KAMPUS AKADEMIK PUBLISING
Jurnal Akademik Ekonomi Dan Manajemen (JAEM)
Vol.3, No.4 Desember 2026
e-ISSN: 3062-7974, p-ISSN : 3062-9586, Hal 584-598
DOI : https://doi.org/10.61722/jaem.v3i4.13446

Dampak Pola Kerja Hybrid pada Keterikatan dan Produktivitas Karyawan: Tinjauan Literatur Sistematis

Ilyas Maulana Ridwan[1]* Muhammad Zaky[2] Muhammad Sandi Marta[3] Muhammad Zharfan Umara[4] Anita Juliani[5]
[12345]Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, Jl. A.H. Nasution No. 105, Cipadung, Cibiru, Kota Bandung, Jawa Barat 40614, Indonesia
*Penulis Korespondensi: ilyasmrd13@gmail.com

Abstract. *Hybrid work has become a common arrangement after the pandemic, yet its effect on employee engagement and productivity is still debated. This study synthesizes the evidence on how hybrid work relates to both outcomes and identifies the conditions that shape them. A systematic literature review was conducted following PRISMA 2020. Articles published between 2021 and 2026 were searched through web-based academic search and checked against publisher pages; 16 articles met the criteria (5 reviews and 11 empirical studies). The findings show that productivity is generally maintained or improved when only part of the week is worked away from the office, whereas fully remote work shows more mixed results. The effect on engagement is more varied: autonomy and flexibility raise engagement, while isolation, exhaustion and work–family conflict lower it. Engagement also appears to be a path through which hybrid work reaches performance. Leader support, social connection, clear communication norms and digital tools were the main conditions that made the difference. Evidence from Indonesia remains limited and mostly cross-sectional. Organizations should design hybrid work around task needs and team connection rather than a fixed number of days at home.*

Keywords: *employee engagement, hybrid work, productivity, systematic literature review*

Abstrak. Kerja hybrid kini menjadi pola yang umum setelah pandemi, tetapi pengaruhnya terhadap keterikatan dan produktivitas karyawan masih diperdebatkan. Penelitian ini merangkum bukti tentang hubungan kerja hybrid dengan kedua hasil tersebut dan mencari kondisi yang memengaruhinya. Metode yang dipakai adalah tinjauan literatur sistematis mengikuti PRISMA 2020. Artikel terbitan 2021–2026 dicari lewat pencarian akademik berbasis web dan dicek ke halaman penerbit; 16 artikel memenuhi kriteria (5 tinjauan dan 11 studi empiris). Hasilnya menunjukkan produktivitas umumnya bertahan atau membaik bila hanya sebagian hari kerja dilakukan di luar kantor, sedangkan kerja jarak jauh penuh hasilnya lebih beragam. Pengaruh pada keterikatan lebih bervariasi: otonomi dan fleksibilitas menaikkan keterikatan, sementara isolasi, kelelahan, dan konflik kerja-keluarga menurunkannya. Keterikatan juga tampak menjadi jalur yang menghubungkan kerja hybrid dengan kinerja. Dukungan atasan, hubungan sosial, aturan komunikasi yang jelas, dan alat digital menjadi kondisi penentu utama. Bukti dari Indonesia masih terbatas dan sebagian besar diambil satu kali. Organisasi sebaiknya merancang kerja hybrid berdasarkan kebutuhan tugas dan kedekatan tim, bukan sekadar jumlah hari di rumah.

Kata kunci: keterikatan karyawan, kerja hybrid, produktivitas, tinjauan literatur sistematis

1. LATAR BELAKANG

Pandemi COVID-19 telah membawa perubahan besar dalam cara perusahaan mengatur pekerjaan. Jika sebelumnya sebagian besar karyawan harus datang ke kantor setiap hari, kini banyak perusahaan mulai menerapkan pola kerja yang lebih fleksibel. Perubahan ini juga memengaruhi preferensi karyawan yang mulai terbiasa bekerja dari lokasi selain kantor. Di Amerika Serikat, misalnya, proporsi hari kerja penuh yang dilakukan dari rumah mencapai sekitar 28% dari seluruh hari kerja berbayar pada

Naskah Masuk: 03 November 2026; Revisi: 04 November 2026; Diterima: 05 November 2026; Terbit: 18 November 2026.

pertengahan 2023. Angka tersebut hampir empat kali lebih tinggi dibandingkan kondisi pada 2019 (Barrero et al., 2023). Salah satu pola kerja yang kemudian banyak diterapkan adalah hybrid working, yaitu sistem kerja yang menggabungkan aktivitas di kantor dan di luar kantor. Pola ini bahkan menjadi pilihan yang cukup umum bagi pekerja pengetahuan (Hopkins & Bardoel, 2023).

Perubahan tersebut membuat perusahaan, khususnya bagian manajemen sumber daya manusia (SDM), perlu memperhatikan satu hal penting: apakah fleksibilitas tempat kerja tetap mampu menjaga keterikatan dan produktivitas karyawan? Pertanyaan ini penting karena keberhasilan suatu sistem kerja tidak cukup hanya dilihat dari kemudahan pengaturan waktu dan tempat kerja, tetapi juga dari bagaimana karyawan menjalankan pekerjaannya. Dalam konteks ini, keterikatan kerja (work engagement) menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan. Keterikatan kerja merujuk pada kondisi ketika karyawan menunjukkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan yang kuat dalam pekerjaannya (Schaufeli et al., 2002). Aspek ini mendapat perhatian dalam manajemen SDM karena berkaitan dengan motivasi dan berbagai hasil kerja yang diharapkan perusahaan (Bakker et al., 2023).

Meskipun menawarkan fleksibilitas, sistem kerja hybrid tidak selalu memberikan pengalaman yang sama bagi setiap karyawan. Work from home misalnya, sistem kerja seperti ini memungkinkan karyawan dapat mengatur waktu dengan lebih leluasa (Maity & Lee, 2025). Namun, kondisi tersebut juga dapat menimbulkan persoalan. Interaksi dengan rekan kerja dan atasan menjadi lebih terbatas, batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi semakin sulit dijaga, serta penggunaan teknologi secara terus-menerus dapat menambah beban kerja (Nagori & Lawton, 2025). Dengan demikian, fleksibilitas yang ditawarkan sistem hybrid dapat memberikan keuntungan, tetapi pada saat yang sama juga menghadirkan tantangan bagi karyawan maupun perusahaan.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa dampak perubahan pola kerja ini belum memberikan kesimpulan yang seragam. Bloom et al., (2024) melalui eksperimen acak terhadap 1.612 karyawan Trip.com, menemukan bahwa bekerja dari rumah selama dua hari dalam seminggu tidak menurunkan kinerja karyawan. Bahkan, pola tersebut mampu menekan tingkat pengunduran diri sebesar 33%. Temuan serupa terlihat dalam penelitian Choudhury et al., (2021) terhadap pemeriksa paten di Amerika Serikat. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kebebasan dalam menentukan lokasi kerja berkaitan dengan peningkatan output sebesar 4,4%. Namun, hasil yang berbeda ditemukan oleh Gibbs et al., (2023), berdasarkan data lebih dari 10.000 profesional teknologi informasi di India, mereka menemukan penurunan produktivitas sekitar 8–19% ketika karyawan bekerja dari rumah. Salah satu penyebabnya adalah meningkatnya waktu dan biaya yang dibutuhkan untuk berkomunikasi.

Perbedaan temuan juga terlihat ketika dampak kerja fleksibel dikaitkan dengan keterikatan karyawan. Penelitian Cappetta et al., (2026) pada perusahaan jasa di Italia menunjukkan bahwa semakin sering karyawan bekerja dari jarak jauh, keterikatan kerjanya cenderung sedikit menurun. Sementara itu, Toscano et al., (2025) menemukan bahwa pengaruh bekerja dari rumah terhadap keterikatan dapat berubah bergantung pada pengalaman karyawan selama bekerja. Ketika suasana rumah mendukung konsentrasi, keterikatan kerja dapat meningkat. Sebaliknya, perasaan terisolasi akibat terbatasnya interaksi sosial justru dapat menurunkannya. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh pola kerja hybrid tidak dapat dipahami hanya dari seberapa sering karyawan bekerja di kantor atau di rumah. Ada kondisi lain yang turut menentukan bagaimana karyawan merasakan dan menjalani pola kerja tersebut.

Sejumlah tinjauan literatur sebenarnya telah membahas kerja jarak jauh dan berbagai dampaknya terhadap karyawan. Namun, masih terdapat beberapa hal yang belum banyak dibahas secara bersamaan. Pertama, sebagian tinjauan lebih banyak berfokus pada kerja jarak jauh (remote work) atau telework secara umum, sehingga belum secara khusus menggambarkan karakteristik sistem kerja hybrid (Choudhary & Jain, 2025; Mutiganda et al., 2022). Kedua, pembahasan mengenai keterikatan kerja dan produktivitas masih cenderung dilakukan secara terpisah. Beberapa penelitian lebih menitikberatkan pada keterikatan karyawan (Rohmawan et al., 2025), sedangkan penelitian lainnya berfokus pada produktivitas (Maity & Lee, 2025). Padahal, kedua aspek tersebut dapat saling berkaitan. Naqshbandi et al., (2024), misalnya, menunjukkan bahwa keterikatan kerja dapat menjadi salah satu mekanisme yang menghubungkan fleksibilitas kerja dengan kinerja karyawan. Ketiga, kajian yang ada masih lebih banyak bertumpu pada penelitian dari negara-negara Barat. Bukti empiris dari negara berkembang, termasuk Indonesia, belum banyak dibahas dalam tinjauan yang menggabungkan temuan dari berbagai konteks negara (Nagori & Lawton, 2024). Berdasarkan penelusuran literatur yang dilakukan, belum ditemukan tinjauan sistematis yang secara bersamaan mengkaji ketiga aspek tersebut.

Berangkat dari kondisi tersebut, artikel ini disusun untuk menelaah hasil-hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh pola kerja hybrid terhadap keterikatan dan produktivitas karyawan. Kajian ini diarahkan untuk menjawab tiga pertanyaan utama. Pertama, bagaimana pola kerja hybrid memengaruhi keterikatan kerja karyawan? Kedua, bagaimana pengaruhnya terhadap produktivitas? Ketiga, faktor atau kondisi apa saja yang dapat memperkuat maupun memperlemah pengaruh tersebut? Melalui tinjauan literatur sistematis, artikel ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai hubungan antara pola kerja hybrid, keterikatan, dan produktivitas karyawan. Hasil kajian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pengelola SDM dalam merancang kebijakan kerja hybrid yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan karyawan, sekaligus memberikan arah bagi penelitian selanjutnya, terutama dalam konteks Indonesia..

2. KAJIAN TEORITIS

Pola Kerja Hybrid

Pola kerja hybrid merupakan sistem kerja yang menggabungkan aktivitas bekerja di kantor dengan bekerja dari lokasi lain, umumnya dari rumah, dalam satu minggu kerja (Eng et al., 2024). Penerapannya dapat berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Ada perusahaan yang menetapkan jadwal tertentu, seperti tiga hari bekerja di kantor dan dua hari dari rumah. Namun, ada pula yang memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menentukan sendiri lokasi kerjanya. Sistem ini memiliki perbedaan dengan kerja jarak jauh penuh yang tidak mengharuskan karyawan datang ke kantor, maupun sistem kerja konvensional yang sepenuhnya dilakukan di kantor. Dalam pola hybrid, karyawan tetap memiliki kesempatan untuk berinteraksi secara langsung dengan rekan kerja, sekaligus memperoleh keleluasaan dalam mengatur tempat kerjanya.

Perbedaan tersebut perlu diperhatikan dalam memahami hasil penelitian mengenai pola kerja hybrid. Hal ini karena tidak semua penelitian yang membahas kerja fleksibel menggunakan sistem hybrid sebagai objek kajiannya. Sebagian penelitian justru berfokus pada karyawan yang sepenuhnya bekerja dari rumah. Oleh karena itu, hasil penelitian tentang kerja jarak jauh penuh tidak selalu dapat diterapkan secara langsung untuk menjelaskan kondisi kerja hybrid.

Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan (employee engagement) berkaitan dengan bagaimana seseorang melibatkan dirinya dalam pekerjaan, baik secara fisik, pikiran, maupun perasaan. Kahn (1990) menjelaskan bahwa keterikatan muncul ketika seseorang mencurahkan dirinya secara penuh dalam menjalankan peran pekerjaannya. Gagasan tersebut kemudian dikembangkan oleh Schaufeli et al., (2002) melalui tiga dimensi utama, yaitu semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan penghayatan atau larut dalam pekerjaan (absorption).

Ketiga dimensi tersebut menggambarkan kondisi karyawan yang memiliki energi dan ketekunan dalam bekerja, merasa pekerjaan yang dijalankan memiliki makna, serta mampu berkonsentrasi secara mendalam. Keterikatan kerja juga perlu dibedakan dari kelelahan kerja (burnout). Keduanya menggambarkan kondisi psikologis yang berbeda dalam menghadapi pekerjaan. Perbedaan ini penting karena karyawan yang tetap menyelesaikan tugas belum tentu memiliki keterikatan yang tinggi. Keterikatan tidak hanya terlihat dari pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari semangat, dedikasi, dan keterlibatan selama menjalankan pekerjaan (Bakker et al., 2023).

Produktivitas dan Kinerja

Produktivitas menggambarkan hubungan antara hasil pekerjaan yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan pekerjaan tersebut, terutama waktu dan tenaga. Dalam penelitian mengenai pola kerja hybrid, produktivitas dan kinerja tidak selalu diukur dengan cara yang sama. Dalam penelitiannya Choudhury et al., (2021) melihat produktivitas berdasarkan jumlah output yang mampu diselesaikan karyawan. Sementara itu, Bloom et al., (2024) dan Gibbs et al. (2023) menggunakan penilaian kinerja serta data personalia perusahaan. Berbeda dengan pendekatan tersebut, Mutiganda et al. (2022) menggunakan penilaian karyawan melalui kuesioner.

Perbedaan cara pengukuran ini penting untuk diperhatikan ketika membandingkan hasil penelitian. Produktivitas yang diukur berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan tentu tidak sepenuhnya sama dengan produktivitas yang dinilai berdasarkan persepsi karyawan. Dengan demikian, perbedaan hasil penelitian tidak selalu menunjukkan bahwa satu temuan bertentangan dengan temuan lainnya, tetapi bisa juga dipengaruhi oleh indikator dan metode pengukuran yang digunakan.

Kerangka Tuntutan dan Sumber Daya Kerja

Untuk memahami bagaimana pola kerja hybrid memengaruhi keterikatan dan produktivitas karyawan, penelitian ini menggunakan kerangka Job Demands–Resources (JD-R). Kerangka ini menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua karakteristik utama, yaitu tuntutan pekerjaan (job demands) dan sumber daya pekerjaan (job resources). Tuntutan pekerjaan mencakup berbagai aspek yang membutuhkan usaha fisik maupun psikologis, seperti beban kerja dan tekanan pekerjaan. Sebaliknya, sumber daya pekerjaan merupakan aspek yang membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan, mencapai tujuan, serta mengembangkan kemampuan dirinya, seperti otonomi dan dukungan dari lingkungan kerja (Bakker et al., 2023).

Dalam sistem kerja hybrid, kedua aspek tersebut dapat muncul secara bersamaan. Kebebasan dalam menentukan waktu dan lokasi kerja, misalnya, dapat menjadi sumber daya karena memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk mengatur pekerjaannya. Namun, sistem ini juga dapat menghadirkan tuntutan baru, seperti terbatasnya interaksi dengan rekan kerja, kesulitan memisahkan urusan pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta meningkatnya ketergantungan pada teknologi. Jika sumber daya pekerjaan mampu mendukung kebutuhan karyawan, keterikatan kerja berpeluang meningkat. Sebaliknya,

tuntutan yang tidak dikelola dengan baik dapat memicu kelelahan dan mengurangi keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

Kerangka JD-R telah digunakan dalam sejumlah penelitian untuk menjelaskan hubungan antara fleksibilitas kerja, keterikatan, dan kinerja karyawan (Naqshbandi et al., 2024; Toscano et al., 2025). Kerangka ini juga dinilai relevan untuk memahami berbagai tantangan yang dihadapi pekerja jarak jauh (Choudhary & Jain, 2025). Berdasarkan kerangka tersebut, pengaruh pola kerja hybrid terhadap karyawan tidak dapat dipandang sebagai sesuatu yang selalu positif atau negatif. Pengaruhnya bergantung pada bagaimana keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya pekerjaan terbentuk. Dalam hubungan ini, keterikatan kerja juga dapat menjadi salah satu faktor yang menjelaskan bagaimana pola kerja hybrid berhubungan dengan produktivitas karyawan.

3. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam studi ini adalah tinjauan literatur sistematis (*systematic literature review*). Untuk memastikan ketelitian metodologis, prosedur pelaksanaan mengikuti pedoman PRISMA 2020 (Page et al., 2021) yang menekankan proses pencarian, penyaringan, dan pelaporan studi yang sistematis serta dapat direplikasi. Kerangka kerja ini dipadukan dengan prinsip tinjauan berbasis bukti dalam ranah studi manajemen yang dikembangkan oleh Tranfield, Denyer, dan Smart (2003). Adapun ruang lingkup tinjauan ini difokuskan untuk menjawab tiga pertanyaan penelitian utama: (1) menganalisis dampak penerapan sistem kerja hybrid terhadap keterikatan kerja (RQ1); (2) mengevaluasi dampak sistem kerja hybrid terhadap tingkat produktivitas (RQ2); serta (3) mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual yang bertindak sebagai moderator dalam menguatkan atau melemahkan dampak tersebut (RQ3).

Strategi Pencarian

Pencarian dilakukan pada November 2026 melalui mesin pencari akademik berbasis web. Setiap kandidat kemudian ditelusuri lewat judul atau DOI ke halaman penerbit atau repositori resminya untuk memastikan data bibliografi dan isi abstraknya; artikel-artikel yang dipakai dapat ditemukan kembali lewat judul atau DOI-nya di Google Scholar. Kata kunci memakai bahasa Inggris dan Indonesia, antara lain "*hybrid work*" dengan *"employee engagement", "work engagement", "productivity",* atau *"performance"*, serta "pola kerja hybrid" dengan "keterikatan karyawan" dan "produktivitas". Rentang terbitan dibatasi dari tahun 2021 sampai dengan 2026 agar bukti mencerminkan kondisi setelah pandemi. Adapun beberapa rujukan lama dipakai hanya untuk konsep dan metode, bukan sebagai data tinjauan.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Untuk menentukan artikel yang dapat digunakan dalam penelitian ini, dilakukan penyaringan berdasarkan sejumlah kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria tersebut mencakup tahun publikasi, jenis sumber, kesesuaian topik, bahasa, kejelasan metode, serta ketersediaan informasi yang dibutuhkan. Rincian kriteria yang digunakan dalam proses seleksi disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Kriteria inklusi dan eksklusi

Aspek	Kriteria inklusi	Kriteria eksklusi
Rentang terbit	Artikel diterbitkan pada periode 2021-2026	Sebelum 2021
Jenis sumber	Artikel jurnal ilmiah, baik berupa studi empiris maupun tinjauan sistematis	Opini, laporan konsultan, berita, dan tesis

Aspek	Kriteria inklusi	Kriteria eksklusi
Topik	Membahas kerja hybrid, kerja dari rumah, atau telework yang dikaitkan dengan keterikatan dan/atau produktivitas atau kinerja	Tidak mengukur keterikatan maupun produktivitas secara langsung
Bahasa	Inggris atau Indonesia	Bahasa lain
Pelaporan metode	Desain penelitian, sampel atau jumlah artikel yang ditinjau, serta metode analisis dijelaskan secara jelas dan konsisten	Metode atau ukuran sampel tidak dilaporkan, atau isi abstrak tidak sesuai dengan metodenya
Aksesibilitas	Abstrak dan metode dapat dibaca	Tidak dapat dibaca

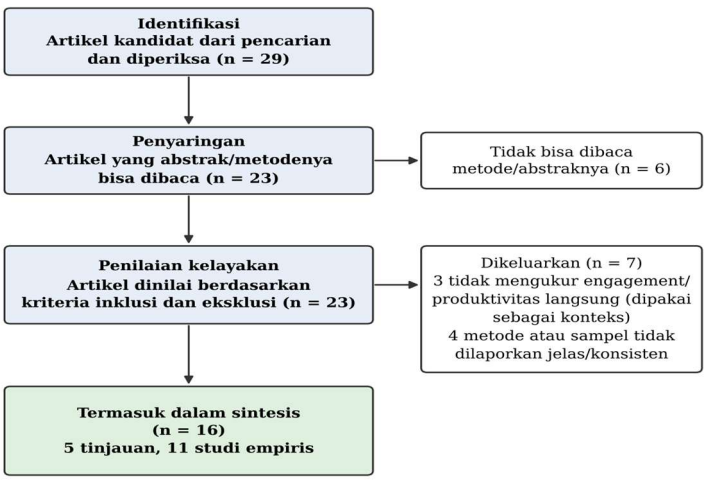
Sumber: Disusun penulis (2026).

Proses Seleksi

Berdasarkan hasil pencarian, diperoleh 29 artikel kandidat yang kemudian diperiksa kesesuaian isi dan kelengkapan informasinya. Dari jumlah tersebut, enam artikel tidak dapat diakses pada bagian abstrak atau metode, sehingga tidak dapat dinilai lebih lanjut. Dengan demikian, terdapat 23 artikel yang masuk ke tahap penilaian berikutnya.

Setelah dilakukan pemeriksaan lebih lanjut, tujuh artikel dikeluarkan dari proses seleksi. Tiga artikel tidak mengukur keterikatan maupun produktivitas secara langsung, sehingga tidak memenuhi kriteria utama penelitian. Meskipun demikian, ketiganya tetap dimanfaatkan sebagai referensi pendukung untuk memberikan konteks dalam pembahasan. Sementara itu, empat artikel lainnya dikeluarkan karena informasi mengenai metode penelitian atau ukuran sampelnya tidak dijelaskan secara memadai atau menunjukkan ketidakkonsistenan.

Berdasarkan seluruh tahapan tersebut, sebanyak 16 artikel dinyatakan memenuhi kriteria dan digunakan dalam proses sintesis. Artikel yang terpilih terdiri atas lima tinjauan sistematis dan sebelas studi empiris. Rangkaian proses pencarian hingga penentuan artikel yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam diagram alir pada Gambar 1.



Gambar 1. Alur seleksi artikel (diadaptasi dari PRISMA 2020)

Sumber: Hasil penelusuran penulis (2026).

Ekstraksi dan Analisis Data

Informasi dari setiap artikel yang terpilih dicatat berdasarkan beberapa aspek, meliputi nama penulis, tahun publikasi, konteks penelitian, desain penelitian, ukuran

sampel, serta temuan utama. Hasil pencatatan tersebut kemudian dirangkum dalam Tabel 2 untuk memudahkan perbandingan antarpenelitian.

Selanjutnya, temuan dari masing-masing artikel dianalisis menggunakan sintesis tematik naratif dengan mengacu pada tiga pertanyaan penelitian yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan ini, hasil penelitian dikelompokkan berdasarkan tema-tema yang muncul, sehingga pola temuan, persamaan, maupun perbedaan antarpenelitian dapat diidentifikasi. Mengingat adanya perbedaan dalam ukuran hasil, metode pengukuran, dan konteks penelitian, temuan tidak digabungkan secara statistik melalui meta-analisis.

Proses penyaringan dan penilaian artikel dilakukan oleh satu peneliti. Kondisi ini menjadi salah satu keterbatasan penelitian karena tidak melibatkan penilai kedua untuk memeriksa konsistensi hasil seleksi. Oleh karena itu, hasil sintesis perlu dipahami dengan mempertimbangkan keterbatasan tersebut, sebagaimana dijelaskan lebih lanjut pada bagian kesimpulan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Studi yang Ditinjau

Enam belas artikel yang ditinjau diterbitkan dalam rentang 2021–2026. Rinciannya terdiri atas dua artikel pada 2021, satu artikel pada 2022, dua artikel pada 2023, empat artikel pada 2024, enam artikel pada 2025, dan satu artikel pada 2026. Studi empiris dalam artikel-artikel tersebut dilakukan di Amerika Serikat, Tiongkok, India, Italia, Nigeria, Afrika Selatan, Swedia, dan Indonesia. Untuk Indonesia, terdapat dua studi yang masing-masing dilakukan di Surabaya dan Jakarta.

Dari seluruh studi tersebut, hanya tiga yang menggunakan data objektif dari catatan perusahaan, yaitu penelitian Bloom et al. (2024), Choudhury et al. (2021), dan Gibbs et al. (2023). Studi lainnya menggunakan survei, catatan harian, atau wawancara. Sebagian besar juga mengumpulkan data dalam satu periode pengamatan, sehingga hubungan sebab-akibat antara pola kerja, keterikatan, dan produktivitas belum dapat dipastikan. Ringkasan karakteristik dan temuan utama dari seluruh studi disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan 16 studi yang ditinjau

No	Penulis (tahun)	Desain dan sampel	Temuan utama
1	Choudhury et al. (2021)	Eksperimen alami; pemeriksa paten di AS	Pindah ke work-from-anywhere menaikkan output 4,4% tanpa menambah pengerjaan ulang
2	Wang et al. (2021)	Wawancara dan survei (N = 522); pekerja di Tiongkok yang bekerja dari rumah	Dukungan sosial, otonomi, pemantauan, dan beban kerja memengaruhi tantangan kerja jarak jauh, lalu kinerja dan kesejahteraan
3	Mutiganda et al. (2022)	Tinjauan sistematis; 43 studi	Kinerja yang dilaporkan sendiri lebih tinggi pada pekerja telework; turnover lebih rendah bila sukarela
4	Gibbs et al. (2023)	Data personalia dan analitik; lebih dari 10.000 profesional TI, India	Produktivitas turun sekitar 8–19% saat bekerja dari rumah; biaya komunikasi naik
5	Harunavamwe & Kanengoni (2023)	Survei (N = 302); staf universitas, Afrika Selatan	Konflik kerja-keluarga menekan keterikatan paling kuat; dukungan organisasi menaikkannya
6	Bloom et al. (2024)	Eksperimen acak 6 bulan; 1.612 karyawan, Trip.com	Kinerja setara dalam dua tahun; yang mengundurkan diri 33% lebih sedikit; kepuasan lebih tinggi
7	Eng et al. (2024)	Survei terbuka, analisis tematik (N = 33); Swedia	Kombinasi kantor dan rumah, kegiatan sosial terstruktur, alat digital, dan fleksibilitas menopang efektivitas dan keterikatan
8	Naqshbandi et al. (2024)	Survei, PLS-SEM (N = 277); universitas di Nigeria	Kerja fleksibel menaikkan keterikatan dan kinerja; telework tidak berpengaruh nyata

No	Penulis (tahun)	Desain dan sampel	Temuan utama
9	Nagori & Lawton (2024)	Tinjauan sistematis PRISMA; 78 artikel	Lima faktor perancang hybrid; fleksibilitas bisa menaikkan keterikatan, tetapi juga membawa isolasi dan kerja yang makin padat
10	Cappetta et al. (2025)	Survei (1.879 karyawan, 262 manajer); perusahaan jasa Italia	Makin sering kerja jarak jauh, keterikatan sedikit lebih rendah; hubungan dengan atasan dan rekan menaikkan, kelelahan menurunkan
11	Choudhary & Jain (2025)	Tinjauan sistematis PRISMA; 25 studi empiris	Penyebab keterikatan: faktor individu, sumber daya, dan tuntutan; JD-R masih relevan
12	Maity & Lee (2025)	Tinjauan sistematis PRISMA; 12 studi usaha kecil dan menengah	Hybrid dinilai paling efektif untuk produktivitas; hambatan: infrastruktur digital, komunikasi, keamanan siber
13	Rohmawan et al. (2025)	Tinjauan sistematis; 20 artikel, generasi milenial	Otonomi, kepemimpinan digital, keseimbangan kerja-hidup, komunikasi, dan pembelajaran menopang keterikatan
14	Toscano et al. (2025)	Studi harian 8 hari; 203 karyawan (751 respons), pemerintah kota di Italia	Hari kerja di rumah menaikkan kinerja lewat konsentrasi dan keterikatan; isolasi menurunkannya
15	Alamudi (2025)	Survei, PLS-SEM (N = 400); industri jasa, Surabaya	Keterikatan menaikkan produktivitas dan kesejahteraan; kesejahteraan menjadi penghubung
16	Putra (2026)	Survei, PLS-SEM (N = 250); karyawan swasta, Jakarta	Hybrid, kompetensi digital, keterikatan, dan keseimbangan kerja-hidup berpengaruh positif pada kinerja

Sumber: Diolah penulis dari artikel yang ditinjau (2026).

B. Dampak Hybrid pada Keterikatan Karyawan (RQ1)

Temuan mengenai hubungan kerja hybrid dan keterikatan karyawan menunjukkan hasil yang beragam. Secara umum, kerja hybrid dapat meningkatkan keterikatan ketika memberikan sumber daya yang mendukung karyawan, tetapi dapat pula menurunkannya apabila justru menambah tuntutan pekerjaan.

Dampak positif terlihat dalam penelitian Naqshbandi et al. (2024) terhadap 277 pegawai universitas di Nigeria. Penelitian tersebut menemukan bahwa kerja fleksibel meningkatkan keterikatan karyawan, yang selanjutnya berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Hasil serupa ditemukan oleh Toscano et al. (2025) melalui studi harian terhadap 203 karyawan hybrid di sebuah pemerintah kota di Italia. Ketika bekerja dari rumah, karyawan memiliki kesempatan lebih besar untuk berkonsentrasi. Konsentrasi tersebut kemudian mendukung keterikatan dan kinerja mereka pada hari yang sama. Sementara itu, Rohmawan et al. (2025), melalui tinjauan terhadap 20 artikel, mengidentifikasi beberapa faktor yang mendukung keterikatan generasi milenial, yaitu otonomi dan fleksibilitas, kepemimpinan digital, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, komunikasi yang efektif, serta pembelajaran berkelanjutan.

Namun, manfaat tersebut tidak selalu muncul dalam setiap situasi. Cappetta et al. (2025), misalnya, menemukan bahwa pada perusahaan jasa di Italia yang mewajibkan karyawan hadir di kantor minimal 40% dari waktu kerja, semakin sering karyawan dan manajer bekerja dari jarak jauh, semakin rendah tingkat keterikatannya. Hubungan negatif tersebut relatif kecil pada karyawan ($\beta = -0{,}076$), tetapi lebih kuat pada manajer ($\beta = -0{,}253$). Penelitian yang sama juga menunjukkan bahwa kelelahan menurunkan keterikatan, sedangkan hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja serta otonomi dalam bekerja justru meningkatkannya.

Temuan Toscano et al. (2025) juga memperlihatkan bahwa bekerja dari rumah dapat membawa dampak negatif ketika karyawan merasa terisolasi. Dalam kondisi

tersebut, keterikatan dan kinerja ikut menurun. Hal serupa terlihat pada penelitian Harunavamwe dan Kanengoni (2023) terhadap staf universitas di Afrika Selatan. Konflik antara pekerjaan dan keluarga menjadi faktor yang paling kuat menekan keterikatan, sedangkan dukungan organisasi memberikan pengaruh positif. Penelitian ini juga menemukan bahwa beban teknologi tidak berpengaruh secara langsung terhadap keterikatan, tetapi dapat menurunkannya melalui konflik kerja-keluarga.

Gambaran tersebut diperkuat oleh dua penelitian berbentuk tinjauan sistematis. Choudhary dan Jain (2025), yang mengkaji 25 studi empiris tentang pekerja jarak jauh, mengelompokkan faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan ke dalam tiga kategori, yaitu faktor individu, sumber daya, dan tuntutan pekerjaan. Mereka juga menilai bahwa kerangka Job Demands–Resources (JD-R) masih relevan untuk menjelaskan keterikatan, dengan faktor teknologi yang semakin penting dalam lingkungan kerja saat ini. Sementara itu, Nagori dan Lawton (2024), melalui tinjauan terhadap 78 artikel, menemukan bahwa fleksibilitas kerja dapat meningkatkan keterikatan dan keseimbangan kehidupan, tetapi juga berpotensi menimbulkan intensitas kerja yang lebih tinggi, kaburnya batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, kesepian, serta beban teknologi.

Dengan demikian, jawaban atas RQ1 menunjukkan bahwa kerja hybrid tidak secara otomatis meningkatkan ataupun menurunkan keterikatan karyawan. Dampaknya sangat bergantung pada bagaimana sistem kerja tersebut dirancang. Ketika hybrid memberikan otonomi, dukungan, dan kesempatan untuk menjaga hubungan sosial, keterikatan cenderung meningkat. Sebaliknya, isolasi, kelelahan, dan konflik peran dapat menjadi faktor yang melemahkannya..

C. Dampak Hybrid pada Produktivitas (RQ2)

Berbeda dengan temuan mengenai keterikatan yang cukup beragam, hasil penelitian tentang produktivitas pada pola kerja hybrid cenderung menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat tetap terjaga. Salah satu bukti terkuat ditunjukkan oleh eksperimen Bloom et al. (2024) terhadap 1.612 karyawan Trip.com. Selama enam bulan, karyawan dibagi secara acak ke dalam dua kelompok, yaitu kelompok yang bekerja lima hari di kantor dan kelompok yang bekerja tiga hari di kantor serta dua hari dari rumah. Hasil penilaian kinerja selama dua tahun berikutnya menunjukkan bahwa produktivitas kedua kelompok relatif setara. Selain itu, jumlah karyawan yang mengundurkan diri pada kelompok hybrid 33% lebih sedikit, disertai tingkat kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan yang lebih baik. Meski demikian, hasil ini perlu dilihat dengan mempertimbangkan konteks penelitian yang hanya melibatkan satu perusahaan berbasis digital.

Temuan positif juga muncul dalam penelitian lainnya. Naqshbandi et al. (2024) menemukan bahwa kerja fleksibel dapat meningkatkan kinerja, meskipun telework secara tersendiri tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Di Indonesia, penelitian Putra (2026) terhadap 250 karyawan swasta di Jakarta menunjukkan bahwa kerja hybrid, kompetensi digital, keterikatan, dan keseimbangan kerja-hidup masing-masing memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Hasil dari beberapa tinjauan sistematis juga mengarah pada kesimpulan yang serupa. Maity dan Lee (2025), misalnya, menyimpulkan bahwa dari 12 studi yang ditinjau, kerja fleksibel umumnya dapat meningkatkan produktivitas usaha kecil dan menengah, dengan model hybrid dinilai paling efektif. Mutiganda et al. (2022), melalui tinjauan terhadap 43 studi, menemukan bahwa pekerja telework cenderung melaporkan kinerja yang lebih tinggi dan memiliki tingkat turnover lebih rendah ketika pola kerja tersebut dilakukan secara sukarela. Sementara itu, pada

penerapan work-from-anywhere, Choudhury et al. (2021) menemukan bahwa output pemeriksa paten meningkat sebesar 4,4% tanpa menambah jumlah pengerjaan ulang.

Meskipun demikian, hasil penelitian tentang kerja jarak jauh penuh menunjukkan adanya sejumlah risiko terhadap produktivitas. Gibbs et al. (2023) mencatat bahwa produktivitas profesional TI di India menurun sekitar 8–19% ketika bekerja dari rumah. Penurunan ini terjadi meskipun jam kerja bertambah. Waktu yang digunakan untuk rapat dan koordinasi meningkat, sementara kesempatan untuk bekerja tanpa gangguan justru berkurang. Temuan Yang et al. (2022), berdasarkan data 61.182 karyawan Microsoft, juga menunjukkan bahwa penerapan kerja jarak jauh secara menyeluruh membuat jaringan kolaborasi menjadi lebih tertutup dan komunikasi langsung berkurang. Akibatnya, pertukaran informasi baru di antara karyawan menjadi lebih sulit.

Di sisi lain, penelitian Wang et al. (2021) terhadap 522 pekerja di Tiongkok menunjukkan bahwa kinerja saat bekerja dari rumah tidak hanya ditentukan oleh lokasi kerja, tetapi juga oleh bagaimana pekerjaan tersebut dikelola. Dukungan sosial dan otonomi dapat mengurangi berbagai masalah, seperti kesepian. Sebaliknya, beban kerja dan pemantauan yang berlebihan dapat memperbesar gangguan antara urusan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Berdasarkan temuan tersebut, jawaban atas RQ2 menunjukkan bahwa produktivitas pada pola kerja hybrid umumnya dapat dipertahankan atau bahkan meningkat. Penurunan produktivitas yang lebih jelas justru banyak ditemukan dalam konteks kerja jarak jauh penuh, terutama ketika koordinasi dan komunikasi tidak berjalan dengan baik. Namun, kesimpulan ini tetap perlu dibaca secara hati-hati karena sebagian besar penelitian masih menggunakan penilaian kinerja yang dilaporkan sendiri, sedangkan hanya tiga studi yang memanfaatkan data objektif..

D. Kondisi yang Menguatkan dan Melemahkan Pengaruh Hybrid (RQ3)

Hasil dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa dampak kerja hybrid tidak hanya ditentukan oleh pengaturan lokasi kerja. Ada beberapa kondisi yang turut memengaruhi apakah sistem tersebut dapat mendukung keterikatan dan produktivitas atau justru menimbulkan masalah. Dari studi yang ditinjau, terdapat lima kondisi yang paling sering muncul. Ringkasannya disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Kondisi yang menentukan dampak kerja hybrid

Kondisi	Pengaruh	Studi pendukung
Kepemimpinan dan dukungan organisasi	Menaikkan keterikatan; meredam kelelahan	Cappetta et al. (2025); Harunavamwe & Kanengoni (2023); Maity & Lee (2025); Hopkins & Bardoel (2023)
Hubungan sosial dan isolasi	Hubungan baik menaikkan keterikatan; isolasi menurunkannya	Cappetta et al. (2025); Toscano et al. (2025); Eng et al. (2024)
Komunikasi dan alat digital	Biaya koordinasi menekan produktivitas; alat dan keterampilan digital membantu	Gibbs et al. (2023); Yang et al. (2022); Eng et al. (2024); Putra (2026); Maity & Lee (2025)
Batas kerja-rumah dan kelelahan	Konflik dan kelelahan menurunkan keterikatan; kesejahteraan menjadi penghubung	Harunavamwe & Kanengoni (2023); Cappetta et al. (2025); Nagori & Lawton (2024); Alamudi (2025)
Intensitas dan sifat sukarela	Hybrid sebagian waktu dan sukarela lebih aman daripada kerja jarak jauh penuh	Bloom et al. (2024); Mutiganda et al. (2022); Gibbs et al. (2023); Cappetta et al. (2025)

Sumber: Diolah penulis dari artikel yang ditinjau (2026).

Kondisi pertama berkaitan dengan kepemimpinan dan dukungan organisasi. Hubungan yang baik antara atasan dan karyawan dapat meningkatkan keterikatan, bahkan membantu mengurangi dampak kelelahan pada manajer (Cappetta et al., 2025). Dukungan organisasi juga terbukti berperan dalam meningkatkan keterikatan karyawan (Harunavamwe & Kanengoni, 2023). Pada usaha kecil dan menengah, keberhasilan penerapan hybrid turut bergantung pada kepemimpinan yang dibangun atas dasar kepercayaan dan berorientasi pada hasil kerja (Maity & Lee, 2025). Sejalan dengan itu, Hopkins dan Bardoel (2023), melalui wawancara dengan manajer SDM senior di Australia, menekankan bahwa penerapan hybrid yang berkelanjutan membutuhkan dukungan organisasi yang dirancang secara terencana, bukan sekadar membiarkan sistem tersebut berjalan tanpa pengelolaan.

Kondisi kedua adalah hubungan sosial di lingkungan kerja. Hubungan yang baik antarrekan kerja dapat meningkatkan keterikatan karyawan (Cappetta et al., 2025), sedangkan perasaan terisolasi justru dapat menurunkannya (Toscano et al., 2025). Dalam penelitian Eng et al. (2024), pekerja hybrid di Swedia juga menilai bahwa kegiatan bersama yang terstruktur, baik secara langsung di kantor maupun melalui media daring, dapat membantu menjaga keterikatan. Namun, kegiatan tersebut sebaiknya tetap bersifat sukarela karena kebutuhan dan preferensi setiap karyawan tidak selalu sama.

Kondisi ketiga berkaitan dengan komunikasi dan penggunaan teknologi digital. Gibbs et al. (2023) menunjukkan bahwa meningkatnya biaya koordinasi menjadi salah satu penyebab turunnya produktivitas saat bekerja dari rumah. Selain itu, jaringan kolaborasi yang semakin terbatas dapat menghambat pertukaran informasi antarkaryawan (Yang et al., 2022). Sebaliknya, penggunaan alat digital yang tepat, keterampilan digital yang memadai pada atasan maupun staf, serta aturan komunikasi yang jelas dapat mendukung keterikatan dan efektivitas kerja (Eng et al., 2024). Di Indonesia, kompetensi digital juga ditemukan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan hybrid di Jakarta (Putra, 2026). Sementara itu, Maity dan Lee (2025) mengidentifikasi keterbatasan infrastruktur digital sebagai salah satu hambatan utama penerapan hybrid pada usaha kecil dan menengah.

Kondisi keempat adalah kemampuan karyawan menjaga batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, termasuk dalam mengelola kelelahan. Penelitian Harunavamwe dan Kanengoni (2023) menunjukkan bahwa konflik kerja-keluarga menjadi faktor yang paling kuat menekan keterikatan karyawan di Afrika Selatan. Temuan Cappetta et al. (2025) juga memperlihatkan bahwa kelelahan dapat menurunkan keterikatan. Dalam tinjauannya, Nagori dan Lawton (2024) menempatkan program kesejahteraan karyawan sebagai salah satu faktor penting dalam perancangan sistem hybrid. Hal ini sejalan dengan penelitian Alamudi (2025) di Surabaya yang menemukan bahwa kesejahteraan karyawan berperan sebagai penghubung antara keterikatan, keseimbangan kerja-hidup, dan produktivitas.

Kondisi kelima berkaitan dengan intensitas kerja jarak jauh dan apakah pengaturannya dilakukan secara sukarela. Penelitian yang menunjukkan hasil positif umumnya membahas penerapan hybrid yang hanya dilakukan sebagian waktu (Bloom et al., 2024) atau telework yang dipilih secara sukarela oleh karyawan (Mutiganda et al., 2022). Sebaliknya, penurunan produktivitas dan penyempitan jaringan kolaborasi lebih terlihat pada penerapan kerja jarak jauh penuh (Gibbs et al., 2023; Yang et al., 2022). Bahkan, dalam perusahaan yang tetap mewajibkan karyawan hadir di kantor minimal 40% dari waktu kerja, peningkatan frekuensi kerja jarak jauh masih berkaitan dengan penurunan keterikatan, meskipun pengaruhnya relatif kecil pada karyawan (Cappetta et

al., 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa persoalannya bukan hanya terletak pada pilihan antara hybrid dan kerja penuh di kantor, tetapi juga pada jumlah hari kerja jarak jauh serta cara jadwal tersebut ditetapkan.

E. Keterikatan sebagai Jalan menuju Produktivitas

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa keterikatan karyawan dapat menjadi penghubung antara pola kerja dan hasil yang dicapai. Naqshbandi et al., (2024), dari hasil penelitiannya menemukan bahwa keterikatan memediasi hubungan antara kerja fleksibel dan kinerja. Toscano et al., (2025) juga menunjukkan bahwa kinerja harian dapat meningkat melalui konsentrasi dan keterikatan ketika karyawan bekerja dari rumah dalam kondisi yang mendukung. Sebaliknya, ketika karyawan merasa terisolasi, keterikatan dan kinerja mereka dapat menurun.

Temuan lainnya berasal dari Alamudi (2025), yang menemukan bahwa keterikatan berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan hybrid di Surabaya. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-hidup tidak berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas, tetapi pengaruhnya muncul melalui kesejahteraan karyawan. Jika dilihat secara keseluruhan, temuan-temuan ini menunjukkan bahwa keterikatan bukan hanya berkaitan dengan kenyamanan karyawan dalam bekerja, tetapi juga dapat menjadi salah satu faktor yang mendukung pencapaian kinerja. Meski demikian, ketiga penelitian tersebut menggunakan data dalam jangka pendek atau dikumpulkan pada satu periode tertentu. Karena itu, hubungan sebab-akibat di antara variabel-variabel tersebut masih perlu diteliti lebih lanjut.

F. Implikasi bagi Pengelola SDM

Temuan dari berbagai penelitian tersebut memberikan sejumlah pertimbangan bagi organisasi dalam menerapkan sistem kerja hybrid. Pengaturan jadwal kerja, misalnya, sebaiknya disesuaikan dengan jenis tugas yang dikerjakan, bukan hanya berdasarkan jumlah hari karyawan harus berada di kantor. Pengalaman pekerja hybrid di Swedia menunjukkan bahwa keleluasaan memilih tempat kerja yang sesuai dengan kebutuhan setiap tugas dapat mendukung efektivitas kerja (Eng et al., 2024).

Selain itu, penerapan hybrid secara sebagian waktu dan sukarela dapat menjadi pilihan yang lebih aman dibandingkan kerja jarak jauh penuh, terutama bagi organisasi yang belum memiliki sistem koordinasi tim yang kuat. Peran atasan juga perlu diperhatikan. Mereka tidak hanya perlu membangun hubungan yang baik dengan karyawan, tetapi juga mampu menilai kinerja berdasarkan hasil pekerjaan, bukan sekadar kehadiran. Hal ini sejalan dengan penelitian Bloom et al., (2024) yang menilai kinerja berdasarkan hasil, serta Maity dan Lee (2025) yang menekankan pentingnya kepemimpinan berorientasi hasil.

Organisasi juga perlu memastikan ketersediaan alat digital, meningkatkan keterampilan teknologi karyawan, dan menetapkan aturan komunikasi yang jelas. Pertemuan tatap muka tetap diperlukan, terutama untuk kegiatan yang membutuhkan interaksi dan koordinasi secara langsung. Di samping itu, pengelola SDM perlu memperhatikan kondisi karyawan dengan memantau kelelahan dan potensi konflik antara pekerjaan dan kehidupan keluarga. Kedua hal tersebut perlu ditangani sejak awal karena dapat mengganggu keterikatan dan pada akhirnya berdampak pada kinerja.

G. Implikasi Teoretis dan Celah Penelitian

Secara teoretis, pola temuan dalam penelitian ini sejalan dengan kerangka *Job Demands- Resources* (JD-R). Kerja hybrid dapat memberikan sumber daya tambahan bagi karyawan, seperti otonomi dan keleluasaan dalam mengatur waktu. Namun, pola kerja yang sama juga dapat menghadirkan tuntutan baru, misalnya isolasi sosial, beban

teknologi, dan konflik antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Dengan demikian, hybrid lebih tepat dipahami sebagai suatu rancangan kerja yang terdiri atas berbagai unsur, bukan sebagai satu bentuk perlakuan yang dampaknya selalu sama bagi setiap karyawan.

Dalam konteks Indonesia, dua penelitian yang ditemukan, yaitu di Surabaya (Alamudi, 2025) dan Jakarta (Putra, 2026), sama-sama menunjukkan hubungan positif antara pola kerja hybrid dan hasil kerja karyawan. Namun, kedua penelitian tersebut melibatkan karyawan yang memang telah menjalankan sistem hybrid dan menggunakan data survei yang dikumpulkan dalam satu periode. Oleh karena itu, hasilnya belum cukup untuk memastikan bahwa penerapan hybrid menjadi penyebab langsung dari peningkatan keterikatan maupun kinerja.

Berdasarkan hasil tinjauan ini, masih terdapat beberapa celah yang perlu diperhatikan dalam penelitian selanjutnya. Pertama, diperlukan penelitian jangka panjang atau eksperimen di lebih banyak negara di luar konteks Barat, termasuk Indonesia. Kedua, pengukuran mengenai jumlah hari kerja hybrid dan sifat pengaturan jadwalnya perlu dibuat lebih seragam agar hasil antarpenelitian dapat dibandingkan. Ketiga, pengukuran produktivitas perlu lebih banyak menggunakan data objektif, bukan hanya penilaian karyawan terhadap kinerjanya sendiri. Keempat, penelitian perlu diperluas ke berbagai sektor, seperti usaha kecil dan menengah, pemerintahan, serta industri jasa. Selain itu, peran kepemimpinan dan budaya kerja setempat juga perlu dikaji lebih lanjut untuk memahami bagaimana konteks organisasi memengaruhi keberhasilan penerapan hybrid.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Tinjauan terhadap 16 artikel yang diterbitkan pada periode 2021–2026 menunjukkan bahwa dampak kerja hybrid terhadap karyawan tidak selalu sama. Dari sisi produktivitas, penerapan kerja hybrid secara sebagian waktu umumnya mampu mempertahankan atau bahkan meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, penurunan produktivitas lebih sering ditemukan pada pola kerja jarak jauh penuh, terutama ketika koordinasi dan komunikasi tidak berjalan dengan baik.

Sementara itu, temuan mengenai keterikatan karyawan menunjukkan hasil yang lebih beragam. Otonomi dan fleksibilitas kerja dapat meningkatkan keterikatan, sedangkan isolasi, kelelahan, dan konflik antara pekerjaan dan kehidupan keluarga dapat menurunkannya. Keterikatan juga terlihat berperan dalam menghubungkan pola kerja dengan kinerja karyawan. Secara keseluruhan, dampak kerja hybrid dipengaruhi oleh beberapa kondisi, terutama kepemimpinan dan dukungan organisasi, hubungan sosial, komunikasi dan penggunaan teknologi digital, kemampuan menjaga batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta intensitas dan sifat sukarela dari pengaturan kerja.

Berdasarkan temuan tersebut, organisasi perlu merancang sistem kerja hybrid dengan mempertimbangkan kebutuhan tugas dan pola koordinasi tim, bukan hanya menetapkan jumlah hari kehadiran di kantor. Atasan juga perlu dibekali kemampuan untuk membangun hubungan yang baik dengan karyawan dan menilai kinerja berdasarkan hasil pekerjaan. Selain itu, perusahaan perlu menyediakan dukungan teknologi digital, menetapkan aturan komunikasi yang jelas, serta memperhatikan kesejahteraan karyawan sejak awal penerapan sistem hybrid. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian jangka panjang atau eksperimen dalam konteks Indonesia, khususnya dengan menggunakan ukuran produktivitas yang lebih objektif, diperlukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih kuat mengenai dampak kerja hybrid.

Tinjauan ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam membaca hasilnya. Pencarian artikel dilakukan melalui mesin pencari akademik berbasis

web dan penelusuran halaman penerbit, bukan melalui basis data berlangganan seperti Scopus atau Web of Science. Karena itu, masih ada kemungkinan artikel relevan yang belum teridentifikasi. Selain itu, proses penyaringan dan penilaian artikel hanya dilakukan oleh satu peneliti, sehingga konsistensi seleksi belum diperiksa oleh penilai kedua. Jumlah artikel yang ditinjau juga relatif terbatas dan memiliki konteks serta metode yang beragam. Kondisi tersebut membuat hasil penelitian lebih sesuai disajikan melalui sintesis naratif daripada penggabungan secara statistik. Hasil tinjauan ini juga berpotensi dipengaruhi oleh kecenderungan publikasi jurnal yang lebih banyak memuat temuan positif. Terakhir, sebagian informasi diperoleh dari abstrak dan halaman ringkasan artikel. Oleh sebab itu, pembaca disarankan untuk memeriksa artikel aslinya sebelum menggunakan atau mengutip angka dan temuan tertentu.

DAFTAR REFERENSI

Alamudi, A. K. (2025). Analysis of the influence of work engagement and work life balance on employee productivity through employee well-being in the service industry with a hybrid work environment. *Journal of Human Resource Studies*, *12*(1), 45–60.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *10*(1), 25–53.

Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The evolution of work from home. *Journal of Economic Perspectives*, *37*(4), 23–49.

Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, *630*(8018), 920–925.

Cappetta, R., Lo Cascio, S., Magni, M., & Marsico, A. (2026). Beyond the office: an examination of remote work, social and job features on individual satisfaction and engagement. *Personnel Review*, *55*(7), 1797–1826.

Choudhary, N., & Jain, S. (2025). A systematic literature review to explore the antecedents of employee engagement among remote workers. *Journal of Work-Applied Management*, *17*(1), 50–66.

Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, *42*(4), 655–683.

Eng, I., Tjernberg, M., & Champoux-Larsson, M.-F. (2024). Hybrid workers describe aspects that promote effectiveness, work engagement, work-life balance, and health. *Cogent Psychology*, *11*(1), 2362535.

Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2023). Work from home and productivity: Evidence from personnel and analytics data on information technology professionals. *Journal of Political Economy Microeconomics*, *1*(1), 7–41.

Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The future is hybrid: how organisations are designing and supporting sustainable hybrid work models in post-pandemic Australia. *Sustainability*, *15*(4), 3086.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*. https://doi.org/https://doi.org/10.5465/256287

Maity, R., & Lee, K. L. (2025). The impact of remote and hybrid work models on small and Medium-sized enterprises productivity: A systematic literature review. *SN Business & Economics*, *5*(10), 158.

Mutiganda, J. C., Wiitavaara, B., Heiden, M., Svensson, S., Fagerström, A., Bergström, G., & Aboagye, E. (2022). A systematic review of the research on telework and organizational economic performance indicators. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1035310.

Nagori, R., & Lawton, N. R. (2025). The design of hybrid work for improved employee engagement and well-being: perspectives for HRD practice. *International Journal of*

Human Resource Development: Practice, Policy and Research, *8*(2), 83–99.

Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, M. Z. (2024). The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, *31*(1), 5–26.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., & Brennan, S. E. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *Bmj*, *372*.

Putra, F. A. (2026). Employee Performance in the Digital Age: An Analysis of the Influence of Hybrid Working, Digital Competency, Work Engagement, and Work-Life Balance on Private-Sector Employees in Jakarta. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, *6*(1), 355–367. https://doi.org/10.59141/jrssem.v6i1.1588

Rohmawan, R., Suharto, S., & Syafii, M. (2025). The hybrid work model and its impact on employee engagement: A literature review study on the millennial generation. *Brilliant International Journal of Management and Tourism*, *5*(2), 106–114.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, *3*(1), 71–92.

Toscano, F., González-Romá, V., & Zappalà, S. (2025). The influence of working from home vs. working at the office on job performance in a hybrid work arrangement: A diary study. *Journal of Business and Psychology*, *40*(2), 497–512.