperkuat Hubungan Tersebut.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Social Exchange Theory (SET)

Social Exchange Theory (SET) merupakan kerangka teori yang menjelaskan hubungan sosial berdasarkan prinsip timbal balik. Teori ini diperkenalkan oleh Blau (1964) dan hingga kini digunakan secara luas dalam kajian manajemen sumber daya manusia. Menurut Cropanzano et al. (2017), interaksi antara individu dan organisasi terjadi karena adanya ekspektasi timbal balik yang saling menguntungkan. Organisasi memberikan sumber daya berupa dukungan, pelatihan, atau penghargaan, sementara karyawan membalas dengan sikap

loyalitas dan kinerja yang lebih baik. Dengan kata lain, teori ini menekankan bahwa kinerja karyawan bukan hanya hasil kemampuan individu, tetapi juga merupakan bentuk respon terhadap perlakuan organisasi.

Seiring perkembangan penelitian, *SET* semakin banyak dipakai untuk menjelaskan keterkaitan antara praktik manajemen SDM dan outcome karyawan. Moon et al. (2024) menegaskan bahwa investasi organisasi dalam bentuk pelatihan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja dapat memunculkan rasa berkewajiban, bertanggung jawab, dan hutang budi pada diri karyawan. Rasa kewajiban ini mendorong mereka untuk meningkatkan komitmen dan memberikan kontribusi maksimal pada pekerjaannya. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja diperkuat melalui psikologis seperti keterikatan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *SET* relevan untuk menjelaskan fenomena pertukaran sosial dalam organisasi sektor publik.

Chernyak-Hai dan Rabenu (2018) menekankan bahwa hubungan pertukaran sosial dalam organisasi akan berhasil jika ada rasa keadilan, kepercayaan, dan saling menghargai. Dalam konteks ini, praktik pelatihan kerja, pengembangan karir, dan peningkatan kepuasan kerja dapat dipandang sebagai bentuk nyata dari keadilan organisasi. Karyawan yang mendapatkan perlakuan tersebut akan membalas dengan sikap positif berupa peningkatan kinerja. Dengan demikian, *SET* menjadi dasar teoritis yang kuat dalam menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian ini.

Dalam konteks karyawan, penerapan *SET* memiliki relevansi yang sangat tinggi. Karyawan dituntut untuk menunjukkan komitmen, dedikasi, dan tanggung jawab dalam pekerjaannya sebagai bentuk balas jasa atas sumber daya dan dukungan yang diberikan organisasi. Dalam kerangka ini, perilaku positif karyawan, seperti peningkatan produktivitas, loyalitas, serta kesediaan untuk terlibat dalam upaya mencapai tujuan organisasi, dipandang sebagai konsekuensi logis dari adanya hubungan timbal balik yang sehat. Oleh karena itu, penerapan *Social Exchange Theory (SET)* tidak hanya membantu menjelaskan bagaimana dukungan organisasi mempengaruhi kinerja, tetapi juga menegaskan pentingnya dimensi psikologis dan emosional dalam membangun hubungan kerja yang berkelanjutan. Hal ini menjadikan *SET* relevan sebagai landasan teoritis untuk memahami dinamika interaksi antara *Hybrid Work*, *Perceived Organizational Support*, *Work-life Balance*, dan kinerja karyawan dalam penelitian ini.

Lebih lanjut, dalam perspektif *Social Exchange Theory*, *Work-life Balance* diposisikan sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani hubungan timbal balik antara investasi organisasi dan respon karyawan. Ketika organisasi menyediakan sumber daya berupa kebijakan *Hybrid Work* yang fleksibel serta dukungan emosional yang kuat (*POS*), hal tersebut diinterpretasikan oleh karyawan sebagai bentuk penghargaan nyata terhadap kesejahteraan dan kehidupan personal mereka. Tercapainya keseimbangan antara peran pekerjaan dan urusan pribadi dianggap sebagai sebuah 'keuntungan psikologis' bernilai tinggi dalam proses pertukaran sosial. Sebagai dampaknya, karyawan merasa memiliki kewajiban moral atau rasa 'hutang budi' untuk membalas kebaikan

tersebut dengan cara memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi. Dengan demikian, *WLB* menjadi variabel kunci yang menjelaskan bagaimana dukungan yang diberikan perusahaan ditransformasikan menjadi peningkatan kinerja melalui prinsip resiprositas atau timbal balik yang sehat.

Dengan demikian, *Social Exchange Theory* dijadikan *grand theory* dalam penelitian ini karena mampu menjelaskan mekanisme timbal balik antara perusahaan dan karyawan. Teori ini secara komprehensif dapat menggambarkan bagaimana dukungan organisasi yang diwujudkan melalui kebijakan *Hybrid Work*, pemberian fasilitas penunjang, akan mendorong karyawan untuk memberikan respon positif berupa peningkatan kinerja. Lebih jauh, *SET* juga menekankan peran faktor mediasi seperti *Work-life Balance* yang menjadi jembatan psikologis antara dukungan organisasi dan hasil kerja karyawan. Ketika karyawan merasakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, rasa puas dan keterikatannya terhadap organisasi akan meningkat, sehingga mereka terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal. Dengan landasan tersebut, penggunaan *SET* sebagai *grand theory* dinilai relevan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian ini, sekaligus memberikan kerangka konseptual yang kuat dalam memahami dinamika hubungan kerja modern.

2.2.2 *Hybrid Work*

2.2.2.1 Definisi *Hybrid Work*

Hybrid Work merupakan bentuk pengaturan kerja yang mengkombinasikan kehadiran fisik di kantor dengan pekerjaan jarak jauh (*remote work*). Menurut Choudhury et al. (2021), *Hybrid Work* adalah model fleksibilitas yang memungkinkan karyawan memilih lokasi kerja sesuai kebutuhan organisasi dan pribadi tanpa mengurangi produktivitas. Konsep ini lahir dari perkembangan teknologi digital dan perubahan paradigma kerja modern yang menekankan efisiensi sekaligus kesejahteraan karyawan. *Hybrid Work* bukan sekadar pengaturan tempat, tetapi juga representasi dari transformasi budaya kerja.

Hybrid Work dipandang sebagai strategi manajemen sumber daya manusia untuk mempertahankan talenta, meningkatkan kepuasan kerja, serta mengurangi turnover intention. Chafi et al. (2022) menemukan bahwa *Hybrid Work* memberikan tingkat otonomi yang lebih tinggi sehingga meningkatkan keterlibatan karyawan. Namun, keberhasilan implementasi *Hybrid Work* memerlukan dukungan organisasi dalam bentuk kebijakan yang jelas, teknologi yang memadai, serta komunikasi yang efektif. Tanpa faktor-faktor ini, *Hybrid Work* justru dapat menimbulkan kebingungan dan menurunkan efektivitas kerja.

Di balik berbagai keuntungannya, *Hybrid Work* membawa tantangan tersendiri, yakni semakin tipisnya sekat pemisah antara urusan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Vyas (2022) menegaskan bahwa meskipun fleksibilitas kerja mendukung keseimbangan hidup, potensi konflik peran meningkat apabila

karyawan tidak mampu memisahkan ruang kerja dengan ruang personal. Oleh karena itu, *Hybrid Work* memerlukan mekanisme pengaturan diri dan dukungan organisasi agar fleksibilitas tidak berujung pada kelelahan.

Penelitian empiris juga menunjukkan hasil beragam terkait *Hybrid Work*. Wang et al. (2023) menemukan bahwa *Hybrid Work* meningkatkan produktivitas jika disertai dukungan teknologi dan aturan yang jelas. Sebaliknya, tanpa strategi komunikasi efektif, *Hybrid Work* berpotensi menimbulkan isolasi sosial. Dengan kata lain, *Hybrid Work* adalah fenomena kompleks yang harus dikelola secara strategis oleh organisasi.

Secara konseptual, *Hybrid Work* diposisikan sebagai strategi kerja modern yang memberikan karyawan kebebasan, sekaligus menuntut tanggung jawab dalam mengelola waktu dan tugas. Nguyen (2021) menambahkan bahwa *Hybrid Work* merupakan hasil evolusi dari praktik fleksibilitas kerja yang menekankan kepercayaan organisasi kepada karyawan. Dengan demikian, *Hybrid Work* menjadi variabel penting dalam menjelaskan bagaimana fleksibilitas dapat memengaruhi kinerja melalui mekanisme psikologis tertentu.

2.2.2.2 Indikator *Hybrid Work*

Menurut Kusumawati, (2024), efektivitas penerapan sistem kerja *hybrid* dapat diukur melalui lima dimensi utama yang saling berkaitan. Indikator-indikator tersebut menjabarkan bagaimana fleksibilitas dan dukungan organisasi berperan dalam operasional kerja sehari-hari, sebagai berikut:

1. Fleksibilitas Waktu Kerja

Aspek ini tidak hanya sekadar mengubah jam masuk dan pulang kerja, melainkan memberikan ruang bagi setiap karyawan untuk menemukan irama kerja yang selaras dengan irama kehidupan pribadinya. Melalui kebebasan ini, karyawan dapat menyeimbangkan tanggung jawab profesional dengan kebutuhan pribadi tanpa merasa tertekan oleh batasan waktu yang kaku. Kebijakan semacam ini menumbuhkan rasa saling percaya antara perusahaan dan karyawan, membangun suasana kerja yang lebih hangat, serta mendorong terciptanya kesejahteraan dan makna dalam bekerja.

2. Fleksibilitas Tempat Kerja

Indikator ini menyoroti kebebasan karyawan untuk memilih tempat di mana mereka merasa paling nyaman dan produktif dalam menyelesaikan tugas. Bagi sebagian orang, suasana kantor yang dinamis menjadi sumber semangat, bagi yang lain, ketenangan di rumah atau suasana kafe mungkin justru menumbuhkan fokus dan kreativitas. Kebijakan ini bukan sekadar memberi pilihan lokasi, tetapi juga bentuk penghargaan terhadap keunikan setiap individu, cara mereka berpikir, berproses, dan menemukan ritme terbaik dalam bekerja. Dengan memberikan ruang kebebasan ini, organisasi menunjukkan kepercayaannya kepada manusia di balik peran profesional, bahwa produktivitas tidak lahir dari pengawasan, melainkan dari rasa nyaman, dihargai, dan dipercaya.

3. Ketersediaan Teknologi Pendukung

Keberhasilan kerja *hybrid* tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu atau kebijakan organisasi, tetapi juga oleh hadirnya teknologi yang benar-benar

mendukung cara baru dalam bekerja. Lebih dari sekadar memiliki perangkat keras seperti laptop atau koneksi internet yang stabil, keberhasilan ini bergantung pada terbentuknya ekosistem digital yang terintegrasi dan mudah diakses oleh semua pihak. Teknologi menjadi jembatan yang menghubungkan jarak, mempermudah kolaborasi, dan memastikan setiap orang dapat berkontribusi secara optimal, di mana pun mereka berada. Dalam konteks yang lebih manusiawi, teknologi bukan hanya alat bantu kerja, melainkan sarana untuk menjaga konektivitas, membangun rasa kebersamaan, dan mempertahankan makna kolaborasi di tengah ruang kerja yang kini semakin cair dan lintas batas.

4. Koordinasi dan Komunikasi Virtual

Tantangan terbesar dalam kerja jarak jauh bukan hanya soal teknis penyampaian informasi, tetapi bagaimana menjaga kedekatan, kejelasan, dan rasa kebersamaan di tengah keterpisahan ruang. Indikator ini menilai sejauh mana interaksi antarkaryawan tetap berjalan efektif dan bermakna meskipun tidak terjadi secara tatap muka. Komunikasi virtual yang baik tidak sekadar bertukar pesan atau mengadakan rapat daring, melainkan membangun ruang dialog yang terbuka, hangat, dan saling menghargai. Di dalamnya, setiap suara tetap terdengar, setiap ide mendapat tempat, dan setiap individu merasa terhubung sebagai bagian dari satu tim. Dengan demikian, teknologi bukan menjadi penghalang hubungan manusiawi, melainkan jembatan yang mempererat kolaborasi dan rasa saling percaya dalam bekerja.

5. Kebijakan Kerja Fleksibel

Agar sistem kerja *hybrid* dapat berjalan dengan selaras dan tidak menimbulkan kebingungan, diperlukan kebijakan yang jelas, adil, dan berpihak pada keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kesejahteraan karyawan. Landasan formal ini bukan sekadar kumpulan aturan administratif, melainkan bentuk komitmen bersama untuk menciptakan budaya kerja yang lebih terbuka, adaptif, dan manusiawi. Melalui kebijakan yang dirancang dengan empati, setiap individu memiliki panduan yang pasti sekaligus ruang untuk menyesuaikan diri sesuai dengan situasi pribadinya. Dengan demikian, fleksibilitas bukan lagi dianggap sebagai bentuk kelonggaran, tetapi sebagai strategi cerdas untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab, kepercayaan, dan keharmonisan dalam lingkungan kerja yang terus berkembang.

2.2.2.3 *Hybrid Work* Menurut Perspektif Islam

Dalam Al-Qur'an, prinsip fleksibilitas dan keadilan dalam bekerja tercermin dalam QS. Al-Baqarah (2:286):

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۚ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ۗ

Artinya: *"Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya".*

Ayat ini mencerminkan bahwa pemberian keleluasaan dalam bentuk sistem kerja *hybrid* sesuai dengan semangat Islam untuk memberikan ruang kerja yang manusiawi dan proporsional. Prinsip ini lahir dari ajaran Islam yang menghargai keseimbangan antara tugas dan batas daya tahan fisik serta mental. Prinsip ini relevan dengan sistem kerja *hybrid* yang menggabungkan waktu di kantor dan di

rumah. Ini memberi kebebasan bagi pekerja untuk mengatur jadwal sesuai kebutuhan pribadi. Islam mendukung pendekatan ini karena menciptakan lingkungan kerja yang manusiawi. Pekerja bisa menjaga ibadah, keluarga, dan istirahat tanpa tekanan berlebih.

Prinsip ini sejalan dengan sabda Rasulullah ﷺ:

إِنَّ الدِّينَ يُسْرٌ، وَلَنْ يُشَادَّ الدِّينَ أَحَدٌ إِلَّا غَلَبَهُ، فَسَدِّدُوا وَقَارِبُوا وَأَبْشِرُوا،
وَاسْتَعِينُوا بِالْعَدْوَةِ وَالرَّوْحَةِ وَشَيْءٍ مِنَ الدَّلْجَةِ

Artinya: “*Sesungguhnya agama itu mudah. Tidak ada seorangpun yang memberat beratkannya kecuali akan segera lemah. Maka bersikap luruslah, mendekatlah, bergembiralah, dan minta bantuanlah dengan waktu pagi dan waktu sore serta sebagian waktu malam*” (HR. Bukhari).

Rasulullah SAW menegaskan bahwa menolong sesama adalah nilai penting dalam hidup seorang Muslim. Prinsip ini juga relevan di lingkungan kerja, di mana karyawan sering menghadapi tekanan dan beban tugas yang berat. Dalam kondisi seperti itu, pemimpin dapat berperan dengan membantu mengatur ulang beban kerja atau memberikan dukungan ketika karyawan memiliki masalah pribadi. Hadis ini mengingatkan bahwa setiap kebaikan yang diberikan dengan tulus tidak hanya bermanfaat bagi orang lain, tetapi juga menjadi amal yang mendapat balasan dari Allah di akhirat. Dengan begitu, tindakan saling membantu di tempat kerja menjadi bagian dari praktik moral dan spiritual yang bermakna.

2.2.3 *Perceived Organizational Support*

2.2.3.1 Definisi *Perceived Organizational Support*

Menurut Emur dan Satrya (2024), *Perceived Organizational Support* merupakan pemahaman yang dimiliki oleh karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka serta peduli terhadap kesejahteraan fisik dan emosionalnya. Dengan kata lain, mencerminkan keyakinan karyawan bahwa organisasi tidak hanya melihat mereka sebagai sumber daya kerja, tetapi juga sebagai individu yang memiliki kebutuhan, perasaan, dan aspirasi pribadi. Ketika karyawan merasakan dukungan nyata dari organisasi, baik melalui apresiasi atas kinerja, perhatian terhadap kesejahteraan, maupun kebijakan yang berpihak pada keseimbangan hidup, muncul rasa aman dan dihargai yang pada akhirnya memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan tempat kerjanya. Dukungan tersebut tidak selalu bersifat material, melainkan dalam bentuk empati, komunikasi terbuka, dan penghargaan atas upaya yang telah dilakukan oleh karyawan.

2.2.3.2 Indikator *Perceived Organizational Support*

Berdasarkan Sufiyanto (2025), indikator *POS* terdiri dari lima indikator yang mencerminkan sejauh mana dukungan organisasi dirasakan oleh karyawan:

1. Dukungan Emosional

Persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menunjukkan kepedulian secara emosional, yang tercermin melalui perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, empati terhadap permasalahan yang dihadapi,

serta pemberian pengakuan atas kondisi dan kebutuhan individu di lingkungan kerja.

2. Dukungan instrumental

Persepsi karyawan terhadap kemampuan organisasi dalam menyediakan sumber daya yang memadai guna menunjang pelaksanaan pekerjaan, seperti akses terhadap pelatihan, ketersediaan fasilitas kerja, dukungan teknologi, serta bantuan lain yang relevan untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja.

3. Keadilan dalam kebijakan

Persepsi karyawan terkait tingkat keadilan dalam perumusan dan penerapan kebijakan organisasi, termasuk transparansi prosedur, konsistensi dalam pengambilan keputusan, serta perlakuan yang setara tanpa adanya diskriminasi antar karyawan.

4. Penghargaan terhadap kontribusi

Persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan apresiasi atas kontribusi yang telah diberikan, baik dalam bentuk pengakuan verbal, penghargaan formal, maupun kompensasi yang sepadan dengan kinerja dan usaha yang dilakukan.

5. Komunikasi organisasi

Persepsi karyawan terhadap kualitas komunikasi yang dibangun oleh manajemen, yang meliputi kejelasan informasi, keterbukaan dalam

penyampaian kebijakan, frekuensi interaksi, serta kemudahan akses bagi karyawan untuk memperoleh informasi terkait dukungan dan keputusan organisasi.

2.2.3.3 *Perceived Organizational Support Menurut Perspektif Islam*

Islam memandang hubungan antara sesama rekan kerja sebagai sarana untuk berlomba-lomba dalam kebaikan, yang berlandaskan pada dalil berikut:

QS. Al-Maidah (5:2):

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ

Artinya: *"Tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan."*

Allah SWT memerintahkan umat Islam untuk saling tolong-menolong dalam kebaikan dan ketakwaan serta menjauhi kerja sama yang membawa pada keburukan. Ayat yang diturunkan di Madinah ini menjadi dasar etika sosial yang sangat relevan bagi kehidupan organisasi. Nilai tersebut menuntun pemimpin dan karyawan untuk memperhatikan kesejahteraan satu sama lain, misalnya dengan memberikan dukungan ketika ada rekan yang sakit atau sedang mengalami kesulitan. Tindakan seperti ini bukan hanya bentuk kepedulian emosional, tetapi juga cerminan komitmen organisasi terhadap nilai-nilai moral yang menumbuhkan rasa aman dan kebersamaan. Prinsip tersebut sejalan dengan sabda Rasulullah ﷺ:

مَنْ نَفَسَ عَنْ مُؤْمِنٍ كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ الدُّنْيَا نَفَسَ اللَّهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ يَوْمِ

الْقِيَامَةِ

Artinya: “Barang siapa yang memudahkan (urusan) seorang mukmin dari kesulitan dunia, niscaya Allah akan memudahkannya dari kesulitan di hari kiamat.” (HR. Muslim, no. 2699).

Hadis ini menegaskan pentingnya sikap saling membantu dan memberi dukungan dalam kehidupan sosial, termasuk dalam lingkungan kerja. Dalam konteks organisasi, memberikan perhatian dan kemudahan bagi karyawan yang tidak hanya memperkuat hubungan profesional, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang penuh empati dan keberkahan.

2.2.4 *Work-life Balance*

2.2.4.1 Definisi *Work-life Balance*

Menurut Wati dan Budiono (2024), *Work-life Balance* adalah kondisi ketika individu mampu membagi waktu, perhatian, dan energi secara seimbang antara kehidupan di lingkungan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan ini penting agar seseorang dapat menjalani keduanya dengan rasa tenang dan bermakna. Ketika keseimbangan terganggu, dapat muncul kelelahan, stres, dan penurunan kinerja. Sebaliknya, jika tercapai, individu akan lebih bahagia, produktif, dan mampu menjalani hidup dengan lebih harmonis.

2.2.4.2 Indikator *Work-life Balance*

Menurut Faris (2023), *Work-life Balance* tercermin melalui beberapa indikator penting yang menunjukkan sejauh mana individu mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, yaitu:

1. Pengelolaan Waktu Kerja dan Pribadi

Kemampuan karyawan dalam mengatur dan membagi waktu secara efektif antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga kedua aspek tersebut dapat berjalan secara seimbang tanpa saling mengganggu.

2. Kepuasan terhadap Kehidupan Keluarga

Tingkat perasaan puas yang dirasakan karyawan terhadap hubungan, interaksi, dan pemenuhan tanggung jawab dalam kehidupan keluarga, meskipun tetap menjalankan pekerjaan.

3. Rendahnya Konflik Peran

Kondisi di mana tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi atau keluarga tidak saling bertentangan secara signifikan, sehingga karyawan dapat menjalankan berbagai perannya dengan baik tanpa mengalami tekanan yang berlebihan.

4. Kesehatan Emosional

Keadaan psikologis yang menunjukkan kemampuan karyawan dalam mengelola emosi, stres, dan tekanan yang berasal dari pekerjaan maupun kehidupan pribadi, sehingga tetap merasa nyaman, tenang, dan sejahtera secara mental.

2.2.4.3 *Work-life Balance* Menurut Perspektif Islam

Konsep *Work-life Balance* dalam pandangan Islam tidak mempertentangkan antara ibadah dan bekerja, melainkan mengintegrasikan keduanya sebagai satu kesatuan yang utuh, yang berlandaskan pada:

QS. Al-Qashash (28:77)

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا

Artinya: “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu kebahagiaan negeri akhirat, dan janganlah kamu lupakan bagianmu dari (kenikmatan) dunia”

Ayat tersebut mengajarkan agar manusia bekerja keras dan menikmati hasil usahanya tanpa melupakan tujuan spiritualnya. Dalam konteks *Work-life Balance*, ayat ini mencerminkan nilai Islam tentang bekerja secara proporsional, menjaga kesehatan, serta memelihara keharmonisan diri dan keluarga. Hal ini berkaitan juga dengan Hadist yang menegaskan pentingnya keseimbangan tersebut. Rasulullah bersabda:

إِغْتَنِمْ خَمْسًا قَبْلَ خَمْسٍ: شَبَابَكَ قَبْلَ هَرَمِكَ، وَصِحَّتَكَ قَبْلَ سَقَمِكَ، وَغِنَاءَكَ قَبْلَ

فَقْرِكَ، وَفِرَاغَكَ قَبْلَ شُغْلِكَ، وَحَيَاتِكَ قَبْلَ مَوْتِكَ

Artinya: “Manfaatkanlah lima perkara sebelum lima perkara: waktu mudamu sebelum masa tuamu, waktu sehatmu sebelum waktu sakitmu, waktu kayamu sebelum waktu fakirmu, waktu luangmu sebelum waktu sibukmu, dan waktu hidupmu sebelum matimu.” (HR. Al-Hakim dalam Al-Mustadrak, 4:341)

Hadis tersebut memberikan pesan bahwa kehidupan ideal berjalan dengan kehidupan seimbang. Setiap orang punya masa kuat, masa lelah, ruang untuk bekerja, ruang untuk beristirahat, dan momen bersama keluarga yang tidak boleh terabaikan. Islam sendiri mendorong manusia untuk mengatur hidup dengan bijak, agar tidak tenggelam dalam pekerjaan hingga melupakan kesehatan atau kebutuhan batin. Nilai ini sangat dekat dengan konsep *work-life balance*, di mana seseorang dituntut untuk menjaga harmoni antara tuntutan pekerjaan,

kebutuhan pribadi, dan hubungan dengan orang-orang terdekat. Dengan keseimbangan seperti itu, produktivitas dapat tetap terjaga, sementara tubuh, pikiran, dan jiwa mendapatkan ruang untuk pulih dan tumbuh.

2.2.5 Kinerja Karyawan

2.2.5.1 Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Faris et al. (2023), kinerja karyawan merupakan hasil atau output dari aktivitas kerja yang dilakukan, dan dapat diukur berdasarkan standar atau target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh faktor-faktor seperti motivasi, dukungan organisasi, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Ketiga aspek tersebut berperan penting dalam memastikan karyawan dapat bekerja secara optimal, produktif, dan berkelanjutan.

2.2.5.2 Indikator Kinerja Karyawan

Berdasarkan Fatyandri et al. (2025), kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator utama yang mencerminkan efektivitas dan tanggung jawab individu dalam menjalankan tugasnya, yaitu:

1. **Kualitas hasil kerja**

Mencakup tingkat akurasi, ketelitian, serta kesesuaian hasil dengan standar yang telah ditetapkan organisasi.

2. **Kuantitas hasil kerja**

Jumlah atau volume pekerjaan yang mampu diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

3. Ketepatan waktu

Menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat atau jadwal yang telah ditentukan.

4. Disiplin

Cerminan dari kepatuhan terhadap aturan, kebijakan, dan komitmen terhadap tanggung jawab kerja.

5. Kerja sama tim

Menggambarkan kemampuan untuk berkolaborasi secara efektif, saling mendukung, dan menjaga hubungan kerja yang harmonis dalam kelompok.

2.2.5.3 Kinerja Karyawan Menurut Perspektif Islam

Kesadaran bahwa setiap pekerjaan diawasi tidak hanya oleh atasan di dunia tetapi juga oleh Sang Pencipta merupakan motivasi intrinsik terkuat untuk bekerja jujur dan produktif, yang didasarkan pada dalil berikut:

QS. At-Taubah (9:105)

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

Artinya: *“Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin”*

Ayat ini menegaskan pentingnya tanggung jawab dan kejujuran dalam setiap pekerjaan. Ayat ini juga mengingatkan bahwa setiap kinerja manusia akan dinilai, baik oleh Allah maupun oleh sesama. Dalam konteks organisasi, prinsip ini mencerminkan pentingnya akuntabilitas dan etika kerja, di mana karyawan diharapkan bekerja dengan profesional, jujur, dan berintegritas. Dengan

demikian, ayat ini menjadi dasar bagi pembentukan kinerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga bernilai spiritual. Hal itu sejalan dengan sabda Rasulullah:

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ

Artinya: "Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah s.a.w. bersabda: "Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara itqan (professional)". (HR. Thabrani:344).

Hadis Nabi tersebut memperkuat pesan Al-Qur'an tentang pentingnya kualitas dan kesungguhan dalam bekerja. Sabda Rasulullah menegaskan bahwa Allah mencintai seseorang yang menjalankan tugasnya dengan itqan, yaitu kerja yang dilakukan dengan penuh ketelitian, keahlian, dan tanggung jawab. Nilai ini mengajarkan bahwa kinerja bukan sekadar memenuhi kewajiban secara formal, tetapi menghadirkan hasil yang terbaik sesuai kemampuan. Dalam konteks organisasi modern, prinsip itqan sejalan dengan tuntutan profesionalitas, standar kerja yang konsisten, dan komitmen terhadap mutu. Dengan memadukan ajaran Al-Qur'an tentang akuntabilitas dan hadis tentang kualitas kerja, konsep kinerja karyawan dalam Islam tidak hanya berorientasi pada produktivitas, tetapi juga pada integritas dan nilai spiritual yang menyertai setiap tindakan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan *Hybrid Work* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Putri & Rahman (2023) menunjukkan bahwa penerapan *Hybrid Work* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang bekerja dalam sistem *hybrid* yakni kombinasi antara

bekerja dari kantor dan dari rumah cenderung menunjukkan produktivitas lebih tinggi karena fleksibilitas waktu dan ruang yang mereka rasakan. Penerapan sistem kerja *hybrid* dapat meningkatkan motivasi serta kesejahteraan kerja, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu dan tim.

Lebih lanjut, penelitian Halim & Nuraini (2022) menegaskan bahwa fleksibilitas kerja memberikan efek Positif terhadap efisiensi, inovasi, dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Dengan demikian, semakin baik penerapan *Hybrid Work*, semakin tinggi pula kinerja yang dicapai oleh karyawan.

2.3.2 Hubungan *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan

Menurut penelitian Wahyuni & Sari (2023), *Perceived Organizational Support (POS)* atau persepsi dukungan organisasi berpengaruh Positif terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan dan kebutuhan mereka, muncul perasaan dihargai yang mendorong loyalitas, dedikasi, serta peningkatan performa kerja.

Penelitian Rizky & Lestari (2022) juga mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa dukungan organisasi yang baik menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mengurangi stres kerja, dan meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. Semakin tinggi persepsi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin optimal pula kinerja yang mereka hasilkan.

2.3.3 Hubungan *Hybrid Work* terhadap *Work-life Balance*

Penerapan sistem *Hybrid Work* memberikan fleksibilitas kepada karyawan dalam menentukan waktu dan lokasi kerja, yang secara langsung dapat memengaruhi keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Penelitian Khatimah et al. (2022) menunjukkan bahwa model kerja *hybrid* berkontribusi signifikan dalam meningkatkan *Work-life Balance* karyawan, karena karyawan dapat menyesuaikan jadwal kerja dengan kebutuhan pribadi dan keluarga tanpa harus mengorbankan produktivitas.

Senada dengan hal tersebut, Setiyono et al. (2023) menegaskan bahwa fleksibilitas lokasi kerja yang ditawarkan oleh sistem *hybrid* membantu karyawan mengurangi konflik peran antara tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab di luar pekerjaan. Dengan demikian, semakin efektif penerapan *Hybrid Work*, maka semakin baik pula keseimbangan kehidupan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

2.3.4 Hubungan *Perceived Organizational Support* terhadap *Work-life Balance*

Perceived Organizational Support yang tinggi mencerminkan kepedulian organisasi terhadap kebutuhan dan kesejahteraan karyawan, termasuk dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Berdasarkan penelitian Faris et al. (2023), karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang kuat cenderung memiliki *Work-life Balance* yang lebih baik karena mereka merasa dipercaya dan didukung untuk mengatur waktu dan energi mereka secara lebih efektif.

Penelitian Sheikh (2023) juga menemukan bahwa organisasi yang memberikan dukungan nyata kepada karyawan, seperti kebijakan kerja yang fleksibel, perhatian terhadap beban kerja, dan pengakuan atas kontribusi, berkontribusi langsung dalam memperkuat keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Dengan demikian, semakin tinggi *Perceived Organizational Support* yang dirasakan, maka semakin baik *Work-life Balance* yang terwujud.

2.3.5 Hubungan *Work-life Balance* terhadap Kinerja Karyawan

Work-life Balance merupakan kondisi di mana karyawan mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan di luar pekerjaan secara proporsional. Kondisi ini secara langsung memengaruhi tingkat kepuasan, motivasi, dan produktivitas karyawan. Mandalahi et al. (2024) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki *Work-life Balance* yang baik cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi karena mereka dapat mengelola waktu dan energi dengan lebih optimal, baik dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan pribadi.

Penelitian Fatyandri et al. (2025) memperkuat temuan tersebut dengan menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa seimbang dalam kehidupannya lebih mampu berkonsentrasi, menyelesaikan tugas tepat waktu, serta menjalin kerja sama yang baik dengan rekan kerja. Oleh karena itu, *Work-life Balance* menjadi faktor penting yang secara langsung mendorong peningkatan kinerja karyawan.

2.3.6 Hubungan *Work-life Balance* dalam Mediasi Pengaruh *Hybrid Work* terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Maryati & Fernando (2018) dan diperkuat oleh Fitriani (2023) menunjukkan bahwa *Work-life Balance* berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan antara sistem kerja fleksibel dan kinerja karyawan. Sistem *Hybrid Work* yang diterapkan secara efektif dapat membantu karyawan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Ketika keseimbangan tersebut tercapai, karyawan cenderung memiliki tingkat kepuasan dan motivasi yang lebih tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian, *Work-life Balance* menjadi faktor kunci yang menjembatani hubungan antara penerapan *Hybrid Work* dan peningkatan kinerja karyawan di PT. DOT Indonesia Workshop Malang.

2.3.7 Hubungan *Work-life Balance* dalam Mediasi Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan

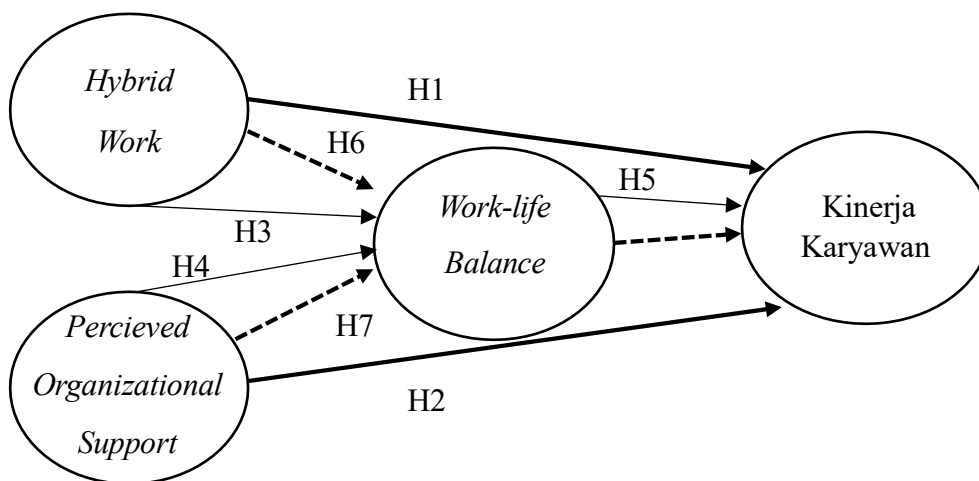
Berdasarkan penelitian Setiawan & Putra (2023), *Work-life Balance* juga memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan. Dukungan organisasi yang tinggi membantu karyawan dalam mengatur waktu dan tekanan kerja, sehingga mereka dapat menyeimbangkan peran profesional dan personal secara optimal.

Selain itu, penelitian Pratama (2022) menemukan bahwa dukungan organisasi yang kuat meningkatkan perasaan aman dan kesejahteraan psikologis karyawan, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan *Work-life Balance*

dan produktivitas. Dalam konteks PT. DOT Indonesia Workshop Malang, persepsi dukungan organisasi yang baik diyakini dapat memperkuat keseimbangan hidup kerja dan pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan topik penelitian mengenai Penerapan *Hybrid Work* dan *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Work-life Balance* sebagai variabel mediasi, maka penelitian ini memiliki kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Model Hipotesis

Keterangan:

X : Variabel Bebas (*Hybrid Work*, *Perceived Organizational Support*)

Y : Variabel Terikat (*Kinerja Karyawan*)

Z : Variabel Intervening (*Work-life Balance*)

→ : Pengaruh secara langsung

--- : Pengaruh tidak langsung

2.5 Hipotesis Penelitian

H1: Diduga *Hybrid Work* berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan.

H2: Diduga *Perceived Organizational Support* berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan.

H3: Diduga *Hybrid Work* berpengaruh langsung terhadap *Work-life Balance*.

H4: Diduga *Perceived Organizational Support* berpengaruh langsung terhadap *Work-life Balance*.

H5: Diduga *Work-life Balance* berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan.

H6: Diduga *Work-life Balance* dapat memediasi pengaruh *Hybrid Work* terhadap Kinerja Karyawan.

H7: Diduga *Work-life Balance* dapat memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Menurut Sugiyono (2020), penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain melalui pengujian hipotesis. Pendekatan ini dipilih karena penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan pengaruh kausalitas atau hubungan sebab-akibat.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian ini berlokasi di PT. DOT Indonesia yang beralamat di Perum Jl. Permata Hijau No.A15, Tlogomas, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur.

3.3 Populasi dan Sampel

Supriyanto & Maharani (2013) menyatakan bahwa populasi adalah sekelompok objek atau subjek yang memiliki ciri-ciri tertentu yang dapat dipelajari. Oleh karena itu, populasi tidak terbatas pada individu, tetapi juga mencakup objek atau hal lain yang memiliki karakteristik sesuai dengan tujuan penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. DOT Indonesia Kota Malang yang berjumlah 55 orang.

Menurut Hardani et al. (2020), sampel adalah sekelompok individu yang dipilih dari populasi dengan menggunakan teknik pengambilan sampel tertentu. Sampel harus mampu mewakili karakteristik populasi sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan terhadap populasi secara keseluruhan. Sejalan dengan itu, menurut Arikunto (2013), apabila jumlah subjek penelitian kurang dari 100 orang, maka sebaiknya seluruh anggota populasi dijadikan sampel (sampel jenuh). Namun, apabila jumlah subjek lebih dari 100 orang, maka sampel dapat diambil sebesar 10–15% atau 20–25% dari total populasi. Berdasarkan pendapat tersebut, karena jumlah populasi dalam penelitian ini hanya 55 orang, maka seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Dengan demikian, sampel dalam penelitian ini berjumlah 55 karyawan PT. DOT Indonesia Kota Malang..

3.4 Variabel Penelitian

Sugiyono (2015) mengatakan bahwa variabel operasional adalah elemen atau elemen tertentu dari situasi atau aktivitas yang mengalami perubahan atau karakteristik tertentu yang akan diteliti dan diperiksa oleh peneliti. Dalam penelitian ini, variabel independen, dependen, dan mediasi adalah semua variabel yang akan diteliti.

3.4.1 Variabel Independen

Menurut Supriyanto & Maharani, (2013) variabel independen merupakan variabel yang dapat mempengaruhi atau menimbulkan adanya variabel lain, sehingga dapat mengakibatkan terjadinya perubahan atau timbulnya variabel terikat (dependen). Variabel independen dalam penelitian ini adalah *Hybrid*

Work (X1) dan *Perceived Organizational Support* (X2).

Menurut Anisah (2024) *Hybrid Work* adalah model kerja yang mengombinasikan fleksibilitas kerja jarak jauh dan kerja di kantor, yang memungkinkan karyawan untuk meningkatkan perilaku inovatif sekaligus mendukung kinerja organisasi. Model ini memberi ruang bagi karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi mereka, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja dan inovasi.

Menurut Mustajab (2024), *Hybrid Work* didefinisikan sebagai kebijakan kerja yang mengintegrasikan fleksibilitas lokasi kerja (*remote* dan di kantor) untuk mencapai keseimbangan antara produktivitas, kepuasan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja. Efektivitasnya bergantung pada dukungan organisasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya kerja yang mampu mengatasi tantangan seperti isolasi sosial dan pembatas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

3.4.2 Variabel Dependen

Menurut Supriyanto & Maharni, (2013) variabel dependen adalah variabel yang muncul atau terjadi sebagai akibat dari pengaruh variabel lain. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

Menurut Setianto et al. (2024), Kinerja karyawan didefinisikan sebagai tingkat produktivitas dan efektivitas yang ditunjukkan oleh seorang pekerja selama menjalankan tanggung jawab pekerjaan mereka, yang berdampak pada keseimbangan antara kehidupan kerja dan kesejahteraan mereka. Studi ini menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-hidup memiliki dampak positif

terhadap produktivitas karyawan, sehingga mempertimbangkan kesehatan mereka dapat meningkatkan kinerja.

Menurut Anisah (2024), Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai melalui perilaku inovatif yang didorong oleh model kerja *hybrid*. Model ini memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi mereka, sehingga mendukung peningkatan kinerja secara individu maupun organisasi.

3.4.3 Variabel Mediasi

Variabel mediasi adalah variabel yang memfasilitasi hubungan antara variabel independen dan dependen. Ini berarti bahwa variabel mediasi berfungsi sebagai penghubung antara variabel independen dan dependen. Sebaliknya, variabel mediasi memengaruhi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, menurut Supriyanto dan Maharani (2015). Salah satu variabel mediasi dalam penelitian ini adalah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Menurut Brough et al. (2020), Seorang pekerja memiliki kesempatan untuk mengelola waktu dan energi mereka secara seimbang antara tanggung jawab pribadi dan pekerjaan mereka.

Menurut Rizki Amalia (2023), keseimbangan kehidupan kerja adalah kemampuan seorang pekerja untuk mengimbangi tanggung jawab yang mereka miliki dalam kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka, yang secara signifikan memengaruhi tingkat kepuasan mereka dengan pekerjaan mereka.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Sugiyono (2013) mengatakan bahwa definisi operasional variabel adalah cara khusus untuk menggambarkan setiap variabel yang digunakan dalam penelitian agar dapat diukur dengan jelas. Variabel independen, dependen, dan mediasi adalah tiga jenis utama variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Variabel independen terdiri dari *Hybrid Work* dan *Perceived Organizational Support (POS)*, yang dianggap sebagai faktor yang dapat memengaruhi hasil kerja karyawan. Variabel dependen adalah kinerja karyawan, yang menunjukkan sejauh mana karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan. Sementara itu, variabel mediasi penelitian ini adalah *Work-life Balance*, yang berfungsi sebagai penghubung antara pengaruh sistem kerja *hybrid* dan dukungan organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan kata lain, penerapan *Hybrid Work* dan dukungan organisasi yang dirasakan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung dan tidak langsung karena membantu mereka menyeimbangkan kehidupan pribadi dan kerja mereka.

Tabel 3. 1 Variabel, Indikator, dan Item Pertanyaan

Variabel Penelitian	Indikator	Item Pertanyaan
<i>Hybrid Work</i> (X_1)	1. Fleksibilitas waktu kerja ($X_{1.1}$)	1. Saya dapat mengatur jam kerja saya dengan fleksibel. 2. Fleksibilitas waktu kerja meningkatkan produktivitas saya.
	2. Fleksibilitas Tempat Kerja ($X_{1.2}$)	1. Saya dapat memilih lokasi kerja (kantor atau rumah) sesuai kebutuhan. 2. Lokasi kerja yang fleksibel mempermudah saya dalam menyelesaikan tugas.

Khatimah <i>et al.</i> , 2022 Kusumawati, 2024	3. Ketersediaan Teknologi Pendukung (X1.3)	1. Perusahaan memfasilitasi sarana kerja <i>hybrid</i> yang mumpuni. 2. Sarana teknologi yang diterapkan mendukung efisiensi kerja dari lokasi yang berbeda.
	4. Koordinasi dan Komunikasi Virtual (X1.4)	1. Saya tetap dapat berkomunikasi efektif dengan rekan kerja meskipun bekerja secara <i>hybrid</i> . 2. Saya mampu memahami tugas dan berkoordinasi secara efektif lewat pertemuan jarak jauh.
	5. Kebijakan Kerja Fleksibel (X1.5)	1. Perusahaan memiliki pedoman kebijakan yang jelas mengenai sistem kerja <i>hybrid</i> . 2. Atasan saya mendukung penuh sistem kerja <i>hybrid</i> yang saya jalankan.
<i>Perceived Organizational Support</i> (X ₂) Sheikh, 2023 Sufiyanto, 2025	1. Dukungan Emosional (X2.1)	1. Atasan dan perusahaan peduli terhadap kesejahteraan saya di tempat kerja. 2. Perusahaan menghargai nilai dan kontribusi personal saya.
	2. Dukungan Instrumental (X2.2)	1. Perusahaan menyediakan fasilitas yang saya butuhkan untuk bekerja secara maksimal. 2. Saya mendapatkan bimbingan yang memadai dari pimpinan saat menghadapi kendala.
	3. Keadilan dalam Kebijakan (X2.3)	1. Perusahaan memperlakukan saya dengan adil dalam hal kebijakan dan pembagian tugas. 2. Aturan perusahaan diterapkan secara merata tanpa memihak.
	4. Penghargaan terhadap Kontribusi (X2.4)	1. Perusahaan memberikan penghargaan sesuai dengan kontribusi saya. 2. Ide dan hasil kerja keras saya diakui oleh pihak atasan.
	5. Komunikasi Organisasi (X2.5)	1. Perusahaan selalu transparan dalam menyampaikan informasi atau perubahan kebijakan. 2. Manajemen terbuka terhadap masukan dan aspirasi dari karyawan.
<i>Work-life Balance</i> (Z) Faris, (2023)	1. Pengelolaan waktu kerja dan pribadi (Z1.1)	1. Saya mampu mengatur waktu kerja dan waktu istirahat dengan baik. 2. Sistem kerja saat ini memudahkan saya membagi waktu antara pekerjaan dan urusan pribadi.
	2. Kepuasan terhadap kehidupan keluarga (Z1.2)	1. Saya mampu menyeimbangkan pekerjaan dan keluarga di tengah kesibukan.

Mandalahi <i>et al.</i> , (2024)		2. Saya merasa puas dengan porsi waktu berkualitas yang saya habiskan bersama orang terdekat.
	3. Rendahnya Konflik Peran (Z1.3)	1. Tuntutan pekerjaan saya tidak menghambat tanggung jawab dalam kehidupan pribadi/keluarga. 2. Saya profesional dalam memisahkan masalah pribadi dengan pekerjaan.
	4. Kesehatan Emosional (Z1.4)	1. Kesehatan mental saya terjaga dalam menjalani kesibukan kerja dan kehidupan sehari-hari. 2. Saya mampu mengelola stres kerja dengan baik.
Kinerja Karyawan (Y)	1. Kualitas kerja (Y1.1)	1. Hasil kerja saya selalu memenuhi standar kualitas perusahaan. 2. Saya berdedikasi menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi dengan tingkat ketelitian yang baik.
Fitriani et al, 2024 Fatyandri et al, 2025	2. Kuantitas kerja (Y1.2)	1. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditetapkan. 2. Jumlah pekerjaan yang saya selesaikan sesuai dengan harapan atau target perusahaan.
	3. Disiplin kerja (Y1.3)	1. Saya selalu mematuhi aturan perusahaan terkait waktu operasional kerja. 2. Saya konsisten mematuhi prosedur kerja (SOP) yang telah ditetapkan.
	4. Kerjasama tim (Y1.4)	1. Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja secara efektif. 2. Saya secara aktif membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas tim.
	5. Inisiatif dan tanggung jawab (Y1.5)	1. Saya memiliki kemandirian tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan dan mengatasi kendala secara mandiri. 2. Saya memiliki komitmen penuh terhadap hasil kerja yang saya hasilkan.

3.6 Skala Pengukuran

Sugiyono (2013) menyatakan bahwa pengukuran skala adalah perjanjian yang digunakan untuk menentukan panjang dan pendek interval pada alat ukur. Dengan kata lain, apabila alat ukur tersebut digunakan dalam pengukuran, akan dihasilkan data kuantitatif.

Dalam penelitian ini, skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, persepsi, dan pendapat seseorang atau kelompok tentang peristiwa dan keadaan sosial. Variable dibuat menjadi indikator-indikator pada skala, dan masing-masing pernyataan dibuat berdasarkan indikator-indikator tersebut (Supriyanto & Maharani, 2013). Setiap item pernyataan diberi skor 1–5, dengan detail berikut:

- | | | |
|----|---------------------------|-----|
| 1) | Sangat Setuju (SS) | : 5 |
| 2) | Setuju (S) | : 4 |
| 3) | Netral (N) | : 3 |
| 4) | Tidak Setuju (TS) | : 2 |
| 5) | Sangat Tidak Setuju (STS) | : 1 |

3.7 Pengumpulan Data

3.7.1 Sumber Data

1. Data Primer

Supriyanto dan Maharani (2013) menyatakan bahwa data penelitian diperoleh atau dikumpulkan secara langsung dari tanggapan responden kuesioner. Setiap pekerja di DOT Indonesia Kota Malang menjalani penilaian menyeluruh sebelum mengumpulkan data tersebut.

2. Data Sekunder

Informasi yang telah dikumpulkan dan disajikan dalam bentuk dokumen atau teks tertulis disebut data sekunder (Supriyanto & Maharani, 2013). Peneliti mendapatkan data ini dari sumber primer serta dari sumber pendukung seperti literatur, jurnal, dan artikel.

3.7.2 Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data dan keterangan yang diperlukan untuk penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Kuesioner

Metode pengumpulan data ini menggunakan panduan kuesioner untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan untuk penelitian ini. Data kuantitatif dapat diperoleh dengan menyebarkan kuesioner dan menghitung skor dari setiap jawaban responden (Sugiyono, 2020).

Data dikumpulkan dengan mengirimkan pernyataan tertulis kepada peserta melalui *Google Form*. Peserta diminta untuk memberikan jawaban sesuai dengan persyaratan. Metode ini mengharapkan responden untuk membaca dan menjawab pernyataan secara mandiri tanpa bantuan langsung dari peneliti. Karyawan DOT Indonesia Kota Malang menerima kuesioner online melalui *Google Form*.

2. Studi Pustaka

Studi pustaka adalah metode pengumpulan data dengan buku, artikel, jurnal, dan referensi yang berkaitan dengan topik penelitian (Sugiyono, 2020).

3.8 Uji Instrumen Penelitian

3.8.1 Uji Validitas

Sugiyono (2021) menyatakan bahwa sebuah instrumen dianggap valid hanya jika ia dapat menjalankan fungsinya untuk mengukur apa yang sebenarnya ingin diukur. Konsep ini menunjukkan bahwa penggunaan alat ukur yang sah

sangat penting untuk mendapatkan data yang akurat. Untuk memastikan hal tersebut, kuesioner harus diuji validitasnya. Data yang dikumpulkan mungkin tidak lagi berguna dalam penelitian jika tidak memiliki validitas yang tinggi.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Sugiyono (2021) menyatakan bahwa uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan konsistensi instrumen, yang berarti bahwa alat ukur dapat menghasilkan data yang stabil meskipun pengukuran dilakukan pada objek yang sama berulang kali. Perangkat lunak SPLS digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen dalam penelitian. Nilai koefisien *Cronbach's Alpha* suatu instrumen dianggap reliabel jika nilainya lebih dari 0,60 (lebih dari 0,60), dan jika nilainya kurang dari 0,60 (kurang dari 0,60), instrumen tersebut dianggap tidak reliabel.

3.9 Teknik Analisis Data

3.9.1 *Partial Least Square (PLS)*

Penelitian ini menggunakan perangkat lunak *Smart Partial Least Square (SmartPLS)* versi 4.0 untuk menganalisis data. Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015), *Partial Least Square (PLS)* adalah metode statistik multivariat yang dimaksudkan untuk melihat hubungan kompleks yang terjadi antara variabel independen dan dependen secara bersamaan. *PLS* dikenal sebagai metode yang kuat karena fleksibilitasnya; itu dapat digunakan pada berbagai jenis skala data dan tidak membutuhkan asumsi distribusi data yang ketat. Selain itu, metode ini tetap efektif meskipun menggunakan ukuran sampel yang sangat kecil. *PLS* sangat bermanfaat untuk tujuan eksploratif, membangun hubungan antar variabel atau menguji proposisi baru.

3.9.2 Pengukuran Model (*Outer Model*)

Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015), tujuan evaluasi model pengukuran, juga dikenal sebagai "*Outer Model*", adalah untuk menentukan hubungan antara variabel laten dan indikator-indikator yang membentuknya. Dengan kata lain, model ini menunjukkan bagaimana setiap indikator merefleksikan variabel yang diukurnya. Tiga tahap pengujian utama termasuk dalam evaluasi luar model, yaitu:

1. *Convergent Validity*

Validitas konvergen mengukur besaran korelasi antara konstruk dengan indikator latennya. Pengujian ini dinilai berdasarkan nilai *Outer Loading* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Sebuah indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen jika nilai *Outer Loading* > 0.70 dan nilai *AVE* > 0.50 (Hair et al., 2021).

Validitas ini dinilai dengan faktor loading. Menurut Ghazali (2015), jika nilai varian rata-rata diekstraksi (*AVE*) lebih besar dari 0,5 atau jika nilai beban luar masing-masing dimensi variabel lebih besar dari 0,5, maka indikator tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen.

2. *Discriminant Validity*

Metode cross-loading digunakan untuk menjalankan pengujian ini. Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015), model dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik jika nilai korelasi (loading) indikator terhadap konstraknya sendiri lebih besar daripada nilai korelasinya terhadap konstruk lain dalam model.

3. *Composite Reliability*

Composite Reliability dan *Cronbach's Alpha*, digunakan untuk mengukur konsistensi instrumen. *Cronbach's Alpha* mengukur batas bawah reliabilitas, sedangkan *Composite Reliability* mengukur nilai aktual dan dianggap memberikan estimasi konsistensi internal yang lebih akurat. Sebuah variabel dianggap andal atau reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60 dan *Composite Reliability* lebih dari 0,70 (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

3.9.3 Evaluasi Struktur Model (*Inner Model*)

Analisis model dalam, juga disebut sebagai analisis struktural model, bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten (Ghozali, 2015). Analisis model dalam juga dikenal sebagai teknik analisis struktural, dan tujuan dari analisis ini adalah untuk memperkirakan hubungan antar variabel laten (Ghozali, 2015). Evaluasi model dalam dapat diperoleh dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Nilai *R-Square* (R^2)

Digunakan untuk menghitung seberapa besar pengaruh variabel endogen dan eksogen terhadap satu sama lain. Nilai R^2 yang memenuhi 0,75 dianggap baik, 0,50 dianggap sedang, dan 0,25 dianggap lemah (Ghozali, 2015).

2. Nilai *F-Square* (f^2)

Analisis yang dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Sebagaimana

dinyatakan oleh Hair et al. (2021), standar interpretasi *F-Square* adalah 0,02 (kecil), 0,15 (sedang), dan 0,35 (besar).

3. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan prosedur yang bertujuan untuk mengidentifikasi keberadaan keterkaitan di antara variabel-variabel dalam suatu penelitian. Uji-t adalah salah satu teknik statistik yang dimanfaatkan dalam tahapan ini untuk mengevaluasi hubungan tersebut. Proses pengujian hipotesis dilaksanakan melalui perbandingan antara nilai t-hitung dengan nilai t-tabel. Sebuah variabel dinyatakan memiliki dampak yang bermakna apabila nilai t-hitungnya lebih tinggi daripada nilai t-tabel yang telah ditetapkan. Disamping itu nilai signifikansi (*p-values*) yang kurang dari 0,05 juga menunjukkan bahwa variabel tersebut memberikan pengaruh yang bermakna, sehingga hipotesis dapat diterima. Oleh karena itu, pengujian hipotesis merupakan tahapan krusial untuk memverifikasi apakah keterkaitan antar variabel yang dikaji benar-benar signifikan dari perspektif statistik. Dalam pengujian Hipotesis penelitian ini, ada dua tahapan:

1. *direct effect* digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung suatu variabel independen terhadap variabel dependen tanpa melalui variabel mediasi. Dalam analisis PLS-SEM, pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah hubungan antar konstruk dalam model struktural memiliki pengaruh yang signifikan secara langsung (Hair et al., 2021).

2. *Specific Indirect Effect*, digunakan untuk mengetahui pengaruh secara tidak langsung suatu variabel independen terhadap variabel dependen dengan menggunakan prosedur *bootstrapping* (Hair et al., 2021). Menurut Hair et al., (2021), sebuah variabel dinyatakan terbukti memediasi hubungan apabila nilai *t-statistic* pada efek tidak langsung lebih besar dari 1,96 dan *p-value* kurang dari 0,05 (pada tingkat signifikansi 5%).

Hasil uji ini menunjukkan arah dan besarnya pengaruh, serta nilai *t-statistic* dan *p-value* yang diperoleh dari proses *bootstrapping*. Hubungan dikatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* $> 1,96$ atau *p-value* $< 0,05$ pada tingkat signifikansi 5%. Dengan demikian, apabila pengaruh antara variabel independen dan dependen signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen memiliki kontribusi yang signifikan terhadap perubahan variabel dependen.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Objek Penelitian

4.1.1 Profil Perusahaan

DOT Indonesia merupakan perusahaan konsultan teknologi informasi dan pengembang perangkat lunak (*software development*) yang didirikan pada tahun 2011 di Indonesia. Perusahaan ini bergerak di bidang pengembangan aplikasi web, aplikasi *mobile*, desain UI/UX, transformasi digital, *blockchain*, serta layanan konsultasi teknologi informasi. DOT Indonesia berfokus membantu perusahaan dan organisasi dalam melakukan digitalisasi proses bisnis melalui solusi teknologi yang disesuaikan dengan kebutuhan klien.

Sejak berdiri, DOT Indonesia telah melayani lebih dari 100 klien dan menyelesaikan lebih dari 250 proyek pada berbagai sektor industri, seperti keuangan, perbankan, pertambangan, minyak dan gas, pertanian, serta sektor bisnis lainnya. Pengalaman tersebut menjadikan DOT Indonesia sebagai salah satu perusahaan pengembang perangkat lunak yang memiliki rekam jejak kuat dalam mendukung transformasi digital organisasi di Indonesia.

Dalam menjalankan bisnisnya, DOT Indonesia mengusung nilai-nilai perusahaan yang dikenal dengan konsep *AHEAD*, yaitu *Agile*, *Harmony*, *Excellent*, *Altruistic*, dan *Driven*. Nilai-nilai tersebut menjadi landasan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan, menjaga keseimbangan

kerja, memberikan layanan berkualitas tinggi, memberikan manfaat bagi masyarakat, serta mendorong inovasi dan pencapaian kinerja yang optimal.

Saat ini DOT Indonesia memiliki kantor operasional di Jakarta Selatan dan Malang. Perusahaan dipimpin oleh Billtraviano Harda *sebagai Chief Executive Officer (CEO)*, dengan dukungan jajaran manajemen yang berpengalaman di bidang teknologi, pemasaran, operasional, dan pengembangan proyek perangkat lunak.

Dengan didukung tim *engineer* yang profesional dan teknologi yang kompeten, DOT Indonesia terus berkomitmen menghadirkan solusi digital inovatif yang membantu klien meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing bisnis di era transformasi digital.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi:

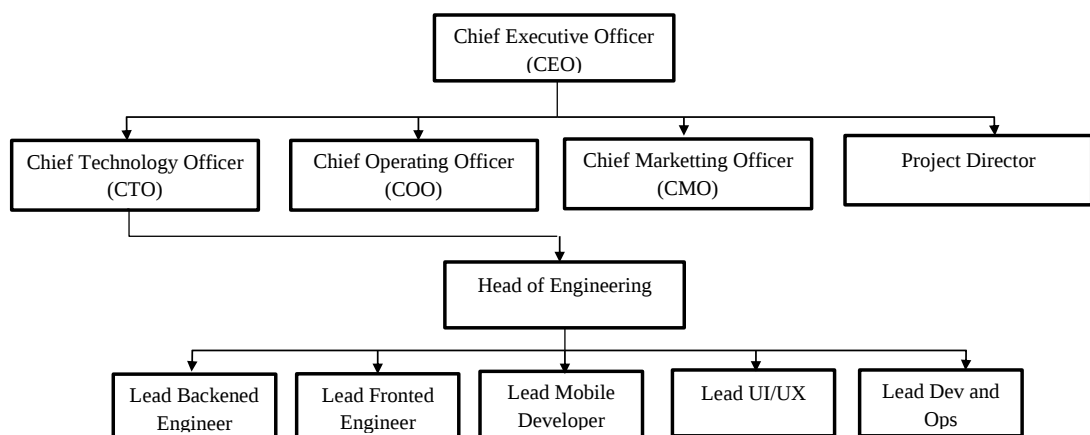
“Menjadi perusahaan teknologi informasi yang menghadirkan digitalisasi yang tepat dan berkualitas untuk menciptakan dunia yang lebih adil melalui pemanfaatan teknologi digital.”

Misi:

1. *Agile*: Beradaptasi secara cepat terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan bisnis untuk menghadirkan solusi digital yang relevan dan inovatif.

2. *Harmony*: Menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dengan menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional guna mendukung produktivitas serta kesejahteraan karyawan.
3. *Excellent*: Memberikan layanan dan produk teknologi berkualitas tinggi yang mampu melampaui harapan pelanggan serta menciptakan kepuasan jangka panjang.
4. *Altruistic*: Mengutamakan manfaat bagi masyarakat dan pemangku kepentingan melalui pemanfaatan teknologi yang memberikan dampak Positif dan berkelanjutan.
5. *Driven*: Mendorong budaya kerja yang berorientasi pada hasil, inovasi, dan perbaikan berkelanjutan untuk mencapai kinerja terbaik serta mendukung pertumbuhan perusahaan secara berkesinambungan.

4.1.3 Struktur Organisasi PT. DOT Indonesia



4.2 Hasil Analisis Data

4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Temuan ini menganalisis karakteristik responden yang mencakup jenis kelamin, usia pekerja dan jabatan. Sampel penelitian ini terdiri dari 55 karyawan, dan hasil pemeriksaan komprehensif mengenai karakteristik responden tersebut dapat ditemukan dalam Lampiran. Hal ini dapat dicirikan sebagai berikut dalam temuan penelitian:

4.2.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4 1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-Laki	30	54,5%
2	Perempuan	25	45,5%
Jumlah		55	100%

Sumber: data primer diolah, 2026

Berdasarkan informasi pada tabel 4.1, jumlah pegawai PT. DOT Indonesia Workshop Malang oleh pegawai pria sebanyak 30 orang, sedangkan pegawai wanita berjumlah 25 orang. Persentase pegawai pria adalah 54,5% dari total karyawan dan wanita 45,5%.

4.2.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4 2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah Responden	Persentase
1	20 - 30	49	89,1%
2	31 – 40	4	7,3%
3	>40	2	3,6%
Jumlah		55	100%

Sumber: data primer diolah, 2026

Tabel 4.2 menyatakan komposisi usia responden adalah sebagai berikut, dengan usia 20-30 tahun 49 orang (89,1%), usia 31-40 tahun 4 orang (7,3%), usia lebih dari 40 tahun 2 orang (3,6%). Maka dari itu, dinyatakan mayoritas responden berada pada kelompok usia 20-30 tahun.

4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Terdapat empat variabel yang diteliti *Hybrid Work*, *Perceived Organizational Support*, *Work-life Balance*, Kinerja Pegawai. Masing-masing variabel tersebut diukur menggunakan beberapa item pertanyaan dalam kuesioner yang disebarikan kepada responden. Hasil dari kuesioner tersebut kemudian dianalisis untuk memberikan penjelasan lebih lanjut korelasi antar variabel.

4.2.2.1 Distribusi Frekuensi Variabel *Hybrid Work* (X1)

Variabel *Hybrid Work* (X1) memiliki 5 indikator yaitu Fleksibilitas waktu kerja, Komunikasi dan kolaborasi, Dukungan manajemen, Keseimbangan kerja dan pribadi, Produktivitas. Sebanyak sepuluh pertanyaan telah disusun dari indikator tersebut, dan jawaban responden dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Variabel *Hybrid Work* (X1)

Item Pertanyaan	SS		S		N		TS		STS		Total	Rata Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X1.1	16	9%	21	10%	8	9%	7	19%	3	11%	55	3.73
X1.2	24	13%	17	8%	9	10%	3	8%	2	7%	55	4.05
X1.3	12	6%	23	11%	12	13%	3	8%	5	19%	55	3.62
X1.4	28	15%	14	7%	9	10%	0	0%	4	15%	55	3.73
X1.5	16	9%	22	10%	8	9%	4	11%	5	19%	55	4.05

X1.6	22	12%	23	11%	5	5%	2	5%	3	11%	55	3.62
X1.7	18	10%	19	9%	15	16%	2	5%	1	4%	55	3.73
X1.8	15	8%	25	12%	7	8%	6	16%	2	7%	55	4.05
X1.9	16	9%	23	11%	11	12%	5	14%	0	0%	55	3.62
X1.10	18	10%	23	11%	7	8%	5	14%	2	7%	55	3.73

Sumber: data primer diolah, 2026

Berdasarkan tabel di atas, hasil menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian setuju hingga sangat setuju terhadap variabel *Hybrid Work* (X1). Nilai rata-rata setiap indikator berada pada kisaran 3,62 sampai 4,05, yang menunjukkan bahwa penerapan *Hybrid Work* dinilai cukup baik oleh responden. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa sistem *Hybrid Work* telah diterapkan dengan baik dan mampu memberikan fleksibilitas serta kenyamanan bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

4.2.2.2 Distribusi Frekuensi Variabel *Perceived Organizational Support* (X2)

Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Variabel *Perceived Organizational Support* (X2)

Item Pertanyaan	SS		S		N		TS		STS		Total	Rata Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
X2.1	11	7%	29	13%	7	7%	6	9%	2	15%	55	3.75
X2.2	17	11%	19	9%	13	13%	6	9%	0	0%	55	3.85
X2.3	16	10%	23	11%	9	9%	6	9%	1	8%	55	3.85
X2.4	14	9%	21	10%	9	9%	11	17%	0	0%	55	3.75
X2.5	13	8%	22	10%	11	11%	9	14%	0	0%	55	3.85
X2.6	18	11%	21	10%	12	12%	3	5%	1	8%	55	3.85
X2.7	18	11%	21	10%	7	7%	5	8%	4	31%	55	3.75
X2.8	16	10%	23	11%	9	9%	5	8%	2	15%	55	3.85
X2.9	17	11%	21	10%	9	9%	6	9%	2	15%	55	3.85
X2.10	18	11%	15	7%	14	14%	7	11%	1	8%	55	3.75

Sumber: data primer diolah, 2026

Berdasarkan tabel di atas, hasil menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian setuju hingga sangat setuju terhadap variabel *Perceived Organizational Support* (X2). Nilai rata-rata setiap indikator berada

pada kisaran 3,75 sampai 3,85, yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan tergolong baik. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa organisasi telah memberikan perhatian, dukungan, dan penghargaan yang cukup baik terhadap kontribusi serta kesejahteraan mereka.

4.2.2.3 Distribusi Frekuensi Variabel *Work-life Balance* (Z)

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel *Work-life Balance* (Z)

Item Pertanyaan	SS		S		N		TS		STS		Total	Rata Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Z1	19	12%	21	13%	7	10%	5	13%	3	27%	55	3.87
Z2	19	12%	21	13%	8	11%	6	15%	1	9%	55	3.93
Z3	22	14%	20	12%	10	14%	2	5%	1	9%	55	4.09
Z4	23	14%	19	12%	8	11%	4	10%	1	9%	55	4.07
Z5	17	11%	24	15%	9	13%	4	10%	1	9%	55	3.95
Z6	28	18%	13	8%	8	11%	5	13%	1	9%	55	4.13
Z7	17	11%	17	11%	11	16%	9	23%	1	9%	55	3.73
Z8	14	9%	26	16%	9	13%	4	10%	2	18%	55	3.84

Sumber: data primer diolah, 2026

Berdasarkan tabel di atas, hasil menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian setuju hingga sangat setuju terhadap variabel *Work-life Balance* (Z). Nilai rata-rata setiap indikator berada pada kisaran 3,73 sampai 4,13, yang menunjukkan bahwa tingkat keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi responden tergolong baik. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa responden mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga dapat mendukung kesejahteraan serta produktivitas dalam bekerja.

4.2.2.4 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item Pertanyaan	SS		S		N		TS		STS		Total	Rata Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Y1	17	8%	23	10%	10	12%	3	9%	2	22%	55	3.91
Y2	21	10%	24	11%	6	7%	2	9%	2	22%	55	4.09
Y3	19	9%	21	10%	11	13%	4	9%	0	0%	55	4.00
Y4	19	9%	20	9%	12	14%	3	17%	1	11%	55	3.96
Y5	22	11%	19	9%	10	12%	3	14%	1	11%	55	4.05
Y6	21	10%	22	10%	8	9%	2	5%	2	22%	55	4.05
Y7	23	11%	24	11%	5	6%	3	8%	0	0%	55	4.22
Y8	19	9%	19	9%	13	15%	3	8%	1	11%	55	3.95
Y9	20	10%	28	13%	4	5%	3	9%	0	0%	55	4.18
Y10	25	12%	20	9%	6	7%	4	11%	0	0%	55	4.20

Sumber: data primer diolah, 2026

Berdasarkan tabel di atas, hasil menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian setuju hingga sangat setuju terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Nilai rata-rata setiap indikator berada pada kisaran 3,91 sampai 4,22, yang menunjukkan bahwa tingkat kinerja karyawan tergolong baik. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif, mencapai target pekerjaan yang ditetapkan, serta memberikan kontribusi yang positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4.3 Uji Instrumen Penelitian

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk memastikan apakah kuesioner secara akurat mengukur konsep yang ingin diukur. Sebagaimana dijelaskan oleh Sugiono (1999) yang dikutip dalam Supriyanto et al. (2010), validitas item-item dalam

kuesioner ditentukan dengan cara mengkorelasikan skor setiap item dengan skor total kuesioner.

Apabila nilai koefisien korelasi yang dihitung (r hitung) lebih besar daripada nilai r tabel yang telah ditentukan (contohnya 0,5), maka kuesioner atau alat ukur tersebut dianggap valid dan layak digunakan. Sebaliknya, jika nilai r hitung lebih kecil daripada nilai r tabel, maka kuesioner tersebut dianggap tidak valid dan tidak dapat digunakan sebagai alat ukur.

Tabel 4.7 Uji Validitas

Variabel	Item	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
<i>Hybrid Work</i> (X1)	X1.1	0.849	Valid
	X1.2	0.939	Valid
	X1.3	0.912	Valid
	X1.4	0.859	Valid
	X1.5	0.873	Valid
	X1.6	0.917	Valid
	X1.7	0.899	Valid
	X1.8	0.852	Valid
	X1.9	0.874	Valid
	X1.10	0.919	Valid
	X2.1	0.893	Valid
	X2.2	0.861	Valid

<i>Perceived Organizational Support (X2)</i>	X2.3	0.875	Valid
	X2.4	0.881	Valid
	X2.5	0.877	Valid
	X2.6	0.858	Valid
	X2.7	0.912	Valid
	X2.8	0.903	Valid
	X2.9	0.888	Valid
	X2.10	0.899	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0.926	Valid
	Y2	0.888	Valid
	Y3	0.91	Valid
	Y4	0.886	Valid
	Y5	0.883	Valid
	Y6	0.895	Valid
	Y7	0.915	Valid
	Y8	0.926	Valid
	Y9	0.898	Valid
	Y10	0.888	Valid
<i>Work-life Balance (Z)</i>	Z1	0.902	Valid
	Z2	0.841	Valid
	Z3	0.914	Valid
	Z4	0.899	Valid

	Z5	0.938	Valid
	Z6	0.878	Valid
	Z7	0.908	Valid
	Z8	0.896	Valid

Sumber: data primer diolah, 2026

Dari tabel 4.7 yang disajikan, terlihat bahwa terdapat koefisien korelasi yang menghubungkan variabel-variabel tertentu, seperti *Hybrid Work* (X1), *Perceived Organizational Support* (X2), Kinerja Karyawan (Y), dan *Work-life Balance* (Z). Berdasarkan hasil uji validitas, semua variabel yang digunakan memperlihatkan skor $> 0,5$. Oleh karena itu dapat dinyatakan seluruh item pada variabel-variabel tersebut dianggap “valid”.

4.3.2 Uji Realibilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran dapat dipercaya dan memberikan hasil yang konsisten. Untuk menilai hal ini, perlu dievaluasi tingkat keandalan atau konsistensi internal dari instrumen tersebut. Sebuah alat ukur dianggap reliabel jika nilai koefisien *Cronbach's Alpha* (α) untuk setiap variabel yang diukur melebihi batas tertentu. Umumnya, instrumen dianggap reliabel jika nilai α lebih besar dari 0,6 ($> 0,6$), dan tidak reliabel jika nilai α kurang dari 0,6 ($< 0,6$).

Tabel 4.8 Uji Realibilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	Keterangan
X1	0.971	0.974	Reliabel
X2	0.969	0.973	Reliabel

Z	0.965	0.971	Reliabel
Y	0.974	0.977	Reliabel

Sumber: data primer diolah, 2026

Berdasarkan tabel 4.8, skor *Cronbach's Alpha* menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut dapat diandalkan atau reliabel. Hasil uji reliabilitas *Hybrid Work*, *Perceived Organizational Support*, *Work-life Balance*, dan Kinerja Karyawan mengindikasikan skor $> 0,6$ jadi dikatakan semua item pernyataan dikatakan “reliabel”.

4.3.3 Analisis *Partial Least Square (PLS)*

Dalam pengolahan data perangkat lunak *Partial Least Square* membantu proses pengolahan data dalam penelitian ini, yang didukung oleh program *SmartPLS 4.0*, Bagi responden memberikan jawaban kuesioner berdasarkan pertanyaan yang diajukan. Selanjutnya data yang terkumpul dapat diolah dengan bentuk tabel. Kemudian daftar data tersebut diolah berdasarkan bentuk model dan variabel yang signifikan untuk diuji.

4.3.4 Model Pengukuran (*Outer Model*)

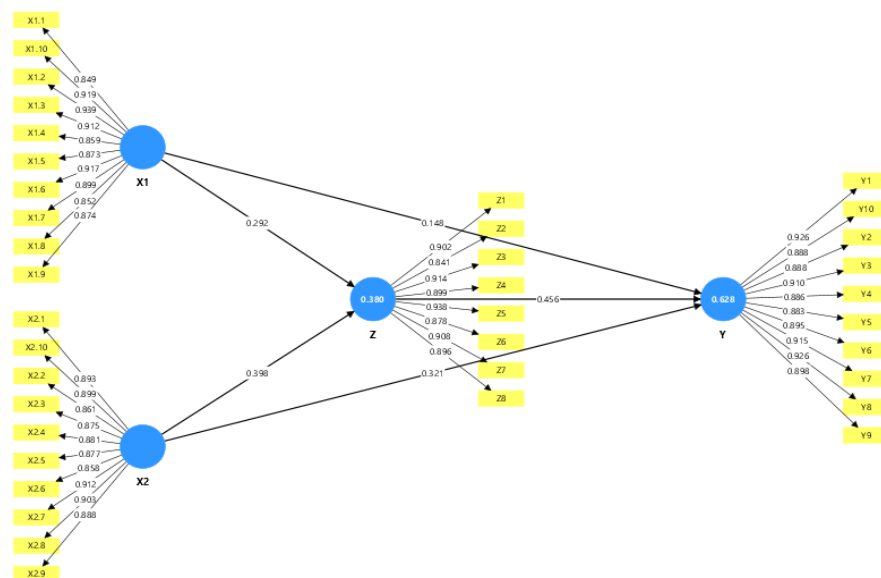
Analisis terhadap model pengukuran (*Outer Model*) berperan penting dalam mengevaluasi sejauh mana indikator-indikator mampu mempresentasikan variabel laten yang diukur. Pengujian mode pengukuran ini mencakup sejumlah tahapan, antara lain: uji reliabilitas menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*, serta pengujian validitas melalui validitas konvergen dan validitas diskriminan. Selain itu, analisis juga melibatkan perhitungan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* untuk menilai seberapa besar varian indikator yang dapat dijelaskan oleh

konstruk laten, serta reliabilitas komposit untuk memastikan konsistensi internal indikator dalam satu konstruk.

4.3.4.1 Uji Analisis *Convergent Validity*

Hair et al. (2021) menjelaskan bahwa dalam analisis *Convergent Validity*, apabila nilai *loading factor* berada dibawah 0,5 maka indikator tersebut sebaiknya dikeluarkan dari model. Apabila terdapat indikator dengan *loading factor* di atas 0,5 namun masih belum memenuhi syarat validitas, maka perlu dilakukan proses eliminasi secara bertahap hingga semua indikator yang tersisa memenuhi kriteria validitas. Setelah validitas konvergen tercapai, pengujian dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya. Langkah akhir dalam evaluasi *Convergent Validity* adalah memastikan bahwa nilai *Average Variance Extracted (AVE)* melebihi angka 0,5 yang menandakan bahwa variabel tersebut telah memiliki tingkat konvergensi yang memadai.

Gambar 4 1. Model Struktural



Sumber: data primer diolah, 2026

Tabel 4.9 Nilai *Average Variance Extraced (AVE)*

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Keterangan
Y	0.813	Valid
X1	0.792	Valid
X2	0.783	Valid
Z	0.805	Valid

Sumber: data primer diolah, 2026

Dalam pengujian, jika nilai *Average Variance Extracted (AVE)* telah melebihi 0.5, maka menandakan bahwa tahap *Convergent Validity* sudah terpenuhi dan dianggap valid. Dengan demikian, uji selanjutnya dapat dilanjutkan untuk mengevaluasi hubungan antar variabel dengan lebih lanjut.

4.3.4.2 Uji Validitas Diskriminan

Jika nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted (AVE)* lebih besar dari nilai konstruk laten yang terkait, maka uji validitas diskriminan dianggap baik.

Tabel 4.10 *Cross Loading Discriminant Validity*

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.849	0.491	0.474	0.406
X1.2	0.939	0.486	0.505	0.487
X1.3	0.912	0.513	0.571	0.482
X1.4	0.859	0.494	0.519	0.512
X1.5	0.873	0.524	0.464	0.485
X1.6	0.917	0.457	0.464	0.432
X1.7	0.899	0.512	0.542	0.38
X1.8	0.852	0.605	0.47	0.391
X1.9	0.874	0.618	0.566	0.587
X1.10	0.919	0.516	0.534	0.474
X2.1	0.494	0.893	0.617	0.557
X2.2	0.41	0.861	0.563	0.394
X2.3	0.555	0.875	0.581	0.49
X2.4	0.462	0.881	0.565	0.495

X2.5	0.522	0.877	0.488	0.447
X2.6	0.68	0.858	0.595	0.549
X2.7	0.593	0.912	0.575	0.481
X2.8	0.513	0.903	0.719	0.549
X2.9	0.455	0.888	0.569	0.499
X2.10	0.503	0.899	0.602	0.544
Y1	0.561	0.643	0.926	0.596
Y2	0.476	0.616	0.888	0.656
Y3	0.52	0.599	0.910	0.628
Y4	0.523	0.686	0.886	0.646
Y5	0.429	0.527	0.883	0.608
Y6	0.568	0.564	0.895	0.677
Y7	0.472	0.612	0.915	0.607
Y8	0.526	0.599	0.926	0.649
Y9	0.6	0.584	0.898	0.697
Y10	0.513	0.588	0.888	0.694
Z1	0.496	0.5	0.589	0.902
Z2	0.436	0.496	0.576	0.841
Z3	0.531	0.515	0.633	0.914
Z4	0.472	0.528	0.717	0.899
Z5	0.492	0.553	0.69	0.938
Z6	0.4	0.434	0.605	0.878
Z7	0.463	0.556	0.678	0.908
Z8	0.481	0.495	0.646	0.896

Sumber: data diolah, 2026

Hasil analisis uji validitas diskriminan pada data penelitian menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted (AVE)* untuk setiap konstruk melebihi korelasi antar konstruk. Selain itu, *cross-loading* secara keseluruhan juga melebihi nilai 0,5, hal ini mengindikasikan bahwa uji validitas diskriminan pada data penelitian dianggap memadai. Penemuan ini tercermin dalam penandaan nilai *Bold* pada setiap nilai kuadrat yang melampaui konstruk laten.

4.3.4.3 Uji *Composite Reliability*

Tabel 4.11 Nilai *Composite* dan *Cronbach's Alpha*

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Keterangan
X1	0.971	0.973	0.974	0.792	Reliabel
X2	0.969	0.972	0.973	0.783	Reliabel
Y	0.974	0.975	0.977	0.813	Reliabel
Z	0.965	0.967	0.971	0.805	Reliabel

Sumber: data primer diolah, 2026

Hasil uji reliabilitas menggambarkan bahwa seluruh data dalam penelitian dianggap valid dan reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang diperoleh melebihi 0,7. Instrumen yang digunakan dalam ini menandakan tingkat keandalan tinggi serta menandakan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian memiliki tingkat keandalan yang tinggi dan bisa dipercaya dalam mengukur konstruk yang sedang diteliti.

4.3.5 Uji Evaluasi Struktur Model (*Inner Model*)

4.3.5.1 *R-Square*

Model pengukuran *Inner Model* adalah langkah berikutnya setelah memverifikasi *Outer Model* yang telah dipenuhi. Indikator reliabilitas, atau *R-square*, untuk setiap variabel laten bebas terhadap variabel terikat dapat digunakan untuk mengevaluasi *Inner Model*. Hasil dari perhitungan *R-square* yang dilakukan dengan *Smart-PLS* adalah sebagai berikut. Model prediksi model penelitian yang disarankan memiliki performa yang lebih baik jika nilai *r-square*

semakin besar.

Tabel 4.12 R-Square

	<i>R-Square</i>	Kriteria
Kinerja Karyawan (Y)	0.628	Sedang
<i>Work-life Balance</i> (Z)	0.380	Lemah

Sumber: data primer diolah, 2026

Pada informasi tabel 4.12, hasil Nilai *R-Square* untuk variabel Kinerja Pegawai (Y) diperoleh sebesar 0,628 atau Setara dengan 62,8%. Hal ini menunjukkan bahwa *Hybrid Work* (X1) dan *Perceived Organizational Support* (X2) memberikan pengaruh terhadap Kinerja Karyawan sebesar 62,8%. Sementara itu, nilai *R-Square* untuk variabel *Work-life Balance* (Z) sebesar 0,380 atau 38% yang berarti *Hybrid Work* (X1) dan *Perceived Organizational Support* (X2) memengaruhi *Work-life Balance* sebesar 38% atau lemah.

4.3.5.2 Effect Size (*F-Square* (f^2))

Tabel 4.13 *Effect Size* (*F-Square*)

Variabel	Kinerja Karyawan	<i>Work-life Balance</i>
<i>Hybrid Work</i>	0.035	0.09
<i>Perceived Organizational Support</i>	0.156	0.167
Kinerja Karyawan		
<i>Work-life Balance</i>	0.347	

Sumber: data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.13, variabel *Hybrid Work* memiliki pengaruh kecil terhadap Kinerja Karyawan ($f^2 = 0,035$) dan *Work-life Balance* ($f^2 = 0,090$). Sementara itu, *Perceived Organizational Support* memberikan pengaruh sedang

terhadap Kinerja Karyawan ($f^2 = 0,156$) dan *Work-life Balance* ($f^2 = 0,167$). Adapun *Work-life Balance* memiliki pengaruh paling besar terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai f^2 sebesar 0,347. Dengan demikian, *Work-life Balance* merupakan variabel yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan, sedangkan *Hybrid Work* memiliki kontribusi pengaruh yang relatif kecil dalam model penelitian ini.

4.3.5.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan prosedur yang bertujuan untuk mengidentifikasi keberadaan keterkaitan di antara variabel-variabel dalam suatu penelitian. Uji-t adalah salah satu teknik statistik yang dimanfaatkan dalam tahapan ini untuk mengevaluasi hubungan tersebut. Proses pengujian hipotesis dilaksanakan melalui perbandingan antara nilai t-hitung dengan nilai t-tabel. Sebuah variabel dinyatakan memiliki dampak yang bermakna apabila nilai t-hitungnya lebih tinggi daripada nilai t-tabel yang telah ditetapkan. Disamping itu nilai signifikansi (*p-values*) yang kurang dari 0,05 juga menunjukkan bahwa variabel tersebut memberikan pengaruh yang bermakna, sehingga hipotesis dapat diterima. Oleh karena itu, pengujian hipotesis merupakan tahapan krusial untuk memverifikasi apakah keterkaitan antar variabel yang dikaji benar-benar signifikan dari perspektif statistik.

1. Uji *Direct Effect*

Tabel 4.14 Uji *Direct Effect*

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	Keterangan
<i>Hybrid Work - > Kinerja Karyawan</i>	0.148	0.142	0.116	1.278	0.201	Ditolak
<i>Perceived Organizational Support -> Kinerja Karyawan</i>	0.321	0.332	0.125	2.563	0.01	Diterima
<i>Hybrid Work - > Work-life Balance</i>	0.292	0.282	0.149	1.966	0.049	Diterima
<i>Perceived Organizational Support -> Work-life Balance</i>	0.398	0.413	0.135	2.947	0.003	Diterima
<i>Work-life Balance -> Kinerja Karyawan</i>	0.456	0.451	0.090	5.061	0.000	Diterima

Sumber: data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.14 hasil uji direct effect, diketahui bahwa:

1. Variabel *Hybrid Work* memiliki nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sebesar 0,148 dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,278 dan *p-value* sebesar 0,201. Karena nilai *t-statistic* < 1,96 dan *p-value* > 0,05, maka pengaruh *Hybrid Work* terhadap Kinerja Karyawan tidak signifikan. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa *Hybrid Work* berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan ditolak.

2. Variabel *Perceived Organizational Support* memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,321 dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,563 dan *p-value* sebesar 0,010. Karena nilai *t-statistic* $> 1,96$ dan *p-value* $< 0,05$, maka pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan terbukti signifikan. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) diterima.

3. Variabel *Hybrid Work* terhadap *Work-life Balance* memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,292 dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,966 dan *p-value* sebesar 0.049. Karena nilai *t-statistic* $> 1,96$ dan *p-value* $< 0,05$, maka pengaruh *Hybrid Work* terhadap *Work-life Balance* signifikan. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa *Hybrid Work* berpengaruh langsung terhadap *Work-life Balance* diterima.

4. Variabel *Perceived Organizational Support* terhadap *Work-life Balance* memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,398 dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,947 dan *p-value* sebesar 0,003. Karena nilai *t-statistic* $> 1,96$ dan *p-value* $< 0,05$, maka pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work-life Balance* signifikan. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh langsung terhadap *Work-life Balance* diterima.

5. Variabel *Work-life Balance* terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,456 dengan nilai *t-statistic* sebesar 5.061 dan *p-value* sebesar 0,000. Karena nilai *t-statistic* $> 1,96$ dan *p-value* $< 0,05$, maka pengaruh *Work-life Balance* terhadap Kinerja Karyawan signifikan. Dengan

demikian, hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa *Work-life Balance* berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan diterima.

2. Uji Mediasi (Indirect Effect)

Tabel 4.15 Uji *Indirect Effect*

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	Keterangan
<i>Hybrid Work -> Work-life Balance -> Kinerja Karyawan</i>	0.133	0.129	0.075	1.779	0.075	Ditolak
<i>Perceived Organizational Support -> Work-life Balance -> Kinerja Karyawan</i>	0.182	0.185	0.068	2.659	0.008	Diterima

Sumber: data diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.15, hasil uji mediasi menunjukkan bahwa *Work-life Balance* tidak mampu memediasi pengaruh *Hybrid Work* terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* sebesar 1,779 ($< 1,96$) dan *p-values* sebesar 0,075 ($> 0,05$), sehingga hipotesis ditolak.

Sebaliknya, *Work-life Balance* mampu memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,659 ($> 1,96$) dan *p-values* sebesar 0,008 ($< 0,05$), sehingga hipotesis diterima.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Work-life Balance* hanya berperan sebagai variabel mediasi pada hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan Kinerja Karyawan, tetapi tidak pada hubungan antara *Hybrid Work* dan Kinerja Karyawan.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh *Hybrid Work* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Hybrid Work* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,278 yang lebih kecil dari 1,96 dan nilai *p-value* sebesar 0,201 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa *Hybrid Work* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ditolak.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan sistem kerja *hybrid* di PT. DOT Indonesia belum mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung. Fleksibilitas dalam menentukan lokasi kerja memang memberikan keleluasaan bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, namun fleksibilitas tersebut tidak secara otomatis meningkatkan kualitas maupun kuantitas hasil kerja. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, seperti efektivitas komunikasi, koordinasi tim, kemampuan mengelola waktu, serta dukungan yang diberikan oleh organisasi selama pelaksanaan sistem kerja *hybrid*.

Temuan ini berbeda dengan penelitian Khatimah et al. (2022) yang menemukan bahwa model remote working dan *Hybrid Work* mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui terciptanya keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik. Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan penelitian Setiyono et al. (2023) yang menyimpulkan bahwa *Hybrid Work* efektif dalam meningkatkan *Work-life Balance* dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Fatyandri et al. (2025) menunjukkan bahwa model kerja *hybrid* dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peran *Work-life Balance* sebagai variabel mediasi.

Perbedaan hasil tersebut dapat disebabkan oleh karakteristik organisasi dan kondisi kerja yang berbeda. Pada PT. DOT Indonesia, sistem kerja *hybrid* kemungkinan belum memberikan dampak langsung terhadap kinerja karena karyawan lebih membutuhkan faktor pendukung lain, seperti dukungan organisasi, koordinasi kerja yang efektif, serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Dalam perspektif Islam, setiap individu diperintahkan untuk bekerja secara sungguh-sungguh dan memberikan hasil terbaik dari pekerjaannya. Allah SWT berfirman:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

Artinya: "Dan katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu pula Rasul-Nya dan orang-orang mukmin..." (QS. At-Taubah: 105)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa yang menjadi penilaian utama adalah kualitas dan hasil kerja yang dilakukan seseorang. Oleh karena itu, meskipun sistem kerja berubah menjadi *hybrid*, peningkatan kinerja tetap bergantung pada kesungguhan dan tanggung jawab individu dalam menjalankan pekerjaannya.

4.4.2 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,563 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* sebesar 0,010 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Dukungan organisasi yang dimaksud dapat berupa perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, penyediaan fasilitas kerja yang memadai, penghargaan atas kontribusi karyawan, serta bantuan yang diberikan perusahaan dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi, mereka cenderung memiliki motivasi dan komitmen yang lebih tinggi untuk memberikan hasil kerja yang optimal.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Sheikh (2023) yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi mampu meningkatkan sikap positif

karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan komitmen dan kualitas kerja. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Faris et al. (2023) menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama ketika didukung oleh keseimbangan kehidupan kerja yang baik. Temuan tersebut memperkuat hasil penelitian ini bahwa dukungan organisasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Pada PT. DOT Indonesia, dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Ketika karyawan merasa perusahaan peduli terhadap kebutuhan dan kesejahteraan mereka, muncul rasa memiliki terhadap organisasi yang mendorong mereka untuk bekerja lebih optimal. Kondisi tersebut pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Dalam perspektif Islam, pentingnya memberikan dukungan dan saling membantu dalam mencapai tujuan bersama dijelaskan dalam firman Allah SWT pada QS. Al-Maidah ayat 2:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ

Artinya: *"Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan."* (QS. Al-Maidah: 2).

Ayat tersebut mengajarkan bahwa kerja sama dan saling mendukung merupakan nilai yang dianjurkan dalam Islam. Dalam konteks organisasi, dukungan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat menjadi bentuk

kerja sama yang mendorong terciptanya lingkungan kerja yang positif sehingga karyawan terdorong untuk memberikan kinerja terbaik bagi organisasi.

4.4.3 Pengaruh *Hybrid Work* terhadap *Work-life Balance*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Hybrid Work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work-life Balance*. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,966 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* sebesar 0,049 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa *Hybrid Work* berpengaruh langsung terhadap *Work-life Balance* diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan sistem kerja *hybrid* di PT. DOT Indonesia mampu meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Fleksibilitas waktu dan lokasi kerja yang ditawarkan oleh sistem *hybrid* memberikan karyawan kendali yang lebih besar dalam mengatur jadwal dan aktivitas harian mereka. Kemampuan tersebut memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan waktu kerja dengan tanggung jawab keluarga, kebutuhan istirahat, maupun kegiatan pribadi lainnya, sehingga konflik peran antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan dapat diminimalkan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Khatimah et al. (2022) yang menemukan bahwa model kerja *hybrid* berkontribusi signifikan dalam meningkatkan *Work-life Balance* karyawan karena memberikan keleluasaan dalam mengelola waktu dan lingkungan kerja. Penelitian Setiyono et al. (2023)

juga menyatakan bahwa sistem *Hybrid Work* yang diimplementasikan secara optimal dapat membantu karyawan mengurangi kelelahan kerja dan meningkatkan kepuasan dalam kehidupan pribadi mereka.

Pada konteks PT. DOT Indonesia Workshop Malang, sistem kerja *hybrid* yang telah berjalan memberikan dampak nyata terhadap keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Karyawan yang bekerja dari rumah maupun dari kantor secara bergantian cenderung lebih mampu mengatur prioritas dan waktu mereka, sehingga tidak merasa terbebani oleh salah satu sisi kehidupan. Kondisi ini mencerminkan bahwa *Hybrid Work* memiliki peran penting sebagai faktor yang secara langsung membentuk *Work-life Balance* di lingkungan perusahaan tersebut.

Dalam perspektif Islam, konsep keseimbangan dalam kehidupan telah menjadi bagian dari ajaran yang diperintahkan oleh Allah SWT. Sebagaimana firman-Nya dalam QS. Al-Qashash ayat 77:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا

Artinya: "Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, tetapi janganlah kamu melupakan bagianmu di dunia..." (QS. Al-Qashash: 77).

Ayat tersebut mengajarkan pentingnya menjaga keseimbangan antara kehidupan dunia dan akhirat. Dalam konteks pekerjaan, keseimbangan ini dapat dimaknai sebagai kemampuan seseorang untuk menunaikan kewajiban pekerjaan tanpa mengabaikan hak-hak dirinya dan keluarganya. Sistem *Hybrid Work* yang diterapkan secara bijak di PT. DOT Indonesia menjadi sarana yang

mendukung terwujudnya keseimbangan tersebut, sebagaimana terbukti secara empiris dalam penelitian ini.

4.4.4 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Work-life*

Balance

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work-life Balance*. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,947 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* sebesar 0,003 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh langsung terhadap *Work-life Balance* diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin baik pula keseimbangan kehidupan kerja yang mereka capai. Dukungan organisasi yang dimaksud mencakup perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, penyediaan fasilitas kerja yang memadai, pengakuan atas kontribusi yang diberikan, serta bantuan yang diberikan perusahaan dalam mengelola beban kerja. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi, mereka tidak perlu mengorbankan waktu dan energi pribadi secara berlebihan demi memenuhi tuntutan pekerjaan, sehingga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dapat terjaga dengan lebih baik.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Sheikh (2023) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif terhadap

Work-life Balance karyawan. Karyawan yang merasakan dukungan organisasi yang tinggi cenderung memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengelola konflik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Penelitian Faris et al. (2023) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa dukungan organisasi berkontribusi signifikan dalam menciptakan kondisi kerja yang kondusif bagi terciptanya *Work-life Balance* yang optimal.

Pada konteks PT. DOT Indonesia Workshop Malang, dukungan yang diberikan organisasi kepada karyawan terbukti membantu mereka dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kebijakan perusahaan yang berpihak pada kebutuhan karyawan, seperti fleksibilitas kerja, komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan, serta perhatian terhadap kesejahteraan, menciptakan suasana kerja yang nyaman dan membuat karyawan tidak merasa terbebani oleh tuntutan pekerjaan yang berlebihan.

Dalam perspektif Islam, saling mendukung dan membantu dalam kebaikan merupakan kewajiban yang diperintahkan oleh Allah SWT, sebagaimana firman-Nya dalam QS. Al-Maidah ayat 2:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ

Artinya: "Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan." (QS. Al-Maidah: 2).

Ayat tersebut mengajarkan bahwa dukungan antar sesama, termasuk dukungan yang diberikan organisasi kepada karyawan, merupakan bentuk kebaikan yang dianjurkan dalam Islam. Dukungan yang tulus dari organisasi

tidak hanya berdampak pada produktivitas kerja, tetapi juga pada keseimbangan dan kesejahteraan hidup karyawan secara keseluruhan. Temuan dalam penelitian ini memperkuat prinsip tersebut, bahwa ketika organisasi hadir sebagai pendukung bagi karyawannya, kondisi kehidupan kerja yang seimbang dapat lebih mudah terwujud.

4.4.5 Pengaruh *Work-life Balance* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Work-life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistic* sebesar 5,061 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa *Work-life Balance* berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang mampu menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik. Keseimbangan tersebut menciptakan kondisi psikologis yang positif, ditandai dengan berkurangnya tingkat stres, meningkatnya kepuasan kerja, dan tumbuhnya motivasi untuk menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan secara optimal. Karyawan yang tidak merasa terbebani oleh konflik antara peran profesional dan pribadi akan lebih mampu berkonsentrasi, berinovasi, serta menjalin kerja sama yang efektif dengan rekan kerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Mandalahi et al. (2024) yang menunjukkan bahwa *Work-life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang baik terbukti mampu berkontribusi secara lebih optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Penelitian Fatyandri et al. (2025) juga mengonfirmasi bahwa *Work-life Balance* merupakan salah satu prediktor utama kinerja karyawan, terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis seperti industri teknologi informasi.

Pada konteks PT. DOT Indonesia Workshop Malang, karyawan yang berhasil menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menunjukkan performa kerja yang lebih tinggi. Rasa puas terhadap kehidupan di luar pekerjaan memberikan energi positif yang terbawa ke dalam lingkungan kerja, sehingga karyawan lebih mampu menghadapi tantangan pekerjaan dan memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan. Temuan ini sekaligus memperkuat peran penting *Work-life Balance* sebagai variabel yang tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam perspektif Islam, keseimbangan antara kehidupan dunia dan akhirat, termasuk di dalamnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, merupakan prinsip yang sangat ditekankan. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Qashash: 77:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا

Artinya: "*Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, tetapi janganlah kamu melupakan bagianmu di dunia...*" (QS. Al-Qashash: 77).

Ayat tersebut mengajarkan bahwa karyawan yang memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya akan mampu menjaga kondisi fisik dan mentalnya tetap prima, yang pada akhirnya tercermin dalam kualitas kinerja yang lebih baik. Penelitian ini membuktikan bahwa prinsip keseimbangan dalam Islam memiliki relevansi yang nyata dalam konteks kehidupan kerja modern, khususnya di lingkungan PT. DOT Indonesia Workshop Malang.

4.4.6 Pengaruh *Hybrid Work* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Work-life Balance*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Work-life Balance* tidak mampu memediasi pengaruh *Hybrid Work* terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistic* sebesar 1,779 yang lebih kecil dari 1,96 dan nilai *p-value* sebesar 0,075 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis keenam (H6) yang menyatakan bahwa *Work-life Balance* memediasi pengaruh *Hybrid Work* terhadap Kinerja Karyawan ditolak.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan fleksibilitas kerja melalui penerapan sistem *hybrid* belum mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui *Work-life Balance*. Meskipun sistem *hybrid* memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk mengatur waktu dan lokasi kerja, keseimbangan kehidupan kerja yang terbentuk belum cukup kuat untuk menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan. Dengan kata lain, *Work-life Balance* belum berperan sebagai

mekanisme yang menjembatani hubungan antara *Hybrid Work* dan Kinerja Karyawan di PT. DOT Indonesia.

Temuan ini berbeda dengan penelitian Khatimah et al. (2022) yang menemukan bahwa model remote working dan *Hybrid Work* dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui *Work-life Balance* sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan penelitian Fatyandri et al. (2025) yang menyimpulkan bahwa *Work-life Balance* mampu memediasi pengaruh *Hybrid Work* terhadap Kinerja Karyawan. Kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dapat menciptakan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Perbedaan hasil penelitian ini dapat disebabkan oleh karakteristik pekerjaan dan kondisi organisasi yang berbeda. Pada PT. DOT Indonesia, *Work-life Balance* yang dirasakan karyawan kemungkinan belum sepenuhnya dipengaruhi oleh sistem kerja *hybrid*. Selain itu, terdapat kemungkinan bahwa faktor-faktor lain seperti dukungan organisasi, budaya kerja, komunikasi tim, maupun tingkat keterlibatan karyawan memiliki peran yang lebih dominan dalam menentukan kinerja dibandingkan *Work-life Balance* yang terbentuk dari penerapan *Hybrid Work*.

Temuan ini juga didukung oleh penelitian Mandalahi et al. (2024) yang menjelaskan bahwa hubungan antara lingkungan kerja fleksibel dan kinerja karyawan tidak selalu terjadi secara langsung maupun melalui satu variabel mediasi saja. Terdapat faktor-faktor lain seperti tingkat stres kerja, kondisi

organisasi, dan karakteristik individu yang turut memengaruhi efektivitas sistem kerja fleksibel terhadap kinerja karyawan.

Dalam perspektif Islam, keseimbangan antara urusan dunia dan kehidupan pribadi merupakan salah satu prinsip yang diajarkan dalam Al-Qur'an. Allah SWT berfirman:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا

Artinya: "Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, tetapi janganlah kamu melupakan bagianmu di dunia..." (QS. Al-Qashash: 77).

Ayat tersebut mengajarkan pentingnya menjaga keseimbangan dalam kehidupan. Namun, keseimbangan tersebut perlu diwujudkan secara nyata dalam perilaku dan aktivitas sehari-hari agar dapat memberikan manfaat, termasuk dalam meningkatkan kualitas kerja dan produktivitas seseorang. Oleh karena itu, meskipun sistem *Hybrid Work* berpotensi menciptakan *Work-life Balance* yang lebih baik, keseimbangan tersebut belum tentu secara otomatis mampu meningkatkan kinerja karyawan.

4.4.7 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja

Karyawan melalui *Work-life Balance*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Work-life Balance* mampu memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,659 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* sebesar 0,008 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis ketujuh (H7) yang menyatakan bahwa *Work-life Balance*

memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui terciptanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Ketika organisasi memberikan perhatian terhadap kebutuhan karyawan, menyediakan lingkungan kerja yang mendukung, serta menghargai kontribusi yang diberikan, karyawan akan lebih mudah mencapai *Work-life Balance* yang baik. Kondisi tersebut pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan karena mereka dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadinya secara lebih seimbang.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Sheikh (2023) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif terhadap berbagai sikap dan perilaku kerja karyawan melalui peran *Work-life Balance*. Dukungan organisasi yang baik membuat karyawan merasa dihargai dan diperhatikan sehingga mampu menciptakan keseimbangan yang lebih baik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Faris et al. (2023) yang menemukan bahwa *Work-life Balance* memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama ketika organisasi memberikan dukungan yang memadai kepada karyawannya. Semakin tinggi dukungan yang dirasakan karyawan, semakin baik *Work-life Balance* yang tercipta dan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Pada konteks PT. DOT Indonesia, dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan, seperti fleksibilitas dalam bekerja, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, komunikasi yang baik, serta penyediaan fasilitas kerja yang memadai, dapat membantu karyawan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan tersebut memungkinkan karyawan bekerja dengan lebih fokus, nyaman, dan produktif sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian ini sekaligus memperkuat temuan sebelumnya bahwa *Perceived Organizational Support* merupakan faktor yang lebih dominan dibandingkan *Hybrid Work* dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. Tidak signifikkannya mediasi pada hubungan *Hybrid Work* terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja saja belum cukup untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya, ketika fleksibilitas tersebut didukung oleh perhatian dan dukungan organisasi yang memadai, *Work-life Balance* dapat terbentuk dengan lebih baik dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Dalam perspektif Islam, organisasi dan individu dianjurkan untuk menciptakan kehidupan yang seimbang serta saling membantu dalam mencapai kebaikan. Allah SWT berfirman:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا

Artinya: "Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, tetapi janganlah kamu melupakan bagianmu di dunia..." (QS. Al-Qashash: 77).

Ayat tersebut mengajarkan pentingnya menjaga keseimbangan dalam kehidupan, termasuk antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika keseimbangan tersebut dapat diwujudkan melalui dukungan yang diberikan oleh organisasi, maka individu akan lebih mampu menjalankan pekerjaannya secara optimal sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Hybrid Work* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. DOT Indonesia Workshop Malang. Meskipun sistem kerja *hybrid* memberikan fleksibilitas waktu dan lokasi kerja, fleksibilitas tersebut belum menjadi faktor penentu utama dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan secara langsung.
2. *Perceived Organizational Support* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. DOT Indonesia Workshop Malang. Semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Temuan ini menegaskan bahwa dukungan organisasi merupakan faktor dominan dalam mendorong motivasi, loyalitas, dan produktivitas kerja karyawan.
3. *Work-life Balance* tidak mampu memediasi pengaruh *Hybrid Work* terhadap kinerja karyawan PT. DOT Indonesia Workshop Malang. Meskipun sistem *hybrid* berpotensi menciptakan keseimbangan kehidupan kerja, keseimbangan yang terbentuk belum cukup kuat untuk menjadi jembatan yang signifikan antara *Hybrid Work* dan peningkatan kinerja karyawan.

4. *Work-life Balance* terbukti mampu memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan PT. DOT Indonesia Workshop Malang secara positif dan signifikan. Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan mendorong terwujudnya keseimbangan kehidupan kerja yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Ini menunjukkan bahwa *Work-life Balance* berperan sebagai mekanisme mediasi yang efektif antara *Perceived Organizational Support* dan kinerja karyawan.
5. *Hybrid Work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work-life Balance* karyawan PT. DOT Indonesia Workshop Malang. Fleksibilitas yang diberikan oleh sistem kerja *hybrid* terbukti membantu karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi sehingga *Work-life Balance* yang lebih baik dapat tercapai.
6. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work-life Balance* karyawan PT. DOT Indonesia Workshop Malang. Semakin tinggi dukungan yang dirasakan karyawan dari organisasi, semakin baik pula keseimbangan kehidupan kerja yang mereka capai. Dukungan organisasi terbukti menjadi faktor yang secara langsung membentuk *Work-life Balance* di lingkungan PT. DOT Indonesia Workshop Malang.
7. *Work-life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. DOT Indonesia Workshop Malang. Karyawan yang mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadinya

cenderung menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Temuan ini menegaskan bahwa *Work-life Balance* tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan.

5.2 Saran

5.2.1 Saran Praktis bagi PT. DOT Indonesia

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk terus meningkatkan *Perceived Organizational Support* melalui penyediaan fasilitas kerja yang memadai, komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan, pemberian apresiasi atas kinerja, serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Mengingat dukungan organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja maupun *Work-life Balance* karyawan, upaya tersebut perlu dilakukan secara konsisten dan terstruktur.

Selain itu, perusahaan disarankan untuk mengoptimalkan penerapan sistem kerja *hybrid* dengan menetapkan kebijakan yang jelas terkait pembagian waktu kerja di kantor dan di rumah serta memastikan ketersediaan dukungan teknologi yang memadai. Mengingat *Hybrid Work* dan *Work-life Balance* keduanya terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan, perusahaan juga perlu merancang program yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja karyawan secara berkelanjutan.

5.2.2 Saran bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian tidak hanya pada PT. DOT Indonesia Workshop Malang agar hasil

yang diperoleh dapat digeneralisasi lebih luas. Selain itu, mengingat *Hybrid Work* terbukti tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, penelitian berikutnya dapat mengeksplorasi variabel moderasi seperti budaya organisasi atau gaya kepemimpinan untuk memahami kondisi yang memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Penelitian selanjutnya juga dapat menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan dalam lingkungan kerja *hybrid*, seperti *employee engagement*, motivasi kerja, atau komitmen organisasi. Serta disarankan untuk menggunakan jumlah responden yang lebih besar dan melibatkan perusahaan dari berbagai sektor industri agar temuan yang dihasilkan lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamudi, A. K. (2025). Analysis Of The Influence Of Work Engagement And Work-life Balance On Employee Productivity Through Employee Well-Being In The Service Industry With A Hybrid Work Environment. *Management Analysis Journal*, 14(3), 371–386.
- Al-Hakim, Al-Mustadrak 'Ala Al-Sahihayn (Vol. 4, P. 341). Beirut: Dar Al-Kutub Al-'Ilmiyyah.
- Al-Tabarani. Al-Mu'jam Al-Awsat. Kairo: Maktabah Ibn Taymiyyah.
- Angreni, D. D., & Mahyuni, L. P. (2024). Examining The Impact Of Hybrid Work On Employee Performance And Engagement On Generation Z In Indonesia. *Quantitative Economics And Management Studies*, 5(6), 1227–1240.
- Anisah, A. (2024). Hybrid Work Sebagai Katalis: Mengoptimalkan Perilaku Inovatif Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi. *J-Mas (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 9(2), 1608-1614.
- Aprilina, R., & Martdianty, F. (2023). The Role of Hybrid-Working in Improving Employees' Satisfaction, Perceived Productivity, and Organizations Capabilities. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 16(2), 206–222.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Blau, P. M. (1964). *Exchange And Power In Social Life*. Wiley.
- Brough, P., Timms, C., Siu, O. L., Kalliath, T., O'driscoll, M. P., Sit, C. H. P., Lo, D., & Kalliath, P. (2020). Work–Life Balance: Weighing The Importance Of Work–Family And Work–Health Balance. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 17(3), 907.
- Budiman, N., Hidayat, N. K., & Basbeth, F. (2022). The Impact Of Hybrid Work In The Post-Pandemic Covid19 On Employee Job Satisfaction Through Work-life Balance And Workload In Indonesia Leading Heavy Equipment Company. *Budapest International Research And Critics Institute-Journal (Birci-Journal)*, 5(4), 29811-29826.
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2020). The Relationship Between Perceived Organizational Support And Employees' Well-Being: A Meta-Analysis. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 25(3), 193–216.
- Chafi, A., Elkalay, R., & Chafi, K. (2022). Exploring The Relationship Between Hybrid Work Model, Employee Autonomy And Organizational Commitment: A Quantitative Study Of Moroccan Companies. *International Journal Of Advanced Research In Education And Society*, 4(3), 136–145.

- Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The New Era Of Workplace Relationships: Is Social Exchange Theory Still Relevant? *Industrial And Organizational Psychology*, 11(3), 456–481.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-From-Anywhere: The Productivity Effects Of Geographic Flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review With Theoretical Extensions. *Academy Of Management Annals*, 11(1), 479–528.
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 7(1), 101-124.
- Emur, D. S., & Satrya, I. G. B. H. (2024). Examining Perceived Organizational Support, Work-life Balance, And Role Breadth Self-Efficacy In Predicting Employee Adaptive Performance. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 17(1), 132–151.
- Faris, M. H., & Setiawan, M. (2023). The Influence Of Work-life Balance On Employee Performance With Perceived Organizational Support As A Moderating Variable. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(4), 1018–1027.
- Fatyandri, A. N., Wijaya, A. T., & Muchsinati, E. S. (2025). Analysis Of Hybrid Work Model On Employee Performance Through Work Life Balance. *Sentralisasi*, 14(1), 237-260.
- Fitriani, K., Suryadi, E., & Santoso, B. (2023). Pengaruh Work-life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Investasi*, 9(4), 1735–1744.
- Fitriani, P. A., Johan, M., Purno, M., & Yanto, A. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Bpr Bumidhana. *Journal Of Communication Education*, 18(1), 44-52.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 19*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2015) *Aplikasi Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 3)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer international publishing.
- Halim, F., & Nuraini, F. (2022). Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Efisiensi Kerja Karyawan Pada Masa Pandemi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (Mea)*, 6(1), 1276–1289.

- Hardani, Andriani, H., Ustiawaty, R., Utami, E. F., Istiqomah, R. R., Fardani, R. A., Sukmana, D. J., & Auliya, N. H. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Cv. Pustaka Ilmu.
- Harmaji. (2023, Juli 27). Work From Anywhere (WFA) sebagai pola kerja baru pasca pandemi COVID-19. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/15238/Work-From-Anywhere-WFA-Sebagai-Pola-Kerja-Baru-Pasca-Pandemi-COVID-19.html>
- Jogiyanto, H. M., & Abdillah, W. (2015). *Partial Least Square (Pls): Alternatif Structural Equation Modeling (Sem) Dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2019). *Al-Qur'an Dan Terjemahannya Edisi Penyempurnaan 2019, Juz 1--10*. Jakarta: Kementerian Agama RI, 2019.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2019). *Al-Qur'an Dan Terjemahannya Edisi Penyempurnaan 2019, Juz 11--20*. Jakarta: Kementerian Agama RI, 2019.
- Khatimah, H., Mukmin, S., & Hrp, A. (2022). Analysis Of Remote Working And Hybrid Work Models On Employee Performance Through Work Life Balance (*WLB*) At Bkad Barru District. *The Scientia Journal Of Economics Issues*, 1(2), 55–65.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation Of Organizational Support Theory. *Journal Of Management*, 43(6), 1854–1884.
- Kusumawati, B. (2024). The Effect Of Hybrid Work On Employee Productivity And Life Balance: A Human Resource Management Perspective. Vol.1.No.6.
- Mandalahi, S. H., Damayanti, S., Prasanti, T. A., & Maharani, A. (2024). Impact Of Flexible Work Environments On Employee Performance: Mediating Roles Of Stress And Work-life Balance. *Ilomata International Journal Of Management*, 5(3), 1042–1061.
- Maryati, T., & Fernando, J. (2018). Peran Mediasi Work-life Balance Pada Pengaruh Job Characteristic Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Pt. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta). *Jurnal Psikologi*, 45(2), 118–127.
- Moon, K. K., Lim, J., & Kim, J. S. (2024). Examining The Effect Of Organizational Justice On Turnover Intention And The Moderating Role Of Generational

Differences: Evidence From Korean Public Employees. *Sustainability*, 16(6), 2454.

Mustajab, D. (2024). Exploring The Effectiveness Of Remote And Hybrid Work Policies: A Literature Review On Workforce Management Practices. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 891-908.

Nguyen, M. H. (2021). Factors influencing home-based telework in Hanoi (Vietnam) during and after the COVID-19 era. *Transportation*, 48(6), 3207-3238.

Novita, D. S., & Riana, I. G. (2015). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Karyawan The Royal Pita Maha. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(10), 3237-3263.

Pratama, I. G. N. A. W. (2022). Peran Dukungan Organisasi Dalam Memoderasi Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 2(1), 323-332.

Putri, A. F. E., & Rahman, Z. (2023). Pengaruh Hybrid Work, Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Mirai Management*, 8(2), 346-355.

Rizki Amalia, R. (2023). Pengaruh Work Life Balance Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 6(1), 472-478.

Rizky, F., & Lestari, D. P. (2022). Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 107-114.

Sahih Al-Bukhari, Kitab Al-Iman, Hadis No. 39. Riyadh: Dar Tawq Al-Najath.

Sahih Muslim, Kitab Az-Zikr Wa Ad-Du'a' Wa At-Taubah Wa Al-Istighfar, Hadis No. 2699. Beirut: Dar Ihya' Al-Turath Al-'Arabi.

Setianto, J. D., & Firdaus, V. (2024). Boosting Employee Performance Through Discipline, Motivation, And Supervision In Indonesia. *Indonesian Journal Of Law And Economics Review*, 19(3).

Setiawan, R., & Putra, R. E. (2023). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan: Work-life Balance Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 9(2), 134-145.

Setiyono, B., Haryono, T., & Nugroho, R. (2023). The Effectiveness Of Hybrid Work In Improving Employee Work-life Balance And Employee Performance. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 16(2), 336-351.

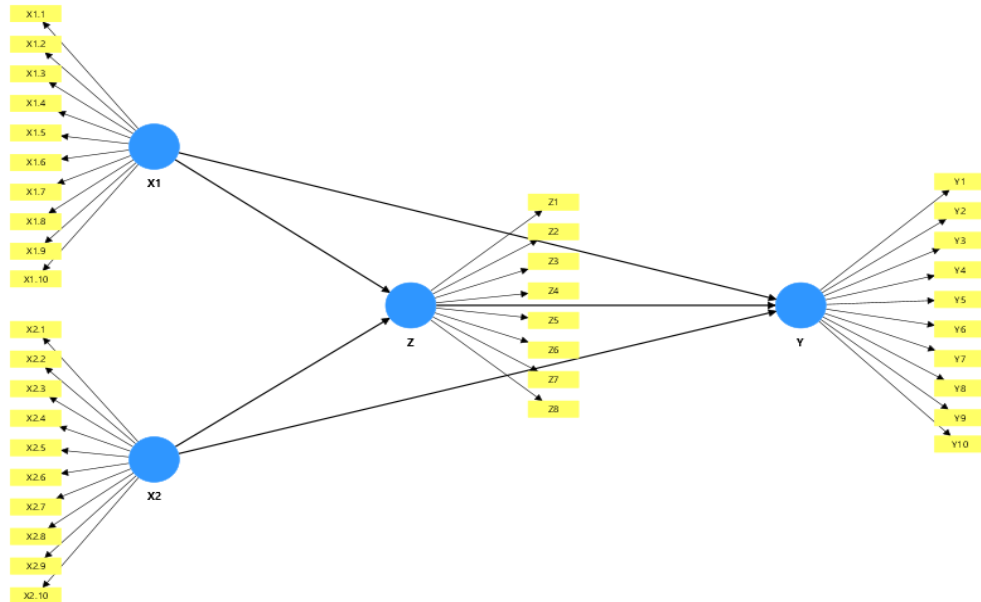
Sheikh, M. R. (2023). Impact Of Perceived Organizational Support On Organizational Commitment Of Banking Employees: Role Of Work-life Balance. *Journal Of Business And Industrial Marketing*, 38(13), 67-80.

- Solimun, P. C. R. P. P. (2012). Struktural Generalized Structured Componeny Analysis Gsca. Program Studi Statistika Fmipa Universitas Brawijaya. Malang.
- Sufiyanto, R. (2025). Penguatan Work Engagement Melalui Employee Wellbeing, Perceived Organizational Support (POS), Dan Job Satisfaction Di Rsud Waras Wiris Boyolali (Doctoral Dissertation, Universitas Islam Sultan Agung).
- Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R\&D. Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods). Alfabeta.
- Sugiyono. (2020). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R\&D. Alfabeta.
- Sugiyono. (2021). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R\&D. Alfabeta.
- Supriyanto, Achmad Sani, dan Masyhuri Machfudz. (2010). Metodologi Riset. Manajemen Sumberdaya Manusia. Malang: UIN-Maliki Press.
- Supriyanto, A. S., & Maharani, V. (2013). Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia. Malang: Uin-Maliki Press.
- Vyas, L. (2022). *Hybrid And Virtual Work Settings; The Interaction Between Technostress, Perceived Organisational Support, Work-Family Conflict And The Impact On Work Engagement*. African Journal Of Economic And Management Studies, 13(4), 549–564.
- Wahyuni, S., & Sari, D. P. (2023). Peran Perceived Organizational Support Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. Ekonomis: Journal Of Economics And Business, 7(2), 1059–1068.
- Wahyutomo, D., Hakim, L., & Oktayani, D. (2025). Driving Employee Performance In Hybrid Work Environments: The Role Of Engagement, Support, Trust, And Respect. Journal Of Business Management And Economic Development, 3(01), 120–130.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2023). The Effects Of Hybrid Work On Employee Outcomes: A Meta-Analysis. Human Resource Management, 62(5), 555–581.
- Wati, L. N., & Budiono, H. (2024). Work Life Balance Dan Work Engagement: Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. Jurnal Bisnis, 12(1), 115–130.
- Wayne, S. J., Casper, W. J., Matthews, R. A., & Allen, T. D. (2017). Family-Supportive Organization Perceptions And Organizational Commitment: The Mediating Role Of Work–Family Conflict And Enrichment And The Moderating Role Of Gender. Journal Of Occupational Health Psychology, 22(3), 322–335.

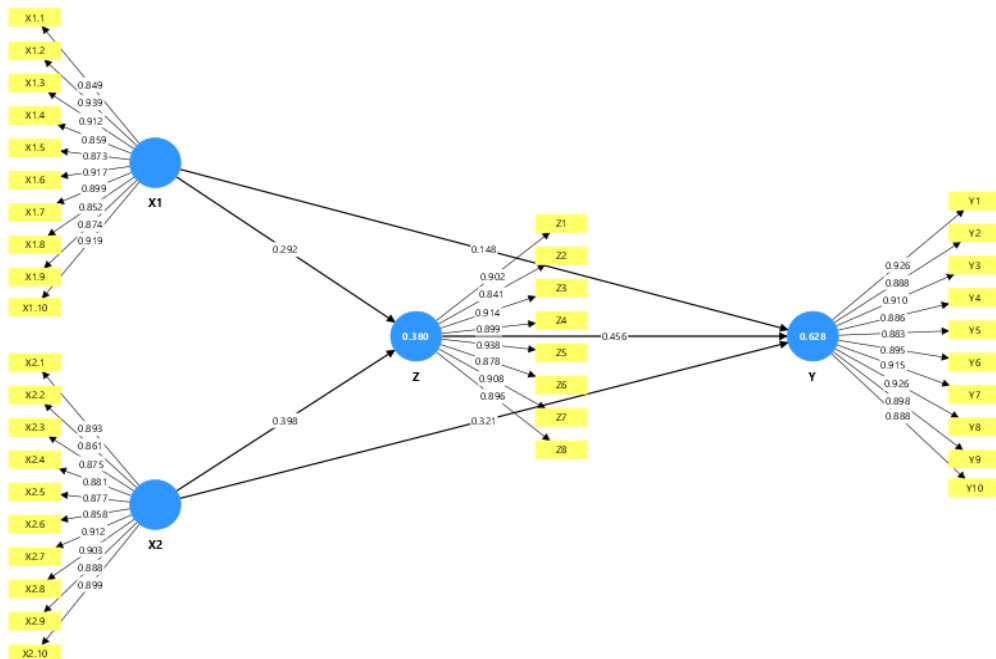
LAMPIRAN-LAMPIRAN

Olah Data SPLS

Data Awal



Hasil



Outer Model (Model Pengukuran)

1. Validitas Konvergen dilihat dari *Outer Loading*

	Hybrid Work	Kinerja Karyawan	Perceived Organization...	Work-life Balance
X1.1	0.849			
X1.10	0.919			
X1.2	0.939			
X1.3	0.912			
X1.4	0.859			
X1.5	0.873			
X1.6	0.917			
X1.7	0.899			
X1.8	0.852			
X1.9	0.874			
X2.1			0.893	
X2.10			0.899	
X2.2			0.861	
X2.3			0.875	
X2.4			0.881	
X2.5			0.877	
X2.6			0.858	
X2.7			0.912	
X2.8			0.903	
X2.9			0.888	
Y1		0.926		
Y10		0.888		
Y2		0.888		
Y3		0.910		
Y4		0.886		
Y5		0.883		
Y6		0.895		
Y7		0.915		
Y8		0.926		
Y9		0.898		
Z1				0.902
Z2				0.841
Z3				0.914
Z4				0.899
Z5				0.938
Z6				0.878
Z7				0.908
Z8				0.896

2. Validitas Diskriminan dilihat dari Nilai Cross Loading lebih tinggi daripada Konstruk lain

	Hybrid Work	Kinerja Karyawan	Perceived Organization...	Work-life Balance
X1.1	0.849	0.474	0.491	0.406
X1.10	0.919	0.534	0.516	0.474
X1.2	0.939	0.505	0.486	0.487
X1.3	0.912	0.571	0.513	0.482
X1.4	0.859	0.519	0.494	0.512
X1.5	0.873	0.464	0.524	0.485
X1.6	0.917	0.464	0.457	0.432
X1.7	0.899	0.542	0.512	0.380
X1.8	0.852	0.470	0.605	0.391
X1.9	0.874	0.566	0.618	0.587
X2.1	0.494	0.617	0.893	0.557
X2.10	0.503	0.602	0.899	0.544
X2.2	0.410	0.563	0.861	0.394
X2.3	0.555	0.581	0.875	0.490
X2.4	0.462	0.565	0.881	0.495
X2.5	0.522	0.488	0.877	0.447
X2.6	0.680	0.595	0.858	0.549
X2.7	0.593	0.575	0.912	0.481
X2.8	0.513	0.719	0.903	0.549
X2.9	0.455	0.569	0.888	0.499
Y1	0.561	0.926	0.643	0.596
Y10	0.513	0.888	0.588	0.694
Y2	0.476	0.888	0.616	0.656
Y3	0.520	0.910	0.599	0.628
Y4	0.523	0.886	0.686	0.646
Y5	0.429	0.883	0.527	0.608
Y6	0.568	0.895	0.564	0.677
Y7	0.472	0.915	0.612	0.607
Y8	0.526	0.926	0.599	0.649
Y9	0.600	0.898	0.584	0.697
Z1	0.496	0.589	0.500	0.902
Z2	0.436	0.576	0.496	0.841
Z3	0.531	0.633	0.515	0.914
Z4	0.472	0.717	0.528	0.899
Z5	0.492	0.690	0.553	0.938
Z6	0.400	0.605	0.434	0.878
Z7	0.463	0.678	0.556	0.908
Z8	0.481	0.646	0.495	0.896

3. Uji Reliabilitas *Cronbach's Alpha* > 0,7 dan Composite Reliability > 0,7

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Hybrid Work	0.971	0.973	0.974	0.792
Kinerja Karyawan	0.974	0.975	0.977	0.813
Perceived Organizational...	0.969	0.972	0.973	0.783
Work-life Balance	0.965	0.967	0.971	0.805

R- Square

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan	0.628	0.606
Work-life Balance	0.380	0.357

F-Square

	Hybrid Work	Kinerja Karyawan	Perceived Organization...	Work-life Balance
Hybrid Work		0.035		0.090
Kinerja Karyawan				
Perceived Organizational...		0.156		0.167
Work-life Balance		0.347		

Uji Hipotesis (Path Coefficient)

Pengujian secara langsung antar variabel

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...	T statistics (O/STD...)	P values
Hybrid Work -> Kinerja Karyawan	0.148	0.142	0.116	1.278	0.201
Hybrid Work -> Work-life Balance	0.292	0.282	0.149	1.966	0.049
Perceived Organizational Support -> Kinerj...	0.321	0.332	0.125	2.563	0.010
Perceived Organizational Support -> Work-...	0.398	0.413	0.135	2.947	0.003
Work-life Balance -> Kinerja Karyawan	0.456	0.451	0.090	5.061	0.000

Uji Mediasi

	Original sampl... ^	Sample mean ...	Standard deviation ...	T statistics (O/STD...	P values
Hybrid Work -> Work-life Balance -> Kinerja Karyawan	0.133	0.129	0.075	1.779	0.075
Perceived Organizational Support -> Work-life Balance -> Kinerj...	0.182	0.185	0.068	2.659	0.008

BIODATA PENELITIAN

Nama Lengkap : Maulana Agus Wardahana
TTL : Malang, 25 Agustus 2003
Alamat : Jl. Masjid No.140 RT 05 RW 04, Kel. Pagentan, Kec.
Singosari, Kab. Malang, Jawa Timur
No. Telp : 085161266673
Email : maulanagus87@gmail.com

Pendidikan Formal

2009 - 2015 : SD Islam Al-Ma'arif 02 Singosari
2015 - 2018 : MTsN 3 Malang
2018 - 2021 : MA Darut Taqwa
2021 - 2026 : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Malang, 12 Juni 2026

Maulana Agus Wardahana

Jurnal Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 210501110134
Nama : Maulana Agus Wardhana
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Syahirul Alim, M.M
Judul Skripsi : Dampak Penerapan *Hybrid Work* dan *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Work-Life Balance* Sebagai Variabel Mediasi pada PT. DOT Indonesia Workshop Malang

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	6 Oktober 2025	- Perbaikan Judul - Data Hybrid Work dan Sumbernya - Penelitian Terdahulu: 2021, 2022, 2023, 2024, 2025 - Kajian Keislaman: Al-Qur'an, Hadist - Hipotesa/Kerangka Konseptual - Daftar Pustaka	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
2	7 November 2025	1. Ukuran Logo + Proposal Skripsi 2. Perbaikan Penulisan Arab (Al-Qur'an dan Hadist) 3. Penambahan diduga (Hipotesis) 4. Halaman setiap lembar	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
3	11 November 2025	1. Penulisan kutipan sesuai dengan Daftar Pustaka 2. Penulisan arti Al-Qur'an 1 spasi 3. Penulisan Hipotesis diawali dengan diduga 4. Penulisan Daftar Pustaka	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
4	2 Desember 2025	- Penomoran Tabel - Penomoran Gambar	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
5	3 Desember 2025	- Merapikan teks - Daftar Isi	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi
6	4 Desember 2025	ACC	Ganjil 2025/2026	Sudah Dikoreksi

7	10 Juni 2026	-Penambahan Lampiran -Merapikan format penulisan	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi
8	12 Juni 2026	ACC	Genap 2025/2026	Sudah Dikoreksi

Malang, 12 Juni 2026

Dosen Pembimbing



Syahirul Alim, M.M

Surat Izin Penelitian Skripsi



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI**

Jl. Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881
Website : fe.uin-malang.ac.id Email : fe@uin-malang.ac.id

Nomor : B-2307/F.Ek.1/PP.00.9/10/2025
Perihal : **Izin Penelitian Skripsi**

29 Oktober 2025

Yth. **Human Capital DOT Indonesia Workshop**

Perum Jl. Permata Hijau No.A15, Tlogomas, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65144

di

Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka memenuhi tugas akhir bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk melakukan penelitian lapangan pada lembaga atau perusahaan.

Oleh karena itu, kami mohon kepada Bapak/Ibu kiranya berkenan untuk memberikan ijin penelitian di instansi atau perusahaan Bapak/Ibu pimpin kepada mahasiswa kami :

Nama : Maulana Agus Wardhana
NIM : 210501110134

Program Studi : Manajemen
Semester : IX (Sembilan)

Contact Person : 085161266673

Judul Penelitian : Dampak Penerapan Hybrid work dan Perceived Organizational Support terhadap Kinerja Karyawan dengan Work-life balance sebagai Variabel Mediasi

Dosen Pembimbing : Syahirul Alim, M.M

Waktu Pelaksanaan : 27 Oktober 2025 s.d 19 Desember 2025

Perlu kami sampaikan bahwa data-data yang diperlukan sebatas kajian keilmuan dan tidak dipublikasikan.

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

a.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik,



Yuniarti Hidayah Suyoso Putra

Tembusan disampaikan kepada Yth :

1. Dekan Sebagai Laporan,
2. Kabag Tata Usaha,
3. Arsip.

Dokumentasi





Turnitin

Wardhana Maulana Agus

Maulana Agus Wardhana_210501110134_ Skripsi (FIXFORMAT)

 JUNI

Document Details

Submission ID
trnoid::3618:142477693

Submission Date
Jun 11, 2026, 12:02 AM GMT+7

Download Date
Jun 11, 2026, 3:07 PM GMT+7

File Name
Maulana Agus Wardhana_210501110134_ Skripsi (FIXFORMAT).docx

File Size
791.1 KB

105 Pages

21,110 Words

124,473 Characters



Page 1 of 114 - Cover Page

Submission ID trnoid::3618:142477693



Page 2 of 114 - Integrity Overview

Submission ID trnoid::3618:142477693

23% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text
- ▶ Cited Text
- ▶ Small Matches (less than 11 words)

Top Sources

- 18%  Internet sources
- 10%  Publications
- 15%  Submitted works (Student Papers)

Bebas Plagiarisme

6/12/26, 11:39 AM

Print Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Zuraidah, M.S.A
NIP : 197612102009122001
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Maulana Agus Wardhana
NIM : 210501110134
Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **DAMPAK PENERAPAN *HYBRID WORK* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. DOT INDONESIA WORKSHOP MALANG**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
23%	18%	10%	15%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 12 Juni 2026

UP2M



Zuraidah, M.S.A