

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 *Hybrid Working Model*

Hybrid working model adalah sebuah model kerja hasil dari penggabungan antara bekerja dari kantor (WFO) dengan bekerja dari rumah atau tempat lain (WFH). Bekerja secara *hybrid* akan memberikan fleksibilitas yang lebih tinggi, keseimbangan antara kerja dan kehidupan yang lebih baik, dan menyesuaikan pengalaman karyawan. Beberapa perusahaan yang menerapkan sistem model kerja *hybrid* akan memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk sebagian bekerja di kantor dan sebagian bekerja dari mana saja sehingga para karyawan akan memiliki fleksibilitas untuk memilih lokasi bekerja sesuai dengan kebutuhan mereka (Dowling et al., 2022)

Menurut Leimester dan Peters (2017) *hybrid working model* memiliki empat dimensi utama sebagai kerangka kerja, yaitu:

1. Lokasi kerja, dimensi ini merujuk pada lokasi tempat saat karyawan melakukan pekerjaan mereka. Pada model kerja hibrid, maka karyawan dapat bekerja di kantor, di rumah ataupun dimana saja sesuai dengan kenyamanan karyawan.
2. Waktu kerja, dimensi ini merujuk pada jam kerja karyawan. Pada model kerja hibrid, maka karyawan memiliki jam kerja yang lebih fleksibel dimana mereka dapat menyesuaikan waktu mereka asalkan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik dan sesuai waktu yang ditetapkan.
3. Teknologi, dimensi ini merujuk pada alat dan teknologi yang digunakan karyawan untuk mendukung pekerjaan mereka dalam model kerja hibrid. Pada model kerja tersebut,

karyawan dapat memanfaatkan beberapa alat teknologi dan *software* seperti *laptop*, *smartphone*, dan *video conferencing*.

4. Manajemen kinerja, dimensi ini merujuk pada bagaimana kinerja karyawan dapat diukur dan dievaluasi dengan baik. Pada model kerja hibrid, maka perlu ada sistem manajemen kinerja yang fleksibel untuk menyesuaikan pada model kerja ini dan dapat mengukur penilaian kinerja dengan baik dan efektif.

Hybrid working model memiliki beberapa manfaat yang dapat dirasakan oleh perusahaan dan karyawan yaitu, memiliki waktu dan cara bekerja yang lebih fleksibel sehingga fleksibilitas ini membantu karyawan ini membantu karyawan untuk memiliki keseimbangan hidup dan sosial yang lebih baik. Model kerja hibrid juga dapat memberikan kepuasan kerja pada karyawan karena mereka memiliki otonomi dan kontrol atas pekerjaan mereka sendiri. Selain itu perusahaan juga terbantu dengan pengurangan biaya *overhead* seperti biaya gedung, perawatan, dan perjalanan (Leimeister dan Peters, 2017)

Selain menawarkan beberapa manfaat pada karyawan dan perusahaan, namun *hybrid working model* memiliki beberapa tantangan yang dapat dialami oleh perusahaan dan karyawan, yaitu komunikasi dan kolaborasi yang lebih sulit diterapkan pada model kerja ini dikarenakan karyawan yang tidak selalu berada di tempat yang sama. Selain itu perusahaan akan merasa sulit untuk lebih mempercayai karyawannya karena bekerja dari jauh. Beberapa karyawan akan merasa terisolasi dari rekan kerja mereka dibandingkan saat bekerja dari kantor yang dimana selalu melakukan aktivitas dan komunikasi secara intens (Leimeister dan Peters, 2017).

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa *Hybrid Working Model* ialah sistem yang memungkinkan para pekerja melakukan pekerjaan bersama secara *online* maupun langsung, kapan

saja, dan dari mana saja seperti di rumah WFH atau di kantor WFO. Dengan adanya hal ini memberikan fleksibilitas bagi para pekerja. Namun, hal ini juga menjadi suatu tantangan dan adaptasi baru bagi perusahaan.

2.1.2 *Employee*

Employee merupakan individu yang terikat secara kontrak dan hukum dengan sebuah organisasi untuk bekerja dalam kurun waktu yang ditentukan. Individu tersebut akan memberikan kontribusinya untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan sebuah imbalan dalam bentuk gaji, tunjangan, bonus dan sebagainya (Armstrong,2017).

Menurut pandangan Edwin B. Flippo: (Flippo,1980) *employee* dapat didefinisikan sebagai individu yang telah melakukan kesepakatan dengan organisasi untuk melakukan pertukaran dengan memberikan waktu, tenaga, dan keterampilannya untuk mendapatkan gaji atau manfaat tertentu.

Menurut Ivonne (2019) karyawan memiliki peranan dan kewajiban yang harus dijalankan dengan baik yaitu,

1. Melaksanakan pekerjaan dengan baik dengan mengesampingkan masalah pribadi dengan pekerjaan sehingga dapat menghasilkan *output* yang maksimal
2. Mematuhi peraturan perusahaan yang berlaku
3. Menjaga kebersihan, keamanan tempat kerja dan mematuhi peraturan tentang keselamatan kerja untuk menghindari risiko kecelakaan kerja
4. Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan dengan terus belajar dan mengembangkan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki

5. Menjaga kepercayaan dan integritas dengan bertindak secara jujur, adil, dan berintegritas di segala situasi dan kondisi
6. Menjaga loyalitas dan nama baik perusahaan
7. Berperan aktif dalam kegiatan yang diadakan oleh perusahaan
8. Menjaga kesehatan fisik dan mental serta menjaga lingkungan kerja yang sehat dan positif
9. Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja dan kerja sama tim untuk mencapai tujuan bersama

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa *employee* ialah individu yang sudah terikat kontrak kerja dengan perusahaan yang dimana harus melakukan suatu tanggung jawab pekerjaannya dan akan mendapatkan hak-nya atau imbalannya berupa gaji, bonus, dan lain – lain.

2.1.3 Employee Performance

Performance dapat didefinisikan sebagai multidimensional, hal ini mencakup pencapaian hasil kerja yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan individu, tim, atau organisasi (Kahn,1990). *Employee performance* merupakan tingkat efektivitas dan efisiensi karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini meliputi kemampuan atau keterampilan, hasil kerja, kontribusi dan sikap atau perilaku karyawan di tempat kerja (Dessler & Melkonian, 2016).

Metode dominan yang dapat digunakan sebagai pengukur kinerja karyawan terdiri dari perilaku, evaluasi perilaku dan faktor lainnya yang terlibat untuk mengukur kinerja kerja sesuai dengan faktor yang berkaitan mengenai evaluasi dan penilaian kinerja karyawan (Motowidlo et al., 1997).

Menurut Sihombing et al. (2018) *employee performance* dapat diukur melalui:

1. Hasil pekerjaan, suatu pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik oleh karyawan sesuai dengan waktu dan target pencapaian yang telah ditentukan oleh perusahaan.
2. Perilaku kerja, perilaku kerja keras yang dimiliki oleh karyawan dengan hasil pencapaian yang luar biasa dan berorientasi kepada pelanggan.
3. Sifat individu, sifat karyawan yang mengedepankan nilai-nilai kejujuran dan normatif, memiliki sifat fleksibel yang dapat menerima perubahan yang dilakukan perusahaan untuk kebaikan perusahaan dan memberikan ide kreatif terhadap pekerjaan.

Dalam mengukur suatu *employee performance* secara individu, ada beberapa indikator yang dapat digunakan (Mathis dan Jackson, 2002) dalam Wati et al. (2020), yaitu:

1. Kuantitas kerja, merupakan seberapa banyak volume kerja yang diselesaikan oleh karyawan dalam waktu tertentu. Hal ini merujuk pada kecepatan kerja dan hasil yang didapat tiap harinya.
2. Kualitas kerja, merupakan seberapa baik karyawan dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
3. Penerapan tugas, merupakan sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan tugasnya mendekati sempurna tanpa terdapat kesalahan.
4. Tanggung jawab, merupakan pemahaman yang dimiliki oleh karyawan dalam melakukan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan yang dimilikinya.

Berdasarkan penjelasan diatas, sehingga dapat disimpulkan bahwa *employee performance* ialah kemampuan, keterampilan, dan hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Hal ini dapat diukur dari pencapaian target, produktivitas kerja, kualitas hasil kerja, serta kualitas kerja dalam tim.

2.1.4 *Employee engagement*

Engagement terkait organisasi dapat digolongkan ke dalam banyak istilah seperti keterlibatan, keterlibatan kerja, keterlibatan pribadi, keterlibatan staf, dan golongan “keterlibatan lainnya” (MacLeod dan Clarke, 2009).

Employee engagement merupakan keterlibatan seorang karyawan terhadap pekerjaannya dan ketika mereka dapat mengekspresikan diri yang sebenarnya dan bersedia untuk memberikan energi pribadi untuk melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan efektif demi mencapai tujuan yang diinginkan. Keterlibatan ini dapat didefinisikan sebagai perlawanan terhadap kelelahan dan memiliki semangat dan antusias terhadap pekerjaannya (Maslach dan Leiter, 1997).

Menurut Schaufeli dan Bakker (2023) *employee engagement* memiliki tiga dimensi, yaitu:

1. *Vigor*, aspek yang menggambarkan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja dan memiliki motivasi yang kuat, kegigihan, dan berusaha di dalam pekerjaannya dan siap menghadapi kesulitan di setiap prosesnya (Schaufeli dan Bakker, 2003)
2. *Dedication*, aspek yang menggambarkan perasaan antusias, bangga, menantang, inspirasi dalam pekerjaannya. Individu yang memiliki tingkat dedikasi yang tinggi dan mengidentifikasi suatu pekerjaannya

sebagai pengalaman yang berharga. Sedangkan individu dengan skor dedikasi yang rendah cenderung tidak memiliki inspirasi, menantang, dan antusias terhadap pekerjaannya. (Schaufeli dan Bakker, 2003)

3. *Absorption*, aspek yang menggambarkan memiliki minat dan konsentrasi yang tinggi terhadap pekerjaannya. Individu yang memiliki skor *absorption* yang tinggi cenderung sangat fokus dan tenggelam didalam pekerjaannya hingga merasa waktu cepat berlalu dan melupakan segala sesuatu di sekitarnya kecuali pekerjaannya. Mereka merasa kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaannya. Berbeda dengan individu yang memiliki skor *absorption* rendah, mereka tidak tertarik dan tenggelam dalam pekerjaannya, tidak merasa lupa akan waktu dan segala sesuatu di sekitarnya (Schaufeli & Bakker, 2003)

Menurut Bakker (2009) menyebutkan bahwa terdapat tiga faktor yang berkaitan langsung dengan *employee engagement*, yaitu:

1. *Job Resources*, faktor yang merujuk pada aspek fisik, sosial, dan organisasional dari pekerjaan yang memungkinkan individu untuk mencapai target pekerjaan, meningkatkan pembelajaran dan perkembangan personal.
2. *Salience of Job resources*, Faktor yang merujuk pada seberapa penting dan bermanfaat suatu sumber daya pekerjaan yang dimiliki suatu individu
3. *Personal Resources*, faktor yang merujuk pada karakteristik suatu individu dalam bentuk sifat, usia, dan kepribadian. Karyawan yang *engaged* akan memiliki inisiatif yang tinggi dibandingkan dengan karyawan lain dengan karakteristik yang berbeda

Berdasarkan penjelasan diatas, sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat komitmen dan keterikatan pegawai yang dimiliki terhadap organisasi dan nilai – nilai yang diterapkan dalam organisasi. Secara pelaksanaannya, *employee engagement* adalah ukuran seberapa terikatnya karyawan dengan pekerjaan, perusahaan, dan tujuan organisasi.

2.1.5 Perceived Organization Support

Perceived organization support atau *POS* dapat diartikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana perusahaan peduli dan memperhatikan kebutuhan atau kesejahteraan para karyawannya, dan sejauh mana perusahaan dapat mengekspresikan penghargaan terhadap kontribusi atau pencapaian yang telah diberikan para karyawannya (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002).

Dukungan sosial dalam konteks pekerjaan dapat didefinisikan sebagai *perceived organization support*. *POS* tersebut dianggap sebagai komitmen perusahaan terhadap karyawannya dan terbagi menjadi dua dimensi yang saling melengkapi yaitu dukungan yang diberikan oleh rekan kerja atau *supervisor* mencakup dukungan praktis dan informasi yang berkaitan dengan tugas pekerjaan, dan dukungan yang meliputi sosio-emosional dan empati (Rousseau et al, 2009).

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) terdapat tiga faktor penting yang mempengaruhi *perceived organization support* yaitu,

1. Keadilan (*fairness*)

Menurut Greenberg, J. (1990) keadilan pada organisasi merupakan kerangka kerja yang berfokus pada persepsi karyawan mengenai bagaimana mereka diperlakukan oleh organisasi dan membantu mereka untuk memahami bagaimana keadilan bekerja di suatu organisasi. Menurut Rhoades &

Eisenberger (2002) keadilan organisasi terbagi menjadi keadilan prosedural, keadilan distributif, dan keadilan interaksional. Keadilan prosedural merupakan penyebab *perceived organization support* ditentukan, keadilan prosedural adalah bagaimana organisasi dapat menentukan strategi untuk mendistribusikan sumber daya kepada karyawan. Terdapat dua dimensi keadilan prosedural yaitu dimensi struktural dan dimensi sosial. Dimensi struktural merupakan keputusan yang diambil oleh organisasi dan akan mempengaruhi karyawan sehingga pentingnya suatu organisasi untuk mendengarkan masukan karyawan di dalam proses pembuatan keputusan terutama keputusan yang berpengaruh langsung terhadap karyawan. Dimensi sosial merupakan bagaimana perlakuan organisasi terhadap karyawan yang memperlakukan mereka secara hormat dan bermartabat. Serta memberikan informasi atau alasan mengenai proses pengambilan keputusan ditentukan.

2. Dukungan supervisor (*supervisor support*)

Dukungan langsung dari atasan dapat meningkatkan POS dan berpengaruh langsung terhadap kontribusi karyawan. Atasan memiliki tanggung jawab terhadap kinerja karyawan sehingga mereka berperan penting untuk memberikan arahan, dan evaluasi terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu karyawan akan merasa diperhatikan dan didukung langsung oleh atasan.

3. Penghargaan dan kondisi organisasi

Beberapa bentuk penghargaan dan kondisi organisasi yang berkaitan langsung dengan *perceived organization support* meliputi:

- Pengakuan, gaji, dan promosi

Pengakuan, gaji, dan promosi merupakan salah satu bentuk dukungan organisasi atas pencapaian yang telah dilakukan oleh karyawan. Hal ini akan mendapatkan

penilaian positif dari karyawan dan berkontribusi terhadap *perceived organization support*.

- *Job security*

Salah satu bentuk dukungan dari organisasi adalah memberikan kepastian dan kejelasan terhadap jenjang karier atau masa depan karyawan didalam organisasi tersebut.

- Otonomi

Otonomi merupakan kepercayaan yang diberikan oleh organisasi untuk mengambil kontrol langsung terhadap tugas dan pekerjaannya. Menurut Eisenberger et al (1999) memberikan kepercayaan terhadap karyawannya untuk melakukan keputusan bagaimana pekerjaannya dilakukan akan meningkatkan *perceived organization support*.

- Peran *stressor*

Beban kerja yang berlebihan dan stres akibat suatu karyawan yang tidak dapat mengatasi tuntutan dari organisasi atau lingkungan akan mengurangi tingkat *perceived organization support*.

- Pelatihan (*training*)

Training merupakan bekal karyawan untuk menghadapi tuntutan pekerjaan dan merupakan bentuk dukungan dari organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan *value karyawan*

- Ukuran organisasi

Organisasi yang besar akan mengurangi fleksibilitas organisasi untuk memenuhi kebutuhan setiap karyawannya dibandingkan dengan organisasi yang lebih kecil. Maka dari itu bentuk ukuran organisasi

yang lebih besar dapat mengurangi tingkat *perceived organization support*.

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) *perceived organization support* memiliki beberapa manfaat yaitu:

- Komitmen organisasi
Dukungan yang diberikan oleh organisasi untuk kesejahteraan karyawannya akan timbul timbal balik, dimana karyawan akan memperhatikan kesejahteraan suatu organisasi sehingga
- *Job-related affect*
Perceived organization support akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan motivasi karyawannya. Bentuk kepuasan kerja dan motivasi yang dialami oleh karyawan dapat disebabkan karena dukungan dari organisasi berupa penghargaan dan bonus.
- Keterlibatan kerja
Keterlibatan kerja merupakan identifikasi dan minat pada suatu pekerjaan tertentu yang dilakukan karyawan. Minat pada suatu pekerjaan berhubungan langsung dengan kompetensi karyawan (Eisenberger et al, 1999). Melalui *perceived organization support* akan meningkatkan kompetensi karyawan yang berhubungan langsung dengan meningkatnya keterlibatan kerja.
- Kinerja
Perceived organization support secara signifikan akan meningkatkan kinerja karyawan melalui beberapa mekanisme yaitu, motivasi, keterlibatan, dan pemberdayaan.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa *perceived organization support* (POS) merupakan bentuk opini karyawan mengenai sejauh mana perusahaan menilai kontribusi dan peduli

terhadap kesejahteraan karyawan berdasarkan persepsi karyawan akan bagaimana perusahaan menghargai kinerja karyawan dan apakah telah sesuai dengan kebutuhan secara emotional karyawan.

2.1.6 *Trust*

Trust atau teori *trust* adalah keyakinan dari suatu individu bahwa mereka percaya akan pihak lain untuk berperilaku sesuai harapan atau dengan cara yang dapat diandalkan walaupun dengan situasi dan kondisi yang tidak pasti atau berisiko tinggi. (McAllister, 1999). Kepercayaan tersebut melibatkan keyakinan pada:

- Kemampuan: Pihak lain mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawab-nya.
- Kejujuran: pihak lain memiliki integritas yang tinggi dan tidak akan menipu, berbohong dan mengeksploitasi individu tersebut.
- Kebajikan: pihak lain memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan individu dan bertindak sesuai dengan kepentingan individu tersebut.

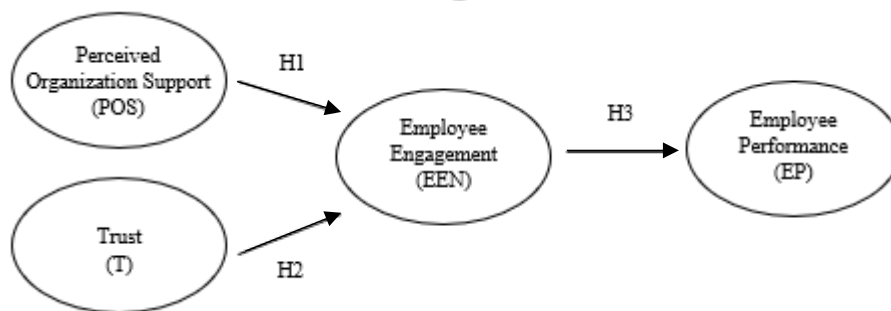
Trust dapat didefinisikan sebagai kepercayaan yang dipegang oleh satu pihak bahwa pihak lain akan bertindak sesuai dengan kepentingan satu pihak tersebut walaupun ada kesempatan pihak lain untuk bertindak demi kepentingan dirinya sendiri (Mayer et al, 1995).

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa *trust* ialah suatu kesediaan seseorang untuk mempercayai orang /hal lain karena adanya niat baik, jujur, kompetensi, keterbukaan dan dapat diandalkan sehingga membuat rasa nyaman dan saling menghargai satu sama lain. *Trust* yang dimaksud adalah dari segi karyawan yang merasa dipercayai oleh perusahaan. Saat perusahaan memberikan kepercayaan penuh kepada karyawan sehingga, karyawan dapat berekspresi lebih dan menunjukkan kreativitas lainnya. Tak hanya itu dengan metode *Hyrbid*

juga perusahaan memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk dapat bekerja dengan baik dan efektif walau tidak tatap muka langsung dikantor tanpa harus diperhatikan atau dipantau secara langsung.

2.2 Model Penelitian

Gambar 2. 1 Model Penelitian



Sumber: Chanapa Jindain dan Bhumiphat Gilitwala (2023)

Terlihat pada gambar 2.1 merupakan kerangka model penelitian yang direplikasi oleh penulis dari jurnal Chanapa Jindain dan Bhumiphat Gilitwala (2023) . Model penelitian ini akan digunakan untuk penelitian dengan judul “*Pengaruh Perceived Organization Support dan Trust terhadap Employee Performance dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi Pada Hybrid Working Model*”. Keputusan dan pengambilan kesimpulan pada penelitian in menggunakan metode *One – Tailed Perspective*. Keputusan diambil berdasarkan satu sisi distribusi normal standard sesuai dengan arah yang diharapkan. Terdapat 3 hipotesis yang akan diuji di dalam penelitian tersebut yakni:

H1: *Perceived organization support* memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* pada *hybrid working model*

H2: *Trust* memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* pada *hybrid working model*

H3: *Employee engagement* memiliki pengaruh terhadap *employee performance* pada *hybrid working model*

2.3 Hipotesis

2.3.1 *Perceived Organization Support* memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* pada *hybrid working model*

Penelitian yang dilakukan oleh Chanapa Jindain dan Bhumiphat Gilitwala (2023) dengan menggunakan 370 sampel yaitu karyawan yang bekerja dalam model *hybrid* di sebuah perusahaan mesin pertanian swasta di Thailand, menunjukkan hasil bahwa *Perceived Organization Support* mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap *Employee Engagement*. Dijelaskan bahwa pertumbuhan karier karyawan yang didukung oleh perusahaan memberikan pengaruh positif terhadap komitmen dan keterlibatan karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Owais Nazir dan Jamid UI Islam (2017) dengan mengumpulkan data dari 410 karyawan dari berbagai perguruan tinggi lembaga pendidikan India melalui kuesioner, menunjukkan bahwa *Perceived Organization Support* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Penelitian ini mengungkapkan bahwa karyawan yang merasakan dukungan dari organisasi cenderung ingin membalas dukungan tersebut melalui tingkat keterlibatan, kinerja dan komitmen yang lebih tinggi sehingga organisasi perlu untuk memberikan dukungan penuh terhadap karyawannya tanpa memandang tingkat posisi manajerial mereka.

Hasil studi yang dilakukan oleh Priyanka (2020) yang melibatkan 420 karyawan IT tingkat menengah dari berbagai industri TI yang berlokasi di India, mengungkapkan bahwa *Perceived Organization Support* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *Employee Engagement*.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Flavia Bonaiuto et al (2019) terhadap 118 karyawan di sebuah perusahaan italia sektor *personnel training services*, menunjukkan hasil bahwa *Perceived Organization Support* dapat meningkatkan *Employee Engagement* Secara Signifikan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya menunjukkan pengaruh secara Signifikan sehingga peneliti pada penelitian ini ingin membuktikan mengenai *perceived organization support* apakah berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada *hybrid working model*.

2.3.2 Trust memiliki pengaruh terhadap *employee engagement* pada *hybrid working model*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Chanapa Jindain dan Bhumiphat Gilitwala (2023) menunjukkan hasil bahwa *Trust* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kepercayaan bahwa atasannya mempunyai kemampuan untuk membantu mereka dalam menangani permasalahan yang sedang dihadapi secara konstruktif.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Fabian O. Ugwu et al. (2013) dengan melibatkan 715 karyawan dari tujuh bank komersial dan empat perusahaan farmasi di Nigeria Tenggara, menunjukkan hasil bahwa *Trust* memiliki hubungan positif terhadap *Employee Engagement*. Temuan ini mengilustrasikan bahwa karyawan yang merasa dipercaya oleh organisasi dan hubungan yang terus berkembang menjadi kepercayaan, kesetiaan dan komitmen maka berpengaruh terhadap tingkat keterlibatan mereka sebagai karyawan menjadi lebih kuat.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mohammed Bullama Gaji et al (2017) pada *Acces Bank PLC, Sokoto Nigeria* yang memiliki

total staf 520 orang dengan tiga cabang yang terbesar di kota metropolitan. Penelitian yang bersifat deskriptif dengan menggunakan kuesioner pada 320 responden yang terdiri dari tingkat eksekutif, manajemen puncak, menengah, dan bawah. Menunjukkan bahwa hubungan *Trust* dengan *Employee Engagement* sangat penting dan berpengaruh secara signifikan karena peningkatan faktor kepercayaan yang diberikan oleh pemimpin akan menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mendorong tingkat keterlibatan karyawan.

Hasil penelitian telah dilakukan oleh Ayman Alshaabani, Ildikó Rudnák (2022) dengan melibatkan 335 karyawan internasional yang bekerja di *Hungary* untuk mengisi kuesioner. Berdasarkan data yang terkumpul, menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki kepercayaan yang lebih tinggi maka tingkat keterlibatan mereka akan semakin meningkat.

Berdasarkan penelitian sebelumnya menunjukkan pengaruh Signifikan sehingga peneliti pada penelitian ini ingin membuktikan mengenai *Trust* apakah berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada *hybrid working model*.

2.3.3 *Employee engagement* memiliki pengaruh terhadap *employee performance* pada *hybrid working model*

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Chanapa Jindain dan Bhumiphat Gilitwala (2023) menunjukkan hasil bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dijelaskan pada penelitian ini bahwa keterlibatan karyawan datang dari misi perusahaan yang ditetapkan sehingga karyawan merasa pekerjaan tersebut penting untuk dilakukan dan secara langsung akan meningkatkan kinerja dan performa karyawan.

Berdasarkan studi yang dilakukan Anitha J (2013) *GRG School of Management Studies, Coimbatore, India*. Dengan menyebarkan kuesioner terhadap 700 karyawan dari berbagai tingkat manajerial menengah sampai dengan manajerial bawah dari organisasi yang terdaftar pada *Coimbatore District Small Industries Association*, mengungkapkan hasil dengan adanya hubungan signifikan yang kuat antara keterikatan *Employee Engagement* dan *Employee Performance*. Melalui studi ini menunjukkan faktor lingkungan kerja dan hubungan tim atau rekan kerja sangat berperan penting dalam mempengaruhi *employee engagement*.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Meswantari, Awaludin (2018) dengan menyebarkan kuesioner terhadap 237 karyawan yang bekerja pada perusahaan konstruksi dan bangunan di DKI Jakarta, menunjukkan hasil bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*. *Employee engagement* merupakan keterikatan secara emosional kepada perusahaan sehingga karyawan selalu termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaiknya untuk membantu mencapai tujuan perusahaan (Al Mehrzi & Singh, 2016).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pragati Jayantibhai Vasani dan Vaishali Vishwanathan Pillai (2019) dengan menyebarkan kuesioner terstruktur kepada 100 karyawan organisasi manufaktur dan menemukan bahwa karyawan merasa puas dengan kinerja keseluruhan dari perusahaan dan semua faktor *Employee Engagement* mempengaruhi *Employee Performance*. Seluruh karyawan merasa puas atas kompensasi, pelatihan dan kebijakan yang diberikan perusahaan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya menunjukkan pengaruh Signifikan sehingga peneliti pada penelitian ini ingin membuktikan mengenai *Trust* apakah berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada *hybrid working model*.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Publiikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Chanapa Jindain, Bhumiphat Gilitwala (2023)	Rajagiri Management Journal, vol. ahead-of-print no. ahead-of-print © Emerald Publishing Limited ISSN: 0972-9968	<i>The factors impacting the intermediating variable of employee engagement toward employee performance in a hybrid working model</i>	Sebagai jurnal utama dalam penelitian ini
2.	Owais Nazir, Jamid Ui Islam (2017)	South Asian Journal of Business Studies, Vol. 6 Issue: 1, pp.98-114	<i>Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check</i>	Sebagai jurnal pendukung yang menunjukkan adanya pengaruh positif antara <i>Perceived Organization Support</i> dengan <i>Employee Engagement</i>
3.	Priyanka Sihag (2020)	Journal of Indian Business Research, vol. 13 no. 1	<i>The mediating role of perceived organizational support on psychological capital – employee engagement relationship: a study of Indian IT industry</i>	Sebagai jurnal pendukung yang menunjukkan adanya pengaruh positif antara <i>Perceived Organization Support</i> dengan <i>Employee Engagement</i>
4.	Flavia Bonaiuto et al (2021)	Journal of Workplace Learning Vol. 34 No. 5, 2022 pp. 418-436	<i>Perceived organizational support and work engagement: the role of psychosocial variables</i>	Sebagai jurnal pendukung yang menunjukkan adanya pengaruh positif antara <i>Perceived Organization Support</i> dengan <i>Employee Engagement</i>

No.	Nama Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
5.	Fabian O. Ugwu et al. (2013)	Personnel Review Vol. 43 No. 3, 2014 pp. 377-400 q Emerald Group Publishing Limited	<i>Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment</i>	Sebagai jurnal pendukung yang menunjukkan adanya pengaruh positif antara Trust dengan Employee Engagement
6.	Mohammed Bullama Gaji et al (2017)	International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER), Vol 8(4),2017, 982-986	<i>Integrity, Trust and Nigerian Banks' Employee Engagement</i>	Sebagai jurnal pendukung yang menunjukkan adanya pengaruh positif antara Trust dengan Employee Engagement
7.	Ayman Alshaabani, Ildikó Rudnák (2022)	Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, 31(2), pp. 153–163, 2023	<i>Impact of Trust on Employees' Engagement: The Mediating Role of Conflict Management Climate</i>	Sebagai jurnal pendukung yang menunjukkan adanya pengaruh positif antara Trust dengan Employee Engagement
8.	Anitha J. (2013)	International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 63 No. 3, 2014 pp. 308-323 r Emerald Group Publishing Limited 1741-0401	<i>Determinants of employee engagement and their impact on employee performance</i>	Sebagai jurnal pendukung yang menunjukkan adanya pengaruh positif antara Employee Engagement dengan Employee Performance
9.	Meswantri et al. (2018)	International Review of Management and Marketing Vol. 8, Iss. 3, (2018): 36-44.	<i>Determinant of Employee Engagement and Its Implications on Employee Performance</i>	Sebagai jurnal pendukung yang menunjukkan adanya pengaruh positif antara Employee Engagement dengan Employee Performance
10.	Pragati Jayantibhai Vasani1,	International Journal of Applied Research 2019; 5(4): 490-493	<i>To study on employee engagement and</i>	Sebagai jurnal pendukung yang menunjukkan

No.	Nama Peneliti	Publiikasi	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	Vaishali Vishwanathan Pillai (2019)		<i>their impact on employee performance</i>	adanya pengaruh positif antara <i>Employee Engagement</i> dengan <i>Employee Performance</i>

Sumber: Olah Data Penulis (2024)

Berdasarkan penelitian sebelumnya dan penelitian ini dengan variabel *Perceived Organization Support (POS)*, *Trust*, *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance* diharapkan pada penelitian selanjutnya bisa membahas mengenai *Employee Performance* dipengaruhi oleh *Work Life Balance* dan *Mental Health*. Hal ini menunjukkan mengapa para karyawan banyak memilih untuk menggunakan metode *Hybrid* dan hampir mayoritas perusahaan terutama yang bergerak dibidang teknologi menerapkan sistem itu. Salah satu penyebabnya dikarenakan *Work Life Balance* bagi para karyawan yang dimana hampir sehari penuh mereka habiskan waktu untuk bekerja dan berpengaruh terhadap mentalnya. Faktor ini juga dapat mempengaruhi kesehatan mental dan kinerja karyawan dalam bekerja (Rafifah,dkk, 2022). Hal ini juga dapat merugikan perusahaan dimana hal ini berpengaruh terhadap kinerja atau *output* yang karyawan berikan. Penelitian Sari dkk (2021) menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memberi pengaruh positif dengan *Employee Performance* dan juga kesehatan mental bagi para karyawan.

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA