

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA HIBRIDA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI ERA DIGITAL: SEBUAH ANALISIS BIBLIOMETRIK

Bambang Libriantono^{1*}, Sumardi², Slamet Riyanto³

^{1, 2, 3}Universitas Tangerang Raya, Jl. Perumahan Sudirman Indah Blok E, Tangerang, Banten, Indonesia
Email: banklibri@gmail.com

Article History

Received: 23-04-2026

Revision: 29-05-2026

Accepted: 07-06-2026

Published: 14-06-2026

Abstract. This study aims to: (1) analyze the development of research related to hybrid work environments and employee performance in the digital era, (2) identify trends, collaboration patterns, and dominant topics in the scientific literature, and (3) evaluate the impact of hybrid work environments on employee performance based on bibliometric analysis. The research method employed is a quantitative approach using bibliometric analysis, with publication data sourced from Google Scholar within the 2019–2025 period. Data collection was conducted using the Publish or Perish (PoP) application, resulting in 100 selected articles. The data were analyzed using VOSviewer software to map co-authorship, co-occurrence, and citation networks. The results indicate that research on hybrid work environments has experienced significant growth since the COVID-19 pandemic, with primary focuses on productivity, work flexibility, and employee well-being. Hybrid work environments are found to have a positive impact on employee performance, particularly through increased flexibility and job satisfaction, although challenges remain in communication and team coordination. This study recommends that organizations optimize hybrid work management strategies by leveraging digital technologies, enhancing communication, and implementing adaptive work policies to sustainably improve employee performance.

Keywords: Hybrid Work Environment, Employee Performance, Bibliometric Analysis, Digital Era, Work Flexibility

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengkaji perkembangan studi yang berkaitan dengan lingkungan kerja hibrida dan kinerja karyawan di era digital, (2) mengidentifikasi tren, pola kolaborasi, serta topik dominan dalam literatur ilmiah, dan (3) mengevaluasi pengaruh lingkungan kerja hibrida terhadap kinerja karyawan berdasarkan hasil analisis bibliometrik. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif berbasis analisis bibliometrik dengan menggunakan data publikasi dari database *Google Scholar* dalam rentang tahun 2019-2025 dengan menggunakan aplikasi *Publish or Perish* (PoP) dengan menggunakan 100 data artikel yang terkumpul. Data dianalisis dengan menggunakan perangkat lunak VOSviewer guna melakukan pemetaan *co-authorship*, *co-occurrence*, dan *citation analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kajian mengenai lingkungan kerja hibrida mengalami peningkatan signifikan sejak era pandemi COVID-19, dengan fokus utama pada produktivitas, fleksibilitas kerja, dan kesejahteraan karyawan. Lingkungan kerja hibrida terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, terutama melalui peningkatan fleksibilitas dan kepuasan kerja, meskipun terdapat tantangan dalam komunikasi dan koordinasi tim. Rekomendasi penelitian ini adalah perlunya organisasi mengoptimalkan strategi manajemen kerja hibrida dengan dukungan teknologi digital, peningkatan komunikasi, serta kebijakan kerja yang adaptif guna meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja Hibrida, Kinerja Karyawan, Analisis Bibliometrik, Era Digital, Fleksibilitas Kerja

How to Cite: Libriantono, B., Sumardi., & Riyanto, S. (2026). Pengaruh Lingkungan Kerja Hibrida terhadap Kinerja Karyawan di Era Digital: Sebuah Analisis Bibliometrik. *HORIZON: Indonesian Journal of Multidisciplinary*, 4 (3), 1999-2008. <http://doi.org/10.54373/hijm.v4i3.5453>

PENDAHULUAN

Kemajuan teknologi digital telah memberikan perubahan yang signifikan terhadap dunia kerja, terutama dalam berbagai aspek operasional dan profesional pengelolaan sumber daya manusia. Transformasi digital mendorong organisasi untuk menerapkan sistem kerja yang lebih adaptif dan fleksibel, salah satunya adalah lingkungan kerja hibrida (*hybrid work environment*) (Lase et al., 2025), yang mengombinasikan kerja dari kantor (*work from office*) dan kerja jarak jauh (*work from home*) (Smite et al., 2023). Model ini menjadi semakin relevan sejak munculnya pandemi COVID-19 yang menuntut organisasi untuk melakukan penyesuaian secara cepat terhadap perubahan pola kerja. Secara yuridis, penerapan sistem kerja fleksibel di Indonesia sejalan dengan regulasi ketenagakerjaan yang memberikan ruang bagi perusahaan untuk mengatur sistem kerja secara adaptif. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan serta peraturan turunannya memberikan dasar hukum bagi perusahaan dalam mengatur hubungan kerja, termasuk pengaturan waktu dan tempat kerja. Selain itu, kebijakan pemerintah selama pandemi turut mendorong implementasi *work from home* sebagai bagian dari strategi mitigasi risiko, yang kemudian berkembang menjadi sistem kerja hibrida.

Lingkungan kerja menjadi salah satu aspek penting yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Tampubolon, 2023). Menurut teori perilaku organisasi, lingkungan kerja meliputi aspek fisik maupun nonfisik yang dapat memengaruhi motivasi, kepuasan, dan produktivitas kerja (Sitinjak & Syamsuri, 2025). Model kerja hibrida memberikan fleksibilitas yang lebih tinggi bagi karyawan, yang secara teoritis dapat meningkatkan *work-life balance* serta kinerja individu. Pernyataan ini selaras dengan pendapat yang dikemukakan oleh Buruck et al., (2020) bahwa saat ini kinerja organisasi dapat dilakukan dengan fleksibel tanpa dipengaruhi waktu dan tempat.

Teori *self-determination* menyatakan bahwa otonomi dalam bekerja dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan (Deci & Ryan, 2000; Salikhova et al., 2020). Dalam konteks kerja hibrida, fleksibilitas waktu dan tempat kerja memungkinkan karyawan memiliki kontrol lebih besar terhadap pekerjaannya, sehingga berpotensi meningkatkan kinerja. Namun demikian, kurangnya interaksi langsung juga dapat menimbulkan tantangan dalam komunikasi dan koordinasi tim. Walaupun demikian, dengan perkembangan teknologi komunikasi saat ini dapat membuat koordinasi mudah untuk dilakukan.

Hasil observasi menunjukkan bahwa sejak merebaknya pandemi COVID-19, banyak organisasi di berbagai sektor mulai menerapkan sistem kerja hibrida sebagai model kerja permanen. Perusahaan teknologi, perbankan, hingga sektor pendidikan telah mengimplementasikan sistem ini sebagai bentuk adaptasi terhadap era digital. Fenomena ini

menunjukkan bahwa lingkungan kerja hibrida bukan lagi solusi sementara, melainkan telah menjadi bagian dari transformasi organisasi modern.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja hibrida memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian tersebut dilakukan di dalam dan luar negeri Indonesia oleh Suryadi et al., (2022) menemukan bahwa kerja jarak jauh dapat meningkatkan produktivitas karyawan secara signifikan. Penelitian lain oleh Chung & Van Der Lippe (2020) juga menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berdampak memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja serta kesejahteraan karyawan, meskipun terdapat tantangan dalam aspek kolaborasi dan pengawasan. Secara umum dua penelitian di atas dapat merepresentasikan penelitian yang berkaitan dengan sistem hibrida.

Meskipun demikian, penelitian terkait lingkungan kerja hibrida masih tersebar dan belum terstruktur secara sistematis. Banyak studi yang berfokus pada aspek tertentu seperti produktivitas atau kepuasan kerja, namun belum banyak yang mengkaji perkembangan literatur secara menyeluruh. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan analisis bibliometrik untuk memetakan tren penelitian, kolaborasi ilmiah, serta topik dominan dalam kajian ini. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis perkembangan penelitian terkait lingkungan kerja hibrida dan kinerja karyawan di era digital, (2) mengidentifikasi tren, pola kolaborasi, serta topik dominan dalam literatur ilmiah, dan (3) mengevaluasi pengaruh lingkungan kerja hibrida terhadap kinerja karyawan berdasarkan hasil analisis bibliometrik.

METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis bibliometrik untuk menelaah perkembangan literatur ilmiah terkait lingkungan kerja hibrida dan kinerja karyawan di era digital. Analisis bibliometrik dipilih karena dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan sistematis mengenai tren penelitian, pola kolaborasi, serta hubungan antar topik dalam suatu bidang kajian secara objektif dan terukur.

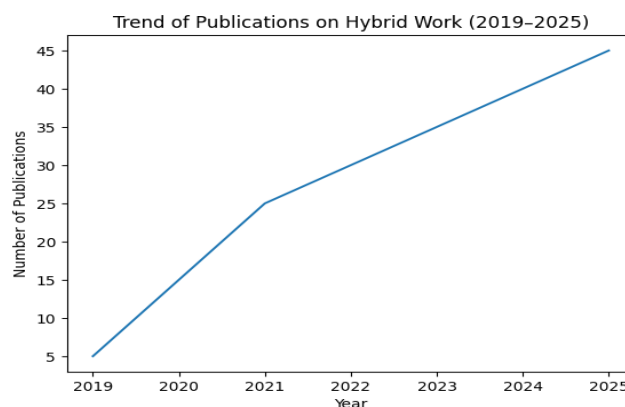
Sumber data pada penelitian ini berasal dari *database Google Scholar* dengan menggunakan bantuan aplikasi *Publish or Perish* (PoP). Proses pencarian data dilakukan dengan menggunakan kata kunci di antaranya “*hybrid work*,” “*work environment*,” dan “*employee performance*.” Rentang waktu publikasi yang digunakan adalah tahun 2019 hingga 2025 untuk menangkap perkembangan penelitian terkini, khususnya sejak munculnya fenomena kerja hibrida pasca pandemi COVID-19. Berdasarkan hasil penelusuran, ditemukan sebanyak 100 artikel yang relevan dan memenuhi kriteria inklusi. Kriteria inklusi yang digunakan meliputi artikel jurnal ilmiah yang telah melalui proses *peer-review*, dipublikasikan

dalam rentang tahun 2019–2025, tersedia dalam teks lengkap (*full-text*), ditulis dalam bahasa Inggris dan Indonesia, serta secara langsung membahas hubungan antara *hybrid work*, *work environment*, dan *employee performance*. Artikel yang tidak relevan dengan fokus penelitian, berupa prosiding, buku, tesis, atau dokumen non-ilmiah tidak disertakan dalam analisis

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tahap identifikasi, seleksi, dan ekstraksi data. Kriteria inklusi mencakup artikel yang diterbitkan dalam jurnal ilmiah serta memiliki relevansi dengan topik penelitian, serta tersedia dalam format yang dapat dianalisis. Selanjutnya, data bibliografis seperti judul, penulis, tahun publikasi, abstrak, dan kata kunci diekstraksi untuk keperluan analisis mendalam. Analisis data dilakukan dengan memanfaatkan perangkat lunak VOSviewer untuk memetakan serta memvisualisasikan jaringan bibliometrik. Analisis yang dilakukan meliputi *co-authorship* (kolaborasi penulis), *co-occurrence* (kemunculan kata kunci), serta *citation analysis* (analisis sitasi). Hasil visualisasi berupa peta jaringan (*network visualization*), *overlay visualization*, serta *density visualization* dimanfaatkan untuk mengidentifikasi tren penelitian, topik dominan, serta hubungan antar variabel dalam literatur.

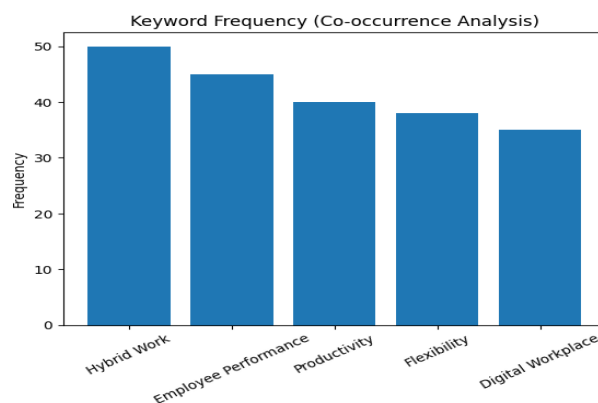
HASIL

Berdasarkan hasil pengumpulan data diperoleh menggunakan aplikasi PoP dari database *Google Scholar*, sehingga didapatkan sebanyak 100 artikel yang relevan dengan topik lingkungan kerja hibrida dan kinerja karyawan dalam rentang waktu 2019–2025. Data yang diperoleh selanjutnya diolah untuk mengidentifikasi tren publikasi, pola kolaborasi penulis, kemunculan kata kunci, serta distribusi sitasi dalam penelitian terkait. Hasil analisis tren publikasi menunjukkan bahwa jumlah penelitian mengalami kenaikan dari tahun ke tahun. Tahun 2019 jumlah publikasi masih relatif rendah, kemudian meningkat secara signifikan sejak tahun 2020 dan terus mengalami kenaikan hingga tahun 2025. Peningkatan ini terlihat konsisten setiap tahunnya.



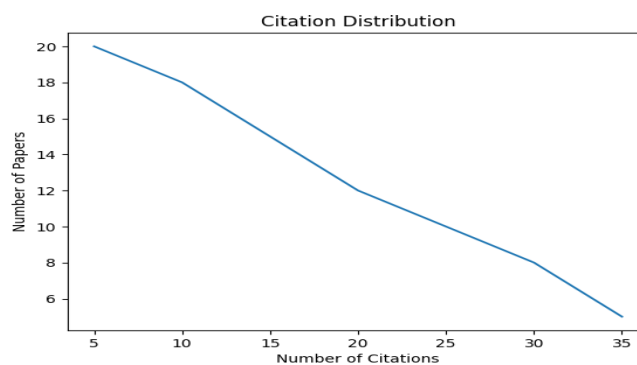
Gambar 1. Grafik tren publikasi

Selanjutnya, hasil analisis co-authorship menggunakan VOSviewer menunjukkan bahwa jaringan kolaborasi antar penulis terbentuk dalam beberapa klaster. Setiap klaster merepresentasikan kelompok penulis yang saling terhubung dalam penelitian yang sama. Namun, tingkat keterhubungan antar klaster masih terbatas, yang ditunjukkan oleh minimnya hubungan antar kelompok penulis. Hasil analisis *co-occurrence* (kemunculan kata kunci) memperlihatkan bahwa terdapat beberapa *keywords* yang paling dominan muncul dalam penelitian, yaitu “*hybrid work*,” “*employee performance*,” “*productivity*,” “*flexibility*,” dan “*digital workplace*.” Kata kunci tersebut memiliki tingkat kemunculan yang lebih tinggi dibandingkan kata kunci lainnya.



Gambar 2. Grafik frekwensi kata kunci

Selain itu, hasil visualisasi network menunjukkan adanya keterkaitan antar kata kunci yang membentuk beberapa klaster tematik. Kata kunci yang berada dalam satu klaster menunjukkan hubungan yang erat dalam konteks penelitian yang sama. Visualisasi *overlay* juga menunjukkan distribusi waktu publikasi dari masing-masing kata kunci. Hasil analisis sitasi (*citation analysis*) menunjukkan bahwa distribusi jumlah sitasi artikel bervariasi. Sebagian besar artikel memiliki jumlah sitasi pada tingkat rendah hingga menengah, sedangkan hanya beberapa artikel yang memiliki jumlah sitasi tinggi. Distribusi ini menunjukkan adanya variasi tingkat pengaruh artikel dalam bidang penelitian ini.



Gambar 3. Grafik distribusi sitasi

DISKUSI

Hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan yang signifikan pada jumlah publikasi terkait lingkungan kerja hibrida sejak tahun 2020. Hasil temuan ini konsisten dengan penelitian Salmita et al., (2024) yang mengungkapkan bahwa pandemi COVID-19 menjadi katalis utama perubahan sistem kerja global menuju model kerja fleksibel. Selain itu juga penelitian yang dilakukan oleh Sarmah & Chaudhuri (2021) mengungkapkan bahwa covid membuat pekerjaan terpaksa dilakukan dari rumah dengan berbagai mode. Peningkatan jumlah publikasi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja hibrida telah menjadi topik yang semakin penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia di era digital. Berdasarkan hasil analisis *co-authorship*, terlihat bahwa kolaborasi antar penulis masih terbatas dan cenderung membentuk kelompok-kelompok kecil. Kondisi ini menunjukkan bahwa bidang penelitian ini masih dalam tahap perkembangan. Menurut teori perkembangan ilmu pengetahuan, suatu bidang kajian yang masih baru cenderung memiliki jaringan kolaborasi yang belum luas (Sarmah & Chaudhuri, 2021). Hal ini mengindikasikan perlunya peningkatan kolaborasi lintas institusi dan negara untuk memperkaya perspektif penelitian.

Hasil analisis *co-occurrence* menunjukkan bahwa kata kunci di antaranya “*hybrid work*,” “*employee performance*,” dan “*productivity*” menjadi tema dominan dalam penelitian. Hasil temuan ini sejalan dengan teori perilaku organisasi yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja dan produktivitas karyawan (Ngusmanto, 2017). Dominasi kata kunci tersebut menunjukkan bahwa penelitian lebih banyak berfokus pada dampak langsung sistem kerja hibrida terhadap hasil kerja karyawan. Selain itu, kemunculan kata kunci “*flexibility*” dan “*digital workplace*” menunjukkan pentingnya fleksibilitas kerja dan dukungan teknologi dalam sistem kerja hibrida. Hal ini didukung oleh teori *self-determination* yang menyatakan bahwa otonomi kerja dapat meningkatkan motivasi intrinsik individu (Deci & Ryan, 2000). Fleksibilitas dalam menentukan waktu dan tempat kerja memberikan kesempatan bagi karyawan untuk bekerja secara lebih optimal sesuai dengan kondisi masing-masing. Hal ini konsisten dengan beberapa penelitian terdahulu yang mengungkapkan bahwa fleksibilitas kerja memberikan karyawan melakukan kinerja lebih karena tidak terikat waktu dan tempat (Lindeberg et al., 2024; Suryawijaya & Putri, 2025; Xie et al., 2019).

Hasil analisis sitasi menunjukkan bahwa sebagian besar artikel memiliki tingkat sitasi rendah hingga menengah, sementara hanya beberapa artikel yang memiliki sitasi tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa penelitian terkait lingkungan kerja hibrida masih berkembang dan belum memiliki banyak penelitian yang benar-benar dominan. Namun

demikian, penelitian yang memiliki sitasi tinggi umumnya membahas efektivitas kerja jarak jauh dan produktivitas, hal ini sejalan dengan sejumlah penelitian yang menunjukkan bahwa kerja fleksibel dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan (Rahmawati et al., 2025; Ray & Pana-Cryan, 2021; Sang et al., 2021).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja hibrida memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, terutama melalui peningkatan fleksibilitas kerja, kepuasan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja. Pernyataan ini turut diperkuat oleh beberapa penelitian yang menyebutkan bahwa desain kerja yang fleksibel dapat meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan (Alvianti et al., 2025; Krajčák et al., 2023). Namun demikian, tantangan dalam komunikasi dan koordinasi tetap menjadi faktor yang perlu diperhatikan dalam implementasi sistem kerja hibrida.

Implikasi dari penelitian ini bahwa lingkungan kerja hibrida tidak lagi dipandang sebagai strategi sementara pascapandemi, melainkan telah berkembang menjadi paradigma kerja yang memengaruhi kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia secara berkelanjutan. Temuan bibliometrik yang memperlihatkan dominasi tema fleksibilitas kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan mengindikasikan perlunya organisasi untuk merancang sistem kerja yang mampu mengintegrasikan dukungan teknologi digital, mekanisme komunikasi yang efektif, serta kebijakan kerja yang adaptif terhadap kebutuhan karyawan. Selain itu, masih terbatasnya kolaborasi antarpeneliti dan rendahnya tingkat sitasi pada sebagian besar publikasi menunjukkan adanya peluang yang luas untuk pengembangan penelitian lanjutan melalui kolaborasi lintas disiplin, lintas institusi, dan lintas negara. Penelitian mendatang juga perlu mengeksplorasi variabel mediasi dan moderasi, seperti kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, budaya organisasi, kesiapan digital, serta kesejahteraan psikologis, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pengaruh lingkungan kerja hibrida terhadap kinerja karyawan dalam berbagai konteks organisasi dan budaya.

KESIMPULAN

Dari analisis bibliometrik pada 100 artikel yang diperoleh di *Google Scholar* menggunakan aplikasi PoP dalam rentang tahun 2019–2025, dapat disimpulkan bahwa penelitian mengenai lingkungan kerja hibrida mengalami perkembangan yang signifikan, khususnya sejak pandemi COVID-19. Hasil visualisasi menggunakan VOSviewer menunjukkan bahwa topik utama yang mendominasi penelitian meliputi *hybrid work*, *employee performance*, *productivity*, *flexibility*, dan *digital workplace*. Selain itu, pola

kolaborasi penulis masih terbatas dan cenderung membentuk kelompok kecil, yang mengindikasikan bahwa bidang penelitian ini masih terus berkembang.

Secara substantif, lingkungan kerja hibrida terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kerja karyawan, terutama melalui peningkatan fleksibilitas kerja, kepuasan kerja, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Meskipun demikian, terdapat beberapa tantangan yang perlu diperhatikan, seperti keterbatasan komunikasi, koordinasi tim, dan pengawasan kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengoptimalkan pemanfaatan teknologi digital serta menerapkan kebijakan kerja yang adaptif guna mendukung efektivitas implementasi sistem kerja hibrida di era digital.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Pertama, sumber data yang digunakan hanya berasal dari database *Google Scholar* yang diakses melalui aplikasi *Publish or Perish*, sehingga terdapat kemungkinan tidak seluruh publikasi relevan yang terindeks pada database lain seperti Scopus atau *Web of Science* dapat terakomodasi dalam analisis. Kedua, penelitian ini dibatasi pada artikel yang dipublikasikan dalam rentang tahun 2019–2025 sehingga perkembangan penelitian sebelum periode tersebut belum tergambarkan secara menyeluruh. Ketiga, analisis yang dilakukan berfokus pada aspek bibliometrik seperti tren publikasi, kolaborasi penulis, sitasi, dan kemunculan kata kunci, sehingga belum mengkaji secara mendalam kualitas metodologis maupun substansi temuan dari masing-masing artikel. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengombinasikan analisis bibliometrik dengan *systematic literature review* atau meta-analisis agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh lingkungan kerja hibrida terhadap kinerja karyawan.

REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar organisasi mengembangkan kebijakan kerja hibrida yang lebih terstruktur dan adaptif dengan memanfaatkan teknologi digital secara optimal untuk mendukung komunikasi, kolaborasi, dan pengawasan kinerja karyawan. Selain itu, perusahaan perlu mengembangkan kapasitas sumber daya manusia melalui program pelatihan terkait manajemen kerja jarak jauh serta memperkuat budaya kerja yang berbasis kepercayaan dan hasil. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengombinasikan analisis bibliometrik dengan metode empiris seperti survei atau wawancara agar diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengaruh lingkungan kerja hibrida terhadap kinerja karyawan di berbagai sektor industri.

REFERENSI

- Alvianti, S. N., A'yun, Q., Saputra, A. J., & Anshori, M. I. (2025). Building Employee Well-Being in a Hybrid Work Environment: The Role of HRD in Increasing Productivity in the Digital Era. *Indonesian Journal of Economic & Management Sciences*, 3(5), 651–680. <https://doi.org/10.55927/ijems.v3i5.12>
- Buruck, G., Pfarr, A.-L., Penz, M., Wekenborg, M., Rothe, N., & Walther, A. (2020). The Influence of Workload and Work Flexibility on Work-Life Conflict and the Role of Emotional Exhaustion. *Behavioral Sciences*, 10(11), 174. <https://doi.org/10.3390/bs10110174>
- Chung, H., & Van Der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work-Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365–381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Krajčák, M., Schmidt, D. A., & Baráth, M. (2023). Hybrid Work Model: An Approach to Work-Life Flexibility in a Changing Environment. *Administrative Sciences*, 13(6), 150. <https://doi.org/10.3390/admsci13060150>
- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Waruwu, E., & Gulo, F. (2025). Peran Infrastruktur dalam Mendorong Efektivitas Kerja Hibrida: Suatu Tinjauan Literatur. *Management Perspective: Jurnal Penelitian Manajemen*, 2(2), 65–79. <https://doi.org/10.62138/management.v2i2.132>
- Lindeberg, P., Saunila, M., Lappalainen, P., Ukko, J., & Rantanen, H. (2024). The Relationship Between Various Social Work Environment Elements and Hybrid Worker Well-Being. *Facilities*, 42(15/16), 1–16. <https://doi.org/10.1108/F-03-2023-0019>
- Ngusmanto, N. (2017). *Teori Perilaku Organisasi Publik* (1st edn). Mitra Wacana Media.
- Rahmawati, A., Kamal, A. B., & Chaniago, H. (2025). Peran Pengelolaan Kerja Hybrid di Kantor dan Implikasinya untuk SDG 8. *Jurnal Administrasi Kantor*, 13(2), 183. <https://doi.org/10.51211/jak.v13i2.3741>
- Ray, T. K., & Pana-Cryan, R. (2021). Work Flexibility and Work-Related Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 3254. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063254>
- Salikhova, N. R., Lynch, M. F., & Salikhova, A. B. (2020). Psychological Aspects of Digital Learning: A Self-Determination Theory Perspective. *Contemporary Educational Technology*, 12(2), ep280. <https://doi.org/10.30935/cedtech/8584>
- Salmita, D., Bachmid, A., & Bachmid, S. (2024). Banking Stock Performance in the Conventional Banking Industry: An Examination Before and During Covid-19 Pandemic. *Jurnal Ilmu Perbankan dan Keuangan Syariah*, 6(2), 237–248. <https://doi.org/10.24239/jipsya.v6i2.284.237-248>
- Sang, H., You, Y., Sun, X., Zhou, Y., & Liu, F. (2021). The Hybrid Path Planning Algorithm Based on Improved A* and Artificial Potential Field for Unmanned Surface Vehicle Formations. *Ocean Engineering*, 223, 108709. <https://doi.org/10.1016/j.oceaneng.2021.108709>
- Sarmah, A. K., & Chaudhuri, P. (2021). New Role of Human Resource Development in COVID-19 Crisis. *Parikalpana: KIIT Journal of Management*, 17(1), 283. <https://doi.org/10.23862/kiit-parikalpana/2021/v17/i1/209037>
- Sitinjak, Ns. J., & Syamsuri, A. R. (2025). Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Gen Z: Mengapa Masih Identik dengan Manajemen Transaksional? *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(6), 3042–3055. <https://doi.org/10.60036/jbm.886>

- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J., & Mendez, D. (2023). Work-From-Home is Here to Stay: Call for Flexibility in Post-Pandemic Work Policies. *Journal of Systems and Software*, 195, 111552. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552>
- Suryadi, Y., FoEh, J. E. H. J., & Manafe, H. (2022). Employee Productivity Determination: Work Life Balance (WLB), Work from Home (WFH), Information Technology (IT) and Work Flexibility. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 5(2), 731–751. <https://doi.org/10.31538/ijse.v5i2.2533>
- Suryawijaya, T., & Putri, A. A. (2025). Tantangan Generasi Sandwich: Kelelahan Digital dan Produktivitas dalam Kerja Virtual. *Jurnal Pemuda Indonesia*, 2(1), 107–127. <https://doi.org/10.65125/br0hht21>
- Tampubolon, R. (2023). Analisa Lingkungan Kerja Hibrida terhadap Kinerja Karyawan pada BUMN Sektor Keuangan. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 9(2), 107–116. <https://doi.org/10.34203/jimfe.v9i2.7484>
- Xie, J. L., Elangovan, A. R., Hu, J., & Hrabluik, C. (2019). Charting New Terrain in Work Design: A Study of Hybrid Work Characteristics. *Applied Psychology*, 68(3), 479–512. <https://doi.org/10.1111/apps.12169>