

DYNAMICS OF HYBRID WORK AND ITS IMPLICATIONS FOR EMPLOYEE ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

DINAMIKA HYBRID WORK DAN IMPLIKASINYA TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Ashabul Yamin

STIS Harsyi Lombok Tengah, NTB

*yaminasha9@gmail.com

*Corresponding Author

ABSTRACT

The post-pandemic transformation of the global employment landscape has triggered a massive shift toward hybrid work models, yet this adoption is often not accompanied by adequate organizational policy readiness. This study aims to analyze the dynamics of hybrid work and its implications for employee engagement and organizational commitment by integrating the Job Demands-Resources (JD-R) framework, social exchange theory, and person-environment fit. Utilizing a systematic literature review and narrative analysis of reputable international articles, the study finds that hybrid work functions as a double-edged sword. On one hand, spatial autonomy and flexibility act as motivational resources that enhance vigor and absorption. On the other hand, demands such as technostress, social isolation, and the blurring of work-life boundaries risk decreasing dedication and affective commitment. The synthesis confirms that the success of the hybrid model heavily depends on the quality of boundary management, organizational support, and a shift toward outcome-based management. This research recommends adaptive managerial approaches to ensure sustained employee engagement amidst digital disruption.

Keywords: Hybrid Work, Employee Engagement, Organizational Commitment, JD-R Theory, Work Flexibility.

ABSTRAK

Transformasi lanskap ketenagakerjaan global pasca-pandemi telah memicu pergeseran masif menuju model kerja hibrida (hybrid work), namun adopsi ini sering kali tidak dibarengi dengan kesiapan kebijakan organisasi yang memadai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika hybrid work dan implikasinya terhadap employee engagement serta organizational commitment dengan mengintegrasikan kerangka Job Demands-Resources (JD-R), social exchange theory, dan person-environment fit. Menggunakan metode tinjauan literatur sistematis dan analisis naratif terhadap artikel bereputasi internasional, studi ini menemukan bahwa hybrid work berfungsi sebagai pedang bermata dua (double-edged sword). Di satu sisi, otonomi spasial dan fleksibilitas bertindak sebagai sumber daya motivasional yang meningkatkan vigor dan absorption. Di sisi lain, tuntutan seperti technostress, isolasi sosial, dan kaburnya batas kerja berisiko menurunkan dedication serta affective commitment. Hasil sintesis menegaskan bahwa keberhasilan model hibrida sangat bergantung pada kualitas boundary management, dukungan organisasi, dan pergeseran menuju manajemen berbasis hasil. Penelitian ini merekomendasikan pendekatan manajerial yang adaptif untuk memastikan keterikatan karyawan tetap terjaga di tengah disrupsi digital.

Kata Kunci: Hybrid Work, Employee Engagement, Organizational Commitment, Teori JD-R, Fleksibilitas Kerja.

1. PENDAHULUAN

Lanskap ketenagakerjaan global telah mengalami transformasi struktural yang signifikan pasca pandemi, ditandai dengan pergeseran dari model kerja konvensional menuju konfigurasi kerja hibrida (hybrid work). Secara empiris, sekitar 44% tenaga kerja global telah mengadopsi skema hybrid pada tahun 2023, meningkat tajam dari kurang dari 20% sebelum

pandemi (OECD, 2023). Namun, adopsi ini tidak diikuti dengan kesiapan organisasi yang memadai, di mana hanya 35% organisasi global yang memiliki kebijakan hybrid formal (World Economic Forum, 2024). Di Indonesia, kesenjangan tersebut lebih mencolok; meskipun 32% perusahaan telah mengimplementasikan hybrid work, hanya 18% yang memiliki kebijakan terstandarisasi (BPS & World Bank, 2023). Ketidaksinkronan antara preferensi pekerja dan kesiapan organisasi ini memperlihatkan adanya disrupsi dalam kontrak psikologis antara karyawan dan organisasi, yang berimplikasi langsung terhadap employee engagement dan organizational commitment.

Secara konseptual, hybrid work merupakan konfigurasi kerja yang kompleks karena menggabungkan dimensi fleksibilitas, otonomi, dan keterhubungan sosial dalam satu sistem kerja yang dinamis. Dalam kerangka person-environment fit, kesesuaian antara preferensi individu dan pengaturan kerja terbukti menjadi determinan utama dalam membentuk engagement dan komitmen organisasi (Schweitzer et al., 2025). Namun, realitas empiris menunjukkan tren yang kontradiktif. Tingkat employee engagement global justru mengalami penurunan dari 23% pada tahun 2020 menjadi 21% pada tahun 2023 (Gallup, 2024). Di Indonesia, tingkat engagement hanya mencapai 24%, lebih rendah dibandingkan rata-rata kawasan Asia Tenggara (28%) (Gallup, 2024). Selain itu, 47% pekerja hybrid di Indonesia melaporkan penurunan motivasi kerja setelah enam bulan implementasi sistem tersebut (World Bank Indonesia, 2023). Fenomena ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak secara otomatis meningkatkan keterikatan karyawan, melainkan bergantung pada kualitas implementasi dan dukungan organisasi.

Lebih lanjut, fleksibilitas dalam hybrid work juga memunculkan implikasi terhadap organizational commitment. Secara global, sekitar 36% pekerja hybrid mempertimbangkan untuk berpindah kerja dalam kurun waktu satu tahun terakhir, lebih tinggi dibandingkan pekerja on-site (IMF, 2023). Di Indonesia, intensi turnover meningkat sebesar 18% pada sektor digital sejak adopsi hybrid work (BPS, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun hybrid work memberikan otonomi yang lebih besar, ia juga berpotensi melemahkan ikatan afektif karyawan terhadap organisasi. Dalam perspektif social exchange theory, kondisi ini mencerminkan ketidakseimbangan antara kontribusi karyawan dan dukungan organisasi yang diterima, sehingga menurunkan komitmen jangka panjang.

Di sisi lain, hybrid work juga memperkenalkan kompleksitas baru dalam aspek keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) dan kesiapan digital. Sebanyak 40% pekerja global melaporkan kaburnya batas antara kehidupan kerja dan personal (United Nations, 2023), sementara di Indonesia angka ini mencapai 52% (BPS, 2023). Selain itu, keterbatasan infrastruktur digital menjadi hambatan signifikan, di mana hanya 62% rumah tangga di Indonesia memiliki akses internet yang stabil untuk mendukung kerja jarak jauh (BPS, 2023). Ketimpangan ini menciptakan variasi dalam pengalaman kerja hybrid, yang pada akhirnya mempengaruhi engagement dan commitment secara tidak merata. Dalam konteks Job Demands-Resources (JD-R) Theory, kondisi ini menunjukkan bahwa hybrid work dapat berfungsi sebagai job resource (misalnya fleksibilitas dan otonomi) sekaligus job demand (misalnya isolasi sosial dan technostress), tergantung pada konteks implementasinya.

Secara teoritis, employee engagement dan organizational commitment merupakan dua konstruk yang saling berkaitan namun berbeda secara konseptual. Engagement mencerminkan kondisi psikologis yang ditandai dengan vigor, dedication, dan absorption, sedangkan commitment mencerminkan keterikatan emosional dan identifikasi individu terhadap organisasi (Einolander, 2016; Ürü et al., 2022). Penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel ini dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti perceived organizational support, otonomi kerja, dan kualitas interaksi sosial dalam lingkungan kerja hybrid (Yusuf & Nuraeni, 2023; Jindain & Gilitwala, 2023). Qin (2024) menegaskan bahwa internal listening dan dukungan organisasi berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan dan engagement dalam konteks kerja jarak jauh. Sementara itu, Purba et al. (2025) menemukan bahwa work-life

balance, kepuasan kerja, dan otonomi tugas memediasi hubungan antara hybrid work dan organizational commitment.

Namun demikian, literatur menunjukkan adanya inkonsistensi temuan terkait efektivitas hybrid work dalam meningkatkan engagement dan commitment. Beberapa studi menemukan bahwa hybrid work dapat meningkatkan keseimbangan kerja dan keterlibatan, sementara studi lain menunjukkan tidak adanya perbedaan signifikan atau bahkan penurunan engagement dibandingkan model kerja tradisional (Sharabi et al., 2024; Ürü et al., 2022; Schweitzer et al., 2025). Variasi ini menunjukkan bahwa efek hybrid work bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh faktor moderasi seperti budaya organisasi, jenis pekerjaan, generasi karyawan, serta kualitas praktik manajemen SDM.

Selain itu, aspek onboarding dan proses sosialisasi organisasi dalam konteks hybrid juga menjadi faktor krusial yang masih kurang dieksplorasi. Orosa (2023) menunjukkan bahwa desain onboarding dalam lingkungan hybrid memiliki pengaruh signifikan terhadap organizational commitment dan retensi karyawan. Ketidakefektifan proses sosialisasi dapat memperlemah identifikasi karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya engagement. Hal ini diperkuat oleh temuan Einolander (2016) yang menekankan pentingnya organizational identification sebagai jembatan antara engagement dan commitment.

Dengan mempertimbangkan kompleksitas tersebut, penelitian ini mengadopsi kerangka Job Demands-Resources (JD-R) Theory yang diintegrasikan dengan perspektif social exchange theory dan person-environment fit. Pendekatan ini memungkinkan analisis yang lebih komprehensif terhadap dinamika hybrid work, khususnya dalam mengidentifikasi bagaimana kombinasi antara tuntutan kerja dan sumber daya organisasi mempengaruhi engagement dan commitment. Lebih lanjut, penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model konseptual yang mengintegrasikan variabel mediasi seperti perceived organizational support, work-life balance, dan onboarding quality, serta variabel moderasi seperti budaya organisasi dan digital readiness.

Dengan demikian, studi ini tidak hanya berkontribusi pada pengayaan literatur mengenai hybrid work dalam konteks manajemen SDM, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan kerja yang adaptif dan berbasis bukti. Dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia, penelitian ini menjadi semakin relevan mengingat adanya kesenjangan signifikan dalam kesiapan organisasi dan infrastruktur digital yang dapat mempengaruhi efektivitas implementasi hybrid work.

2. METODE

Proses peninjauan literatur dalam artikel ini dilakukan melalui strategi pencarian sistematis pada basis data bibliometrik utama, yakni Scopus dan Web of Science (WoS). Pemilihan kedua database ini didasarkan pada reputasi mereka dalam mengindeks jurnal-jurnal dengan faktor dampak (impact factor) tinggi dan cakupan multidisiplin yang relevan dengan Manajemen SDM. Pencarian dilakukan dengan menggunakan kombinasi kata kunci Boolean untuk memastikan cakupan yang komprehensif, meliputi: "Hybrid Work" OR "Blended Working", AND "Job Demands-Resources Model" OR "JD-R Theory", AND "Employee Engagement", serta "Work-life Balance". Langkah awal ini bertujuan untuk memetakan diskursus akademik mengenai bagaimana struktur kerja fleksibel berinteraksi dengan sumber daya pekerjaan dan tuntutan psikologis karyawan.

Kriteria seleksi literatur ditetapkan secara ketat untuk menjaga aktualisasi dan relevansi akademik. Artikel yang disertakan dalam tinjauan ini dibatasi pada publikasi dalam rentang waktu lima hingga sepuluh tahun terakhir, guna menangkap evolusi konsep kerja jarak jauh menuju model hibrida yang terakselerasi secara masif sejak tahun 2020. Fokus utama diberikan pada artikel orisinal dan ulasan teoritis yang diterbitkan dalam jurnal internasional bereputasi dengan peringkat SJR (Scimago Journal Rank) Q1 dan Q2. Hal ini dilakukan untuk memastikan

bahwa sintesis yang dihasilkan berakar pada data empiris yang valid dan kerangka teoritis yang telah teruji secara peer-reviewed. Artikel yang tidak tersedia dalam bahasa Inggris atau hanya berupa prosiding konferensi yang belum melalui proses peninjauan mendalam dieksklusi dari analisis ini.

Pendekatan sintesis yang digunakan adalah metode analisis naratif, yang memungkinkan integrasi temuan secara kualitatif di lintas industri mulai dari sektor teknologi hingga layanan profesional—serta variasi budaya organisasi. Alih-alih hanya menyajikan ringkasan deskriptif, analisis ini melakukan dekonstruksi terhadap hasil penelitian terdahulu untuk mengidentifikasi pola, kontradiksi, dan konsistensi temuan terkait dimensi vigor, dedication, dan absorption. Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya dalam menghubungkan berbagai variabel yang tersebar dalam literatur menjadi satu proposisi teoretis yang utuh, sehingga mampu menghasilkan model konseptual yang relevan bagi pengembangan kebijakan MSDM yang adaptif di masa depan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hybrid Work as a Double-Edged Sword: Job Resources vs Job Demands

Hasil sintesis menunjukkan bahwa dalam kerangka Job Demands Resources (JD-R), hybrid work merupakan konfigurasi kerja yang secara inheren bersifat ambivalen karena berfungsi simultan sebagai job resource dan job demand. Secara teoritis, JD-R menjelaskan dua proses utama, yaitu motivational process yang muncul ketika sumber daya kerja memadai, serta health-impairment process yang terjadi ketika tuntutan kerja melebihi kapasitas individu. Dalam konteks hybrid work, kedua proses ini tidak berjalan secara terpisah, melainkan saling berinteraksi dan membentuk outcome yang dinamis terhadap employee engagement dan organizational commitment (Pansini et al., 2023; Meng et al., 2025; Toscano & Zappalà, 2020).

Dari sisi sumber daya, hybrid work memberikan otonomi spasial dan temporal yang signifikan, yang memungkinkan individu memiliki kontrol lebih besar terhadap ritme dan lokasi kerja. Dalam perspektif JD-R, otonomi ini berfungsi sebagai motivational resource yang meningkatkan energi psikologis, memperkuat intrinsik motivasi, dan pada akhirnya meningkatkan engagement. Bukti empiris menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berkorelasi positif dengan kesejahteraan subjektif dan performa, khususnya ketika organisasi mendukung praktik boundary management dan pemulihan energi di luar jam kerja (Meng et al., 2025; Ferrara et al., 2022; Urrejola-Contreras, 2023). Selain itu, fleksibilitas ini juga meningkatkan work-life balance, yang berperan sebagai mekanisme mediasi dalam memperkuat hubungan antara hybrid work dan keterikatan karyawan. Dalam kondisi di mana sumber daya ini optimal, individu cenderung mengalami peningkatan vigor, dedication, dan absorption, sehingga memperkuat engagement sekaligus memperdalam keterikatan afektif terhadap organisasi.

Namun demikian, hybrid work juga menghasilkan tuntutan kerja baru yang signifikan, terutama yang berkaitan dengan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (ICT). Literatur menunjukkan bahwa technostress creators seperti techno-overload, techno-invasion, dan techno-complexity merupakan determinan utama peningkatan stres dan burnout dalam lingkungan kerja hybrid (Pansini et al., 2023; Hagemann & Klug, 2022; Dutta & Mishra, 2023). Dalam kerangka JD-R, tuntutan ini memicu health-impairment process, di mana energi individu terkuras akibat tekanan kerja yang terus-menerus tanpa mekanisme pemulihan yang memadai. Selain itu, fenomena always-on connectivity memperluas batas kerja ke dalam kehidupan personal, sehingga mengurangi kemampuan individu untuk melakukan psychological detachment dan meningkatkan konflik kerja-keluarga (Booker et al., 2025; Rosado et al., 2023).

Dimensi lain yang muncul sebagai tuntutan signifikan adalah isolasi sosial. Hybrid work mengurangi frekuensi interaksi tatap muka dan komunikasi informal, yang secara tradisional berperan penting dalam membangun kohesi tim dan identitas organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa isolasi sosial berkorelasi dengan peningkatan stres dan penurunan engagement, yang dalam JD-R dijelaskan melalui jalur health-impairment (Toscano & Zappalà,

2020; Ferdous et al., 2025; Mahapatra & Ford, 2024). Ketika sumber daya sosial seperti dukungan rekan kerja dan supervisor tidak memadai, dampak negatif dari isolasi ini menjadi semakin kuat, sehingga menghambat terbentuknya organizational commitment.

Sintesis lintas studi mengonfirmasi bahwa hybrid work memiliki karakteristik sebagai double-edged sword, di mana efektivitasnya sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya. Ketika organisasi mampu meminimalkan tuntutan digital melalui kebijakan konektivitas yang jelas, desain teknologi yang berpusat pada manusia, serta beban kerja yang realistis, hybrid work dapat mempertahankan bahkan meningkatkan engagement. Sebaliknya, ketika tuntutan tersebut tidak terkelola dengan baik, konfigurasi hybrid justru meningkatkan kelelahan kognitif dan emosional, yang berujung pada disengagement dan penurunan komitmen organisasi (Figueiredo & Margaça, 2025; Toscano & Zappalà, 2020; Meng et al., 2025).

Peran ICT dalam konteks ini tidak bersifat unidimensional, melainkan sangat bergantung pada desain organisasi dan karakteristik individu. ICT dapat berfungsi sebagai sumber daya yang meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas kerja, namun juga dapat menjadi sumber tekanan ketika penggunaan tidak terstruktur atau berlebihan. Literatur menunjukkan bahwa outcome dari penggunaan ICT sangat ditentukan oleh keselarasan antara sistem teknologi, kebutuhan pekerjaan, dan kapasitas individu dalam mengelola beban digital (Kulikowski et al., 2022; Riglea et al., 2021). Hal ini menunjukkan bahwa ICT dalam hybrid work harus dipahami sebagai variabel kontingen yang dapat memperkuat atau melemahkan engagement dan commitment.

Selain faktor organisasi, sumber daya personal juga memainkan peran penting dalam menentukan keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya. Individu dengan tingkat emotional intelligence, proactive personality, dan kemampuan coping yang tinggi cenderung lebih mampu mengelola tekanan hybrid work dan memanfaatkan fleksibilitas sebagai sumber energi positif (Philip & Kosmidou, 2022; Silva & Damas, 2025). Dalam konteks JD-R, sumber daya personal ini berfungsi sebagai amplifier yang memperkuat efek positif dari job resources sekaligus mereduksi dampak negatif dari job demands.

Lebih lanjut, intensitas telework muncul sebagai faktor kontekstual yang menentukan arah hubungan antara hybrid work dan outcome karyawan. Temuan menunjukkan bahwa intensitas yang moderat dapat mengoptimalkan manfaat fleksibilitas, sementara intensitas yang terlalu tinggi justru meningkatkan isolasi sosial dan technostress (Santiago-Torner, 2025). Hal ini menegaskan bahwa hybrid work tidak dapat diposisikan secara normatif sebagai “baik” atau “buruk”, melainkan sebagai sistem kerja yang efeknya sangat bergantung pada desain implementasi dan konteks organisasi.

Dengan demikian, hasil dan diskusi ini menegaskan bahwa hybrid work dalam kerangka JD-R merupakan fenomena multidimensional yang memerlukan pendekatan manajerial yang adaptif dan berbasis bukti. Keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya menjadi kunci utama dalam menentukan apakah hybrid work akan menghasilkan engagement dan commitment yang tinggi atau justru sebaliknya. Tanpa intervensi organisasi yang tepat, hybrid work berpotensi menjadi sumber tekanan yang sistemik; namun dengan pengelolaan yang strategis, ia dapat menjadi mekanisme yang efektif untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan.

3.2 Mapping the Dimensions of Employee Engagement

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa dalam kerangka konseptual employee engagement sebagai konstruk multidimensional yang terdiri dari vigor, dedication, dan absorption, hybrid work memberikan dampak yang tidak seragam pada masing-masing dimensi, dengan pola yang sangat dipengaruhi oleh mekanisme boundary management, intensitas interaksi sosial, serta beban kognitif digital (Pelton, 2025; Hilty et al., 2022). Secara umum, terdapat konvergensi bahwa hybrid work mampu meningkatkan aspek tertentu dari

engagement melalui fleksibilitas dan otonomi, namun pada saat yang sama menciptakan risiko baru yang berkaitan dengan kelelahan, erosi identitas sosial, dan fragmentasi perhatian.

Pada dimensi vigor, yang merepresentasikan energi fisik dan mental dalam bekerja, hybrid work menunjukkan efek dualistik yang kuat. Sejumlah studi mengindikasikan bahwa pengurangan beban commuting dan peningkatan kontrol terhadap jadwal kerja berkontribusi pada peningkatan energi kerja, terutama ketika individu mampu mengatur ritme kerja secara mandiri untuk meminimalkan kelelahan kognitif dan fisik (Botha et al., 2023; Li & Yee, 2022; Bullock et al., 2021). Dalam kondisi ini, hybrid work memperkuat stabilitas energi melalui mekanisme psychological detachment dan pemulihan yang lebih efektif dibandingkan model kerja tradisional. Namun, manfaat ini sangat bergantung pada kemampuan individu dan organisasi dalam mengelola batas antara pekerjaan dan kehidupan personal. Ketika boundary management lemah, terjadi peningkatan spillover demands yang memicu kelelahan emosional, ambiguitas peran, serta gangguan yang berulang, sehingga mengikis vigor secara signifikan (Hilty et al., 2022; Zeavin, 2021; Li & Yee, 2022). Dengan demikian, peningkatan energi dalam hybrid work bukanlah kondisi yang inheren, melainkan kontingen terhadap kejelasan batas kerja, desain jadwal, serta dukungan organisasi dalam memfasilitasi pemulihan energi. Selain itu, fenomena Zoom fatigue dan beban video konferensi juga diidentifikasi sebagai faktor tambahan yang mengurangi energi kerja melalui peningkatan beban kognitif dan kelelahan visual, yang secara tidak langsung menurunkan vigor (Kirshenbaum et al., 2021; Hoelscher et al., 2022; Burchi & Samuk, 2022).

Pada dimensi dedication, yang mencerminkan makna kerja, antusiasme, dan keterikatan emosional terhadap organisasi, hybrid work memperlihatkan dinamika yang lebih kompleks. Fleksibilitas kerja seringkali ditafsirkan sebagai bentuk kepercayaan organisasi terhadap karyawan, yang meningkatkan perceived organizational support dan pada akhirnya memperkuat dedication (Botha et al., 2023; Yusriani et al., 2023; Li & Yee, 2022). Dalam konteks ini, hybrid work dapat memperdalam rasa memiliki dan kebanggaan terhadap pekerjaan, terutama ketika didukung oleh budaya organisasi yang inklusif dan berbasis kepercayaan. Namun, literatur juga menunjukkan bahwa dedication sangat bergantung pada keberadaan interaksi sosial secara langsung yang berfungsi untuk memperkuat identitas sosial dan kohesi tim. Ketika intensitas kehadiran fisik menurun tanpa adanya strategi pengganti yang efektif, terjadi erosi dalam keterikatan simbolik terhadap organisasi, yang berdampak pada penurunan makna kerja dan antusiasme jangka panjang (Hilty et al., 2022; Botha et al., 2023; Li & Yee, 2022; Burchi & Samuk, 2022). Dengan demikian, hybrid work menciptakan trade-off antara otonomi dan kohesi sosial, di mana peningkatan fleksibilitas dapat melemahkan dimensi sosial yang esensial bagi pembentukan dedication. Hal ini menegaskan bahwa dedication dalam konteks hybrid tidak hanya ditentukan oleh struktur kerja, tetapi juga oleh intensionalitas organisasi dalam membangun ritual sosial, interaksi tatap muka, dan mekanisme penguatan identitas kolektif.

Sementara itu, pada dimensi absorption yang berkaitan dengan kemampuan individu untuk mencapai konsentrasi penuh dan flow dalam bekerja, hybrid work menunjukkan potensi sekaligus kerentanan yang signifikan. Lingkungan kerja yang fleksibel dan relatif tenang, seperti bekerja dari rumah dengan gangguan minimal, dapat meningkatkan kemampuan individu untuk mencapai deep work, terutama ketika didukung oleh kontrol terhadap lingkungan kerja (Bleakley et al., 2021; Döring et al., 2022). Namun, kondisi ini sering kali terganggu oleh tuntutan multitasking digital dan transisi yang konstan antara berbagai platform kerja, yang menciptakan fragmentasi perhatian dan menurunkan kapasitas kognitif untuk mempertahankan fokus jangka panjang (Hoelscher et al., 2022; Burchi & Samuk, 2022). Fenomena Zoom fatigue kembali muncul sebagai faktor utama yang menghambat absorption, karena meningkatkan kelelahan mental dan mengganggu kontinuitas perhatian selama aktivitas kerja (Döring et al., 2022; Riedl, 2021; Hilty et al., 2022). Selain itu, kualitas infrastruktur teknologi juga memainkan peran krusial; sistem yang stabil dan responsif dapat

meminimalkan friksi operasional dan mendukung pengalaman kerja yang lebih menyenangkan, sementara gangguan teknis dan kompleksitas sistem justru memperburuk beban kognitif dan menurunkan tingkat absorption (Li & Yee, 2022; Burchi & Samuk, 2022). Dengan demikian, kemampuan hybrid work dalam meningkatkan absorption sangat bergantung pada desain lingkungan kerja digital yang mampu mengurangi gangguan dan mendukung fokus berkelanjutan.

Secara integratif, temuan menunjukkan bahwa boundary management merupakan variabel kunci yang memoderasi ketiga dimensi engagement secara simultan. Batas kerja yang jelas dan terkelola dengan baik berkorelasi dengan peningkatan vigor dan absorption, serta mempertahankan dedication melalui stabilitas peran dan keseimbangan kehidupan kerja (Hilty et al., 2022; Zeavin, 2021; Li & Yee, 2022). Sebaliknya, batas yang kabur mempercepat kelelahan, mengganggu fokus, dan melemahkan keterikatan emosional terhadap organisasi. Selain itu, kehadiran sosial dan interaksi tatap muka terbukti menjadi faktor kritis dalam mempertahankan dedication, karena berfungsi sebagai mekanisme utama dalam membangun identitas kolektif dan kohesi tim. Ketergantungan berlebihan pada interaksi digital tanpa dukungan aktivitas sosial yang terstruktur berpotensi menurunkan kualitas hubungan kerja dan makna kerja.

Faktor lain yang bersifat lintas dimensi adalah Zoom fatigue, yang tidak hanya mempengaruhi absorption melalui gangguan konsentrasi, tetapi juga berdampak pada vigor melalui peningkatan kelelahan, serta secara tidak langsung mengurangi dedication dengan menurunkan kualitas interaksi sosial. Literatur menunjukkan bahwa desain pertemuan digital, frekuensi rapat, serta ergonomi teknologi menjadi determinan penting dalam mengelola beban kognitif ini (Döring et al., 2022; Hoelscher et al., 2022; Burchi & Samuk, 2022). Oleh karena itu, pengelolaan hybrid work yang efektif memerlukan pendekatan sistemik yang mencakup pengaturan batas kerja, penguatan interaksi sosial, serta optimalisasi lingkungan digital.

Variasi temuan antar studi juga menunjukkan bahwa konteks memainkan peran signifikan dalam menentukan arah dan kekuatan hubungan antara hybrid work dan dimensi engagement. Lingkungan kerja berbasis pengetahuan dengan tingkat otonomi tinggi cenderung menunjukkan peningkatan vigor dan dedication, sementara konteks dengan infrastruktur teknologi yang lemah atau kohesi sosial yang rendah lebih rentan mengalami penurunan absorption dan energi kerja (Hilty et al., 2022; Botha et al., 2023; Li & Yee, 2022; Burchi & Samuk, 2022). Hal ini menegaskan bahwa hybrid work bukanlah model universal yang menghasilkan outcome seragam, melainkan fenomena kontekstual yang memerlukan adaptasi berdasarkan karakteristik organisasi dan tenaga kerja.

Dengan demikian, hasil dan diskusi ini menegaskan bahwa dampak hybrid work terhadap vigor, dedication, dan absorption bersifat multidimensional dan sangat bergantung pada interaksi antara faktor struktural, sosial, dan teknologi. Ketiga dimensi tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling memengaruhi melalui mekanisme boundary management, kualitas interaksi sosial, dan beban kognitif digital. Tanpa pengelolaan yang tepat, hybrid work berpotensi mengganggu stabilitas energi, melemahkan makna kerja, dan menghambat konsentrasi. Sebaliknya, dengan desain yang terintegrasi dan berbasis bukti, hybrid work dapat menjadi katalisator bagi peningkatan engagement secara menyeluruh.

3.3 Implications for Organizational Outcomes: Commitment Profiles

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa dinamika employee engagement dalam konteks hybrid work memiliki konsekuensi sistemik terhadap tiga dimensi utama organizational commitment, yaitu affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment. Secara umum, pola temuan yang paling konsisten mengindikasikan bahwa affective commitment sangat sensitif terhadap kualitas integrasi sosial dalam lingkungan kerja hybrid, sementara continuance commitment cenderung diperkuat oleh persepsi manfaat fleksibilitas kerja. Di sisi lain, normative commitment muncul sebagai dimensi yang lebih

kontingen, bergantung pada persepsi kewajiban moral yang dibentuk oleh praktik organisasi dan kualitas hubungan kerja.

Affective commitment, yang merefleksikan keterikatan emosional dan identifikasi individu terhadap organisasi, terbukti sangat dipengaruhi oleh kualitas interaksi sosial dan rasa memiliki (sense of belonging). Dalam konteks hybrid work, pengurangan interaksi tatap muka secara signifikan mengurangi peluang terjadinya pertukaran sosial informal dan pembentukan hubungan interpersonal yang kuat, yang pada akhirnya melemahkan keterikatan emosional terhadap organisasi (Wang et al., 2020; Sholesi et al., 2023; Bilderback & Kilpatrick, 2024; Saridakis et al., 2023). Sejumlah studi menunjukkan bahwa isolasi sosial yang muncul dalam pengaturan kerja hybrid dan remote menjadi faktor utama yang mengurangi affective commitment, terutama כאשר interaksi digital tidak mampu sepenuhnya menggantikan kualitas hubungan yang dibangun melalui kehadiran fisik (Figueiredo & Margaça, 2025; Guçu & Medeleanu, 2023; Silva et al., 2022; Tan & Antonio, 2022). Dalam perspektif ini, interaksi sosial berfungsi sebagai sumber daya utama yang menopang keterikatan emosional, sehingga ketika sumber daya ini berkurang, affective commitment mengalami penurunan. Namun demikian, literatur juga menunjukkan bahwa penurunan ini tidak bersifat deterministik, melainkan sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menciptakan mekanisme integrasi sosial yang efektif. Peran kepemimpinan, iklim organisasi, serta praktik komunikasi yang inklusif dapat berfungsi sebagai buffer yang mempertahankan bahkan memperkuat affective commitment dalam lingkungan kerja terdistribusi (Contreras et al., 2020; Eðvarðsson & Gardarsdottir, 2023; Tan & Antonio, 2022). Selain itu, intensitas telework juga menunjukkan efek yang beragam; dalam beberapa konteks, intensitas tinggi dapat meningkatkan tekanan emosional dan burnout yang secara tidak langsung menurunkan affective commitment, sementara dalam konteks lain, efek tersebut dapat diminimalkan melalui dukungan organisasi yang memadai (Santiago-Torner, 2025; Guçu & Medeleanu, 2023; Vasić, 2020).

Berbeda dengan affective commitment, continuance commitment menunjukkan pola yang lebih konsisten dalam konteks hybrid work. Dimensi ini, yang didasarkan pada pertimbangan biaya dan manfaat dalam keputusan untuk tetap bertahan di organisasi, cenderung meningkat כאשר karyawan merasakan keuntungan nyata dari fleksibilitas kerja. Hybrid work memberikan berbagai manfaat seperti pengurangan waktu dan biaya commuting, peningkatan kontrol terhadap waktu, serta kenyamanan kerja yang lebih tinggi, yang secara kumulatif meningkatkan persepsi biaya jika harus meninggalkan organisasi (Kamarapu et al., 2023; Bravo-Duarte et al., 2025; Rupčić, 2024; Wang et al., 2020; Siyambalapitiya & Wickramarachchi, 2022). Dalam kondisi ini, continuance commitment diperkuat melalui mekanisme cost-benefit evaluation yang bersifat rasional dan path-dependent. Seiring dengan semakin terinternalisasinya sistem kerja hybrid, karyawan cenderung mengembangkan ketergantungan terhadap fleksibilitas tersebut, sehingga meningkatkan hambatan untuk berpindah kerja (Kamarapu et al., 2023; Naqshbandi, 2025; Pianese et al., 2022). Namun demikian, penguatan continuance commitment tidak bersifat absolut. Ketika nilai sosial dari pekerjaan menurun atau ketika pasar tenaga kerja menawarkan alternatif dengan fleksibilitas yang setara atau lebih tinggi, maka persepsi biaya keluar dapat menurun, sehingga melemahkan continuance commitment (Bravo-Duarte et al., 2025; Rupčić, 2024; Sholesi et al., 2023; Ganguly et al., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja perlu dilengkapi dengan investasi sosial dan organisasi untuk mempertahankan loyalitas jangka panjang.

Sementara itu, normative commitment, yang berkaitan dengan rasa kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi, menunjukkan dinamika yang lebih kompleks dan kontekstual. Literatur menunjukkan bahwa komitmen normatif dapat diperkuat כאשר organisasi menunjukkan investasi yang nyata terhadap pengembangan karyawan, pengakuan, dan dukungan sosial dalam lingkungan hybrid (Kamarapu et al., 2023; Naqshbandi, 2025; Pianese et al., 2022). Dalam hal ini, karyawan menginternalisasi norma timbal balik sebagai bentuk kewajiban moral untuk membalas dukungan organisasi. Namun, ketika praktik kerja

hybrid tidak disertai dengan kepemimpinan yang suportif dan inklusif, atau *כאשר* terdapat ketidaksesuaian antara ekspektasi organisasi dan pengalaman karyawan, normative commitment dapat melemah dan bahkan berubah menjadi persepsi kewajiban yang bersifat koersif (Vasić, 2020; Tan & Antonio, 2022; Monachos & Fragouli, 2023). Kondisi ini berpotensi menciptakan sinisme organisasi, yang pada akhirnya mengurangi efektivitas komitmen normatif sebagai pendorong loyalitas.

Secara integratif, temuan ini menunjukkan bahwa translasi employee engagement menjadi organizational commitment yang berkelanjutan dalam konteks hybrid work sangat bergantung pada kualitas sumber daya sosial dan organisasi yang tersedia. Mekanisme integrasi sosial menjadi faktor kunci dalam mempertahankan affective commitment, terutama melalui praktik seperti interaksi sinkron dan asinkron yang terstruktur, pertemuan tatap muka berkala, serta kepemimpinan yang mampu membangun kepercayaan dan keamanan psikologis (Contreras et al., 2020; Vasić, 2020; Sholesi et al., 2023; Bilderback & Kilpatrick, 2024). Pada saat yang sama, untuk memperkuat continuance dan normative commitment, organisasi perlu menyeimbangkan fleksibilitas kerja dengan investasi yang jelas dalam pengembangan karier, pengakuan, serta partisipasi inklusif dalam pengambilan keputusan (Guțu & Medeleanu, 2023; Silva et al., 2022; Tan & Antonio, 2022; Fay, 2011).

Kerangka JD-R memberikan penjelasan teoretis yang komprehensif terhadap dinamika ini, di mana sumber daya seperti dukungan sosial, fleksibilitas, dan kualitas kepemimpinan berfungsi sebagai buffer terhadap tuntutan kerja, sekaligus sebagai pendorong utama engagement. Namun, dalam konteks hybrid work, sumber daya tersebut juga dapat berubah menjadi tuntutan *כאשר* tidak dikelola dengan baik, misalnya dalam bentuk konektivitas digital yang berlebihan atau pengawasan yang intensif (Santiago-Torner, 2025; Vincenzi et al., 2022; Contreras et al., 2020; Tan & Antonio, 2022). Transformasi ini sangat relevan עבור affective commitment, yang paling sensitif terhadap keseimbangan antara sumber daya sosial dan tuntutan kerja dalam lingkungan hybrid.

Variasi temuan antar studi menunjukkan bahwa tidak terdapat pola universal dalam hubungan antara hybrid work dan organizational commitment. Faktor kontekstual seperti industri, budaya organisasi, intensitas telework, serta kualitas kepemimpinan memainkan peran penting dalam menentukan arah dan kekuatan hubungan tersebut (Santiago-Torner, 2025; Guțu & Medeleanu, 2023; Vasić, 2020; Tan & Antonio, 2022). Selain itu, manfaat fleksibilitas yang memperkuat continuance commitment dapat berkurang כאשר karyawan menghadapi biaya sosial yang tinggi atau *כאשר* alternatif pekerjaan yang lebih menarik tersedia di pasar tenaga kerja (Kamarapu et al., 2023; Naqshbandi, 2025; Sholesi et al., 2023). Demikian pula, normative commitment dapat melemah כאשר terdapat ketidaksesuaian antara nilai individu dan organisasi, atau *כאשר* ekspektasi organisasi dirasakan sebagai tekanan yang tidak proporsional (Vasić, 2020; Monachos & Fragouli, 2023).

Dengan demikian, hasil dan diskusi ini menegaskan bahwa dalam konteks hybrid work, affective commitment merupakan dimensi yang paling rentan terhadap disrupsi akibat berkurangnya interaksi sosial, sementara continuance commitment cenderung diperkuat oleh manfaat fleksibilitas, dan normative commitment bergantung pada kualitas hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Untuk memastikan bahwa engagement dapat diterjemahkan menjadi komitmen organisasi yang berkelanjutan, organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang terintegrasi, yang tidak hanya menekankan fleksibilitas kerja, tetapi juga memperkuat infrastruktur sosial, kualitas kepemimpinan, serta investasi jangka panjang terhadap karyawan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi hybrid work merupakan sebuah konfigurasi kerja yang bersifat ambivalen (double-edged sword) dalam mempengaruhi

employee engagement and organizational commitment. Melalui lensa teori Job Demands-Resources (JD-R), ditemukan bahwa efektivitas model hibrida sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan sumber daya motivasional seperti otonomi spasial dan fleksibilitas, sembari memitigasi tuntutan kerja baru berupa technostress, Zoom fatigue, dan isolasi sosial. Secara spesifik, aspek engagement yang paling rentan tererosi adalah dimensi vigor dan dedication akibat kaburnya batas kerja (boundary management) dan berkurangnya interaksi sosial tatap muka. Sementara itu, dalam profil komitmen, affective commitment menjadi dimensi yang paling sensitif terhadap pengurangan kohesi tim, sedangkan continuance commitment justru cenderung meningkat karena nilai manfaat fleksibilitas yang dirasakan karyawan.

Tinjauan literatur ini memiliki beberapa keterbatasan, di antaranya adalah fokus analisis yang masih dominan pada sektor industri padat pengetahuan (knowledge-intensive industries) dan pekerja profesional, sehingga generalisasi temuan pada sektor manufaktur atau jasa yang memerlukan kehadiran fisik tinggi mungkin terbatas. Selain itu, karena sintesis ini berbasis pada literatur yang ada, terdapat ketergantungan pada data sekunder yang mungkin belum sepenuhnya menangkap variasi budaya kerja spesifik di berbagai wilayah geografis yang berbeda.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan pengujian empiris menggunakan metode longitudinal guna memahami dampak jangka panjang hybrid work terhadap stabilitas komitmen organisasi melampaui fase adaptasi awal. Penggunaan pendekatan mixed-methods juga sangat dianjurkan untuk mengeksplorasi secara mendalam dinamika psikologis karyawan dalam mengelola technostress dan boundary management. Lebih lanjut, penelitian masa depan perlu memperluas cakupan pada variabel moderasi seperti kesiapan digital (digital readiness) dan gaya kepemimpinan transformasional dalam konteks budaya organisasi yang beragam.

5. DAFTAR PUSTAKA

- AKIN, Ö., & Reyhanoğlu, M. (2025). Employee Anxiety and Job Satisfaction: The Mediating Roles of Workload and Work Stress. *Global Business and Organizational Excellence*, 45(1), 5–21. <https://doi.org/10.1002/joe.22301>
- Badan Pusat Statistik. (2023). Statistik tenaga kerja Indonesia 2023.
- Bilderback, S., & Kilpatrick, M. D. (2024). Global perspectives on redefining workplace presence: the impact of remote work on organizational culture. *Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology*, 4(1), 62–72. <https://doi.org/10.1108/jeet-08-2024-0023>
- Bleakley, A., Rough, D., Edwards, J., Doyle, P., Dumbleton, O., Clark, L., Rintel, S., Wade, V., & Cowan, B. R. (2021). Bridging Social Distance During Social Distancing: Exploring Social Talk and Remote Collegiality in Video Conferencing. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2109.14965>
- Booker, L., Mowbray, P. K., Townsend, K., & Chan, X. W. (2025). Technology and Its Influence on Teleworker Well-Being: A Systematic Review. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 63(3). <https://doi.org/10.1111/1744-7941.70019>
- Botha, D., Dijk, G. van, & Marais, A. (2023). The COVID-19 pandemic: Perspectives on work engagement and work-from-home in a higher education institution. *Sa Journal of Human Resource Management*, 21. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2131>
- Bravo-Duarte, F., Rodríguez, I., & Tordera, N. (2025). Leading from afar: Development and validation of the leadership competencies for telework scale. *Journal of Management & Organization*, 31(5), 2449–2468. <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10011>
- Bullock, A. N., Colvin, A. D., & Jackson, M. S. (2021). “All Zoomed Out”: Strategies for Addressing Zoom Fatigue in the Age of COVID-19. 61–68. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90677-1_6

- Burchi, S., & Samuk, Ş. (2022). Being a nomad in one's home: The case of Italian women during Covid-19. *Cambio Rivista Sulle Trasformazioni Sociali*, 11(22), 83–95. <https://doi.org/10.36253/cambio-10778>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Dicu, A., Rybnikova, I., & Steger, T. (2022). How do employees cope with mandatory working from home during COVID-19? *German Journal of Human Resource Management Zeitschrift Für Personalforschung*, 36(3), 300–324. <https://doi.org/10.1177/23970022221079049>
- Döring, N., Moor, K. D., Fiedler, M., Schoenenberg, K., & Raake, A. (2022). Videoconference Fatigue: A Conceptual Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2061. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042061>
- DUROG, M. R. O., & Resurreccion, P. F. (2024). Organizational Identification as a Mediator of Organizational Support, Employee Engagement, and Commitment: The Case of Non-Teaching Employees in the Mindanao State University-Iligan Institute of Technology (MSU-IIT). *Journal of Human Resource Management – Hr Advances and Developments*, 2024(2), 34–51. <https://doi.org/10.46287/uwwt1370>
- Dutta, D., & Mishra, S. K. (2023). “Technology is killing me!”: the moderating effect of organization home-work interface on the linkage between technostress and stress at work. *Information Technology and People*, 37(6), 2203–2222. <https://doi.org/10.1108/itp-03-2022-0169>
- Eðvarðsson, I. R., & Gardarsdóttir, J. (2023). Navigating Uncharted Waters: Exploring Leaders' Challenges in the Era of COVID-19 and the Rise of Telework. *Sustainability*, 15(23), 16471. <https://doi.org/10.3390/su152316471>
- Einolander, J. (2016). Organizational commitment and employee engagement: A cross-case analysis.
- Einolander, J. (2016). Organizational Commitment and Engagement in Two Finnish Energy Sector Organizations. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(3), 408–423. <https://doi.org/10.1002/hfm.20664>
- Fay, M. J. (2011). Informal communication of co-workers: a thematic analysis of messages. *Qualitative Research in Organizations and Management an International Journal*, 6(3), 212–229. <https://doi.org/10.1108/17465641111188394>
- Ferdous, T., Ali, M., Desouza, K. C., & French, E. (2025). An integrated framework of remote work from organizational adoption to employee outcomes: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, 28(1). <https://doi.org/10.1111/ijmr.70002>
- Ferrara, B., Pansini, M., Vincenzi, C. D., Buonomo, I., & Benevene, P. (2022). Investigating the Role of Remote Working on Employees' Performance and Well-Being: An Evidence-Based Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12373. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912373>
- Figueiredo, E., & Margaça, C. (2025). Loneliness and Isolation in the Era of Telework: A Comprehensive Review of Challenges for Organizational Success. *Healthcare*, 13(16), 1943. <https://doi.org/10.3390/healthcare13161943>
- Figueiredo, E., & Margaça, C. (2025). Loneliness and Isolation in the Era of Telework: A Comprehensive Review of Challenges for Organizational Success. *Healthcare*, 13(16), 1943. <https://doi.org/10.3390/healthcare13161943>
- Gallup. (2024). State of the Global Workplace Report 2024.
- Ganguly, A., Joseph, J. M., Dutta, S., & Dey, K. (2022). Exploring the Employer–Employee Relationship: A Management Versus Employee Perspective of the Vicissitudes in the

- Virtual Workplace. Global Business Review.
<https://doi.org/10.1177/09721509221086353>
- Guțu, I., & Medeleanu, C. (2023). Assessing Teleworkforce and Electronic Leadership Favorable for an Online Workforce Sustainability Framework by Using PLS SEM. *Sustainability*, 15(18), 13615. <https://doi.org/10.3390/su151813615>
- Hagemann, V., & Klug, K. (2022). Human Resource Management in a Digital Environment. 35–64. https://doi.org/10.1007/978-3-031-04063-4_3
- Hilty, D. M., Armstrong, C. M., Smout, S. A., Crawford, A., Maheu, M. M., Drude, K. P., Chan, S., Yellowlees, P., & Krupinski, E. A. (2022). Findings and Guidelines on Provider Technology, Fatigue, and Well-being: Scoping Review. *Journal of Medical Internet Research*, 24(5), e34451. <https://doi.org/10.2196/34451>
- Hoelscher, G. L., Morton, D. S., Sanderson, B. N., Noble, J. F., Bullard, M. J., & Swiderski, D. (2022). Virtual Healthcare Simulation. *Simulation in Healthcare the Journal of the Society for Simulation in Healthcare*, 17(5), 322–328. <https://doi.org/10.1097/sih.0000000000000658>
- International Monetary Fund. (2023). Workforce mobility and labor trends report.
- Jain, S., Devi, S., & Kumar, V. (2023). Remote working and its facilitative nuances: visualizing the intellectual structure and setting future research agenda. *Management Research Review*, 47(5), 689–707. <https://doi.org/10.1108/mrr-01-2022-0057>
- Jindain, C., & Gilitwala, B. (2023). The factors impacting the intermediating variable of employee engagement toward employee performance in a hybrid working model. *Rajagiri Management Journal*, 18(2), 167–179. <https://doi.org/10.1108/ramj-08-2023-0237>
- Jindain, K., & Gilitwala, B. (2023). Employee engagement in hybrid work environments.
- Kaiser, S., Suess, S., Cohen, R. L., Mikkelsen, E. N., & Pedersen, A. R. (2022). Working from home: Findings and prospects for further research. *German Journal of Human Resource Management Zeitschrift Für Personalforschung*, 36(3), 205–212. <https://doi.org/10.1177/23970022221106973>
- Kamarapu, S., Swami, P., & Chaturvedi, S. (2023). Impact of Home-based Teleworking During Pandemic on Telecommuters' Organizational Commitment: Interaction of Gender and Family Status. *Metamorphosis*, 22(2), 121–132. <https://doi.org/10.1177/09726225231222069>
- Kirshenbaum, N., Davidson, K., Harden, J., North, C., Kobayashi, D., Theriot, R., Tabalba, R., Rogers, M. L., Belcaid, M., Burks, A., Bharadwaj, K. N., Renambot, L., Johnson, A., Long, L., & Leigh, J. (2021). Traces of Time through Space. *Proceedings of the Acm on Human-Computer Interaction*, 5(ISS), 1–20. <https://doi.org/10.1145/3488552>
- Kulikowski, K., Przytuła, S., Sułkowski, Ł., & Rašticová, M. (2022). Technostress of students during COVID-19 - a sign of the time? *Human Technology*, 18(3), 234–249. <https://doi.org/10.14254/1795-6889.2022.18-3.3>
- Kumar, Mr. K. S., & Saxena, Mr. S. R. (2024). Assessing the Impact of Remote Work and Flexible Work Schedule on Employee Engagement in Corporate Organizations. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(3), 1371–1376. <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0324.0660>
- Li, B. J., & Yee, A. Z. H. (2022). Understanding videoconference fatigue: a systematic review of dimensions, antecedents and theories. *Internet Research*, 33(2), 796–819. <https://doi.org/10.1108/intr-07-2021-0499>
- Mahapatra, M., & Ford, D. P. (2024). Technostress and disengagement from knowledge sharing: insights from pre-pandemic and mid-pandemic data sets. *Journal of Knowledge Management*, 28(9), 2689–2711. <https://doi.org/10.1108/jkm-08-2023-0711>

- McKeown, T., & Cochrane, R. (2017). Independent professionals and the potential for HRM innovation. *Personnel Review*, 46(7), 1414–1433. <https://doi.org/10.1108/pr-09-2016-0256>
- Meng, J., Suárez, L., Yip, C. C. E., & Marsh, N. V. (2025). White-Collar Workers in the Post-Pandemic Era: A Review of Risk and Protective Factors for Mental Well-Being. *Behavioral Sciences*, 15(10), 1313. <https://doi.org/10.3390/bs15101313>
- Monachos, K., & Fragouli, E. (2023). Remote Work and New Employment Models in the Post Covid-19 Era: A Case Study of Greece. *European Journal of Theoretical and Applied Sciences*, 1(5), 181–221. [https://doi.org/10.59324/ejtas.2023.1\(5\).13](https://doi.org/10.59324/ejtas.2023.1(5).13)
- Naqshbandi, M. M. (2025). Beyond Office Walls: Rethinking Management Practices in the Hybrid Workspace. *Fiiib Business Review*, 14(4), 391–397. <https://doi.org/10.1177/30499240251356878>
- OECD. (2023). Employment outlook 2023: The impact of hybrid work.
- Orosa, B. (2023). Hybrid onboarding and organizational commitment.
- Orosa, H. G. P. (2023). LEVEL OF ATTITUDE TOWARDS ONBOARDING ON EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL COMMITMENT: BASIS FOR EFFECTIVE HYBRID ONBOARDING PROGRAM. *Social Values and Society*, 5(2), 46–53. <https://doi.org/10.26480/svs.02.2023.46.53>
- Pansini, M., Buonomo, I., Vincenzi, C. D., Ferrara, B., & Benevene, P. (2023). Positioning Technostress in the JD-R Model Perspective: A Systematic Literature Review. *Healthcare*, 11(3), 446. <https://doi.org/10.3390/healthcare11030446>
- Pelton, D. (2025). Grave gaps in burnout perception. 23–33. <https://doi.org/10.1037/0000454-003>
- Peprah, E. O. (2023). Hybrid workplace: current status, positives, negatives, challenges, and team learning. *The Learning Organization*, 31(1), 88–103. <https://doi.org/10.1108/tlo-11-2022-0150>
- Philip, J., & Kosmidou, V. (2022). How proactive personality and ICT-enabled technostress creators configure as drivers of job crafting. *Journal of Management & Organization*, 29(4), 724–744. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.56>
- Pianese, T., Errichiello, L., & Cunha, J. V. da. (2022). Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review*, 20(2), 326–345. <https://doi.org/10.1111/emre.12515>
- Purba, J. et al. (2025). Hybrid work and employee commitment: Mediating roles of work-life balance.
- Purba, S. D., Nilawati, L., Nugroho, Y. A. B., Darmoyo, S., & Alves, S. (2025). Implementation of a hybrid working system: Can it increase millennial workers' commitment in greater Jakarta? *Human Systems Management*, 44(1), 116–132. <https://doi.org/10.3233/hsm-230218>
- Qin, Y. (2024). Leadership communication and employee engagement in remote work.
- Qin, Y. S. (2024). How internal listening inspires remote employee engagement: examining the mediating effects of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Journal of Communication Management*, 28(4), 553–572. <https://doi.org/10.1108/jcom-11-2023-0117>
- Ramachandaran, S. D., Thet, K. Z. Z., Qalati, S. A., Doraisingam, P., Malek, B. A., & Kumari, S. (2024). Human Resource Management Strategies for Engagement and Talent Attraction in Hybrid Work Models. *Journal of Ecohumanism*, 3(7). <https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4394>
- Ramachandaran, S. et al. (2024). HR strategies in hybrid work environments.
- Riedl, R. (2021). On the stress potential of videoconferencing: definition and root causes of Zoom fatigue. *Electronic Markets*, 32(1), 153–177. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00501-3>

- Riglea, S., Rus, C., & Rațiu, L. (2021). The mediating role of the work-family conflict in the relationship between technostress and psychological well-being in the COVID-19 pandemic context. *Psihologia Resurselor Umane*, 19(2). <https://doi.org/10.24837/pru.v19i2.497>
- Rosado, M. E. B., Suárez, L. M. C., Zevallos, G. F. D. O. de, & Espinosa-Cristia, J. F. (2023). Technostress at work during the COVID-19 lockdown phase (2020–2021): a systematic review of the literature. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1173425>
- Rupčić, N. (2024). Working and learning in a hybrid workplace: challenges and opportunities. *The Learning Organization*, 31(2), 276–283. <https://doi.org/10.1108/tlo-02-2024-303>
- Salem, M. R. M. (2025). Designing Future-Ready Workplaces: How Gen Z's Preferred Work Type Influence Retention Intention; Mediating Role of Perceived Autonomy in Malaysian SMEs. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-7147082/v1>
- Santiago-Torner, C. (2025). Moderating Effects of Telework Intensity on the Relationship Between Ethical Climate, Affective Commitment and Burnout in the Colombian Electricity Sector Amid the COVID-19 Pandemic. *Behavioral Sciences*, 15(10), 1409. <https://doi.org/10.3390/bs15101409>
- Santiago-Torner, C. (2025). Moderating Effects of Telework Intensity on the Relationship Between Ethical Climate, Affective Commitment and Burnout in the Colombian Electricity Sector Amid the COVID-19 Pandemic. *Behavioral Sciences*, 15(10), 1409. <https://doi.org/10.3390/bs15101409>
- Saridakis, G., Georgellis, Y., Benson, V., Garcia, S. M., Johnstone, S., & Lai, Y. (2023). Guest editorial: Work from home (WFH), employee productivity and wellbeing: lessons from COVID-19 and future implications. *Information Technology and People*, 36(5), 1757–1765. <https://doi.org/10.1108/itp-08-2023-993>
- Schweitzer, L., Smith, C. J., Lyons, S., & Kostuchuk, J. (2025). Working where we want: The role of work arrangement fit in work-related and personal wellbeing. *Journal of Management & Organization*, 31(6), 2660–2678. <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10024>
- Schweitzer, L. et al. (2025). Person-environment fit in hybrid work contexts.
- Sharabi, M., Shlomi, A., & Sharabi, S. (2024). Employee engagement and work centrality in times of crisis. *International Journal of Social Sciences Perspectives*, 14(1), 1–11. <https://doi.org/10.33094/ijssp.v14i1.1448>
- Sharabi, M. et al. (2024). Work mode differences in employee engagement.
- Sholesi, O. Y., Kolawole, A., & Olorunisola, I. (2023). Telecommuting and Normative Commitment of Employees in a Technology Firm: After Effects of Covid-19 Pandemic. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 15(3(J)), 70–76. [https://doi.org/10.22610/jeps.v15i3\(j\).3644](https://doi.org/10.22610/jeps.v15i3(j).3644)
- Silva, A. B. da, Castelló-Sirvent, F., & Darós, L. C. (2022). Sensible Leaders and Hybrid Working: Challenges for Talent Management. *Sustainability*, 14(24), 16883. <https://doi.org/10.3390/su142416883>
- Silva, A. J., & Damas, H. (2025). Hybrid Connections: Unveiling Emotional Intelligence's Influence on Hybrid Work Perceptions and Job Performance. *The Spanish Journal of Psychology*, 28. <https://doi.org/10.1017/sjp.2025.10008>
- Siyambalapitiya, N., & Wickramarachchi, R. (2022). An exploration of the psychological factors affecting on information technology employees in Sri Lanka due to the concept of work from home during COVID-19 pandemic. *Journal of Science of the University of Kelaniya*, 15(2), 147–174. <https://doi.org/10.4038/josuk.v15i2.8062>
- Spagnoli, P., Manuti, A., Buono, C., & Ghislieri, C. (2021). The Good, the Bad and the Blend: The Strategic Role of the “Middle Leadership” in Work-Family/Life Dynamics during Remote Working. *Behavioral Sciences*, 11(8), 112. <https://doi.org/10.3390/bs11080112>

- Stoian, C.-A., Caraiani, C., Anica-Popa, I., Dascălu, C., & Lungu, C. I. (2022). Telework Systematic Model Design for the Future of Work. *Sustainability*, 14(12), 7146. <https://doi.org/10.3390/su14127146>
- Tan, R., & Antonio, F. (2022). New insights on employee adaptive performance during the COVID-19 pandemic: Empirical evidence from Indonesia. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation*, 18(2), 175–206. <https://doi.org/10.7341/20221826>
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation. *Sustainability*, 12(23), 9804. <https://doi.org/10.3390/su12239804>
- United Nations. (2023). Work-life balance and remote work report.
- Urrejola-Contreras, G. P. (2023). Relationship between mental fatigue and burnout syndrome in remote workers during the COVID-19 pandemic: an integrative review. *Revista Brasileira De Medicina Do Trabalho*, 21(03), 01–08. <https://doi.org/10.47626/1679-4435-2022-1003>
- Ürü, F. O., Gözükar, E., & Tezcan, L. (2022). The Moderating Roles of Remote, Hybrid, and Onsite Working on the Relationship between Work Engagement and Organizational Identification during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 14(24), 16828. <https://doi.org/10.3390/su142416828>
- Ürü, F. O. et al. (2022). Work engagement and organizational identification across work modes.
- Vasić, M. (2020). Challenges of teleworking during the COVID-19 pandemic. *Anali Ekonomskog Fakulteta U Subotici*, (44), 63–79. <https://doi.org/10.5937/aneksub2044063v>
- Vincenzi, C. D., Pansini, M., Ferrara, B., Buonomo, I., & Benevene, P. (2022). Consequences of COVID-19 on Employees in Remote Working: Challenges, Risks and Opportunities An Evidence-Based Literature Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18), 11672. <https://doi.org/10.3390/ijerph191811672>
- Wang, W., Albert, L. J., & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations the International Journal*, 42(3), 609–625. <https://doi.org/10.1108/er-06-2019-0246>
- World Bank. (2023). Digital development report.
- World Bank Indonesia. (2023). Indonesia labor market report.
- World Economic Forum. (2024). Future of Jobs Report 2024.
- Yusriani, S., Patiro, S. P. S., Lusiati, M., & Nurbaeti, N. (2023). Exploring the Dynamics and Implications of Remote Work during and post-COVID-19: A Qualitative Analysis. *Proceeding of the International Seminar on Business Economics Social Science and Technology (Isbest)*, 3(1). <https://doi.org/10.33830/isbest.v3i1.1259>
- Yusuf, M., & Nuraeni, N. (2023). DETERMINANT JOB INVOLVEMENT, AND CAREER DEVELOPMENT ON JOB SATISFACTION AND ITS IMPLICATIONS FOR ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Sosiohumaniora*, 25(1), 10. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v25i1.38649>
- Zeavin, H. (2021). MANAGING BOUNDARIES WHILE WORKING FROM HOME, 1960-PRESENT. *Aoir Selected Papers of Internet Research*. <https://doi.org/10.5210/spir.v2021i0.12113>