

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Di era modern saat ini yang telah dipengaruhi oleh perkembangan teknologi dan perubahan paradigma kerja membuat perubahan atau tren baru dalam sistem model kerja. Salah satu sistem model kerja yang sedang populer saat ini adalah *hybrid working model*, *hybrid working* adalah kombinasi antara bekerja dari rumah (*work from home*) dan bekerja dari kantor (*work from office*). Bekerja dari rumah berarti pekerjaan berbayar yang dilakukan terutama dari rumah, bekerja dari rumah akan memberikan waktu yang fleksibel bagi pekerja untuk memberikan keseimbangan hidup para karyawan. Disisi lain juga memberikan keuntungan bagi perusahaan (Crosbie & Moore, 2004). *Work From Home* merupakan sistem kerja alternatif yang mengandalkan teknologi elektronik dalam berinteraksi antar individu lain baik di dalam maupun di luar suatu perusahaan. Pada sistem WFH, karyawan dapat menjalankan tugas mereka dari berbagai lokasi dan jadwal yang fleksibel, tidak seperti biasanya yang hanya terbatas pada tempat kantor pusat perusahaan (Gajendran dan Harrison, 2007)

Seperti yang kita ketahui pada tahun 2020 seluruh dunia terdampak pandemi *covid-19* dan salah satu negara yang ikut terdampak adalah negara Indonesia. Melalui pandemi ini, pemerintah, perusahaan, dan para pemimpin mulai menerapkan sistem kerja *hybrid*. Bekerja dari rumah atau WFH yang dilaksanakan saat ini merupakan tindak lanjut atas imbauan Presiden Joko Widodo pada konferensi pers di Istana Bogor Jawa Barat pada 15 Maret 2020. Perubahan cara kerja dan adanya himbauan tersebut sehingga dalam pembagian tugas dan tanggung jawab kepada karyawan dengan cara “melarang” karyawan bekerja dari kantor sehingga hanya diperbolehkan bekerja dari rumah (Mustajab et al, 2020). *Hybrid working* adalah bentuk dari *Flexible Working Arrangement (FWA)* yang menjadi upaya strategis dari perusahaan untuk membantu karyawan dalam mengatur

keseimbangan antara tuntutan dari berbagai aspek kehidupan menjadi lebih baik (Allen, 2001).

Selain untuk mencegah tertular virus *covid-19*, para pekerja mendapatkan berbagai keuntungan mulai dari jem kerja yang fleksibel, mengurangi ongkos biaya transport, dan menghemat waktu akibat kemacetan dan perjalanan. Manfaat lain yang dapat dirasakan oleh para pekerja adalah berkaitan dengan *mental health issues* dan *work life balance*, dimana para pekerja dapat menggunakan waktunya yang fleksibel untuk aktivitas lain seperti olahraga, *quality time* bersama keluarga dan melakukan hobinya. Tren bekerja ini semakin meningkat bahkan setelah berakhirnya pandemi covid-19.

Menurut para ahli, WFH adalah salah satu bentuk penyesuaian baru yang mengharuskan masyarakat untuk beradaptasi dengan cara kerja yang belum pernah mereka lakukan sebelumnya, setiap individu juga dituntut untuk bisa lebih memahami penggunaan perkembangan teknologi secara maksimal. Menurut (Iqbal, 2021), Sistem *hybrid working* merupakan sistem campuran antara kerja jarak jauh dan juga kerja dari kantor yang dilakukan guna menyeimbangkan dua jenis tuntutan sekaligus untuk menghindari permasalahan. Konsep bekerja jarak jauh ini pada dasarnya memiliki beberapa kelebihan dan kelemahan, tergantung bagaimana dampaknya terhadap karyawan dan proses bisnis perusahaan (Mubarqah & Yusuf, 2020). Salah satu kelebihannya yaitu dengan adanya kebijakan WFH ini juga memberikan kesempatan bagi para perusahaan untuk meminimalisir biaya yang dikeluarkan untuk membuat satu kantor fisik serta biaya pemeliharannya, selain itu juga memberikan kesempatan yang lebih besar bagi individu untuk memiliki lebih dari satu pekerjaan (*Double Job*) setra bekerja di perusahaan luar negeri.

WFH saat ini juga menjadi preferensi kebanyakan masyarakat dikarenakan menghemat ongkos transportasi, meminimalisir risiko perjalanan, serta meminimalisir biaya tambahan lainnya yang menurut kebanyakan individu (terutama *Gen Z*) lebih baik dialokasikan untuk kesenangan atau hobi mereka lainnya. Tak hanya itu, para pekerja tidak perlu datang ke kantor tatap muka dengan para pekerja lainnya (Ashal, 2020).



Gambar 1. 1 Data Terpapar Covid-19

Sumber: Antanews (2023)

Kasus Covid-19 yang berawal dari Wuhan, China sampai ke Indonesia dengan konfirmasi kasus positif pada Februari 2020. Lalu semakin berkembang dengan konfirmasi kasus positif di Indonesia yang mencapai 6.005.646 kasus (Ayos Carlos, CNBC Indonesia 2022)

Maka dari itu, sebagai bentuk Langkah pencegahan kasus pandemi Covid-19 yang semakin parah, pemerintah mengambil langkah yang cukup tajam dengan menerapkan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) terutama di zona merah yang rawan kasus positif Covid-19. (Handayanto dan Herlawati, 2020)

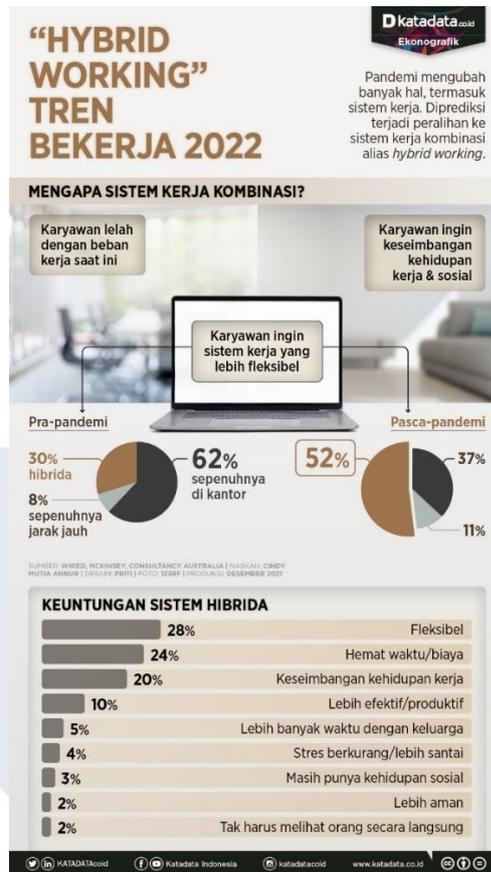
Penerapan PSBB ditujukan untuk mengurangi interaksi secara langsung antara masyarakat luas terutama di wilayah zona merah yang dimana interaksi secara langsung meningkatkan potensi *carrier* virus, dimana salah satu kebijakan di dalamnya adalah himbuan untuk bekerja dari rumah (WFH).

Dibandingkan dari tahun awal pandemi *Covid-19* yang tercatat kurang lebih 700 kasus harian positif di Indonesia setiap harinya, dengan banyaknya korban meninggal akibat *Covid-19*, saat ini masyarakat sudah terbiasa hidup

bersama dengan virus tersebut. Dibuktikan dengan rendahnya kasus harian positif yang makin menurun setiap tahunnya serta kemampuan masyarakat untuk melakukan penanganan berupa isolasi mandiri (Kemkes,2023). Setelah pasca pandemi, tren *Hybrid Working* semakin meningkat karena dipengaruhi perilaku dan kebiasaan masyarakat akan kepuasan karyawan.

Dalam rangka memaksimalkan efisiensi dan sistem kerja WFH, para karyawan menggunakan beberapa platform pendukung untuk melakukan pekerjaan jarak jauh secara maksimal dan efisien. Misalnya yang paling populer adalah Zoom, Google Meet, Whatsapp dan lain-lain (Nasution et.al, 2020). Yang juga menjadi potensi bagi banyak perusahaan di luar sana untuk bisa membuat platform berbasis *online* untuk mendukung dan mempermudah pekerjaan jarak jauh bagi para penggunanya.

Sebuah survei dari (Katadata.co.id, 2023) membuktikan bahwa sebanyak 54% pekerja lebih memilih untuk bekerja secara hibrid dibandingkan dengan bekerja dari rumah atau di kantor. Hal ini tidak hanya berlaku bagi pekerja kantoran saja namun, mereka yang berprofesi sebagai pebisnis juga memilih untuk bekerja secara *hybrid* dengan alasan keamanan dan kenyamanan. Tren *hybrid working* ini memang diawali dari semenjak saat awal *pandemic Covid-19*, namun lama kelamaan karyawan beradaptasi dan terbiasa dengan keadaan dan cara kerja *Hybrid Working* yang dianggap lebih fleksibel. Maka dari itu, banyak juga ditemui perusahaan luar negeri yang mencari kesempatan dengan membuka lowongan pekerjaan untuk tenaga kerja Indonesia dengan kualitas yang baik tetapi dengan upah yang lebih minim dibandingkan upah tenaga kerja minimum di negaranya.



Gambar 1. 2 Tren Hybrid Working 2022

Sumber: Katadata.com (2023)

Ekosistem dunia kerja menjadi semakin fleksibel seiring berjalannya waktu dan didukung juga karena pandemi *covid-19* yang membuat sejumlah karyawan harus bisa beradaptasi dengan sistem kerja *hybrid*. Adaptasi adalah kemampuan untuk melakukan penyesuaian terhadap lingkungan maupun pekerjaan dan Pelajaran (KBBI, 2022). Sejumlah laporan memprediksi bahwa sistem *hybrid working* akan menjadi tren bekerja di tahun 2022. Menurut laporan (McKinsey, 2022) sejumlah pekerja yang lebih menginginkan kerja secara *hybrid* dikarenakan merasa lelah dengan beban kerja yang dialami saat itu dan membutuhkan keseimbangan kehidupan kerja dan sosial. Pada pra-pandemi, hanya 30% pekerja yang memilih sistem kerja *hybrid* namun, pada saat pasca-pandemi sebanyak 52% pekerja atau karyawan memilih untuk sistem kerja *hybrid* yang lebih fleksibel. Ada sejumlah beberapa keuntungan dengan bekerja secara *hybrid* terlansir dari

(Katadata, 2022) yaitu bekerja dengan lebih fleksibel, hemat waktu dan biaya transportasi, lebih produktif, memiliki waktu bersama dengan keluarga, stres kerja berkurang dan memiliki keseimbangan kehidupan sosial dan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memilih untuk bekerja secara *hybrid working* karena dirasa memiliki keseimbangan antara kehidupan pribadinya tanpa harus mengesampingkan komunikasi dengan rekan karyawan lainnya sehingga menambah kepuasan karyawan (Nurudin, 2020).

Tinggi peminat para pekerja untuk memilih sistem kerja *hybrid* hal ini menunjukan bahwa perusahaan juga harus beradaptasi terutama dalam sistem budayanya. Namun, tidak semua sektor perusahaan bisa dilakukan dengan metode *hybrid*. Salah satu sektor industri yang bisa dilakukan dengan metode *hybrid* dan bisa memberikan *output* yang lebih baik yaitu, teknologi digital, bidang kreativitas, *start-up*, dan perusahaan non-formal lainnya. Pada saat ini, banyak perusahaan yang mayoritas menggunakan teknologi digital menerapkan sistem *hybrid* kepada para karyawannya. Namun hal ini tidak menurunkan *employee engagement* ataupun *employee performance*. Hal ini menjadi suatu tantangan baru bagi perusahaan (Herawati Vidya, 2023).

Di sisi lain, model kerja *hybrid* memiliki tantangan dan risiko tersendiri, Misalnya, karyawan yang bekerja jarak jauh cenderung mengalami hambatan dan kesulitan komunikasi karena berkurangnya kontak informal (Kiesler dan Cummings, 2002). Karyawan juga mengalami kelelahan ketika berkomunikasi secara online meskipun telah menggunakan platform canggih. Pekerja kurang adanya interaksi sosial secara langsung. Tak hanya itu, dengan sistem *hybrid* kita bisa memperluas wilayah pekerjaan dan terutama bisa dari berbagai negara dengan berbagai *time zone* nya. Sering kalinya ada gangguan eksternal yang diluar kendali kita dan cukup mengganggu terutama saat *meeting*, seperti gangguan suara tetangga atau keluarga. Sehingga para pekerja kurang memiliki lingkungan khusus untuk fokus melakukan suatu pekerjaan dengan baik. Terutama bagi pekerja yang memang membutuhkan lingkungan dengan konsentrasi tinggi atau yang mudah terdistraksi saat kerja (Alive, 2024).

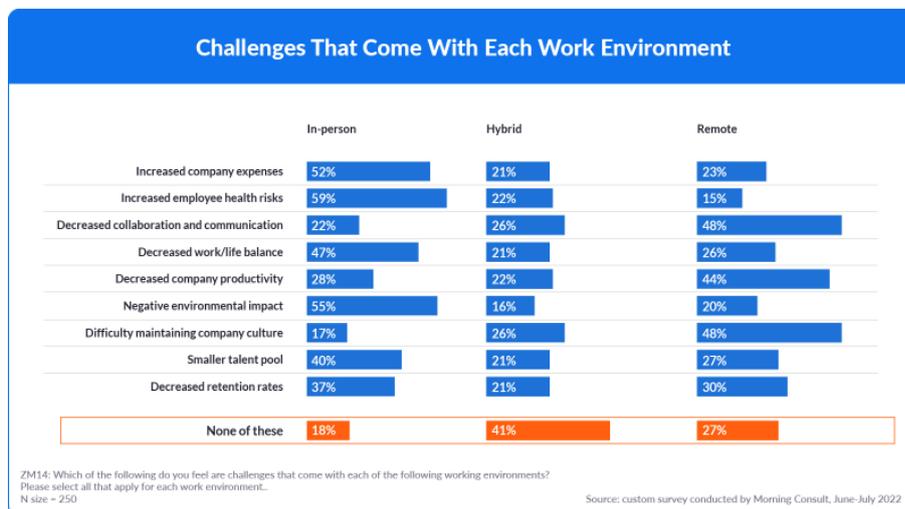
*Hybrid working model* yang semakin populer menimbulkan tantangan baru bagi perusahaan, bagaimana mereka harus memastikan kesejahteraan dan produktivitas karyawan tetap terjaga. Dalam konteks transformasi ini *Perceived Organization Support* (POS) dan *Trust* (T) merupakan faktor penting untuk mempengaruhi kinerja karyawan. POS merupakan Sejauh mana perusahaan memberikan dukungan terhadap kesejahteraan karyawan dan menghargai kontribusi yang diberikan karyawan (Eisenberger et al, 1986). Sedangkan *Trust* merupakan sebagai tingkat kesediaan karyawan untuk menjadi rentan terhadap tindakan organisasi dan pemimpin berdasarkan harapan mereka bahwa organisasi dan/atau pemimpin akan memenuhi komitmen, jujur, dan tidak memanfaatkan mereka (Kim dan Mauborgne, 1998; Cohen dan Diener, 2013). Kedua faktor ini memiliki peran penting dalam mengadopsi kinerja dan keterlibatan karyawan serta membangun hubungan atau ikatan baik antar karyawan dan organisasi.

Peran perusahaan sangat penting untuk membentuk karyawan yang kompeten dan berkinerja baik. Karyawan akan merasa senang dan termotivasi apabila perusahaan dapat menjalankan kewajibannya dengan baik. Perusahaan harus memberikan dukungan penuh terhadap karyawannya sehingga kehadiran POS akan membuat karyawan memiliki persepsi positif bahwa perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawannya dan menghargai setiap kontribusi yang diberikan sehingga secara sadar karyawan akan menjalankan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya dan memiliki kinerja yang baik (Alfiana, 2020).

Faktor lain yaitu *trust* merupakan faktor penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan terutama pada saat sistem kerja *hybrid*. Ketika perusahaan sepenuhnya telah memberikan kepercayaan kepada karyawannya, maka karyawan tersebut akan lebih merasa dihargai sehingga mereka akan semakin termotivasi dan ingin melakukan yang terbaik atas kepercayaan yang telah diberikan. Selain itu ketika karyawan merasa dipercaya perusahaan, maka mereka cenderung lebih tenang dan bahagia yang akan berdampak untuk mengurangi stres kerja karyawan. Hal ini yang menjadikan *trust* merupakan faktor penting dan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Dinamika hubungan antara *Perceived Organization Support* dan *Trust* dapat sewaktu-waktu mengalami perubahan terlebih dengan sistem kerja *hybrid working*. Oleh karena itu penelitian yang mendalam mengenai pengaruh antar variabel *Perceived Organization Support*, *Trust* dan *Employee Performance* menjadi penting untuk dilakukan. Selain itu penggunaan *employee engagement* sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini akan memberikan wawasan tambahan mengenai keterlibatan karyawan dapat memfasilitasi hubungan *Perceived Organization Support*, dan *Trust* dengan *Employee Performance*.

*Employee Performance* merupakan isu yang sedang marak terjadi terutama dengan adanya adaptasi lingkungan dan budaya kantor yang baru dengan menggunakan *Hybrid Working Model*. Banyak yang menyebutkan bahwa dengan metode *hybrid* diterapkan berpengaruh terhadap *Employee Performance* yang menurun dan ini akan merugikan perusahaan. Namun, hal ini berbanding terbalik dengan keinginan para karyawan yang memilih untuk menggunakan metode *hybrid*. Salah satu data yang menunjukkan perbandingan *Employee Performance* baik secara *Work From Office (WFO)* dan *Hybrid*.



**Gambar 1.3 Perbandingan Employee Performance**

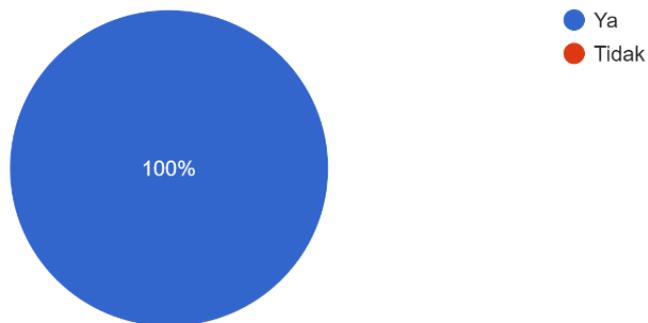
Sumber : Explore Zoom (2022)

Pada tabel diatas terlihat bahwa ada beberapa aspek dari sistem kerja *hybrid*. Hal ini juga berpengaruh terhadap *Employee Performance*, sehingga adanya penelitian ini dengan aspek *Perceived Organization Support (POS)* dan *Trust*.

*Perceived Organization Support* bisa berpengaruh baik dan menjadi solusi dikarenakan perusahaan memberikan semangat secara emosional kepada para karyawan. *Trust* yang dimaksud dari karyawan yang merasa dipercaya oleh perusahaan sehingga dapat memberikan kreativitasnya yang terbaik tanpa ada rasa beban dan tekanan dari pihak mana pun.

Penulis melakukan mini survei terhadap beberapa orang yang telah bekerja secara *hybrid*, untuk mengetahui secara mendalam bagaimana performa atau kinerja karyawan saat bekerja secara *hybrid* dan faktor apa saja yang mempengaruhi hal tersebut. Penulis melakukan survei dengan cara menyebarkan pertanyaan kuesioner kepada 30 responden yang telah atau sedang bekerja secara *hybrid*.

Apakah anda lebih nyaman bekerja secara hybrid?  
30 responses



Gambar 1. 4 Nyaman Bekerja Secara Hybrid

Sumber: Olah Data Penulis (2024)

Menariknya dari semua responden yang ada, mereka lebih nyaman untuk bekerja secara *hybrid* dibandingkan bekerja di kantor. Beberapa hal yang menjadi alasan para pekerja untuk lebih nyaman untuk bekerja secara *hybrid working* adalah keseimbangan kehidupan dan kerja, *engagement* karyawan dan *work life balance* atau menjaga kesehatan mental karyawan. Selain itu manfaat lain yang dapat

dirasakan oleh perusahaan adalah kebutuhan akan ruang kantor akan berkurang sehingga akan meminimalisir biaya dan konsumsi energi (Christina Ng, 2022).

Apakah saat bekerja secara hybrid akan meningkatkan performa kerja anda dibandingkan saat bekerja full WFO? (Ya/Tidak) Mengapa?

30 responses

- Ya karena tidak tertekan pada lingkungan kantor dan dapat bekerja lebih santai
- Ya, karena saya merasa diberikan kepercayaan untuk mengerjakan suatu proyek, lalu saya juga diberikan dukungan dari organisasi dan seluruh tim, serta dengan bekerja hybrid saya dapat membagi waktu secara fleksibel sehingga saya kerja lebih efektif.
- ya. karena lingkungan kerja lebih terasa nyaman dan kondusif
- Ya karena lebih nyaman
- Ya. Dengan bekerja hybrid produktifitas kerja dapat meningkat karena fisik tidak terlalu lelah saat harus pergi ke kantor setiap hari
- Iya karena fisik tidak terlalu cape ke kantor
- Ya. Karena saya dapat lebih mudah fokus dalam pengerjaan tugas ketika bekerja
- Iya, karena dapat lebih menghemat waktu dan tenaga

**Gambar 1. 5 Hybrid Meningkatkan Performa Kerja**

Sumber: Olah Data Penulis (2024)

Berdasarkan pada gambar 1.4 yakni mini survei yang dilakukan penulis dengan pertanyaan mengenai apakah para pekerja yang menerapkan sistem kerja *hybrid* akan meningkatkan performa kerja dibandingkan saat bekerja *full WFO*. Hasil yang didapatkan dari 30 responden semuanya menjawab “Ya” dan rata-rata kebanyakan dari mereka memberikan alasan karena fisik yang tidak menjadi lelah atau menghemat waktu dan tenaga.

Apakah saat bekerja secara hybrid akan meningkatkan performa kerja anda dibandingkan saat bekerja full WFO? (Ya/Tidak) Mengapa?

30 responses

Ya, karena saya mendapatkan arahan dari rekan, lalu juga waktu kerja yang fleksibel membuat kerja saya lebih produktif dan efektif

ya, karena saya tidak merasa boring ketika bekerja dan saya dapat menyelesaikan pekerjaan lain di waktu yang sama

Iya, karena perjalanan setiap hari pulang pergi kantor selama 5 hari berturut-turut menguras energi yang banyak, stress di jalan, pergi dari pagi banget, sampe rumah bisa malem banget, macet, desek-an di kereta dan berdiri lamaa, kalau hybrid, waktu perjalanan tsb bisa dimaksimalkan buat kerja, juga badan lebih bisa beristirahat dengan baik

Ia ... Karena kita bisa mendapatkan hasil yang lebih

Iya karna dibagi waktunya

Ya karena kualitas kerja offline lebih enak

Ya, karena lebih fleksibel dan lebih banyak waktu untuk istirahat

Gambar 1. 6 Hybrid Meningkatkan Performa Kerja

Sumber: Olah Data Penulis (2024)

Berdasarkan jawaban dari responden yang telah dikumpulkan, alasan yang paling banyak digunakan adalah efisiensi waktu dan tenaga. Kebanyakan dari mereka sangat keberatan untuk setiap harinya selalu datang ke kantor karena faktor kelelahan dan menguras energi di perjalanan, terlebih dari mereka yang harus menggunakan transportasi umum seperti kereta, yang dimana sangat menguras energi. Dengan bekerja secara *hybrid* mereka lebih dapat menghemat energi dan waktu produktif untuk meningkatkan performa kerja. Alasan lain yang penulis dapatkan adalah tekanan dari lingkungan kerja yang berdampak terhadap menurunnya performa kerja karyawan. Dari beberapa jawaban yang telah dikumpulkan maka dapat disimpulkan bahwa kebanyakan orang yang bekerja secara *hybrid* dapat meningkatkan performanya dibandingkan saat bekerja *full WFO*. Terlebih dukungan dari perusahaan dan rekan kerja yang memperhatikan para karyawannya dan membuat beban kerja dan stres kerja menjadi berkurang.

Apakah saat bekerja secara hybrid membuat anda semakin produktif (Ya/Tidak) Mengapa?

30 responses

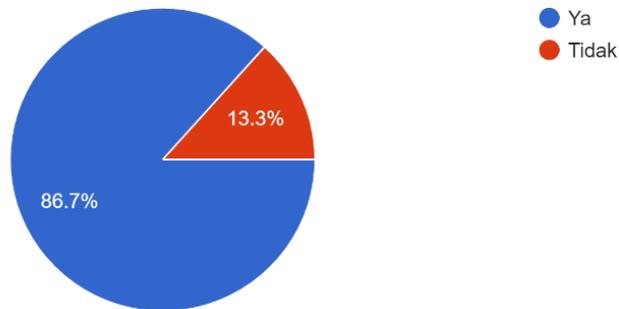
Ya. karna bisa bikin/atur suasana sendiri jadi lebih nyaman
ya lebih banyak waktu luang
Tidak, karena ada beberapa distraksi diluar pekerjaan yang membuat saya tidak fokus mengerjakan tugas saya
Ya karena dapat bekerja dengan fleksible
Yes, karena dengan saving time yg awalnya buat transport bisa dialokasiin untuk kerja
Ya, karena memiliki jam yang lebih fleksibel
ya, karena saya merasa lebih leluasa dan dapat mengatur jadwal ketika sedang bekerja wfh maupun wfo
Ya karena saya bisa menentukan tempat yang berbeda” untuk bekerja setiap harinya

Gambar 1. 7 Hybrid Membuat Semakin Produktif

Sumber: Olah Data Penulis (2024)

Berdasarkan mini survei yang dilakukan oleh penulis dengan pertanyaan “Apakah saat bekerja secara *hybrid* membuat anda semakin produktif (Ya/tidak) Mengapa?” terkumpul bahwa 96,7% orang menjawab “Ya” sehingga dapat disimpulkan bahwa orang yang bekerja secara *hybrid* akan meningkatkan produktivitas kerja dibandingkan saat bekerja *full WFO*. Berdasarkan data yang dihasilkan dari mini survei yang dilakukan penulis bahwa mayoritas orang yang bekerja secara *hybrid* membuat mereka semakin produktif dikarenakan suasana kerja dan lingkungan kerja yang lebih terasa nyaman dan kondusif. Mereka lebih suka untuk dapat memilih suasana tempat kerja sesuai dengan *mood* mereka sehingga menjadi tidak jenuh dan lebih produktif. Namun ada beberapa orang yang merasa kurang produktif apabila bekerja secara *hybrid* dikarenakan adanya distraksi di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sulit fokus saat mengerjakan tugasnya.

Apakah saat bekerja secara hybrid perusahaan mengawasi anda dengan baik?  
30 responses



**Gambar 1. 8 Perusahaan Mengawasi dengan Baik saat Hybrid**

Sumber: Olah Data Pribadi (2024)

Berdasarkan pada gambar 2.1 yakni pertanyaan yang dilontarkan oleh penulis di dalam mini survei yang dilakukan yaitu “Apakah saat bekerja secara *hybrid* perusahaan mengawasi anda dengan baik?” terdapat 86% responden menjawab “Ya” sedangkan 13.3% menjawab “Tidak”. Maka dapat disimpulkan kebanyakan perusahaan yang menerapkan sistem kerja *hybrid working* juga memberikan dukungan dan kepercayaan terhadap para karyawannya. Dapat dilihat melalui data mini survei tersebut bahwa kebanyakan dari mereka merasa bahwa perusahaan telah mengawasi mereka dengan baik sehingga akan meningkatkan kepercayaan antar perusahaan dengan karyawan.

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA



**Gambar 1. 9 Faktor yang Membuat Performa Kerja Lebih Baik saat hybrid**

Sumber: Olah Data Pribadi (2024)

Berdasarkan pada gambar 2.2 ditampilkan data mengenai alasan atau faktor yang membuat performa kerja meningkat saat bekerja secara *hybrid*. Dari data tersebut terdapat empat faktor atau alasan yang dapat dipilih oleh 30 responden. Sebanyak 25 orang atau 83.3% memilih “Bantuan dari atasan dan rekan kerja”, 21 orang atau 70% memilih “Dukungan kebutuhan dan kesejahteraan dari perusahaan”, 11 orang atau 36.7% memilih “Suasana kerja”, 23 orang atau 76.7% memilih “kepercayaan dan motivasi dari perusahaan”, 13 orang atau 43.3% memilih “*Work life balance*”. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kebanyakan orang lebih memilih “Bantuan dari atasan dan rekan kerja”, “Dukungan kebutuhan dan kesejahteraan dari perusahaan”, dan “kepercayaan dan motivasi dari perusahaan”. Hal ini dapat membuktikan bahwa *perceived organization support* dan *trust* memiliki peran penting dalam meningkatkan performa kerja karyawan yang bekerja secara *hybrid*.

Survei yang telah dilakukan oleh (McKinsey & Company, 2021) terhadap 15.000 pekerja *hybrid* di Amerika Serikat menunjukkan bahwa sebanyak 39% responden mengatakan bahwa mereka merasa kesulitan dalam berkomunikasi dan berkolaborasi terhadap rekan kerjanya pada saat WFO, selain itu sebanyak 36% responden mengatakan bahwa mereka merasa kesulitan untuk tetap fokus saat bekerja dari rumah karena adanya distraksi di luar pekerjaan. Dan sebanyak 32%

responden mengatakan bahwa mereka sulit untuk termotivasi saat melakukan pekerjaannya. Berdasarkan survei yang dilakukan McKinsey dan *mini survei* yang dilakukan penulis, maka penulis menjadi lebih tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut terhadap pengaruh *Perceived Organization Support* dan *Trust* terhadap *Employee Performance* dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi Pada *Hybrid Working Model*.

Penelitian yang serupa juga pernah dilakukan oleh Chanapa Jindain dan Bhumiphat Gilitwala, (2023) mengenai *employee performance in hybrid working model* dengan judul *The factors impacting the intermediating variable of employee engagement toward employee performance in a hybrid working model*. Penelitian ini dilakukan di *Bangkok, Thailand* dengan 370 orang sebagai responden. Dengan dilakukannya penelitian membuat penulis menjadi lebih tertarik untuk melakukan penelitian yang serupa di Indonesia.

*Perceived Organization Support, Trust, dan Employee Performance* pada dasarnya ketiga hal ini merujuk kepada konsep psikologi. Penerapan konsep psikologi positif pada lingkungan kerja, teori ini sering disebut sebagai *Positive Organizational Behavior (POB)* (Lutnas, 2002). *Positive Organizational Behavior (POB)* adalah studi dan aplikasi dari kapasitas psikologi dan kekuatan dari sumber daya manusia yang berorientasi positif, yang dapat diukur, dikembangkan, secara efektif dan dapat dikelola untuk meningkatkan kinerja di organisasi atau lingkungan kerjanya (Luthanas Pouramini, 2015). Diharapkan perusahaan memberikan perhatian terhadap aspek positif yang terdapat dalam diri karyawan sehingga karyawan dapat menumbuhkan perilaku organisasi yang positif seperti, *Perceived Organization Support dan Trust*.

Dinamika hubungan antara *Perceived Organization Support, Trust, dan Employee Performance* dapat sewaktu-waktu mengalami perubahan, terlebih lagi pada transformasi sistem kerja *hybrid* yang merupakan model kerja yang baru saja diadaptasi oleh sebagian perusahaan. sehingga diperlukannya penelitian yang mendalam mengenai pengaruh *Perceived Organization Support, dan Trust* terhadap *Employee Performance* pada *hybrid working model*. Penelitian ini menjadi penting

untuk dilakukan sehingga dapat menambah wawasan dan mengembangkan strategi yang efektif kepada perusahaan untuk mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

## 1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Perubahan era dan perkembangan digital saat ini membuat banyak perusahaan mulai melakukan transisi model kerja dari *work from office* menjadi *hybrid working model*. Hal ini akan menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan dan pekerja untuk beradaptasi dan membangun sistem bekerja yang efektif. Permasalahan utama pada transisi sistem model kerja yang baru ini adalah bagaimana perusahaan membangun sistem bekerja yang efektif dan pekerja dapat beradaptasi sehingga meningkatkan performa kerja dan keterlibatan karyawan dengan baik. Apakah dengan *hybrid working model* ini berpengaruh terhadap *employee performance* dan kinerja menjadi lebih baik dibandingkan dengan model kerja sebelumnya.

Maka dari itu berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan oleh penulis. Penulis membagi beberapa pertanyaan yang terdapat pada penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana pengaruh *Perceived Organization Support* terhadap *Employee Engagement* pada model kerja *hybrid* ?
2. Bagaimana pengaruh *Trust* terhadap *Employee Engagement* pada model kerja *hybrid* ?
3. Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance* pada model kerja *hybrid* ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian yang telah dijabarkan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan dari rumusan masalah yang telah dibuat, yaitu sebagai berikut:

1. Mengetahui dan memahami pengaruh dari *Perceived Organization Support* terhadap *Employee Engagement*

2. Mengetahui dan memahami pengaruh dari *Trust* terhadap *Employee Engagement*
3. Mengetahui dan memahami pengaruh dari *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka terdapat manfaat yang akan dihasilkan oleh penelitian yang membahas tentang pengaruh *Perceived Organization Support* dan *Trust* terhadap *Employee Performance* dengan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi pada *hybrid working model*, yaitu sebagai berikut:

##### **1.4.1 Bagi Akademis**

Hasil penulisan penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan manfaat berupa informasi, wawasan dan ilmu pengetahuan bagi pembaca, sehingga mereka dapat memahami pengaruh dari variabel *Perceived Organization Support* dan *Trust* terhadap kinerja karyawan dalam konteks *hybrid working model*.

##### **1.4.2 Bagi Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi praktisi sumber daya manusia atau instansi terkait dengan memperluas pemahaman mengenai variabel terkait sebagai panduan untuk memberikan strategi yang efektif dalam mengelola karyawan dan pemberian program pelatihan kepercayaan dalam konteks *hybrid working model*. Sehingga dengan pemahaman variabel terkait tentang *perceived organizational* dan *trust* akan memengaruhi kinerja dan keterlibatan karyawan dalam lingkungan kerja *hybrid*.

#### **1.5 Batasan Penelitian**

Penulis membatasi ruang lingkup penelitian sehingga akan tetap fokus dan spesifik pada masalah yang dirumuskan. Adapun batasan penelitian ini yang telah ditetapkan penulis yaitu sebagai berikut:

- a. Responden penelitian ini difokuskan secara khusus kepada karyawan yang telah bekerja secara *Hybrid*.
- b. Penelitian ini menggunakan variabel utama yakni variabel *Perceived Organization Support, Trust, Employee Performance, dan Employee engagement*.
- c. Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner dengan format *Google Form* dan dapat diisi secara *online*.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini disusun dengan sistematika pengerjaan terbagi menjadi 5 bab yang saling terkait dan terhubung. Berikut adalah sistematika penulisan yang disusun oleh penulis:

### BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bagian awal penelitian, terdapat uraian mengenai latar belakang atau alasan dan motivasi penulis untuk dibuatnya sebuah penelitian. Kemudian, dijabarkan rumusan masalah yang menjelaskan tentang permasalahan apa saja yang akan diselesaikan melalui penelitian dan pertanyaan apa saja yang akan dijawab melalui penelitian. Pada bagian ini terdapat tujuan penelitian yaitu tujuan apa yang ingin dicapai atau diinginkan dari penelitian serta manfaat dari dilakukannya penelitian ini untuk membantu secara positif terhadap masyarakat terkait atau dunia akademik.

### BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab kedua penelitian berisikan landasan teori yang akan digunakan sebagai dasar penelitian. Penulis menjabarkan pengertian dan definisi terkait konsep-konsep penting, seperti *perceived organizational support, trust, employee engagement, dan employee performance*. Dalam bab ini peneliti juga memperdalam penelitiannya dengan pendapat dan teori dari para ahli yang diperoleh dari jurnal-jurnal dengan topik yang relevan dengan penelitian mengenai hubungan antara konsep-konsep dan variabel-variabel lainnya di dalam penelitian.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini, metodologi penelitian berisikan mengenai gambaran secara umum tentang objek penelitian dan proses penulis dalam melakukan pengumpulan data, pengambilan data, dan pengolahan data. Penulis akan menjelaskan bagaimana teknik dan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden melalui kuesioner atau wawancara. Setelah itu penulis juga akan menjelaskan mengenai jumlah responden yang menjadi sampel dan bagaimana proses pemilihan sampel tersebut dilakukan di dalam penelitian.

### BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab keempat akan membahas mengenai data-data kuesioner, profil responden dan hasil dari penerapan data yang didapat melalui teori yang telah diperoleh dari analisis dan dihubungkan melalui model penelitian dan akan menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini. Penulis juga akan membahas mengenai profil responden berupa karakteristik dari responden seperti usia, jenis kelamin, pendidikan, pekerjaan, dan sebagainya untuk dijadikan sampel dalam penelitian ini.

### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab terakhir, penulis akan membahas mengenai kesimpulan yang didapat dari penelitian yang telah dilakukan dan saran yang dapat bermanfaat untuk masyarakat, pemerintahan, perusahaan, universitas dan peneliti selanjutnya.