JURNAL SAINS DAN TEKNOLOGI
KEILMUAN DAN APLIKASI TEKNOLOGI INDUSTRI
E-ISSN : 2615-2827 P-ISSN : 1412-5455
Volume 25, Nomor 2 Tahun 2025
https://ejurnalsttind.id/index.php/SainsdanTeknologi

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mengelola Model Kerja *Hybrid*: Telaah Kritis dan Agenda Penelitian Masa Depan

Wahyu Nengsri Putri [1)*], Mona Nofita Sari [2)], Rina Wismayarni[3)], Barmitoni[4)], Marza Dona[5)], Syafwandi[6)]

[1,2,3,4,5,6] Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang, Indonesia

wahyunengsriputri82@gmail.com*;monanofita1234@gmail.com;rinawismayarni@gmail.com; barmi_apotekerb@yahoo.co.id ; marzadona@gmail.com, syafwandi@upiyptk.ac.id

ABSTRAK

Model kerja *hybrid* telah menjadi pendekatan kerja dominan pasca pandemi dan menuntut transformasi strategis dalam praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM). Meskipun literatur terkait kerja *hybrid* berkembang pesat, kajian sebelumnya masih terfragmentasi dan belum menyajikan sintesis kritis berbasis PRISMA yang mengintegrasikan konteks organisasi, strategi MSDM serta dampaknya terhadap keterlibatan karyawan, produktivitas, kesejahteraan dan keberlanjutan budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan mengisi kesenjangan tersebut melalui *systematic literature review* (SLR) kualitatif menggunakan pendekatan PRISMA terhadap artikel ilmiah periode 2021–2025. Seleksi literatur melalui *Publish or Perish* dan *Covidence* menghasilkan 10 artikel inti yang dipilih dengan ketat untuk memastikan relevansi, kualitas dan kesesuaian pada fokus penelitian. Hasil kajian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja, digitalisasi proses MSDM, manajemen kinerja berbasis hasil, kepemimpinan adaptif dan dukungan kesejahteraan karyawan merupakan faktor kunci keberhasilan kerja *hybrid*. Namun, efektivitas strategi tersebut bersifat kontekstual dan bergantung pada kesiapan organisasi serta kualitas implementasi kebijakan MSDM. Studi ini menegaskan bahwa kerja *hybrid* merupakan transformasi strategis yang memerlukan pendekatan MSDM yang adaptif, berorientasi pada manusia dan berkelanjutan.

Kata kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Model Kerja *Hybrid*, Keterlibatan Karyawan, PRISMA, *Systematic Literature Review*

ABSTRACT

The hybrid work model has become a dominant work arrangement in the post-pandemic era and requires strategic transformation in human resource management (HRM) practices. Although the literature on hybrid work has expanded rapidly, existing studies remain fragmented and have not yet provided a critical synthesis based on the PRISMA framework that integrates organizational context, HRM strategies, and their impacts on employee engagement, productivity, well-being, and the sustainability of organizational culture. This study aims to address this gap through a qualitative systematic literature review (SLR) using the PRISMA approach on scholarly articles published between 2021 and 2025. Literature selection conducted through Publish or Perish and Covidence resulted in ten core articles that were rigorously selected to ensure relevance, quality, and alignment with the research focus. The findings indicate that work flexibility, digitalization of HRM processes, results-based performance management, adaptive leadership, and employee well-being support are key success factors in hybrid work implementation. However, the effectiveness of these strategies is contextual and depends on organizational readiness and the quality of HRM policy implementation. This study confirms that hybrid work represents a strategic transformation that requires adaptive, human-centered, and sustainable HRM approaches.

Keywords: *Human Resource Management, Hybrid Work Model, Employee Engagement, PRISMA, Systematic Literature Review*

Copyright (c) 2025 Wahyu Nengsri Putri, Mona Nofita Sari, Rina Wismayarni, Barmitoni, Marza Dona, Syafwandi
DOI: https://doi.org/10.36275/asv15z43

PENDAHULUAN

Model kerja *hybrid* yaitu cara kerja yang menggabungkan fleksibilitas kerja jarak jauh dengan kehadiran di kantor, telah menjadi salah satu metode kerja terpopuler dalam beberapa tahun terakhir. Perubahan ini bukan hanya dipicu oleh kondisi pandemi, tetapi juga karena perubahan ekspetasi tenaga kerja terhadap fleksibilitas, efisiensi dan keseimbangan kehidupan kerja. Beberapa perusahaan mulai mengadopsi model kerja *hybrid* karena mampu meningkatkan produktivitas, memperluas akses pada talenta global dan mengurangi biaya operasional. Selain itu, *hybrid working* dianggap sebagai strategi modern yang memungkinkan perusahaan untuk lebih responsif terhadap dinamika bisnis, kemajuan teknologi dan beragam beragamnya kebutuhan tenaga kerja (Maity & Lee, 2025). Berdasarkan survei yang dilakukan oleh McKinsey & Company (2021), sekitar 60% pekerja di seluruh dunia menginginkan kebebasan dalam menentukan lokasi kerja. Dimana fleksibilitas terbukti berkorelasi dengan kepuasan kerja, motivasi dan retensi karyawan. Dengan demikian, temuan empiris juga menunjukkan bahwa penerapan kerja *hybrid* tidak secara otomatis menghasilkan kinerja organisasi yang optimal, karena efektivitasnya sangat bergantung pada strategi manajerial dan konteks organisasi tempat model tersebut diterapkan (Contreras et al., 2020).

Dalam sistem kerja *hybrid*, manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam merancang kebijakan kerja fleksibel, menjaga kinerja, memperkuat kolaborasi serta mempertahankan budaya organisasi yang adaptif dan inklusif. Gartner menunjukkan bahwa 47% perusahaan berencana untuk menerapkan kerja *hybrid* secara permanen, tapi pada saat melakukan implementasi masih ada tantangan, seperti komunikasi, keterlibatan karyawan dan pelestarian budaya organisasi (Ramachandaran et al., 2025). Kondisi ini menegaskan bahwa keberhasilan model kerja *hybrid* tidak hanya bergantung pada strategi MSDM yang diterapkan secara tepat dan konseptual. Meskipun demikian masih terdapat kesenjangan penelitian yang berkaitan dengan strategi manajemen sumber daya manusia dalam mengelola model kerja *hybrid* secara efektif dan berkelanjutan. Penelitian sebelumnya cenderung bersifat pasial dan terfragmentasi, dimana fokus pada manfaat atau tantangan kerja *hybrid* secara umum tanpa mengintegrasikan secara komprehensif konteks organisasi, strategi manajemen sumber daya manusia, serta dampak terhadap keterlibatan karyawan, produktifitas, kesenjangan kerja dan keberlanjutan budaya organisasi. Selain, itu telaah sistematis berbasis pendekatan PRISMA yang mensintesis temuan empiris lintas sektor dan kondisi pascapandemi masih terbatas.

Artikel ini bertujuan untuk melakukan telaah kritis terhadap *literature* terkini mengenai strategi manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan modal kerja *hybrid* dengan menggunakan pendekatan *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). Dalam memastikan proses penelusuran literature yang sistematis dan transparan. Dengan demikian kajian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan literatur MSDM sekaligus implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang dan mengimplementasikan strategi kerja *hybrid* yang efektif. Dengan melakukan perumusan kajian, penelitian ini menggunakan 3 *Research Questions* untuk menjaga fokus dan kedalaman analisis dalam telaah sistematis, yaitu bagaimana karakteristik konteks organisasi serta peran manajemen sumber daya manusia dan karyawan dalam penerapan model kerja *hybrid* di berbagai sektor dan kondisi pascapandemi. Strategi manajemen sumber daya manusia apa saja yang diterapkan dalam mengelola model kerja *hybrid* dan bagaimana pendekatan tersebut dibandingkan dengan model kerja tradisional atau kerja jarak jauh penuh. Apa dampak penerapan strategi MSDM dalam model kerja *hybrid* terhadap keterlibatan karyawan, produktivitas kerja, kesejahteraan dan keberlanjutan budaya organisasi. Perumusan ini diharapkan dapat menjelaskan ruang lingkup telaah literatur, dimana

meningkatan ketepatan proses seleksi dengan kerangka PRISMA serta memastikan bahwa sintesa yang dihasilkan relevan baik secara teroris maupun praktis.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode *systematic literature review* (SLR) dengan pendekatan PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). Pendekatan PRISMA digunakan sebagai kerangka sistematis dalam melakuka proses penelusuran, seleksi dan pelaporan literatur. Oleh karena itu penelitian ini dikategorikan sebagai SLR kualitatif yang berfokus pada analisis tematik dan telaah kritis terhadap temuan literatur.

Ada beberapa pertanyaan yang dirancang untuk bisa memasikan bahwa analisis bisa memberikan wawasan tentang telaah kritis terhadap *literature* terkini mengenai strategi manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan modal kerja *hybrid*.

RQ1 : Bagaimana karakteristik konteks organisasi serta peran manajemen sumber daya manusia dan karyawan dalam penerapan model kerja *hybrid* di berbagai sektor dan kondisi pasca pandemi ?

RQ2 : Strategi manajemen sumber daya manusia apa saja yang diterapkan dalam mengelola model kerja hybrid, dan bagaimana pendekatan tersebut dibandingkan dengan model kerja tradisional atau kerja jarak jauh penuh ?

RQ3 : Apa dampak penerapan strategi MSDM dalam model kerja hybrid terhadap keterlibatan karyawan, produktivitas kerja, kesejahteraan dan keberlanjutan budaya organisasi ?

Pendekatan SLR kualitatif dipilih untuk memastikan bahwa kajian bisa dilakukan secara komprehensif, sistematis dan transparan serta meminimalkan bias dalam pemilihan literatur. Langkah pertama dalam proses PRISMA adalah melakukan identifikasi celah penelitian melalui tinjauan literatur yang luas dimana kata kunci dalam melakukan proses pencarian artikel dalam database akademik dengan kata kunci relevan, rentang publikasi 2021-2025. Pada tahap berikutnya dilakukan pembersihan dan standarisasi menggunakan *excel* dalam memastikan konsistensi format. Kemudian artikel diseleksi dengan kriteria inklusi dan ekstraksi untuk memastikan data relevan dengan topik penelitian, dimana hanya artikel yang berbahasa inggris, sesuai topik dan berasal dari sumber terpercaya akan dianalisis, sedangkan yang tidak relevan, bersifat opini, diluar rentang tahun dikecualikan.

Selanjutnya, data dari artikel yang terpilih akan diekstraksi dan dikategorikan berdasarkan tema yang relevan dengan pertanyaan penelitian. Proses ini akan mencakup analisis kualitatif dan kuantitatif terhadap hasil penelitian yang ditemukan. Selain itu, analisis ini juga akan mempertimbangkan konteks dan variabel yang berbeda yang dapat mempengaruhi efektivitas strategi manajemen sumber daya manusia dalam model kerja *hybrid*. Setelah semua data terkumpul, langkah terakhir adalah menyusun temuan dalam bentuk narasi yang terstruktur, dimana mencakup ringkasan dari setiap tema yang diidentifikasi dan rekomendasi untuk penelitian masa depan. Dengan pendekatan ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan yang mendalam dan relevan mengenai strategi manajemen sumber daya manusia dalam mengelola model kerja *hybrid*.

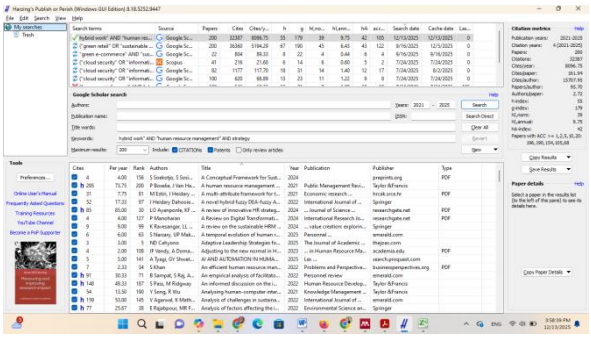
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis ini dilakukan terhadap literatur yang relevan dengan mengungkapkan temuan mengenai telaah kritis terhadap *literature* terkini mengenai strategi manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan modal kerja *hybrid*. Pada tahap ini peneliti mennyajikan hasil utama dari tinjauan literatur secara terperinci serta melakukan kolaborasi terhadap temuan yang diperoleh dari berbagai sumber akademis.

Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan *Publish or Perish* (PoP) dimana untuk memafaatkan database akademik dalam mengumpulkan literatur yang relevan. Hal ini dirancang untuk mengambil dan menganalisis kutipan atau *paper* akademik. *Publish or Perish* digunakan untuk mengumpulkan artikel ilmiah yang relevan dengan topik startegi manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan model kerja *hybrid*. Proses ini dilakukan dilakukan dengan teliti dan terstuktur, hal ini dilakukan untuk memastikan setiap istilah digunakan mempunyai korelasi langsung dengan topik. Penulis menentukan kata kunci "*hybrid work*" *AND* "*human resource management*" *AND strategy*. Kata kunci digunakan untuk mencari literatur di *Publish or Perish* pada *Google Scholar*. Dimana hal ini tidak hanya dilakukan untuk mengumpulkan data tetapi juga dapat memastikan informasi yang didapatkan sesuai dengan topik penelitian.



Gambar 1. Pengumpulan Data PoP

Berdasarkan pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan kata kunci di *Publish or Perish* maka didapatkan sebanyak 200 artikel *Google Scholar*. *Publish or Perish* bisa memberikan akses ke berbagai database publikasi ilmiah, termasuk artikel jurnal, prosiding konferensi serta laporan penelitian terkini. Dimana bisa memungkinkan peneliti mendapatkan artikel secara kolektif dalam melakukan analisis.

Karakteristik Data

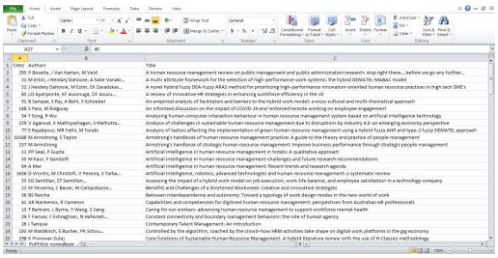
Karakteristik data yang digunakan dalam penelitian ini bisa mencerminkan kebutuhan untuk melakukan analisis mendalam. Berikut ini ialah rincian karakteristik data yang digunakan, antara lain.

1. Tahun publikasi 2021 – 2025, dimana hal ini dilakukan untuk memastikan relevansi dan kekinian yang berkaitan dengan topik.
2. Memilih artikel yang berasal dari jurnal akademik terpercaya dimana telah melalui proses *Peer Review* yang ketat.
3. Melakukan identifikasi dan interpretasi pola dengan menggunakan analisis kualitatif dan kuantitatif.

4. Studi yang dilakukan berasal dari berbagai negara dimana bisa memberikan perspekstif global tentang strategi manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan modal kerja *hybrid*.

Normalisasi Data

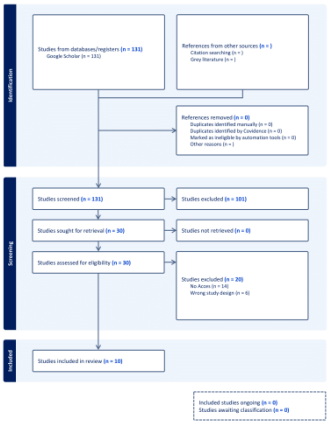
Normalisasi data merupakan tahap yang sangat penting dalam mempersiapkan literatur dimana artikel tersebut akan dilakukan analisis lebih lanjut. Proses ini mencakup beberapa tahapan yang harus dilakukan diantarnya pembersihan data menggunakan *excel*, dengan cara memperhatikan informasi pada banyak citasi yang didapatkan dari 200 artikel. Agar data yang didapatkan tetap berkualitas dan *paper* yang terkenal banyak di *review* oleh peneliti. Berdasarkan citasi terbanyak dari sepanjang artikel data CSV *Publish or Perish* yang akan diteliti, maka telah terseleksi 131 artikel, dimana data ini bisa dilanjutkann pada tahap selanjutnya.



Gambar 2. Normalisasi Data CSV

Meta Analisis

Penulis menyeleksi artikel dengan menggunakan *Covidence*, hasil analisis kemudian di impor lewat file RIS. Gambaran awal secara komprehensif proses seleksi serta melakukan penyaringan artikel dalam tinjauan literatur sistematis dimana peneliti menggunakan diagram PRISMA. Dari 131 artikel/jurnal yang telah diunggah ke *Covidence*, dimana diagram alur digunakan untuk mengilustrasikan alur kerja secara rinci dan terstuktur yang dimulai dari tahap identifikasi hingga tahap seleksi akhir. Proses tersebut meliputi beberapa tahapann yang harus dilewati, diantaranya identifikasi, penyaringan, penilaian, kelayakan dan pemilihan artikel. Berikut ini hasil PRISMA yang didapatkan dari *Covidence* dimana dapat dilihat pada gambar 3.



Gambar 3. Hasil PRISMA dari Convidence

Berdasarkan hasil PRISMA dari *Convidence*, pada tahap identifikasi membantu menganalisis data yang memiliki kesamaan dalam menghindari duplikat setelah melakukan pegimporan 131 artikel. Selanjutnya tahap *screening* berdasarkan judul dan abstrak dimana menghasilkan 101 artikel. Langkah selajutnya menghasilkan 30 artikel dimana artikel ini masuk pada tahap selanjutnya, yaitu *full text include* dan *exclude*. Penyaringan dilakukan

berdasarkan data kualitatif dan kuantitatif. Berdasarkan hasil *screening* ada 20 artikel yang tidak masuk kriteria, dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Penyaringan Exclude

No	*Exclude*	Ket
1	*No Acces*	14
2	*Wrong Study Design*	6
Total		20

Tahap akhir menghasilkan 10 artikel yang relevan dengan topik, dimana selanjutnya peneliti melakukan pemetaan data yang telah terseleksi pada proses ekstrak data untuk menjawab RQ.

Tabel 2. Artikel terpilih

Citasi	Penulis	Judul artikel	Intervensi	Studi lanjutan
57	Dr. N. Deepalakshmi, Dr. Deepak Tiwari, Dr. Rashmi Baruah, Anand Seth, Raman Bisht	*Employee Engagement And Organizational Performance: A Human Resource Perspective* (Deepalakshmi et al., 2024)	*Engagement* dapat ditingkatkan lewat pelatihan kepemimpinan, budaya kerja berbasis kepercayaan, desain kerja fleksibel, program kesejahteraan holistik, serta sistem penghargaan berbasis kontribusi nyata.	Riset ke depan fokus pada studi longitudinal, perbandingan lintas budaya, dinamika kerja jarak jauh, analitik canggih, partisipasi karyawan, dan gaya kepemimpinan sebagai mediator hubungan HR *engagement performance.*
47	Ingela Eng, Michaela Tjernberg, Marie-France Champoux-Larsson	*Hybrid workers describe aspects that promote effectiveness, work engagement, work-life balance, and health* (Eng & Tjernberg, 2024)	Tindakan praktis yang langsung diterapkan untuk memperbaiki atau meningkatkan kondisi tertentu, misalnya kebijakan fleksibilitas kerja, pelatihan digital *maturity*, atau program komunikasi terstruktur untuk mendukung efektivitas dan kesejahteraan pekerja hibrida.	Bertujuan menguji, memperdalam, atau membuktikan efektivitas intervensi tersebut dalam berbagai konteks, misalnya dengan studi longitudinal, perbandingan antar sektor / analisis dampak jangka panjang terhadap *work life balance* dan kesehatan kerja.
72	Aline Guares Garcia	*The impact of sustainable practices on employee well-being and organizational success* (Garcia, 2025)	Penerapan praktik HRM berkelanjutan melalui program dukungan kesehatan mental, kebijakan kerja fleksibel, serta desain lingkungan kerja yang inklusif dan ramah alam untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan sekaligus memperkuat budaya organisasi	Uji efektivitas praktik ini lintas sektor secara longitudinal, serta analisis moderasi keadilan, digitalisasi dan paparan alam terhadap kesejahteraan dan kinerja.
87	Saw. Mu. Shamoel Haque	*The Impact Of Remote Work On Hr Practices: Navigating Challenges, Embracing Opportunities* (Mu & Haque, 2023)	HR perlu memperkuat strategi kerja jarak jauh dengan kebijakan komunikasi digital yang jelas, sistem evaluasi berbasis hasil, program kesejahteraan untuk mencegah isolasi, serta pelatihan teknologi bagi karyawan dan manajer.	efektivitas model kerja jarak jauh (*remote, hybrid, asynchronous*) pada berbagai sektor, menguji dampak jangka panjang terhadap engagement, budaya organisasi, dan produktivitas, serta mengeksplorasi peran teknologi baru dalam

				mendukung HR praktik masa depan
254	John Hopkins, Anne Bardoel	*The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia* (Hopkins & Bardoel, 2023)	Organisasi perlu menetapkan model kerja hibrida yang jelas dengan dukungan pilar utama seperti kebijakan fleksibilitas, infrastruktur digital, ruang kerja fisik yang adaptif, serta program kesejahteraan untuk menjaga kesehatan dan keterlibatan karyawan.	Efektivitas berbagai model hibrida lintas industri, menguji dampak jangka panjang terhadap produktivitas, kesejahteraan, dan kesetaraan gender, serta mengeksplorasi peran teknologi dan "*third places*" dalam mendukung keberlanjutan kerja hibrida.
16	Calvin M. Mabaso, Natalie Manuel1	*Performance management practices in remote and hybrid work environments: An exploratory study* (Mabaso & Manuel, 2022)	Manajemen kinerja berbasis hasil dengan komunikasi rutin, umpan balik langsung, penggunaan teknologi kolaborasi, serta penguatan kepercayaan dan kesejahteraan karyawan di lingkungan *hybrid*/remote.	Teliti efektivitas praktik ini lintas sektor, analisis peran *trust* dan komunikasi terhadap kinerja, serta kaji dampak jangka panjang *hybrid work* pada hubungan interpersonal dan *knowledge sharing*.
19	Duta Mustajab	*Exploring the Effectiveness of Remote and Hybrid Work Policies: A Literature Review on Workforce Management Practices* (Mustajab, 2024)	Terapkan kebijakan kerja jarak jauh dan hibrida dengan dukungan teknologi kolaborasi, kepemimpinan transformasional, komunikasi proaktif, serta program kesejahteraan untuk menjaga produktivitas, kepuasan kerja, dan *work-life balance*.	Dampak jangka panjang kebijakan ini terhadap kinerja, budaya organisasi, dan kesejahteraan karyawan lintas sektor, serta eksplorasi peran variabel moderasi seperti gaya kepemimpinan, dukungan organisasi, dan kondisi rumah / lingkungan kerja.
36	B. Sebastian Reiche	*Between interdependence and autonomy: Toward a typology of work design modes in the new world of work* (Reiche, 2023)	Sesuaikan desain kerja dengan tipologi baru, seimbangkan interdependensi dan otonomi lewat kebijakan HRM.	Penerapan tipologi lintas sektor, dampaknya pada komitmen, inovasi, dan kesejahteraan karyawan.
55	Edfel G.Santillan, Effel T. Santillan, Joel B. Doringo, Kevin Jamir F. Pigao, Von Francis C. Mesina	*Assessing the Impact of a Hybrid Work Model on Job Execution, Work-Life Balance, and Employee Satisfaction in a Technology Company* (Santillan et al., 2023)	Memperkuat komunikasi tim, menyesuaikan fleksibilitas kerja dengan profil karyawan, menyediakan program kesejahteraan, serta mengoptimalkan ruang dan teknologi.	Analisis jangka panjang, perbandingan lintas industri, pengujian model teoritis, serta eksperimen variasi kebijakan dan budaya organisasi.
44	Musawenkosi D. Saurombe, Simone S. Rayners, Kedibone A. Mokgobu, Keketso Manka	*The perceived influence of remote working on specific human resource management outcomes during the COVID-19 pandemic*(Saurombe et al., 2022)	Menyesuaikan kebijakan HR dengan kerja jarak jauh, menyediakan teknologi dan dukungan digital, menetapkan tujuan kinerja yang jelas, serta memperkuat komunikasi lewat sesi rutin dan umpan balik.	Analisis jangka panjang dampak *remote work* terhadap produktivitas dan retensi, perbandingan lintas sektor, serta pengujian strategi manajemen kinerja berbasis *agency theory* dan budaya organisasi.

Pemilihan artikel dilakukan dengan menggunakan *Covidence*, dimana filter bisa menghasilkan pemahaman yang jelas tentang telaah kritis terhadap *literature* terkini mengenai strategi manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan modal kerja *hybrid*. Tahap ini meliputi seleksi artikel yang relevan dan memiliki mutu bagus sebagai analisis berikutnya dimana kemudian dilanjutkan dengan interpretasi mendalam terhadap temuan utama.

Pembahasan

Hasil telaah literatur menunjukkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia dalam model kerja *hybrid* secara umum memiliki dampak positif terhadap keterlibatan karyawan, khususnya fleksibiltas dan otonomi daerah. Sejumlah studi menegaskan bahwa fleksibiltas lokasi dan waktu kerja mampu meningkatkan partisipasi, komitmen serta kepuasan kerja karyawan. Namun, temuan ini tidak sepenuhnya seragam dimana beberapa penelitian lain mengindikasikan bahwa fleksibilitas yang berlebihan dapat menurunkan keterlibatan jika tidak disertai struktur kerja yang jelas, komunikasi rutin dan kejelasan ekspetasi kinerja. Perbedaan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas bukan faktor deterministik tunggal melainkan bergantung pada kualitas kebijakan MSDM dan kesiapan organisasi.

Dalam aspek kesejahteraan, literatur menunjukkan kecenderungan positif terhadap peningkatan keseimbangan kehidupan kerja melalui kebijakan fleksibel dan dukungan kesehatan mental. Namun beberapa studi menyatakan bahwa risiko meningkatnya beban kerja, kelelahan digital serta tidak jelasnya batas antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Kontradiksi ini memperlihatkan bahwa kerja *hybrid* bisa menjadi sumber kesejahteraan maupun stress, dimana hal ini tergantung pada sejauh mana MSDM mampu mengelola beban kerja, menetapkan batasan kerja yang sehat dan menyediakan dukungan psikologis yang memadai.

Keberlangsungan budaya organisasi dalam model kerja *hybrid* menunjukkan hasil beragam. Beberapa penelitian menekankan bahwa kombinasi interaksi tatap muka dan digital, apabila didukung oleh kepemimpinan adaptif dan komunikasi yang konsisten serta mempu menjaga kohesi dan nilai – nilai organisasi. Studi lain juga menemukan adanya pelemahan identitas organisasi dan berkurangnya interaksi sosial informal, khususnya pada team yang jarang bertemu secara langsung. Hal ini menegaskan bahwa budaya organisasi dalam kerja *hybrid* tidak bersifat otomatis tapi memerlukan intervensi MSDM secara sengaja dan berkelanjutan.

Temuan Disintesis

Peneliti mampu menyaring 131 artikel dengan mengunakan *Publish or Perish* dan *Covidence* menjadi 10 artikel kunci yang relevan dengan topik peneltian. Berdasarkan analisis maka peneliti dapat menjawab *Research Question* (RQ) yang muncul.

RQ1 : Bagaimana karakteristik konteks organisasi serta peran manajemen sumber daya manusia dan karyawan dalam penerapan model kerja *hybrid* di berbagai sektor dan kondisi pasca pandemi ?

1. Fleksbilitas dan digitalisasi bisa menjadi karakter utama organisasi pasca pandemi dengan cara menerapkan kerja *hybrid* dalam industri dan kebutuhan operasional
2. Manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam merancang kebijakan adaptif, mengelola sistem kerja, komunikasi serta dukungan teknologi dan kepemimpinan.
3. Kesejahteraan dan keseimbangan kerja bisa menjadi fokus dimana hal ini dapat didukung dengan kebijakan yang fleksibel dan pendekatan kerja inklusif.
4. Kinerja berbasis hasil dan kepercayaan dapat menggantikan kontrol

internasional dan menuntut pengelolaan kerja yang terkoordinasi.

5. Karyawan dituntut mandiri dan kolaboratif, dengan cara memanfaatkan teknologi, menjaga motivasi serta berkonstribusi secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi.

RQ2 : Strategi manajemen sumber daya manusia apa saja yang diterapkan dalam mengelola model kerja hybrid, dan bagaimana pendekatan tersebut dibandingkan dengan model kerja tradisional atau kerja jarak jauh penuh ?

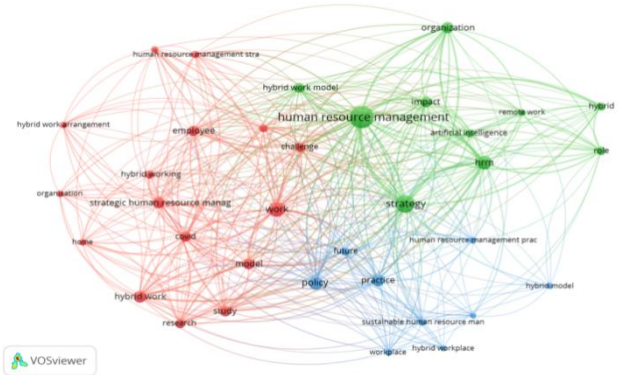
1. Kebijakan kerja adaptif, dimana hal ini mencakup kombinasi antara tatap muka dan daring, jadwal fleksibel, desain kerja dapat berupa kepercayaan serta hasil.
2. Pengelolaan sumber daya manusia berbasis kinerja yang menekankan target, evaluasi dan penghargaan dimana ini menjadi pengganti kehadiran fisik.
3. Memanfaatkan teknologi digital dalam melakukan rekrutmen, *onboarding*, pelatihan, komunikasi dan koordinasi kerja lintas lokasi.
4. Memperkuat kepemimpinan dan kolaborasi untuk menjaga interaksi secara langsung, membangun budaya organisasi serta bisa meningkatkan kepercayaan antar anggota.
5. Melakukan pendekatan kesejahteraan dan pemberdayaan mencakup dukungan mental, lingkungan inklusif, meningkatkan otonomi karyawan agar model kerja *hybrid* lebih seimbang dibandingkan dengan kerja tradisional.

RQ3 : Apa dampak penerapan strategi MSDM dalam model kerja hybrid terhadap keterlibatan karyawan, produktivitas kerja, kesejahteraan dan keberlanjutan budaya organisasi ?

1. Keterlibatan karyawan melalui otonomi kerja, fleksibilitas, serta pola kerja yang bisa mendorong partisipasi dan komitmen.
2. Produktivitas kinerja lebih optimal karena fokus pada hasil, waktu yang efesien dan memanfaatkan teknologi pendukung.
3. Terdorongnya kesejahteraan individu oleh keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, walaupun memerlukan pengelolaan beban kerja yang cermat
4. Budaya organisasi tetap berlanjut, dimana melalui kombinasi interaksi langsung dan digital yang bisa menjaga nilai kohesi, serta kepercayaan.
5. Keberlanjutan organisasi kuat jika strategi manajemen sumber daya manusia didukung oleh komunikasi yang terencana, efektinya kepemimpinan, serta koordinasi lintas tim lancar.

Interpretasi

Dalam menganalisis hubungan antar artikel dan relevansi dengan topik maka peneliti menggunakan *VOSviewer*. Dengan cara melakukan visualisasi jaringan bibliometri, mengidentifikasi *cluster* tematik serta memetakan hubungan antar kunci, penulis dan konsep utama yang digunakan pada aplikasi *VOSviewer*.



Gambar 4. Hasil VOSviewer

Berdasarkan analisis yang dilakukan dengan menggunakan *VOSviewer* menunjukkan beberapa *cluster* warna yang saling terhubung, dimana setiap node mewakili kata kunci, seperti *strategy* dimana memiliki hubungan dengan *human resource management* dan sekelilingnya. Analisis tersebut menghasilkan 3 warna yang merupakan aspek terbaik dalam menggambarkan aspek *strategy*. *Cluster* merah menunjukkan dinamika dan tantangan kerja *hybrid*, menyoroti *work, employee, covid, hybrid work* dan *challenge*. Hal ini fokus pada perubahan pola kerja, dampak pandemi dan tantangan implementasi. Dimana *cluster* ini menegaskan bagaimana pandemi mendorong perubahan pola kerja serta memunculkan berbagai hambatan dan implementasinya.

Cluster hijau menunjukkan strategi dan teknologi sumber daya manusia, menyoroti kata kunci, antara lain *policy, practice, future, sustainable human resource management* dan *hybrid workplace*. *Cluster* ini fokus pada peran strategis sumber daya manusia, integrasi teknologi dan desain kerja fleksibel. Dimana hal ini menekankan peran strategis fungsi sumber daya manusia serta integrasi teknologi dalam mendukung fleksibilitas kerja. *Cluster* biru (kebijakan dan masa depan sumber daya manusia), menyoroti *policy, practice, future, sustainable human resource management* dan *hybrid workplace.* Dimana fokus pada kebijakan keberlanjutan dan praktik kerja masa depan. Hal ini menegaskan bahwa pentingnya kebijakan berkelanjutan dan arah pengembangan praktik kerja *hybrid* di masa depan.

Secara keseluruhan, ketiga *cluster* ini memberikan gambaran komprehensif bahwa strategi manajemen sumber daya manusia dalam mengelola model kerja *hybrid* tidak hanya fokus pada tantangan operasional, tetapi juga pada transformasi strategis dan kebijakan berkelanjutan. Hal ini memperkuat urgensi penelitian lebih lanjut untuk mengintergrasikan aspek dinamika kerja, strategi teknologi serta kebijakan masa depan yang berguna dalam menciptakan model kerja *hybrid* yang adaptif, inklusif dan berkelanjutan.

SIMPULAN

Berdasarkan telaah hasil sistematis terhadap literature terkini dengan menggunakan pendekatan PRISMA, dimana menghasilkan 10 kata kunci. Penelitian ini menunjukkan bahwa model kerja *hybrid* telah berkembang sebagai kerangka kerja strategis yang mendorong perubahan mendasar dalam mengelola sumber daya manusia. Impelemtasi ini tidak hanya untuk respon situasional terhadap kondisi pasca pandemi melainkan pergeseran struktural dalam pengelolaan kinerja, keterlibatan, kesejahteraan serta keberlanjutan budaya organisasi. Dalam hal ini, fungsi manajemen sumber daya (MSDM) mempunyai peran kunci dalam menyelarasan fleksibilitas kerja dengan efektivitas organisasi dan kebutuhan individual karyawan.

Karakteristik utama dalam organisasi pasca pandemi penerapan model kerja *hybrid* dimana dapat ditandai dengan naiknya fleksibilitas operasional, akselerasi digitalisasi serta peralihan dari mekanisme pengawasan berbasis kehadiran menuju pendekatan berbasis kepercayaan dan hasil kerja. MSDM berperan dalam merumuskan kebijakan adaptif, memastikan kesiapan infrastuktur teknologi, mengelola pola komunikasi lintas lokasi, serta memperkuat kepemimpinan yang responsif terhadap dinamika kerja baru. Pada saat yang sama, karyawan dituntut mempunyai kemandirian, kompetensi digital dan kemampuan kolaboratif yang lebih tinggi. Kebijakan organisasi dan keterlibatan aktif karywan bisa menjadi determinan utama dalam keberhasilan impementasi kerja *hybrid* pada berbagai sektor.

Hasil sintesa literatur menunjukkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam mengelola model kerja *hybrid* fokus pada fleksibilitas pengaturan kerja, sistem manajemen kinerja berbasis output, optimalisasi teknologi digital dalam proses rekrutmen, mengembangkan kompetensi serta penguatan kepemimpinan adaptif dan kolaboratif. Sedangkan model kerja tradisional berorientasi pada kerhadiran fisik, pendekatan

kerja *hybrid* menekankan pada pencapaian hasil dan otonomi kerja. Dibandingkan kerja jarak jauh model kerja *hybrid* menawarkan keunggulan dalam mempertahankan interaksi sosial, pembelajaran informal dan kohesi budaya organisasi. Dengan demikian, kerja *hybrid* merepretasikan pendekatan integratif yang menggabungkan efesiensi kerja jarak jauh dan nilai tambah dari interaksi secara langsung.

Penerapan startegis MSDM dalam model kerja *hybrid* memiliki kontribusi positif terhadap keterlibatan karyawan, produktifitas, kesejahteraan dan keberlanjutan budaya organisasi. Fleksibilitas dan otonomi kerja mendorong peningkatan partisipasi, komitmen dan kepuasan karyawan, sementara pengelolaan kinerja berbasis hasil serta dukungan teknologi dalam meningkatkan efesiensi dan pencapaian kinerja. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kesehatan mental menjadi faktor yang sanat krusial dalam menjaga kesejahteraan psikologis. Interaksi tatap muka dan digital yang terencana dapat mempertahankan budaya organisasi dimana didukung oleh komunikasi secara konsisten serta kepemimpinan inklusif

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan antara lain pertama kajian ini hanya mencakup literatur berbahasa inggris dengan rentang 2021 – 2025, sehingga temuan penelitian belum sepenuhnya mempresentasikan konteks organisasi di Negara berkembang atau sektor tertentu. Kedua pendekatan ini bersifat kualitatif sehingga sehingga belum dapat mengukur besarnya pengaruh strategi MSDM terhadap variabel kinerja secara statistik. Ketiga jumlah artikel yang dianalisis relative terbatas, sehingga generalisasi hasil penelitian perlu dilakukan secara hati – hati.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengombinasikan pendekatan SLR dengan studi empiris, baik kuantitatif maupun metode campuran, guna menguji hubungan antara stategi manajemen sumber daya manusia dan efektifitas kerja *hybrid* secara lebih mendalam. Penelitian masa depan juga bisa melakukan eksporasi perbedaan implementasi kerja *hybrid* berdasarkan sektor industri, ukuran organisasi dan kontesk budaya. Secara keseluruhan penelitian ini menegaskan bahwa model kerja *hybrid* merupakan transformasi trategis yang menuntut praktik MSDM yang adaptif, humanis dan berkelanjutan, serta memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

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*(December), 1–11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271

Deepalakshmi, N., Tiwari, D., Baruah, R., Seth, A., & Bisht, R. (2024). *Employee Engagement And Organizational Performance : A Human Resource Perspective*. *30*(4), 5941–5948. https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.2323

Eng, I., & Tjernberg, M. (2024). Hybrid workers describe aspects that promote effectiveness , work engagement , work-life balance , and health. *Cogent Psychology*, *11*(1). https://doi.org/10.1080/23311908.2024.2362535

Garcia, A. G. (2025). The impact of sustainable practices on employee well-being and organizational success. *Brazilian Journal of Development*, 1–10. https://doi.org/10.34117/bjdv11n3-054

Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia. *MDPI*.

Mabaso, C. M., & Manuel, N. (2022). Performance management practices in remote and hybrid work environments : An exploratory study. *SA Journal of Industri Psychology*, 1–13.

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

Economics, *5*(158). https://doi.org/10.1007/s43546-025-00931-7

Mu, S., & Haque, S. (2023). THE IMPACT OF REMOTE WORK ON HR PRACTICES : NAVIGATING CHALLENGES , EMBRACING OPPORTUNITIES. *European Journal of Human Resource Management Studies*, *7*(1), 56–84. https://doi.org/10.46827/ejhrms.v7i1.1549

Mustajab, D. (2024). Exploring the Effectiveness of Remote and Hybrid Work Policies : A Literature Review on Workforce Management Practices. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 891–908.

Ramachandaran, S. D., Banu, S., Hanefar, M., Jie, F. W., Dhar, B. K., Chaudhery, U., & Delhi, N. (2025). *PERCEPTION ON THE EFFECTIVENESS OF THE HYBRID WORK MODEL IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES*. *8038*(19), 184–209. https://doi.org/10.13165/IE-25-19-1-08

Reiche, B. S. (2023). Between interdependence and autonomy : Toward a typology of work design modes in the new world of work. *Human Resource Management Journal*, 1001–1017. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12495

Santillan, E. G., Santillan, E. T., Doringo, J. B., Pigao, K. J. F., & Mesina, V. F. C. (2023). Assessing the Impact of a Hybrid Work Model on Job Execution, Work-Life Balance, and Employee Satisfaction in a Technology Company. *Journal of Business and Management Studies*, 13–38. https://doi.org/10.32996/jbms

Saurombe, M. D., Rayners, S. S., Mokgobu, K. A., & Manka, K. (2022). The perceived influence of remote working on specific human resource management outcomes during the COVID-19 pandemic. *SA Journal of HUman Resource Management*, 1–12.