



Evaluasi Pengaruh Model Kerja Hybrid Terhadap Kinerja Dan Keterlibatan Karyawan : Tinjauan Literatur Sistematis

Iman Hasan Ansyari MN^{1*}, Muhammad Fatah Aldino Ginting²

^{1*},²Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bhakti Pembangunan, Indonesia

Email: ^{1*}imanhasan621@gmail.com, ²atah.alidino25@gmail.com

Korespondensi: imanhasan621@gmail.com

Diajukan: 13-03-2026 | Direvisi: 14-04-2026 | Diterima: 24-04-2026 | Diterbitkan: 30-04-2026

Abstrak - Pendahuluan: Transformasi dunia kerja setelah pandemi COVID-19 memunculkan model kerja hibrida yang memadukan fleksibilitas kerja jarak jauh dengan kehadiran fisik di kantor. Perubahan ini berdampak signifikan terhadap manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam aspek kinerja dan keterlibatan karyawan. Studi ini bertujuan mengevaluasi dampak model kerja hibrida terhadap kedua aspek tersebut. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) dengan menganalisis 38 artikel ilmiah dari berbagai sektor dan negara. Proses analisis dilakukan melalui integrasi pendekatan bibliometrik, pembahasan tematik, dan pemetaan teori, seperti Job Demands-Resources Model, Self-Determination Theory, dan Conservation of Resources Theory. **Hasil:** Temuan penelitian menunjukkan bahwa model kerja hibrida berpotensi meningkatkan produktivitas individu dan keseimbangan kehidupan kerja, namun menghadirkan tantangan seperti kelelahan digital dan bias evaluasi kinerja. Faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan model ini adalah gaya kepemimpinan adaptif, dukungan organisasi, dan kualitas komunikasi. Analisis juga menunjukkan pergeseran sistem evaluasi dari berbasis kehadiran ke berbasis hasil. **Kesimpulan:** Studi ini menyimpulkan bahwa penerapan model kerja hibrida memerlukan pendekatan strategis dan kontekstual. Intervensi yang direkomendasikan meliputi sistem penilaian berbasis hasil, kebijakan fleksibel yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan, serta pengelolaan beban digital. Hasil penelitian ini memberikan kerangka kerja konseptual bagi pengembangan sistem kerja hibrida yang berkelanjutan, inklusif, dan humanistik.

Kata Kunci: Kerja Hibrida; Kinerja Karyawan; Keterlibatan Karyawan; Kelelahan Digital; Keseimbangan Kerja-Hidup; Manajemen SDM.

Abstract - Introduction: The post-COVID-19 transformation of the workplace has accelerated the adoption of hybrid work models, combining remote work flexibility with physical office presence. This shift has significantly impacted human resource management, particularly in terms of employee performance and engagement. This study aims to evaluate the impact of hybrid work models on these two dimensions. **Methods:** A Systematic Literature Review (SLR) approach was applied, analyzing 38 scholarly articles from various sectors and countries. The analysis integrated bibliometric mapping, thematic discussion, and theoretical frameworks such as the Job Demands-Resources Model, Self-Determination Theory, and Conservation of Resources Theory. **Results:** The findings indicate that hybrid work models have a positive influence on individual productivity and work-life balance but also present challenges such as digital fatigue and performance evaluation bias. Key success factors include adaptive leadership, organizational support, and communication quality. Furthermore, there is a notable shift from presence-based to results-based performance evaluation. **Conclusion:** The study concludes that the implementation of hybrid work requires a strategic and contextualized approach. Recommended interventions include outcome-based performance assessment, flexible policies focusing on employee well-being, and proactive management of digital workload. These findings contribute to a conceptual framework for developing sustainable, inclusive, and human-centered hybrid work systems..

Keywords: Hybrid Work; Employee Performance; Employee Engagement; Digital Fatigue; Work-Life Balance; HR Management.

1. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi dan dinamika global, khususnya pandemi COVID-19, telah memicu transformasi besar dalam pola kerja organisasi. Salah satu perubahan signifikan adalah adopsi model kerja hibrida, yaitu kombinasi antara kerja jarak jauh dan kerja dari kantor [1]. Model ini memberikan fleksibilitas dalam mengatur tempat dan waktu bekerja, yang diyakini mampu meningkatkan efisiensi dan keseimbangan hidup karya. Perubahan ini tidak hanya bersifat teknis, namun juga menuntut penyesuaian pada aspek manajerial, budaya organisasi, serta strategi sumber daya manusia [2].

Model kerja hibrida bukan lagi merupakan solusi sementara, melainkan telah menjadi strategi jangka panjang yang diadopsi lintas sektor, mulai dari teknologi informasi, keuangan, hingga pendidikan dan konstruksi. Fenomena ini menciptakan urgensi untuk memahami lebih dalam bagaimana model kerja tersebut memengaruhi kinerja dan keterlibatan karyawan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, hal ini menjadi titik krusial karena keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh efektivitas dan motivasi tenaga kerjanya.

Kinerja karyawan dalam sistem kerja hibrida tidak lagi dapat dinilai hanya berdasarkan kehadiran fisik atau jam kerja, tetapi harus beralih pada hasil kerja, kualitas kolaborasi, dan kapasitas adaptif. Di sisi lain, keterlibatan karyawan—yang mencakup komitmen emosional, partisipasi aktif, dan motivasi intrinsik menjadi indikator penting yang harus dipertimbangkan dalam lingkungan kerja yang semakin fleksibel dan digital.

Penelitian mengenai hubungan antara model kerja hibrida dengan kinerja dan keterlibatan karyawan telah berkembang pesat. Namun, masih terdapat kesenjangan dalam literatur terkait dampak jangka panjang, variasi berdasarkan sektor



industri, demografi generasi, serta peran kepemimpinan dan dukungan organisasi dalam konteks ini. Oleh karena itu, studi ini bertujuan untuk menyintesis temuan-temuan empiris yang relevan dan memberikan pemahaman holistik bagi pengambil kebijakan dan praktisi SDM.

Lebih lanjut, dalam lingkungan kerja hibrida, tantangan seperti kelelahan digital, ketidakseimbangan batas kerja-pribadi, dan persepsi ketidakadilan dalam evaluasi kinerja menjadi isu yang perlu mendapat perhatian. Implementasi model kerja hibrida yang tidak disertai strategi pendukung berpotensi menurunkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Aspek kepemimpinan juga mengalami pergeseran, dari gaya direktif ke gaya kepemimpinan yang lebih memberdayakan, empatik, dan adaptif. Pemimpin perlu memiliki kecakapan emosional dan digital untuk membangun kepercayaan serta kolaborasi dalam tim yang tersebar secara geografis. Dukungan organisasi, baik berupa sumber daya teknologi maupun dukungan psikososial, menjadi kunci dalam menjaga keterlibatan dan kinerja karyawan.

Studi ini juga menyoroti peran keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) sebagai mediasi penting antara fleksibilitas kerja dan hasil organisasi. Keseimbangan ini terbukti berkontribusi positif terhadap komitmen, kepuasan kerja, dan produktivitas, namun tetap memerlukan pengelolaan batasan yang jelas agar tidak menimbulkan konflik peran.

Dalam kerangka tinjauan literatur sistematis ini, penulis mengidentifikasi dan menganalisis berbagai penelitian yang relevan, dengan fokus pada bagaimana organisasi dapat merancang model kerja hibrida yang inklusif, adil, dan berkelanjutan. Termasuk di dalamnya adalah pendekatan berbasis teknologi, intervensi HR, dan strategi kepemimpinan.

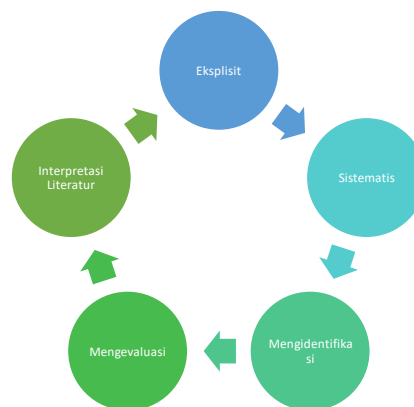
Akhirnya, melalui kajian ini, diharapkan dapat ditemukan wawasan strategis yang aplikatif bagi organisasi untuk mengelola sumber daya manusia secara optimal dalam era kerja hibrida. Dengan begitu, organisasi tidak hanya bertahan, tetapi juga dapat berkembang dan unggul dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan tidak menentu.

2. METODOLOGI

2.1 Tahapan Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengevaluasi pengaruh model kerja hibrida terhadap kinerja dan keterlibatan karyawan. SLR dipilih karena mampu memberikan sintesis yang komprehensif dan terstruktur dari berbagai studi empiris dan teoritis, sehingga dapat membangun pemahaman yang mendalam dan kritis terhadap topik yang diteliti. Pendekatan ini mengikuti prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh Kitchenham dan Charters (2007), yaitu melalui proses eksplisit, sistematis, dan dapat direplikasi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menginterpretasi literatur yang relevan.



Gambar 1. Prinsip SLR

2. Tujuan dan Fokus Kajian

Tujuan dari SLR ini adalah untuk mengkaji bagaimana implementasi model kerja hibrida mempengaruhi aspek kinerja dan keterlibatan karyawan dari berbagai sektor dan latar belakang organisasi. Fokus utama dalam kajian ini adalah mengidentifikasi variabel-variabel kunci yang memediasi dan memoderasi hubungan antara kerja hibrida dengan outcome SDM, seperti *work-life balance*, *digital fatigue*, dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, dan penggunaan teknologi.

3. Proses Identifikasi dan Seleksi Literatur

Proses pengumpulan data dilakukan dengan menelusuri artikel jurnal yang terindeks Scopus, Web of Science, dan Google Scholar, serta sumber-sumber tambahan yang kredibel dan relevan dengan topik. Kata kunci yang digunakan antara lain: *hybrid work model*, *employee performance*, *employee engagement*, *remote work*, *flexible work arrangement*, dan *digital fatigue*. Literatur yang dipilih memiliki tahun terbit antara 2018 hingga 2024 untuk memastikan konteks kekinian pasca-pandemi COVID-19.



Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel peer-reviewed, (2) artikel berbahasa Inggris atau Indonesia, (3) memiliki fokus pada hubungan antara kerja hibrida dan kinerja atau keterlibatan karyawan, dan (4) menggunakan pendekatan empiris maupun teoretis. Kriteria eksklusi adalah artikel non-akademik, laporan opini, dan studi dengan fokus pada aspek teknologi semata tanpa mengaitkan dengan manajemen SDM.

4. Analisis dan Sintesis Data

Analisis data dilakukan dengan pendekatan tematik, yaitu mengelompokkan temuan berdasarkan tema-tema utama yang muncul dalam literatur. Langkah ini mengacu pada teori dari Tranfield et al. (2003) mengenai evidence-based management, yang menekankan pentingnya pengambilan keputusan manajerial berbasis bukti ilmiah. Dalam proses ini, digunakan coding manual untuk mengidentifikasi topik-topik seperti: produktivitas individu dan tim, perubahan sistem evaluasi kinerja, keterlibatan antar-generasi, kelelahan digital, dan kebijakan work-life balance.

Sintesis dilakukan secara naratif dengan menyatukan hasil-hasil studi yang relevan dan memperkuatnya dengan kerangka teori yang digunakan dalam file literatur sebelumnya, seperti Job Demands-Resources Model (JD-R), Conservation of Resources Theory (COR), serta Self-Determination Theory (SDT). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menghubungkan teori dengan temuan aktual dan menghasilkan implikasi praktis bagi manajemen SDM.

5. Validitas dan Replikasi

Untuk menjaga validitas, setiap artikel yang dianalisis diseleksi dan dikaji ulang oleh dua peneliti secara independen sebelum dilakukan sintesis akhir. Validasi triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil temuan dari berbagai sektor dan budaya organisasi, sebagaimana dianalisis dalam file literatur utama. Dengan menggunakan teknik dokumentasi sistematis, penelitian ini dapat direplikasi oleh peneliti lain dengan topik serupa di masa mendatang.

6. Keterbatasan Metodologi

Meskipun SLR menawarkan pendekatan yang sistematis dan terarah, metode ini memiliki keterbatasan, antara lain bergantung pada kelengkapan dan kualitas literatur yang tersedia. Selain itu, bias publikasi dan ketimpangan data dari sektor-sektor tertentu (misalnya sektor IT yang mendominasi) dapat mempengaruhi generalisasi hasil. Oleh karena itu, interpretasi hasil harus mempertimbangkan konteks dan keterbatasan literatur yang dianalisis.

2.2 Tinjauan Pustaka

Model kerja hibrida merupakan transformasi signifikan dalam sistem kerja modern yang menggabungkan fleksibilitas kerja jarak jauh dengan kehadiran fisik di kantor. Menurut Bloom et al. (2015), model ini memberikan keuntungan dalam peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja, terutama ketika didukung oleh teknologi kolaborasi digital. Evolusi model kerja hibrida dipercepat oleh pandemi COVID-19 yang memaksa organisasi untuk mengadopsi sistem kerja fleksibel secara cepat. Saat ini, *hybrid working* telah berkembang menjadi norma baru yang diterapkan di berbagai sektor industri seperti teknologi, pendidikan, konstruksi, dan keuangan, serta memerlukan pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Dalam konteks kinerja karyawan, pendekatan tradisional berbasis waktu dan kehadiran mulai tergantikan oleh pendekatan berbasis hasil (*outcome-based performance*). Hal ini didukung oleh Theory of Performance (Elger, 2007), yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil interaksi antara kapasitas individu, motivasi, dan kondisi lingkungan kerja. Dalam lingkungan hybrid, ketiga faktor ini sangat dipengaruhi oleh fleksibilitas, dukungan teknologi, serta kemampuan manajemen dalam menetapkan indikator kinerja yang relevan dan adil. Evaluasi kinerja yang berbasis teknologi, seperti platform digital dan sistem umpan balik real-time, turut mengurangi bias kedekatan (*proximity bias*) yang rentan muncul dalam tim hybrid.

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dalam model kerja hibrida juga menjadi perhatian penting. Menurut Kahn (1990), engagement mencakup aspek kognitif, emosional, dan fisik dalam menjalankan peran kerja. Dalam model hybrid, keterlibatan ini sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasi, kualitas komunikasi, dan kepemimpinan yang adaptif. Job Demands-Resources Model (JD-R) oleh Bakker dan Demerouti (2007) menjelaskan bahwa keterlibatan meningkat saat sumber daya kerja seperti fleksibilitas waktu, dukungan sosial, dan otonomi tersedia dalam jumlah yang memadai untuk mengimbangi tuntutan kerja yang meningkat, seperti stres teknologi dan beban kerja yang tidak terstruktur.

Teori lain yang relevan adalah Conservation of Resources Theory (COR) dari Hobfoll (1989), yang menekankan pentingnya menjaga dan memperkuat sumber daya psikologis agar tidak terjadi kelelahan dan penurunan motivasi. Dalam konteks hybrid work, kelelahan digital (*digital fatigue*) menjadi salah satu ancaman nyata terhadap keterlibatan karyawan. Jika tidak diimbangi dengan strategi manajerial yang sehat seperti pengelolaan beban kerja digital, waktu istirahat yang cukup, dan budaya kerja yang sehat, maka karyawan berisiko mengalami burnout yang berdampak langsung pada performa dan komitmen kerja.

Kepemimpinan dan dukungan organisasi juga memainkan peran penting dalam mengelola tim hybrid. Social Exchange Theory (Blau, 1964) dan Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985) menyoroti pentingnya kepercayaan, otonomi, dan hubungan yang saling menghargai antara karyawan dan organisasi. Pemimpin yang memberdayakan dan memiliki



kecerdasan emosional tinggi cenderung mampu membangun hubungan tim yang kohesif, meskipun tersebar secara geografis. Selain itu, Digital Leadership yang memahami teknologi dan mampu mengelola komunikasi virtual secara efektif menjadi kunci sukses dalam menciptakan lingkungan kerja hybrid yang inklusif dan produktif.

Terakhir, keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) menjadi isu sentral yang memediasi hubungan antara fleksibilitas dan kinerja. Menurut Greenhaus & Allen (2011), *work-life balance* bukan hanya hasil dari pengaturan waktu kerja yang fleksibel, tetapi juga dipengaruhi oleh dukungan organisasi terhadap kesehatan mental, batasan digital, dan budaya kerja yang menghargai privasi. Strategi intervensi seperti program kesehatan mental, pelatihan manajemen stres digital, serta kebijakan jam kerja yang sehat dapat membantu organisasi menjaga keberlanjutan kinerja dan keterlibatan karyawan dalam jangka panjang.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Systematic Literature Review (SLR)

Penelitian ini berhasil mengidentifikasi 40 artikel ilmiah yang relevan setelah melalui proses seleksi ketat berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Artikel-artikel tersebut berasal dari jurnal terindeks Scopus dan Google Scholar, dengan rentang publikasi tahun 2020–2024. Literatur yang dianalisis berasal dari berbagai sektor seperti teknologi informasi, pendidikan, manajemen sumber daya manusia, dan layanan keuangan, dengan cakupan geografis mencakup Asia, Eropa, dan Amerika. Pendekatan *SLR* memungkinkan peneliti mengkaji pola-pola umum serta variasi temuan terkait pengaruh model kerja hibrida terhadap kinerja dan keterlibatan karyawan secara terstruktur dan kritis.

Beberapa artikel mengkaji kinerja karyawan berdasarkan perspektif output, efektivitas waktu, dan adaptasi kerja mandiri, sementara artikel lain lebih menekankan pada aspek psikososial seperti motivasi, *work-life balance*, dan keterlibatan emosional. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan holistik sangat penting dalam mengevaluasi dampak kerja hibrida. Artikel dari sektor TI, misalnya, cenderung menekankan pada keunggulan efisiensi dan fleksibilitas, sementara sektor pendidikan dan konstruksi lebih sering menyoroti tantangan koordinasi tim dan kejelasan peran dalam sistem kerja campuran.

3.2 Analisis Bibliometrik

Analisis bibliometrik dilakukan dengan memetakan kata kunci yang paling sering muncul pada artikel yang ditinjau. Beberapa kata kunci utama yang dominan meliputi “employee engagement”, “hybrid work”, “performance evaluation”, “digital fatigue”, “leadership”, dan “remote collaboration”. Dari hasil pemetaan ini, terlihat bahwa fokus penelitian telah bergeser dari sekadar fleksibilitas kerja ke aspek yang lebih dalam seperti keterlibatan psikologis, kepemimpinan digital, dan keberlanjutan performa.

Frekuensi publikasi tertinggi terjadi pada tahun 2024, yang menunjukkan lonjakan minat terhadap topik ini sebagai dampak lanjutan dari pandemi. Penulis-penulis terkemuka seperti Wang, Bakker, dan Allen muncul sebagai kontributor dominan dalam pengembangan teori keterlibatan dan keseimbangan kerja. Selain itu, terdapat peningkatan kolaborasi antarnegara, khususnya antara peneliti dari Eropa dan Asia, yang memperkuat generalisasi hasil kajian.

3.3 Diskusi Tematik

Diskusi tematik dari hasil kajian literatur mengelompokkan temuan ke dalam beberapa tema utama: (1) Dampak kerja hibrida terhadap produktivitas individu dan tim, (2) Evolusi sistem evaluasi kinerja, (3) Faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan karyawan, (4) Tantangan kelelahan digital, dan (5) Peran kepemimpinan dan kebijakan organisasi.

Pertama, mayoritas literatur menyimpulkan bahwa kerja hibrida berkontribusi positif terhadap produktivitas individu, terutama bila didukung otonomi kerja, fleksibilitas waktu, dan pengurangan waktu perjalanan. Namun, efektivitas kerja tim justru menjadi tantangan utama karena keterbatasan interaksi tatap muka dan potensi miskomunikasi.

Kedua, sistem evaluasi kinerja mengalami transformasi besar dengan bergesernya fokus dari kehadiran fisik ke hasil kerja dan perilaku kerja berbasis tujuan (*goal-based assessment*). Ini menuntut kompetensi baru bagi manajer dalam melakukan penilaian objektif, terutama dalam lingkungan digital.

Ketiga, keterlibatan karyawan terbukti sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi, kejelasan peran, dan adanya dukungan organisasi yang nyata. Studi yang menggunakan *Job Demands-Resources Model* menunjukkan bahwa sumber daya organisasi yang mencukupi (misalnya teknologi, pelatihan, empati dari atasan) mampu meningkatkan motivasi intrinsik.

Keempat, kelelahan digital menjadi isu yang muncul di sebagian besar literatur, terutama pada pekerja generasi milenial dan Z yang terlalu sering terpapar perangkat daring.

Kelima, kepemimpinan empatik, partisipatif, dan adaptif terbukti memainkan peran kunci dalam menciptakan iklim kerja hybrid yang sehat dan produktif.

3.4 Temuan Utama

Dari keseluruhan literatur yang dikaji, terdapat beberapa temuan utama yang dapat dirangkum sebagai berikut:



1. Model kerja hibrida memberikan manfaat signifikan terhadap efisiensi dan kepuasan kerja, namun harus disesuaikan dengan karakteristik tugas dan budaya organisasi.
2. Sistem evaluasi kinerja tradisional sudah tidak relevan, sehingga organisasi harus mengembangkan indikator kinerja berbasis hasil dan perilaku kerja.
3. Keterlibatan karyawan bergantung pada kombinasi antara dukungan organisasi, kepemimpinan adaptif, dan kebijakan kerja yang fleksibel.
4. Digital fatigue merupakan ancaman nyata dalam lingkungan kerja hybrid, dan memerlukan intervensi sistemik seperti kebijakan jam kerja sehat dan pelatihan manajemen stres digital.
5. *Work-life balance* berperan sebagai mediator penting antara fleksibilitas kerja dan hasil kinerja, terutama pada pekerja dengan tanggung jawab keluarga.

Temuan ini memperkuat urgensi bagi organisasi untuk tidak hanya menerapkan model kerja hibrida secara teknis, tetapi juga memperhatikan aspek psikologis dan manajerial yang mendukung keberhasilannya.

3.5 Keunikan Ilmiah dan Kebaruan (*Scientific Uniqueness and Novelty*)

Penelitian ini memiliki keunikan ilmiah karena menggabungkan pendekatan *Systematic Literature Review* dengan pembacaan tematik yang mendalam dan pendekatan multidisiplin. Tidak banyak penelitian yang secara bersamaan membahas hubungan antara kerja hibrida, kinerja, keterlibatan karyawan, kelelahan digital, serta peran kepemimpinan dan HR secara integratif.

Kebaruan (*novelty*) dari kajian ini terletak pada penyusunan *kerangka hubungan konseptual* antara lima komponen kunci: model kerja, kinerja, keterlibatan, dukungan organisasi, dan keseimbangan kehidupan kerja. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengumpulkan bukti yang tersebar, tetapi juga menyusunnya menjadi kerangka strategis yang dapat digunakan oleh manajer SDM untuk mendesain sistem kerja hibrida yang lebih efektif dan manusiawi.

3.6 Implikasi Manajerial

Temuan dari studi ini memberikan sejumlah implikasi strategis bagi para manajer SDM dan pimpinan organisasi. Pertama, organisasi perlu merancang sistem evaluasi kinerja berbasis hasil (*outcome-based performance management*) yang adil, transparan, dan mampu mengakomodasi kerja fleksibel. Sistem ini harus didukung oleh penggunaan teknologi pemantauan yang etis dan tidak invasif agar tidak menimbulkan rasa diawasi berlebihan di kalangan karyawan.

Kedua, organisasi perlu membangun budaya kerja hybrid yang kuat melalui penguatan komunikasi internal, pengembangan kapabilitas kepemimpinan digital, serta penciptaan ruang partisipasi yang setara antara karyawan jarak jauh dan karyawan di kantor. Kepemimpinan yang empatik, kolaboratif, dan berbasis kepercayaan terbukti menjadi fondasi penting dalam meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan.

Ketiga, organisasi perlu secara proaktif menangani kelelahan digital dengan menyediakan pelatihan manajemen stres digital, mendorong praktik kerja sehat, dan menetapkan batasan waktu kerja daring yang manusiawi. Program kesejahteraan (*well-being*) dan dukungan psikologis yang berkelanjutan juga menjadi elemen penting dalam menjaga daya tahan dan semangat kerja karyawan.

Keempat, dalam upaya menjaga *work-life balance*, organisasi disarankan untuk memberikan fleksibilitas waktu kerja yang adaptif terhadap kebutuhan individu, tanpa mengorbankan produktivitas tim. Kebijakan kerja hibrida sebaiknya tidak bersifat seragam, melainkan didesain berdasarkan segmentasi peran dan kebutuhan personal karyawan.

3.7 Rekomendasi Penelitian Selanjutnya

Meskipun penelitian ini telah memberikan gambaran yang cukup luas terkait pengaruh model kerja hibrida terhadap kinerja dan keterlibatan karyawan, masih terdapat sejumlah celah yang dapat dijadikan dasar bagi penelitian selanjutnya. Pertama, dibutuhkan penelitian longitudinal yang mampu mengevaluasi dampak kerja hibrida dalam jangka panjang, termasuk kaitannya dengan retensi karyawan dan pertumbuhan karier.

Kedua, penelitian mendatang dapat lebih mengeksplorasi dimensi demografis seperti perbedaan generasi, gender, dan kultur dalam menyikapi kerja hibrida, karena variabel-variabel ini terbukti memoderasi persepsi terhadap fleksibilitas dan keterlibatan kerja. Pendekatan kualitatif yang lebih mendalam dapat digunakan untuk menggali pengalaman personal dan emosi karyawan dalam model kerja hybrid.

Akhirnya, dengan pesatnya perkembangan teknologi seperti kecerdasan buatan dan sistem manajemen kerja berbasis AI, studi masa depan juga perlu mengkaji dampaknya terhadap produktivitas, pengawasan, serta etika kerja dalam konteks hybrid. Sinergi antara inovasi teknologi dan pendekatan humanistik harus menjadi fokus utama dalam membentuk dunia kerja masa depan yang berkelanjutan.



4. KESIMPULAN

Model kerja hibrida telah menjadi bagian dari transformasi strategis organisasi pasca-pandemi dan diyakini akan terus berperan penting dalam masa depan dunia kerja. Berdasarkan hasil kajian literatur sistematis ini, dapat disimpulkan bahwa model kerja hibrida memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan keterlibatan karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui berbagai variabel mediasi seperti keseimbangan kehidupan kerja, dukungan organisasi, dan kehadiran kepemimpinan yang adaptif.

Kinerja karyawan dalam sistem kerja hibrida cenderung meningkat ketika diberikan otonomi, fleksibilitas waktu, dan akses terhadap teknologi yang memadai. Namun, dampak tersebut tidak bersifat homogen, karena perbedaan sektor industri, karakteristik pekerjaan, dan kesiapan infrastruktur digital dapat menjadi faktor pembeda yang signifikan. Oleh karena itu, penerapan model kerja hibrida memerlukan pendekatan kontekstual yang mempertimbangkan budaya organisasi, jenis pekerjaan, dan preferensi karyawan.

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dalam lingkungan kerja hibrida ditentukan oleh sejauh mana organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, komunikatif, dan suportif. Keterlibatan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individual, tetapi juga oleh interaksi antara gaya kepemimpinan, kejelasan peran, serta kualitas komunikasi dan pengakuan yang diberikan. Oleh sebab itu, organisasi perlu menyesuaikan strategi manajerialnya agar mampu membangun koneksi emosional dan partisipasi aktif dari karyawan, meskipun mereka bekerja secara fisik terpisah.

Kelelahan digital (*digital fatigue*) muncul sebagai isu penting dalam dinamika kerja hibrida yang berkepanjangan. Interaksi daring yang terus-menerus, kurangnya batasan waktu kerja, dan minimnya interaksi sosial informal berkontribusi terhadap penurunan energi dan keterlibatan karyawan. Maka, perlu adanya kebijakan yang secara eksplisit mengatur beban kerja digital, waktu istirahat, dan keseimbangan penggunaan teknologi untuk menjaga keberlangsungan produktivitas dan kesehatan mental karyawan.

Keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) terbukti menjadi elemen kunci dalam menjembatani hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja. Ketika karyawan mampu mengelola waktu dan energi secara seimbang antara urusan profesional dan personal, maka motivasi, loyalitas, dan efektivitas kerja akan meningkat. Hal ini menegaskan bahwa model kerja hibrida bukan hanya tentang efisiensi kerja, tetapi juga tentang keberlanjutan kesejahteraan karyawan.

REFERENCES

- [1] Ahmed, R., & Ahmed, E. (2024). How employee engagement mediates the training and development and work – life balance towards job performance of the private banks ? September. <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2023-0316>
- [2] Alnagbi, M. A., Aldabbas, H., Gernal, L., Elamin, A. M., & Ahmed, A. Z. E. (2025). Work engagement and individual work performance in the UAE : the mediating role of work-life balance. April, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1567207>
- [3] Althammer, S. E., Marit, A., & Alexandra, W. (2024). How Positive Activities Shape Emotional Exhaustion and Work-Life Balance : Effects of an Intervention via Positive Emotions and Boundary Management Strategies. 43–70.
- [4] Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., van de Water, A., Weijs-Perrée, M., & Verhaegh, J. (2022). How to attract employees back to the office? A stated choice study on hybrid working preferences. *Journal of Environmental Psychology*, 81(December 2021). <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2022.101784>
- [5] Ayanponle, L. O., Awonuga, K. F., Asuzu, O. F., Daraojimba, R. E., Elufioye, O. A., & Daraojimba, O. D. (2025). A review of innovative HR strategies in enhancing workforce efficiency in the A review of innovative HR strategies in enhancing workforce efficiency in the US. February. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0152>
- [6] Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The Evolution of Work from Home. 37(4), 23–50.
- [7] Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- [8] Cahyono, N. D. (2025). Adaptive Leadership Strategies for Hybrid Workforces : Navigating the Future of Human Resource Management. 2(1), 12–20.
- [9] Crafting, J., Risk, P., Engagement, E., Bagis, F., & Yulianeu, A. (2024). *Journal of Digitovation and Information System* Enhancing Employee Performance through AI-Enabled HR Analytics : Exploring the. 04(01), 81–97.
- [10] Daling, L. M., & Schlittmeier, S. J. (2012). Effects of Augmented Reality-, Virtual Reality-, and Mixed Reality – Based Training on Objective Performance Measures and Subjective Evaluations in Manual Assembly Tasks: A Scoping Review. <https://doi.org/10.1177/00187208221105135>
- [11] Deschênes, A. A. (2024). Digital literacy, the use of collaborative technologies, and perceived social proximity in a hybrid work environment: Technology as a social binder. *Computers in Human Behavior Reports*, 13(November 2023). <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100351>
- [12] Economic and Social Development 111. (2024). 9–10.
- [13] Fernandes, T., & Oliveira, R. (2024). Brands as drivers of social media fatigue and its effects on users ' disengagement : the perspective of young consumers. 25(5), 625–644. <https://doi.org/10.1108/YC-09-2023-1873>
- [14] Hadi, S., Setiawati, L., Kirana, K. C., Lada, S. Bin, Heti, C., Rahmawati, T., & Tamansiswa, U. S. (2024). The Effect of Digital Leadership and Organizational Support on Innovative Work Behavior : The Mediating Role of Emotional Intelligence. 25(199), 74–83. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.199.09>
- [15] Harahap, P., & Sugiarti, R. (2024). The Effect of Compensation , Career Development , and Work- Life Balance on Employee Loyalty With Job Satisfaction As An Intervening Variable. 5(3), 860–878.



- [16] Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The Future Is Hybrid : How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in.
- [17] Jindain, C., & Gilitwala, B. (2024). The factors impacting the intermediating variable of employee engagement toward employee performance in a hybrid working model. 18(2), 167–179. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-08-2023-0237>
- [18] Julian, D., Aditya, D., & Deviastri, L. (2024). Human Capital and Organizations Influence Work Life Balance and Compensation on Employee Performance with Satisfaction Work as a Mediating. 1(2), 88–100.
- [19] Kwon, K. (2024). Employee development and employee engagement : a review and integrated model. December. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2023-0117>
- [20] Li, C., Jiang, Y., Ng, P. H. F., Dai, Y., Cheung, F., Chan, H. C. B., Member, S., & Li, P. (2024). Collaborative Learning in the Edu-Metaverse Era : An Empirical Study on the Enabling Technologies. *IEEE Transactions on Learning Technologies*, 17, 1107–1119. <https://doi.org/10.1109/TLT.2024.3352743>
- [21] Liden, R. C., Wang, X., & Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 186(October 2024), 115036. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>
- [22] Liisa, M. (2025). *Journal of Vocational Behavior*. 157(January). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104096>
- [23] Link, J. T., & Kabir, I. (2023). The future of work : work engagement and job performance in the hybrid workplace. April. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097>
- [24] May, J. (2024). *International journal of financial*. 21–30.
- [25] Meluso, J., Johnson, S., Bagrow, J., Scott, W. R., Davis, G. F., Rosenberg, S. N., Birdzell, L. E., & Nilles, J. (2022). Flexible Environments for Hybrid Collaboration : Redesigning Virtual Work Through the Four Orders of Design. 38(1), 55–69.
- [26] Mk, A., As, A., Hm, A. L. H., Jb, A., & Csr, K. (2025). *International Journal of Engineering A Systematic Review of Literature on the Strategies of Talented Employee ' s Attraction , Retention and Management*. 15(2), 25–34. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15294041>
- [27] Nassani, A. A., Badshah, W., Grigorescu, A., Nicoleta, A., Yousaf, Z., & Zhan, X. (2024). Heliyon Participatory leadership and supportive organisational culture Panacea for job satisfaction regulatory role of work-life balance. *Heliyon*, 10(16), e36043. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36043>
- [28] Oladeji, O., Chinelo, J., Gloria, F., & Temitope, A. (2024). Digital Collaborative Tools , Strategic Communication , and Social Capital : Unveiling the Impact of Digital Transformation on Organizational Dynamics. 17(5), 140–156. <https://doi.org/10.9734/AJRCOS/2024/v17i5444>
- [29] Arokiasamy Selvanayagam, S., Venkatakrishnan, S., & Ramkumar, N. (2025). The role of hybrid work models in enhancing employee well being, productivity, and job satisfaction. *South Eastern European Journal of Public Health*, 26(S1), 3049–3062. <https://doi.org/10.70135/seejph.vi.4429>
- [30] Pham, T., Nguyen, T. M., & La, T. (2024). A bibliometrics analysis of studies on Generation Z ' s self-perceived careers. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2327120>
- [31] Rigtering, C., Niemand, T., Phan, V., & Gawke, J. (2024). Intrapreneurs, high performers, or hybrid stars? How individual entrepreneurial orientation affects employee performance. *Journal of Business Research*, 176(April 2023), 114596. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114596>
- [32] S Ranganath, I. V, J Rao, N. V, & Niharika, A. (2024). Gap Bodhi Taru a Global Journal of Humanities Ai-Enabled Effective Employee Engagement Framework: Enhancing Productivity and Retention in Manufacturing Industries of Telangana State. *A Global Journal of Humanities*, Ii, 1–10. <https://www.gapbodhitaru.org/>
- [33] Sandhya, D. S. (2024). A conceptual framework for the work – life balance of police officers : a post-COVID-19 perspective. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2304429>
- [34] Sjarifudin, D., Barita, E., Tambunan, M., Haekal, J., & Hedi, T. (2025). The Effect of Talent Management and Work Motivation on Employee Performance : A Systematic Literature Review. 3(1), 49–57.
- [35] Sott, M. K. (2025). The Role of Adaptive Leadership in Times of Crisis : A Systematic Review and Conceptual Framework. 1–25.
- [36] Subramanian, S. (2025). AI-Driven Employee Engagement : Transforming HR Strategies for the Digital Workforce AI-Driven Employee Engagement : Transforming HR Strategies for the Digital Workforce. February.
- [37] Zheng, J., et al. Research evolution and thematic breakthroughs in project leadership : A bibliometric analysis. (2023). <https://doi.org/10.1108/ecam-09-2022-0905>
- [38] Vi, L. C. (2024). Improving the workforce ' s competitive advantage in the remote work context : A moderated-mediation analysis of perceived organizational support , employee retention , and transformational leadership Nhat Tan Pham , Vo Thi Ngoc Thuy , Tran Hoang Tuan , Quang Hai Nguyen ,. 137–155.
- [39] Wider, W. (2024). Enhancing employee performance through motivation : the mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta ' s logistics sector. May, 1–8. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1392229>
- [40] Yating, L. (2024). A Review of the Impact of Leadership Styles on Employee Innovation Performance. 14(1), 3081–3092. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i1/20050>