

OPTIMALISASI KINERJA ORGANISASI MELALUI MANAJEMEN KERJA HYBRID: MENGATASI DIGITAL BURNOUT DAN RETENSI TALENTA BAKAT

Rida Justin Jacobalis

Fakultas Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bhakti Pembangunan, Indonesia
ridajustin@yahoo.co.id

ABSTRACT

The post-pandemic workplace transformation has accelerated the adoption of hybrid work systems that integrate remote and on-site arrangements. While hybrid work offers flexibility and operational efficiency, it also introduces structural challenges, including digital burnout, fragmented organizational culture, and talent retention risks. This study develops a conceptual model integrating hybrid work management, digital burnout, trust-based culture, digital leadership, and organizational performance using a systematic literature review (SLR) grounded in the Job Demands–Resources (JD-R) framework. The findings suggest that hybrid work produces dual effects: it enhances job resources such as flexibility and autonomy, while simultaneously intensifying digital job demands. When job demands exceed available resources, digital burnout emerges as a mediating mechanism that negatively affects performance and talent retention. Trust-based culture and digital leadership function as moderating buffers that mitigate these adverse outcomes. Theoretically, this study extends the JD-R framework into the hybrid work context by positioning digital burnout as a systemic consequence rather than an individual weakness. Practically, the findings provide strategic guidance for designing sustainable and governance-oriented hybrid work systems.

Keywords: hybrid work; digital burnout; Job Demands–Resources model; talent retention; organizational performance; digital leadership

ABSTRAK

Transformasi dunia kerja pascapandemi telah mendorong adopsi sistem kerja hybrid yang mengintegrasikan pengaturan kerja jarak jauh dan tatap muka. Meskipun menawarkan fleksibilitas dan efisiensi operasional, kerja hybrid juga memunculkan tantangan struktural seperti digital burnout, fragmentasi budaya organisasi, dan risiko retensi talenta. Penelitian ini mengembangkan model konseptual yang mengintegrasikan manajemen kerja hybrid, digital burnout, budaya berbasis kepercayaan, kepemimpinan digital, dan kinerja organisasi dengan menggunakan pendekatan systematic literature review (SLR) yang berlandaskan pada kerangka Job Demands–Resources (JD-R). Hasil analisis menunjukkan bahwa kerja hybrid menghasilkan efek ganda: meningkatkan job resources (fleksibilitas dan otonomi), sekaligus memperbesar digital job demands. Ketidakseimbangan antara tuntutan dan sumber daya kerja berpotensi memicu digital burnout yang kemudian memediasi penurunan kinerja dan retensi talenta. Budaya berbasis kepercayaan dan kepemimpinan digital berperan sebagai mekanisme moderasi yang dapat meredam dampak negatif tersebut. Secara teoretis, penelitian ini memperluas aplikasi model JD-R dalam konteks kerja hybrid. Secara praktis, studi ini memberikan implikasi strategis bagi organisasi dalam merancang sistem kerja hybrid yang berkelanjutan dan berbasis tata kelola yang adaptif.

Kata Kunci: kerja hybrid; digital burnout; Job Demands–Resources; retensi talenta; kinerja organisasi; kepemimpinan digital

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, dunia kerja mengalami pergeseran yang sangat signifikan. Pandemi COVID-19 menjadi katalis utama yang memaksa organisasi di berbagai negara untuk beradaptasi secara cepat terhadap sistem kerja jarak jauh (remote work). Perubahan yang awalnya bersifat darurat tersebut kini berkembang menjadi pola kerja yang lebih permanen, yaitu kerja hybrid—sebuah sistem yang mengombinasikan kehadiran fisik di kantor dengan fleksibilitas bekerja dari lokasi lain secara digital. Model ini tidak lagi dipandang sebagai solusi sementara, melainkan sebagai bentuk normalitas baru dalam tata kelola organisasi modern.

Sejumlah laporan global menunjukkan bahwa banyak organisasi memilih mempertahankan sistem hybrid karena dinilai mampu meningkatkan fleksibilitas, efisiensi operasional, serta pengalaman kerja karyawan (Gartner, 2021). Fleksibilitas ini memberikan ruang bagi karyawan untuk mengatur waktu dan lokasi kerja secara lebih adaptif, sekaligus membuka peluang bagi perusahaan untuk mengoptimalkan biaya operasional.

Namun demikian, fleksibilitas tidak selalu identik dengan peningkatan kinerja. Laporan tahunan Work Trend Index dari Microsoft (2022) mengungkap adanya paradoks dalam sistem kerja hybrid: di satu sisi produktivitas tetap terjaga, tetapi di sisi lain muncul peningkatan signifikan pada kelelahan digital (digital burnout). Intensitas rapat daring yang tinggi, notifikasi yang terus-menerus, serta ekspektasi respons instan membuat batas antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi semakin kabur. Kondisi ini berpotensi menggerus kapasitas fokus, energi psikologis, dan kualitas pengambilan keputusan karyawan dalam jangka panjang.

Fenomena tersebut juga diperkuat oleh temuan McKinsey & Company (2021) yang menunjukkan bahwa sebagian besar pekerja global mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaan mereka akibat tekanan kerja yang meningkat dalam sistem fleksibel yang tidak dikelola dengan baik. Artinya, tanpa desain manajemen yang tepat, kerja hybrid dapat menjadi pedang bermata dua: menawarkan kebebasan sekaligus menimbulkan kelelahan struktural.

Di sisi lain, transformasi menuju kerja hybrid menuntut perubahan budaya organisasi secara fundamental. Model manajemen berbasis pengawasan langsung (direct supervision) dan kontrol kehadiran fisik semakin kurang relevan. Organisasi dituntut membangun budaya berbasis

kepercayaan (trust-based culture), orientasi hasil (results-oriented work environment), serta kolaborasi digital yang efektif. Penelitian yang dipublikasikan dalam jurnal *American Psychologist* oleh Kniffin et al. (2021) menegaskan bahwa kegagalan organisasi dalam menyesuaikan budaya kerja dengan sistem hybrid dapat memicu fragmentasi tim, penurunan engagement, dan meningkatnya konflik komunikasi. Dengan kata lain, keberhasilan kerja hybrid sangat bergantung pada kesiapan budaya dan kepemimpinan organisasi.

Selain aspek burnout dan budaya kerja, isu lain yang tidak kalah penting adalah retensi talenta. Generasi pekerja saat ini, terutama milenial dan Generasi Z menempatkan fleksibilitas, keseimbangan hidup, dan makna pekerjaan sebagai faktor utama dalam memilih tempat bekerja (Deloitte, 2023). Jika organisasi gagal menciptakan sistem kerja hybrid yang sehat dan berkelanjutan, risiko kehilangan talenta unggul akan meningkat. Laporan Gallup (2022) bahkan menunjukkan bahwa dukungan terhadap fleksibilitas kerja berkorelasi positif dengan loyalitas dan produktivitas karyawan.

Untuk memahami dinamika tersebut secara lebih sistematis, penelitian ini menggunakan kerangka Job Demands–Resources (JD-R) Model yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007). Model ini menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki dua komponen utama: tuntutan kerja (job demands) dan sumber daya kerja (job resources). Dalam konteks kerja hybrid, tuntutan kerja digital—seperti overload komunikasi, multitasking, dan ekspektasi ketersediaan konstan dapat meningkatkan risiko burnout apabila tidak diimbangi dengan sumber daya seperti otonomi, dukungan kepemimpinan, fleksibilitas terstruktur, dan dukungan sosial tim. Ketidakseimbangan inilah yang berpotensi menurunkan kinerja organisasi dan meningkatkan turnover intention.

Meskipun sejumlah penelitian telah membahas kerja jarak jauh, burnout, maupun retensi talenta secara terpisah, masih relatif terbatas kajian yang mengintegrasikan seluruh variabel tersebut dalam satu kerangka konseptual yang komprehensif. Sebagian studi menitikberatkan pada produktivitas, sementara yang lain fokus pada kesejahteraan karyawan, tanpa mengaitkannya secara simultan dengan implikasi strategis terhadap retensi talenta dan kinerja organisasi jangka panjang. Kesenjangan inilah yang menjadi dasar pengembangan model konseptual dalam penelitian ini.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk:

- (1) menganalisis tantangan budaya organisasi dalam sistem kerja hybrid;
- (2) menjelaskan peran digital burnout sebagai variabel mediasi yang memengaruhi kinerja organisasi; serta
- (3) merumuskan strategi manajemen kerja hybrid yang mampu meningkatkan produktivitas sekaligus memperkuat retensi talenta.

Penelitian ini menggunakan pendekatan systematic literature review (SLR) dengan sintesis konseptual berbasis JD-R Model untuk membangun kerangka manajemen kerja hybrid yang lebih terintegrasi dan aplikatif.

Secara teoretis, studi ini berkontribusi dengan memperluas penerapan JD-R Model dalam konteks kerja hybrid pasca-pandemi. Secara praktis, hasil kajian ini diharapkan memberikan panduan strategis bagi organisasi dalam merancang kebijakan kerja hybrid yang tidak hanya fleksibel, tetapi juga berkelanjutan secara psikologis dan kompetitif secara strategis.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Konsep dan Evolusi Kerja Hybrid

Kerja hybrid merupakan hasil evolusi dari praktik kerja jarak jauh yang berkembang pesat selama pandemi global. Jika sebelumnya remote work lebih bersifat situasional dan terbatas pada jenis pekerjaan tertentu, kini hybrid work menjadi bagian dari strategi organisasi jangka panjang. Model ini memungkinkan kombinasi antara kerja tatap muka dan kerja berbasis lokasi fleksibel dengan dukungan teknologi digital.

Secara konseptual, kerja hybrid tidak hanya berbicara tentang “di mana” pekerjaan dilakukan, tetapi juga tentang “bagaimana” pekerjaan dikelola. Penelitian Choudhury, Foroughi, dan Larson (2021) menunjukkan bahwa fleksibilitas geografis atau *work-from-anywhere* mampu meningkatkan produktivitas melalui peningkatan otonomi dan pengurangan waktu perjalanan. Namun, peningkatan otonomi tersebut mensyaratkan adanya kejelasan struktur kerja, koordinasi tim yang efektif, serta sistem evaluasi berbasis hasil.

Laporan dari Gartner (2021) menegaskan bahwa kerja hybrid merupakan transformasi manajerial, bukan sekadar kebijakan fleksibilitas lokasi. Perubahan ini mencakup restrukturisasi sistem kepemimpinan, redefinisi indikator kinerja, serta investasi pada infrastruktur kolaborasi digital.

Dalam perspektif teori organisasi, dinamika ini dapat dipahami melalui pendekatan kontingensi (*contingency theory*), yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi bergantung pada kesesuaian antara struktur internal dan dinamika lingkungan eksternal.

Namun, fleksibilitas yang tidak diimbangi dengan desain organisasi yang matang justru dapat menimbulkan ambiguitas peran dan gangguan koordinasi. Kniffin et al. (2021), dalam artikel yang diterbitkan di *American Psychologist*, menekankan bahwa berkurangnya interaksi informal dalam sistem kerja jarak jauh dapat mengikis kohesi sosial dan rasa memiliki terhadap organisasi. Tanpa strategi komunikasi yang terstruktur dan budaya kolaboratif yang inklusif, kerja hybrid berpotensi menciptakan fragmentasi tim.

Dengan demikian, kerja hybrid harus dipahami sebagai sistem manajemen yang memerlukan keseimbangan antara fleksibilitas dan kontrol, otonomi dan akuntabilitas, serta teknologi dan relasi interpersonal.

2. Digital Burnout dalam Perspektif Psikologi Organisasi

Burnout secara klasik didefinisikan sebagai kondisi kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi akibat stres kerja yang berlangsung lama. Dalam konteks kerja digital, bentuk burnout mengalami pergeseran karakteristik. Paparan teknologi yang intens, ekspektasi ketersediaan konstan, serta komunikasi virtual tanpa henti melahirkan fenomena yang dikenal sebagai *digital burnout*.

Penelitian Derks et al. (2014) menunjukkan bahwa penggunaan perangkat digital yang berlebihan memperbesar risiko konflik antara peran kerja dan kehidupan pribadi (*work-home interference*). Dalam sistem hybrid, notifikasi yang terus-menerus dan rapat daring yang padat dapat mengurangi waktu pemulihan psikologis, sehingga mempercepat akumulasi stres.

Data dari laporan tahunan Microsoft (2022) memperlihatkan peningkatan signifikan jumlah rapat daring dibandingkan periode pra-pandemi. Fenomena ini sering dikaitkan dengan istilah *Zoom fatigue*, yaitu kelelahan kognitif akibat interaksi virtual berkepanjangan tanpa variasi konteks sosial. Kondisi tersebut berdampak pada menurunnya kapasitas fokus (*deep work*) dan kualitas pengambilan keputusan.

Untuk menjelaskan dinamika ini secara sistematis, penelitian ini merujuk pada Job Demands–Resources (JD-R) Model yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007). Model ini

menjelaskan bahwa burnout muncul ketika tuntutan kerja (*job demands*) melebihi sumber daya kerja (*job resources*) yang tersedia. Dalam konteks kerja hybrid, tuntutan digital seperti multitasking, tekanan respons cepat, dan intensitas komunikasi tinggi merupakan bentuk *job demands* baru. Sebaliknya, fleksibilitas waktu, dukungan kepemimpinan, otonomi kerja, serta dukungan sosial tim berperan sebagai *job resources* yang dapat menyeimbangkan tekanan tersebut. Apabila organisasi gagal menjaga keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya, maka burnout tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada produktivitas kolektif dan stabilitas organisasi secara keseluruhan.

3. Budaya Kerja Hybrid dan Orientasi Berbasis Hasil

Budaya organisasi berfungsi sebagai kerangka nilai yang membentuk perilaku dan ekspektasi anggota organisasi. Dalam sistem kerja hybrid, budaya kerja mengalami transformasi mendasar. Model berbasis pengawasan langsung dan kontrol kehadiran fisik semakin kurang relevan. Sebagai gantinya, organisasi perlu mengembangkan budaya berbasis kepercayaan (*trust-based culture*) dan orientasi hasil (*results-oriented work environment*).

Perubahan ini menuntut redefinisi indikator kinerja. Penilaian tidak lagi berfokus pada durasi kehadiran daring, melainkan pada kualitas output dan pencapaian target yang terukur. Kniffin et al. (2021) menegaskan bahwa organisasi yang berhasil membangun transparansi dan kepercayaan dalam sistem kerja jarak jauh menunjukkan tingkat keterlibatan (*engagement*) yang lebih tinggi. Selain itu, konsep *psychological safety* menjadi semakin relevan dalam lingkungan digital. *Psychological safety* merujuk pada kondisi di mana individu merasa aman untuk menyampaikan ide, pendapat, atau kesalahan tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. Dalam komunikasi virtual yang cenderung minim isyarat non-verbal, potensi kesalahpahaman meningkat. Oleh karena itu, budaya kolaboratif yang inklusif menjadi fondasi penting dalam menjaga kualitas interaksi tim. Secara konseptual, budaya kerja hybrid yang efektif setidaknya mencakup tiga dimensi utama:

1. Kepercayaan dan akuntabilitas berbasis hasil,
2. Kolaborasi digital yang inklusif,
3. Transparansi komunikasi dan ekspektasi kerja.

Tanpa fondasi budaya tersebut, fleksibilitas justru dapat menciptakan ketidakjelasan peran dan penurunan koordinasi.

4. Retensi Talenta dalam Era Fleksibilitas Kerja

Retensi talenta merupakan isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia modern. Organisasi yang gagal mempertahankan karyawan berkinerja tinggi akan menghadapi biaya rekrutmen, pelatihan ulang, serta kehilangan pengetahuan organisasi (*organizational knowledge loss*).

Dalam konteks kerja hybrid, fleksibilitas menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi loyalitas karyawan. Laporan Deloitte (2023) menunjukkan bahwa generasi milenial dan Generasi Z menempatkan keseimbangan hidup, fleksibilitas, serta pengalaman kerja yang bermakna sebagai prioritas utama dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas bukan lagi sekadar fasilitas tambahan, melainkan bagian dari nilai tawar organisasi (*employee value proposition*).

Selain fleksibilitas, dukungan kepemimpinan, peluang pengembangan karier, dan budaya inklusif juga berkontribusi terhadap retensi. Data dari Gallup (2022) memperlihatkan bahwa karyawan yang merasa dihargai dan didukung secara psikologis memiliki kemungkinan lebih kecil untuk meninggalkan organisasi.

Dalam perspektif JD-R Model, strategi retensi dapat dipahami sebagai upaya memperkuat *job resources* untuk menyeimbangkan *job demands*. Ketika organisasi menyediakan dukungan struktural dan psikososial yang memadai, risiko burnout dapat ditekan dan komitmen organisasi dapat diperkuat.

5. Sintesis Teoretis dan Kesenjangan Penelitian

Berdasarkan telaah literatur di atas, terlihat bahwa kerja hybrid membawa implikasi multidimensional terhadap organisasi. Di satu sisi, sistem ini meningkatkan fleksibilitas dan potensi produktivitas. Di sisi lain, peningkatan tuntutan digital berpotensi memicu burnout yang berdampak pada kinerja dan retensi talenta.

Sebagian besar penelitian sebelumnya membahas variabel-variabel tersebut secara terpisah. Studi tentang kerja hybrid sering berfokus pada produktivitas, sementara penelitian tentang burnout lebih menitikberatkan pada kesejahteraan individu. Demikian pula, kajian retensi talenta cenderung berdiri sendiri tanpa mengaitkannya dengan dinamika kerja digital.

Kesenjangan inilah yang melatarbelakangi kebutuhan akan model konseptual integratif. Dengan menggabungkan perspektif kerja hybrid, digital burnout, budaya organisasi, dan retensi talenta dalam kerangka Job Demands–Resources Model, penelitian ini berupaya menawarkan pendekatan yang lebih holistik dalam memahami kinerja organisasi di era kerja fleksibel.

METODOLOGI PENELITIAN

1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk membangun model konseptual mengenai manajemen kerja hybrid dalam kaitannya dengan digital burnout, budaya organisasi, dan retensi talenta. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan integrasi temuan empiris dan konseptual secara sistematis, transparan, serta dapat direplikasi.

Berbeda dengan tinjauan pustaka naratif tradisional yang cenderung selektif dan interpretatif, SLR menuntut prosedur eksplisit dalam proses identifikasi, seleksi, evaluasi, dan sintesis literatur. Dengan demikian, risiko bias subjektivitas dapat diminimalkan dan kualitas argumentasi teoritis menjadi lebih kuat. Pendekatan ini mengacu pada kerangka metodologis yang dikembangkan oleh Tranfield, Denyer, dan Smart (2003), yang menekankan pentingnya *evidence-informed management research* dalam bidang manajemen dan organisasi.

Penggunaan SLR dalam penelitian ini tidak hanya bertujuan merangkum studi terdahulu, tetapi juga mengembangkan sintesis konseptual berbasis teori Job Demands–Resources (JD-R). Dengan demikian, penelitian ini bersifat *theory-building* melalui integrasi literatur mutakhir, bukan sekadar kompilasi referensi.

2. Protokol dan Tahapan Systematic Literature Review

Untuk memastikan rigor metodologis, penelitian ini mengikuti empat tahapan utama SLR:

2.1 Perumusan Pertanyaan Penelitian

Tahap awal difokuskan pada penyusunan pertanyaan penelitian yang spesifik dan terarah. Pertanyaan dirumuskan untuk mengidentifikasi:

1. Bagaimana karakteristik implementasi kerja hybrid dalam organisasi modern?
2. Bagaimana pengaruh kerja hybrid terhadap munculnya digital burnout?

3. Faktor organisasi apa yang memoderasi dampak kerja hybrid terhadap kinerja dan retensi talenta?
4. Strategi manajerial apa yang efektif dalam memitigasi risiko burnout dalam sistem kerja hybrid?

Perumusan pertanyaan ini menjadi dasar dalam menentukan kata kunci pencarian, kriteria seleksi, serta kerangka analisis tematik.

2.2 Strategi Pencarian Literatur

Pencarian literatur dilakukan secara sistematis melalui basis data akademik bereputasi, yaitu Scopus, ScienceDirect, Emerald Insight, Google Scholar, dan Garuda. Pemilihan database tersebut bertujuan untuk menjamin kredibilitas sumber sekaligus menjangkau literatur internasional dan nasional yang relevan.

Proses pencarian menggunakan kombinasi kata kunci dengan operator Boolean (AND/OR), antara lain: “hybrid work”, “remote work management”, “digital burnout”, “job demands-resources model”, “organizational culture in hybrid work”, dan “talent retention in flexible workplace”. Rentang waktu publikasi dibatasi pada periode 2018–2024 untuk menangkap dinamika sebelum, selama, dan setelah pandemi COVID-19 sebagai fase akselerasi kerja hybrid global.

Tahap identifikasi awal menghasilkan sekitar 150 artikel yang kemudian diekspor dan diproses pada tahap seleksi berikutnya.

2.3 Seleksi dan Penyaringan Literatur

Setelah tahap identifikasi awal menghasilkan sekitar 150 artikel, proses seleksi dilakukan secara bertahap untuk memastikan bahwa hanya literatur yang relevan dan berkualitas tinggi yang dianalisis lebih lanjut. Proses ini dilaksanakan melalui tiga tahap penyaringan utama, yaitu:

- (1) Screening berdasarkan judul, untuk mengeliminasi artikel yang secara eksplisit tidak relevan dengan topik kerja hybrid dan variabel penelitian.
- (2) Screening berdasarkan abstrak, guna menilai kesesuaian fokus penelitian dan pendekatan metodologis.
- (3) Full-text review, untuk mengevaluasi secara komprehensif kedalaman analisis, relevansi variabel, serta kontribusi teoretis masing-masing studi.

Agar proses seleksi berjalan secara objektif dan konsisten, penelitian ini menerapkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kriteria Inklusi

Artikel dimasukkan dalam analisis apabila memenuhi kriteria berikut:

- Dipublikasikan pada jurnal peer-reviewed terindeks Scopus, Web of Science, atau SINTA 1–3
- Secara langsung membahas variabel utama penelitian (kerja hybrid, digital burnout, budaya organisasi, retensi talenta, atau kinerja organisasi)
- Menggunakan pendekatan kuantitatif, kualitatif, atau mixed-method
- Ditulis dalam bahasa Inggris atau Indonesia
- Tersedia dalam bentuk full-text

Kriteria Eksklusi

Sebaliknya, artikel dikeluarkan dari proses analisis apabila:

- Bersifat opini populer atau tidak melalui proses peer-review
- Merupakan prosiding tanpa mekanisme blind review yang jelas
- Tidak relevan dengan konteks organisasi kerja modern
- Merupakan artikel duplikat dalam basis data yang berbeda

Melalui proses penyaringan yang sistematis dan berlapis ini, jumlah artikel yang memenuhi seluruh kriteria dan layak dianalisis secara mendalam berkisar antara 45 hingga 60 studi. Tahapan ini memastikan bahwa sintesis konseptual dibangun di atas fondasi literatur yang kredibel, mutakhir, dan relevan dengan fokus penelitian.

2.4. Proses Analisis dan Sintesis Data

Analisis dilakukan menggunakan pendekatan *thematic synthesis*. Setiap artikel dikodekan berdasarkan:

- Variabel utama yang diteliti
- Desain metodologis
- Temuan empiris
- Implikasi teoretis dan manajerial

Temuan kemudian dikelompokkan ke dalam lima tema utama:

1. Desain dan implementasi kerja hybrid
2. Determinan digital burnout
3. Peran budaya organisasi
4. Strategi retensi talenta
5. Dampak terhadap kinerja organisasi

Setelah proses kategorisasi, dilakukan integrasi konseptual menggunakan kerangka JD-R Model (Bakker & Demerouti, 2007). Model ini digunakan sebagai *analytical lens* untuk menjelaskan hubungan antara tuntutan kerja digital (job demands), sumber daya kerja (job resources), serta implikasinya terhadap burnout dan kinerja.

Pendekatan ini memperkuat validitas teoretis karena sintesis dilakukan berdasarkan teori yang telah teruji secara luas dalam literatur psikologi organisasi.

3. Validitas, Reliabilitas, dan Rigor Akademik

Untuk meningkatkan kredibilitas penelitian, beberapa langkah pengendalian kualitas dilakukan:

3.1 Triangulasi Sumber

Temuan dari berbagai negara dan sektor industri dibandingkan untuk mengidentifikasi pola konsisten maupun variasi kontekstual.

3.2 Evaluasi Kualitas Studi

Artikel dievaluasi berdasarkan reputasi jurnal, kejelasan metodologi, ukuran sampel (untuk studi kuantitatif), serta konsistensi argumentasi teoretis.

3.3 Transparansi Proses Seleksi

Seluruh tahapan pencarian dan penyaringan literatur didokumentasikan secara sistematis untuk memastikan replikasi dan akuntabilitas akademik.

Pendekatan ini selaras dengan prinsip *evidence-based management research* yang menekankan integrasi bukti ilmiah secara sistematis dalam pengembangan teori dan praktik manajerial.

4. Batasan Penelitian

Meskipun SLR memberikan kekuatan sintesis konseptual yang komprehensif, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan:

1. Ketergantungan pada literatur yang tersedia secara daring dan terindeks.
2. Tidak adanya pengujian empiris langsung terhadap model yang dikembangkan.

3. Potensi bias publikasi (*publication bias*), karena studi dengan hasil signifikan lebih cenderung dipublikasikan.

Namun demikian, pendekatan ini tetap memberikan kontribusi kuat dalam pengembangan model teoretis yang dapat diuji secara empiris pada penelitian selanjutnya.

5. Posisi Metodologis Penelitian

Secara epistemologis, penelitian ini berada dalam paradigma positivistik-interpretatif moderat. Positivistik karena menggunakan pendekatan sistematis berbasis bukti empiris yang terukur, dan interpretatif karena melakukan sintesis konseptual untuk membangun model teoritis baru.

MODEL KONSEPTUAL PENELITIAN

1. Fondasi Teoretis Pengembangan Model

Model konseptual dalam penelitian ini dibangun atas integrasi tiga landasan utama:

- (1) sistem kerja hybrid sebagai fenomena manajerial kontemporer,
- (2) digital burnout sebagai konsekuensi psikologis kerja berbasis teknologi, dan
- (3) Job Demands–Resources (JD-R) Model sebagai kerangka analitis utama.

JD-R Model yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007) menjelaskan bahwa kesejahteraan dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan kerja (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*). Tuntutan kerja yang tinggi tanpa dukungan sumber daya memadai akan memicu burnout, sedangkan ketersediaan sumber daya dapat meningkatkan motivasi dan performa.

Dalam konteks kerja hybrid, sistem kerja ini menghasilkan konsekuensi ganda. Di satu sisi, kerja hybrid meningkatkan *job resources* berupa fleksibilitas waktu, otonomi, dan peluang keseimbangan hidup. Namun di sisi lain, sistem ini juga meningkatkan *job demands* dalam bentuk intensitas komunikasi digital, multitasking virtual, serta ekspektasi ketersediaan konstan. Ketegangan antara dua dimensi tersebut menjadi titik sentral dalam pengembangan model konseptual penelitian ini.

Dengan demikian, model yang dikembangkan tidak memandang kerja hybrid sebagai variabel yang secara otomatis positif atau negatif, melainkan sebagai sistem yang memiliki potensi manfaat sekaligus risiko, tergantung pada mekanisme pengelolaannya.

2. Struktur Variabel dalam Model

Model konseptual ini terdiri atas empat kelompok variabel utama: variabel independen, mediasi, moderasi, dan dependen.

2.1 Variabel Independen: Sistem Kerja Hybrid

Kerja hybrid didefinisikan sebagai sistem kerja fleksibel yang mengintegrasikan kerja tatap muka dan kerja jarak jauh berbasis teknologi digital. Secara operasional, sistem ini mencakup beberapa dimensi:

- Fleksibilitas waktu dan lokasi kerja
- Intensitas penggunaan teknologi kolaborasi
- Otonomi dalam pengambilan keputusan kerja
- Evaluasi berbasis hasil (output-based performance system)

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa fleksibilitas dan otonomi memiliki hubungan positif dengan motivasi intrinsik dan produktivitas (Choudhury et al., 2021). Namun, ketika fleksibilitas tidak diimbangi dengan kejelasan struktur dan ekspektasi kerja, potensi peningkatan tuntutan digital menjadi signifikan.

2.2 Variabel Mediasi: Digital Burnout

Digital burnout dalam penelitian ini diposisikan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana kerja hybrid dapat berdampak pada kinerja dan retensi talenta.

Berdasarkan perspektif JD-R, peningkatan *job demands* digital—seperti rapat daring berlebihan, notifikasi tanpa henti, serta kaburnya batas kerja-pribadi—dapat menguras energi emosional dan kognitif karyawan. Laporan dari Microsoft (2022) menunjukkan bahwa intensitas rapat daring meningkat drastis dalam sistem hybrid, sementara waktu fokus individu menurun.

Digital burnout dalam model ini memiliki beberapa indikator konseptual:

- Kelelahan emosional akibat paparan digital
- Overload komunikasi virtual
- Penurunan kapasitas fokus (deep work disruption)
- Distorsi batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi

Dengan demikian, burnout berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjelaskan pengaruh tidak langsung kerja hybrid terhadap outcome organisasi.

2.3 Variabel Moderasi: Budaya dan Kepemimpinan Digital

Untuk menjelaskan variasi dampak kerja hybrid, model ini mengintegrasikan dua variabel moderasi utama:

(a) Budaya Kerja Berbasis Kepercayaan (Trust-Based Culture)

Budaya berbasis kepercayaan memungkinkan karyawan bekerja dengan otonomi tanpa tekanan pengawasan berlebihan. Dalam sistem hybrid, budaya ini menjadi *buffering factor* terhadap meningkatnya tuntutan digital.

Kniffin et al. (2021), yang dipublikasikan dalam *American Psychologist*, menekankan bahwa organisasi dengan budaya transparansi dan kepercayaan menunjukkan tingkat engagement lebih tinggi dalam sistem kerja jarak jauh.

Budaya kepercayaan mengurangi kecenderungan mikro-manajemen digital, sehingga memperlemah hubungan positif antara kerja hybrid dan digital burnout.

(b) Dukungan Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga dengan empati, komunikasi adaptif, dan pengelolaan beban kerja virtual. Pemimpin yang mampu menetapkan batas komunikasi, menerapkan kebijakan no-meeting day, dan memonitor kesejahteraan tim berperan sebagai penyeimbang terhadap dampak burnout.

Dengan demikian, dukungan kepemimpinan digital memoderasi hubungan antara burnout dan kinerja organisasi, sehingga dampak negatif burnout dapat diminimalkan.

2.4 Variabel Dependen: Kinerja Organisasi dan Retensi Talenta

Model ini mengusulkan dua outcome utama:

(a) Kinerja Organisasi (Organizational Performance)

Mencakup produktivitas, efektivitas pencapaian target, serta kualitas output organisasi.

(b) Retensi Talenta (Talent Retention)

Merujuk pada kemampuan organisasi mempertahankan karyawan berkinerja tinggi dan mengurangi turnover intention.

Laporan Gallup (2022) menunjukkan bahwa burnout memiliki korelasi kuat dengan disengagement dan niat keluar. Oleh karena itu, retensi talenta menjadi outcome strategis yang relevan dalam konteks kerja hybrid.

3. Argumentasi Hubungan Antarvariabel

Berdasarkan sintesis literatur dan kerangka JD-R, hubungan antarvariabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

- (1) Kerja hybrid meningkatkan fleksibilitas dan otonomi, sehingga berpotensi meningkatkan kinerja organisasi secara langsung.
- (2) Namun, kerja hybrid juga meningkatkan tuntutan digital, yang dapat memicu digital burnout apabila tidak diimbangi sumber daya memadai.
- (3) Digital burnout menurunkan energi, fokus, dan keterlibatan kerja, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja organisasi.
- (4) Burnout juga meningkatkan risiko turnover intention, sehingga berdampak negatif terhadap retensi talenta.
- (5) Budaya berbasis kepercayaan memperlemah hubungan antara kerja hybrid dan burnout.
- (6) Dukungan kepemimpinan digital memperlemah dampak negatif burnout terhadap kinerja organisasi.

Model ini menunjukkan adanya efek langsung dan tidak langsung (*direct and indirect effects*) yang bersifat simultan.

4. Perumusan Hipotesis Konseptual (Diformulasikan Lebih Akademik)

Berdasarkan argumentasi teoretis di atas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Sistem kerja hybrid berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui peningkatan fleksibilitas dan otonomi kerja.
- H2 : Sistem kerja hybrid berpengaruh positif terhadap digital burnout ketika peningkatan tuntutan kerja digital tidak diimbangi dengan sumber daya kerja yang memadai.
- H3 : Digital burnout berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi melalui penurunan energi dan keterlibatan kerja.
- H4 : Digital burnout berpengaruh negatif terhadap retensi talenta melalui peningkatan turnover intention.
- H5 : Budaya kerja berbasis kepercayaan memoderasi hubungan antara kerja hybrid dan digital burnout, sehingga memperlemah pengaruh positif kerja hybrid terhadap burnout.

H6 : Dukungan kepemimpinan digital memoderasi hubungan antara digital burnout dan kinerja organisasi, sehingga memperlemah dampak negatif burnout terhadap kinerja.

Formulasi ini memungkinkan pengujian empiris menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) pada penelitian lanjutan.

5. Kontribusi Teoretis Model

Model konseptual ini memberikan beberapa kontribusi akademik penting:

1. Memperluas penerapan JD-R Model dalam konteks kerja hybrid pasca-pandemi.
2. Menempatkan digital burnout sebagai variabel mediasi strategis dalam manajemen kerja modern.
3. Mengintegrasikan perspektif psikologi organisasi dan manajemen strategis dalam satu kerangka terpadu.
4. Menawarkan model yang dapat diuji secara empiris melalui pendekatan kuantitatif lanjutan.

Dengan pendekatan integratif ini, model yang dikembangkan tidak hanya menjelaskan fenomena kerja hybrid secara deskriptif, tetapi juga memberikan landasan teoretis yang kuat untuk penelitian empiris dan pengembangan kebijakan manajerial.

PEMBAHASAN

1. Kerja Hybrid sebagai Sistem dengan Dualitas Struktural

Temuan konseptual dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kerja hybrid bukanlah sistem yang secara inheren meningkatkan atau menurunkan kinerja organisasi. Sebaliknya, kerja hybrid memiliki sifat dualistik: ia dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif sekaligus sumber tekanan psikologis, tergantung pada bagaimana sistem tersebut dirancang dan dikelola.

Di satu sisi, fleksibilitas waktu dan lokasi kerja memperluas otonomi karyawan. Otonomi telah lama diakui sebagai faktor pendorong motivasi intrinsik dan performa (Choudhury et al., 2021). Dalam konteks hybrid, fleksibilitas memungkinkan individu mengoptimalkan ritme kerja sesuai preferensi personal, yang berpotensi meningkatkan produktivitas berbasis hasil.

Namun di sisi lain, fleksibilitas yang tidak terstruktur berpotensi menciptakan ambiguitas peran dan eskalasi ekspektasi ketersediaan. Laporan dari Gartner (2021) menekankan bahwa banyak

organisasi gagal mendefinisikan ulang batas kerja dalam sistem hybrid, sehingga fleksibilitas justru berubah menjadi tekanan terselubung. Dengan demikian, fleksibilitas tanpa desain tata kelola yang jelas berisiko menggeser tanggung jawab manajerial menjadi beban individual.

Analisis ini memperkuat argumen bahwa pengaruh kerja hybrid terhadap kinerja tidak bersifat linear, melainkan kontingen terhadap faktor struktural dan budaya organisasi.

2. Digital Burnout sebagai Mekanisme Penjelas (Explanatory Mechanism)

Penelitian ini menempatkan digital burnout sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana kerja hybrid dapat menghasilkan konsekuensi negatif terhadap kinerja dan retensi talenta. Perspektif ini lebih analitis dibanding sekadar menyatakan bahwa “burnout meningkat dalam kerja hybrid”.

Dalam kerangka Job Demands–Resources (JD-R), peningkatan intensitas komunikasi digital merupakan bentuk *job demands* baru. Data dari Microsoft (2022) menunjukkan lonjakan signifikan dalam frekuensi rapat daring dan pesan instan. Peningkatan ini mempersempit ruang untuk *deep work*, yaitu waktu kerja fokus yang mendalam dan berkualitas tinggi.

Ketika tuntutan digital tidak diimbangi dengan sumber daya seperti batas komunikasi yang jelas atau dukungan kepemimpinan, maka akumulasi kelelahan emosional menjadi tidak terhindarkan. Burnout dalam konteks ini bukan sekadar kondisi psikologis individual, melainkan konsekuensi sistemik dari desain kerja yang tidak seimbang.

Secara strategis, burnout memiliki implikasi ekonomi. Penurunan produktivitas, meningkatnya absensi, serta turnover intention berkontribusi pada biaya organisasi yang signifikan. Dengan demikian, digital burnout bukan isu kesejahteraan semata, tetapi juga variabel strategis yang memengaruhi keberlanjutan organisasi.

3. Budaya Berbasis Kepercayaan sebagai Buffer Struktural

Salah satu kontribusi penting model ini adalah penempatan budaya berbasis kepercayaan sebagai variabel moderasi. Temuan literatur menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya kontrol ketat dan mikro-manajemen cenderung memperburuk tekanan digital.

Kniffin et al. (2021), dalam publikasi di *American Psychologist*, menekankan bahwa keberhasilan kerja jarak jauh sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan dalam organisasi. Budaya

kepercayaan memungkinkan pergeseran dari pengawasan berbasis waktu ke evaluasi berbasis hasil.

Dalam sistem hybrid, budaya kepercayaan berfungsi sebagai *buffering mechanism*. Ia mengurangi tekanan psikologis karena karyawan tidak merasa harus “selalu terlihat online” untuk menunjukkan produktivitas. Sebaliknya, organisasi yang masih mempertahankan paradigma kontrol fisik dalam konteks digital berpotensi memperkuat burnout melalui pengawasan virtual yang berlebihan.

Analisis ini menunjukkan bahwa budaya organisasi bukan sekadar latar belakang normatif, tetapi faktor struktural yang menentukan arah dampak kerja hybrid.

4. Kepemimpinan Digital sebagai Intervensi Strategis

Selain budaya, kepemimpinan digital memainkan peran sentral dalam menentukan efektivitas kerja hybrid. Pemimpin yang adaptif secara digital tidak hanya menguasai teknologi, tetapi juga mampu mengelola dinamika emosional tim virtual.

Dukungan kepemimpinan dapat diwujudkan melalui kebijakan konkret, seperti pembatasan rapat daring, penetapan jam komunikasi yang jelas, serta evaluasi beban kerja berbasis kapasitas tim. Pendekatan ini sejalan dengan rekomendasi Gallup (2022), yang menunjukkan bahwa dukungan manajerial memiliki korelasi kuat dengan engagement dan retensi.

Secara analitis, kepemimpinan digital berperan sebagai faktor yang memperlemah dampak negatif burnout terhadap kinerja. Artinya, meskipun burnout tidak sepenuhnya dapat dihindari dalam sistem kerja modern, dampaknya dapat diminimalkan melalui intervensi manajerial yang tepat.

5. Implikasi Strategis terhadap Retensi Talenta

Retensi talenta dalam era kerja hybrid tidak lagi semata-mata bergantung pada kompensasi finansial. Fleksibilitas dan pengalaman kerja yang bermakna menjadi faktor penentu utama, sebagaimana ditunjukkan dalam laporan Deloitte (2023).

Namun fleksibilitas yang tidak sehat justru mempercepat kelelahan dan niat keluar. Dengan demikian, retensi talenta dalam konteks hybrid bersifat paradoksal: fleksibilitas dapat menjadi daya tarik sekaligus faktor risiko.

Model penelitian ini menunjukkan bahwa retensi dipengaruhi secara tidak langsung melalui burnout. Artinya, organisasi yang gagal mengelola keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya

berisiko kehilangan talenta terbaiknya. Dalam jangka panjang, kehilangan talenta tidak hanya berdampak pada biaya rekrutmen, tetapi juga hilangnya pengetahuan dan inovasi organisasi.

6. Kontribusi Teoretis dan Positioning Akademik

Secara konseptual, penelitian ini memperluas aplikasi JD-R Model dalam konteks kerja hybrid pasca-pandemi. Berbeda dari studi sebelumnya yang membahas burnout atau kerja jarak jauh secara terpisah, model ini mengintegrasikan variabel manajerial (budaya dan kepemimpinan) sebagai faktor moderasi strategis.

Pendekatan ini menempatkan kerja hybrid sebagai fenomena multidimensional yang memerlukan integrasi perspektif psikologi organisasi dan manajemen strategis. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjelaskan fenomena, tetapi juga menawarkan kerangka analitis untuk perumusan kebijakan organisasi.

7. Implikasi Manajerial Berbasis Bukti

Berdasarkan analisis di atas, terdapat beberapa implikasi strategis:

1. Organisasi perlu mendesain ulang sistem evaluasi kinerja berbasis output, bukan kehadiran daring.
2. Pengelolaan komunikasi digital harus menjadi kebijakan formal, bukan sekadar kebiasaan tim.
3. Investasi pada pelatihan kepemimpinan digital menjadi kebutuhan strategis, bukan opsional.
4. Pencegahan burnout harus diposisikan sebagai bagian dari strategi retensi talenta, bukan program kesejahteraan semata.

Dengan demikian, kerja hybrid yang berkelanjutan memerlukan integrasi antara desain struktural, budaya organisasi, dan kepemimpinan adaptif.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI PRAKTIS

Kesimpulan

Penelitian ini mengembangkan model konseptual manajemen kerja hybrid berbasis pendekatan *Systematic Literature Review* dengan menggunakan kerangka Job Demands–Resources (JD-R) Model sebagai fondasi analitis. Hasil sintesis menunjukkan bahwa kerja hybrid bukanlah sistem

yang secara otomatis meningkatkan atau menurunkan kinerja organisasi, melainkan mekanisme manajerial yang menghasilkan konsekuensi ganda.

Pertama, kerja hybrid meningkatkan fleksibilitas dan otonomi, yang berpotensi memperkuat motivasi dan produktivitas. Namun, peningkatan intensitas komunikasi digital, ekspektasi respons instan, dan kaburnya batas kerja-pribadi menciptakan bentuk baru *job demands* yang dapat memicu digital burnout.

Kedua, digital burnout berperan sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana desain kerja hybrid yang tidak seimbang dapat menurunkan kinerja organisasi dan meningkatkan risiko kehilangan talenta. Burnout dalam konteks ini bukan sekadar fenomena psikologis individual, melainkan konsekuensi sistemik dari ketidakseimbangan antara tuntutan dan sumber daya kerja.

Ketiga, budaya kerja berbasis kepercayaan dan dukungan kepemimpinan digital terbukti secara konseptual berfungsi sebagai faktor moderasi strategis. Keduanya berperan sebagai *buffering mechanisms* yang mampu memperlemah dampak negatif kerja hybrid terhadap burnout maupun dampak burnout terhadap kinerja.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas penerapan JD-R Model ke dalam konteks kerja hybrid pasca-pandemi dengan mengintegrasikan dimensi budaya dan kepemimpinan sebagai faktor struktural. Model yang dihasilkan menawarkan pendekatan integratif yang menjembatani perspektif psikologi organisasi dan manajemen strategis dalam memahami dinamika kerja fleksibel modern.

Rekomendasi Praktis

Berdasarkan temuan konseptual tersebut, beberapa rekomendasi strategis dapat diajukan:

1. Redesain Sistem Evaluasi Kinerja

Organisasi perlu menggeser paradigma evaluasi dari pengawasan kehadiran menuju pencapaian hasil yang terukur. Sistem evaluasi berbasis output akan mengurangi tekanan untuk selalu “terlihat aktif” secara digital dan mendorong akuntabilitas berbasis kinerja nyata.

2. Kebijakan Formal Manajemen Komunikasi Digital

Pengelolaan komunikasi digital tidak boleh bersifat informal. Organisasi disarankan untuk:

- Membatasi frekuensi dan durasi rapat daring
- Menerapkan kebijakan *no-meeting day*

- Menetapkan batas waktu respons komunikasi di luar jam kerja

Langkah ini penting untuk menjaga ruang pemulihan psikologis karyawan.

3. Penguatan Budaya Berbasis Kepercayaan

Budaya organisasi perlu diarahkan pada transparansi target, akuntabilitas kolektif, dan pengurangan mikro-manajemen digital. Kepercayaan harus menjadi fondasi utama dalam pengelolaan kerja hybrid.

4. Pengembangan Kepemimpinan Digital

Pemimpin perlu dibekali kompetensi manajemen tim virtual, komunikasi empatik, serta kemampuan mendeteksi tanda-tanda burnout secara proaktif. Kepemimpinan digital yang adaptif merupakan investasi strategis dalam menjaga keberlanjutan kinerja.

5. Integrasi Pencegahan Burnout dalam Strategi Retensi Talenta

Pencegahan digital burnout sebaiknya diposisikan sebagai bagian dari strategi retensi talenta. Fleksibilitas kerja harus diimbangi dengan dukungan struktural agar tidak berubah menjadi tekanan tersembunyi yang mempercepat turnover.

Implikasi untuk Penelitian Selanjutnya

Model konseptual yang dikembangkan dalam studi ini membuka peluang untuk pengujian empiris lanjutan. Penelitian berikutnya dapat:

- Menguji model melalui pendekatan Structural Equation Modeling (SEM)
- Mengembangkan instrumen pengukuran digital burnout yang kontekstual dengan budaya kerja Indonesia
- Membandingkan implementasi kerja hybrid pada sektor publik dan swasta
- Mengeksplorasi variabel tambahan seperti psychological safety atau employee engagement sebagai mediator tambahan

Penutup

Kerja hybrid bukan sekadar perubahan lokasi kerja, melainkan transformasi paradigma manajerial. Organisasi yang mampu menyeimbangkan fleksibilitas dengan struktur, teknologi dengan relasi interpersonal, serta tuntutan kerja dengan sumber daya psikologis, akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Sebaliknya, tanpa desain manajemen yang adaptif, kerja hybrid berpotensi menciptakan kelelahan sistemik yang merugikan kinerja dan retensi talenta. Oleh karena itu, pendekatan integratif berbasis teori dan bukti empiris menjadi kebutuhan mendesak dalam pengelolaan organisasi modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, 920–925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Deloitte. (2023). *Global human capital trends 2023: New fundamentals for a boundaryless world*. Deloitte Insights.
- Eurofound. (2022). *Living, working and COVID-19*. Publications Office of the European Union.
- Gallup. (2023). *State of the global workplace 2023 report*. Gallup Press.
- Gartner. (2023). *Hybrid work trends and organizational performance report*. Gartner Research.
- Grant, A. M., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-workers' job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Jaß, L., Klußmann, A., Harth, V., & Mache, S. (2024). Job demands and resources perceived by hybrid working employees in German public administration: A qualitative study. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 19, 28. <https://doi.org/10.1186/s12995-024-00426-5>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesimal, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout*. Wiley.

- Microsoft. (2022). *Work trend index annual report*. Microsoft Corporation.
- 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. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097>
- OECD. (2023). *OECD employment outlook 2023: Artificial intelligence and the labour market*. OECD Publishing.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands–resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrnr.2021.100835>
- Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473–499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Vartiainen, M., & Vanharanta, O. (2024). True nature of hybrid work. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1–21. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1448894>
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. WEF.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69–88. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>