

The Psychological Impacts of Hybrid Work Arrangements: a Systematic Review

Opie Oktavia I. Simanjuntak¹, Wiwin Hendriani²

Universitas Airlangga¹²

opie.oktavia.i.simanjuntak 2022@psikologi.unair.ac.id

ABSTRACT

The global work paradigm transformation accelerated by the COVID-19 pandemic has resulted in massive adoption of hybrid work arrangements with diverse and contradictory psychological impact findings. This research aims to systematically identify and analyze the psychological impacts of hybrid work arrangements based on current literature synthesis. The study employed a qualitative approach using systematic literature review method adopting thematic synthesis framework, analyzing 10 high-quality journals through PRISMA methodology from PubMed, PsycINFO, Web of Science, Scopus, and Google Scholar databases for the 2020-2025 period. Findings revealed ambivalent psychological impacts, with benefits including increased work engagement, work-life balance, and job satisfaction, but also challenges of social isolation, boundary ambiguity, and career development barriers. Effectiveness was influenced by complex moderating factors including work modalities, individual characteristics, and organizational support through Job Demands-Resources model and Conservation of Resources theory mechanisms. Hybrid work arrangements require a holistic approach that considers psychological risk factors by developing comprehensive mitigation strategies to maintain mental well-being while maximizing the benefits of work flexibility.

Keywords: *Hybrid Work, Mental Well-being, Psychological Impact, Systematic Review, Work Engagement*

ABSTRAK

Transformasi paradigma kerja global yang dipercepat oleh pandemi COVID-19 telah menghasilkan adopsi masif terhadap *hybrid work arrangements* dengan temuan dampak psikologis yang beragam dan kontradiktif. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi dan menganalisis secara sistematis dampak psikologis dari *hybrid work arrangements* berdasarkan sintesis literatur terkini. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *systematic literature review* yang mengadopsi kerangka *thematic synthesis*, menganalisis 10 jurnal berkualitas tinggi melalui metodologi PRISMA dari basis data PubMed, PsycINFO, Web of Science, Scopus, dan Google Scholar periode 2020-2025. Temuan mengungkapkan dampak psikologis yang ambivalen, dengan manfaat berupa peningkatan *work engagement*, *work-life balance*, dan kepuasan kerja, namun juga tantangan isolasi sosial, *boundary ambiguity*, dan hambatan pengembangan karir. Efektivitas dipengaruhi faktor moderator kompleks meliputi modalitas kerja, karakteristik individual, dan dukungan organisasional melalui mekanisme *Job Demands-Resources model* dan *Conservation of Resources theory*. *Hybrid work arrangements* memerlukan pendekatan holistik yang mempertimbangkan *psychological risk factors* dengan mengembangkan strategi mitigasi komprehensif untuk memelihara kesejahteraan mental sambil memaksimalkan manfaat fleksibilitas kerja.

Kata Kunci: Dampak Psikologis, *Hybrid Work*, Kesejahteraan Mental, *Systematic Review*, *Work Engagement*

PENDAHULUAN

Transformasi paradigma kerja global yang dipercepat oleh pandemi COVID-19 telah menghasilkan adopsi masif terhadap *hybrid work arrangements* sebagai model kerja yang menggabungkan aktivitas kerja dari kantor dan rumah secara fleksibel. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *hybrid work* memberikan dampak signifikan terhadap kesejahteraan psikologis pekerja dengan temuan yang beragam dan kontradiktif. Studi yang dilakukan oleh peneliti Norwegia terhadap 24.763 pekerja sektor publik mengungkapkan bahwa karyawan yang menerapkan *flexible hybrid work from home* menunjukkan tingkat *mental distress* yang lebih rendah dibandingkan dengan pekerja yang tidak menerapkan sistem kerja dari rumah (Trevino Garcia & Christensen, 2025). Temuan serupa diperoleh dari penelitian longitudinal yang menunjukkan bahwa 81% pekerja *hybrid* melaporkan peningkatan kesehatan mental setelah beralih ke model kerja *hybrid* (Eng et al., 2024). Namun demikian, temuan empiris lainnya mengindikasikan adanya tantangan psikologis yang muncul dari implementasi *hybrid work arrangements*. Penelitian komparatif menunjukkan bahwa 38% karyawan *hybrid* memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk mengalami gejala kecemasan dan depresi dibandingkan dengan pekerja yang bekerja sepenuhnya di kantor yang hanya mencapai 35% (Miller & Johnson, 2023). Fenomena "*always-on mentality*" yang berkembang dalam lingkungan kerja *hybrid* telah terbukti meningkatkan tingkat stres dan mengganggu keseimbangan kehidupan kerja-pribadi secara signifikan (Kokt & Seqhobane, 2024). Lebih lanjut, penelitian kualitatif terhadap akademisi menunjukkan bahwa tantangan utama dalam *hybrid work environment* meliputi gangguan pada koneksi sosial, rasa memiliki, dan hubungan kerja yang dapat berdampak negatif pada kesejahteraan psikologis (Marozva & Pelsler, 2025).

Kompleksitas dampak psikologis *hybrid work* semakin terlihat dari hasil penelitian yang menunjukkan variasi berdasarkan faktor demografis, jenis pekerjaan, dan tingkat otonomi yang dimiliki pekerja. Studi cross-sectional terhadap pekerja Kanada selama gelombang ketiga pandemi COVID-19 mengindikasikan bahwa individu yang terlibat dalam *hybrid work arrangements* memiliki penilaian kesehatan mental yang lebih baik dibandingkan mereka yang bekerja secara eksklusif di kantor (Bodner et al., 2022). Namun, gap penelitian yang signifikan masih teridentifikasi dalam hal pemahaman menyeluruh tentang mekanisme psikologis yang mendasari dampak positif dan negatif dari *hybrid work arrangements*. Keterbatasan dalam metodologi penelitian, variasi definisi *hybrid work*, dan kurangnya kerangka teoritis yang komprehensif menjadi hambatan dalam memahami fenomena ini secara holistik. Novelty dari penelitian ini terletak pada pendekatan *systematic review* yang komprehensif untuk mengintegrasikan temuan-temuan yang seringkali kontradiktif mengenai dampak psikologis *hybrid work arrangements*. Penelitian ini akan mengisi kekosongan literatur dengan menyediakan sintesis sistematis dari bukti empiris

terkini, mengidentifikasi faktor-faktor moderator yang mempengaruhi dampak psikologis, dan mengembangkan kerangka konseptual yang dapat menjelaskan variasi *outcomes* psikologis dalam konteks *hybrid work*. Pendekatan ini akan memberikan kontribusi signifikan dalam memahami kompleksitas hubungan antara *hybrid work arrangements* dan kesejahteraan psikologis pekerja.

Berdasarkan identifikasi *gap* penelitian dan kompleksitas temuan empiris yang telah dipaparkan, rumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada pertanyaan penelitian utama: "Bagaimana dampak psikologis dari *hybrid work arrangements* terhadap kesejahteraan mental pekerja berdasarkan sintesis sistematis literatur terkini?" Rumusan masalah ini kemudian dijabarkan ke dalam pertanyaan penelitian spesifik yang meliputi: pertama, dampak positif apa saja yang dihasilkan oleh *hybrid work arrangements* terhadap aspek psikologis pekerja; kedua, dampak negatif apa saja yang muncul dari implementasi *hybrid work arrangements* pada kesejahteraan psikologis; ketiga, faktor-faktor apa saja yang memoderasi hubungan antara *hybrid work arrangements* dan *outcomes* psikologis; dan keempat, mekanisme psikologis apa yang mendasari variasi dampak *hybrid work* terhadap kesejahteraan mental pekerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis secara sistematis dampak psikologis dari *hybrid work arrangements* berdasarkan sintesis literatur terkini. Tujuan spesifik penelitian meliputi: mengidentifikasi dan mengkategorisasi dampak positif *hybrid work arrangements* terhadap aspek psikologis pekerja melalui analisis sistematis literatur yang relevan; menganalisis dan mengevaluasi dampak negatif yang dihasilkan dari implementasi *hybrid work arrangements* pada kesejahteraan psikologis berdasarkan bukti empiris yang tersedia; mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor moderator yang mempengaruhi hubungan antara *hybrid work arrangements* dan *outcomes* psikologis; serta mengembangkan kerangka konseptual yang dapat menjelaskan mekanisme psikologis yang mendasari variasi dampak *hybrid work* terhadap kesejahteraan mental pekerja.

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi signifikan dalam beberapa aspek. Dari perspektif teoretis, penelitian ini akan memperkaya *body of knowledge* dalam bidang psikologi organisasi dan manajemen sumber daya manusia dengan menyediakan sintesis sistematis yang komprehensif mengenai dampak psikologis *hybrid work arrangements*. Kontribusi teoretis ini akan menjadi landasan untuk pengembangan teori-teori baru dalam konteks *future of work*. Dari sisi praktis, temuan penelitian ini akan memberikan panduan berbasis bukti bagi praktisi manajemen, konsultan organisasi, dan *human resources professionals* dalam merancang dan mengimplementasikan *hybrid work policies* yang memperhatikan aspek kesejahteraan psikologis pekerja. Bagi pekerja, hasil penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai potensi dampak psikologis dari *hybrid work arrangements* sehingga dapat mengoptimalkan strategi adaptasi dan *coping mechanisms*. Secara akademis, penelitian ini akan menjadi referensi penting untuk penelitian-penelitian selanjutnya dan dapat menjadi dasar untuk

pengembangan instrumen pengukuran yang lebih valid dan reliabel dalam mengukur dampak psikologis *hybrid work arrangements*.

METODE PENELITIAN

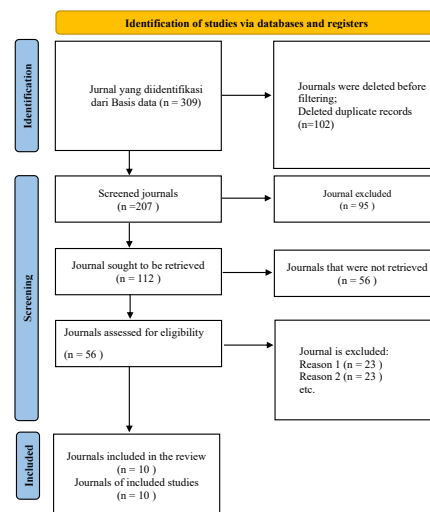
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *systematic literature review* yang mengadopsi kerangka *thematic synthesis* untuk menganalisis dampak psikologis dari *hybrid work arrangements*. Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya dalam mengintegrasikan temuan-temuan kualitatif dari berbagai studi primer untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif dan mendalam tentang fenomena yang diteliti. *Systematic literature review* memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis seluruh literatur yang relevan dengan topik penelitian secara sistematis dan transparan (Naeem et al., 2022). Metode ini memberikan keunggulan dalam menghasilkan bukti yang robust dan dapat diandalkan melalui proses yang terstruktur dan dapat direplikasi. Strategi pencarian literatur dilakukan secara komprehensif menggunakan berbagai basis data elektronik termasuk PubMed, PsycINFO, Web of Science, Scopus, dan Google Scholar untuk memastikan cakupan literatur yang luas dan representatif. Kata kunci pencarian yang digunakan meliputi kombinasi dari "*hybrid work*", "*flexible work arrangements*", "*remote work*", "*telework*", "*psychological impact*", "*mental health*", "*well-being*", "*work-life balance*", dan sinonimnya dalam bahasa Indonesia dan Inggris.

Kriteria inklusi mencakup studi yang diterbitkan antara tahun 2020 hingga 2025, menggunakan metodologi kualitatif atau campuran, membahas dampak psikologis *hybrid work*, dipublikasikan dalam jurnal *peer-reviewed*, dan tersedia dalam bahasa Indonesia atau Inggris. Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi studi yang berfokus pada *remote work* atau *office work* secara eksklusif tanpa komponen *hybrid*, editorial, opinion pieces, dan studi dengan kualitas metodologi yang rendah. Proses analisis data menggunakan kerangka *thematic synthesis* yang terdiri dari tiga tahap utama sebagaimana dikembangkan oleh Thomas dan Harden. Tahap pertama adalah *line-by-line coding* dimana temuan dari setiap studi primer dikodekan secara detail untuk mengidentifikasi konsep-konsep kunci terkait dampak psikologis *hybrid work*. Tahap kedua melibatkan pengembangan *descriptive themes* melalui pengelompokan kode-kode yang memiliki kesamaan makna untuk membentuk tema-tema deskriptif yang tetap dekat dengan data asli. Tahap ketiga adalah generasi *analytical themes* yang merepresentasikan tahap interpretasi yang lebih tinggi untuk menghasilkan pemahaman baru yang melampaui temuan dari studi-studi individual (Harris et al., 2018). Seluruh proses analisis akan didokumentasikan secara transparan untuk memastikan *audit trail* yang jelas dan meningkatkan kredibilitas temuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Proses identifikasi dan seleksi studi dalam penelitian ini mengikuti pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) untuk memastikan transparansi dan reprodusibilitas metodologi. Tahap awal identifikasi menghasilkan 309 jurnal dari basis data dan register yang relevan dengan topik dampak psikologis dari pengaturan kerja *hybrid*. Sebelum dilakukan penyaringan lebih lanjut, sebanyak 102 jurnal duplikat dihapus, menyisakan 207 jurnal untuk tahap skrining. Pada fase skrining, 95 jurnal dieksklusi berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, sehingga 112 jurnal dipilih untuk diambil secara lengkap. Namun, dari jumlah tersebut, 56 jurnal tidak dapat diakses atau diperoleh, meninggalkan 56 jurnal yang berhasil dinilai kelayakannya. Dalam tahap penilaian kelayakan yang komprehensif, 46 jurnal dieksklusi dengan berbagai alasan spesifik, termasuk 23 jurnal karena alasan pertama dan 23 jurnal karena alasan kedua, serta beberapa jurnal lainnya dengan alasan berbeda. Proses seleksi yang ketat ini akhirnya menghasilkan 10 jurnal yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan eksklusi, yang kemudian dianalisis secara mendalam untuk mengidentifikasi dampak psikologis dari pengaturan kerja *hybrid*. Metodologi PRISMA ini memastikan bahwa hanya studi berkualitas tinggi dan relevan yang dimasukkan dalam tinjauan sistematis.



Gambar 1. Flowchart PRISMA

Tabel 1. Sintesis Jurnal Terkait *The Psychological Impacts of Hybrid Work Arrangements*

No	Judul Jurnal	Penulis & Tahun	Fokus Penelitian	Dampak Psikologis	Pengaturan Kerja Hybrid	Temuan	Implikasi
1	The Moderating Roles of Remote, Hybrid, and Onsite Working on the Relationship between Work Engagement and Organizational Identification during the COVID-19 Pandemic	(Uru et al., 2022)	Menyelidiki hubungan antara dimensi keterlibatan pekerjaan dan identifikasi organisasional dengan moderasi praktik kerja berbeda	Peningkatan kesejahteraan psikologis dan perubahan perilaku positif; penguatan absorpsi dalam pekerjaan	Perbandingan kerja jarak jauh, hybrid, dan di kantor dalam industri asuransi publik	Setiap dimensi keterlibatan kerja berkorelasi positif dengan identifikasi organisasional; hubungan paling kuat pada pekerja jarak jauh, sedang pada hybrid, lemah pada kerja di kantor	Redesain pekerjaan menuju praktik kerja jarak jauh meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan dan memperkuat hubungan antara absorpsi kerja dengan identifikasi organisasional
2	The Impact Of Hybrid Workplace Models On Intangible Assets: The Case Of An Emerging Country	(Radonić et al., 2021)	Mengkaji pengaruh model kerja hybrid terhadap aset tidak berwujud perusahaan	Fleksibilitas psikologis dan keamanan emosional melalui kebijakan kerja jarak jauh	Telework dan jam kerja fleksibel dalam sektor TIK Serbia	Model kerja hybrid memberikan dampak positif pada aset tidak berwujud perusahaan TIK yang dapat mendorong kesuksesan finansial	Model kerja hybrid yang menjadi standar industri tidak akan membahayakan penciptaan aset tidak berwujud sebagai sumber daya utama perusahaan modern
3	Remote, Hybrid, and On-Site Work	(Wontorczyk & Rożnowski, 2022)	Meneliti bagaimana bentuk kerja berbeda	Tingkat keterlibatan kerja yang tidak	Perbandingan pekerja jarak jauh,	Tidak ada perbedaan signifikan intensitas	Aspek kerja yang berbeda perlu dipertimbangkan

	during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement		mempengaruhi perilaku karyawan dengan fokus pada keterlibatan kerja	berbeda signifikan antar kelompok, namun determinan stres berbeda	hybrid, dan di tempat kerja	keterlibatan kerja, tetapi variabel penjas berbeda untuk setiap kelompok; hubungan sosial penting untuk pekerja jarak jauh, kontrol dan definisi peran untuk pekerja di tempat	n untuk mempertahankan tingkat keterlibatan kerja tinggi saat karyawan beralih ke bentuk kerja lain
4	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)	Menginvestigasi determinan retensi karyawan di perusahaan farmasi Arab Saudi	Motivasi sebagai faktor kunci yang mempengaruhi retensi karyawan dengan dampak psikologis positif	Model kerja hybrid dalam konteks retensi karyawan perusahaan teknologi	Enam determinan berkorelasi positif dengan retensi karyawan: gaji/tunjangan, kondisi kerja, hubungan kerja, budaya perusahaan, motivasi, dan kepemimpinan	Pemimpin perusahaan farmasi harus mempertahankan retensi staf jangka panjang untuk meningkatkan kinerja organisasional dan meminimalkan biaya attrition karyawan
5	The Future of Work: Work Engagement and Job Performance in the	(Naqshbandi et al., 2024)	Menganalisis pengaruh model kerja hybrid terhadap kinerja pekerjaan	Keterlibatan kerja sebagai mediator psikologis antara kerja	Model kerja hybrid (telework dan kerja fleksibel) di	Kerja fleksibel berpengaruh positif signifikan pada kinerja dan	Praktisi dapat memanfaatkan temuan dengan mempertimbangkan pentingnya model kerja

	Hybrid Workplace		melalui peran keterlibatan kerja	fleksibel dan kinerja	universitas Nigeria	keterlibatan kerja; keterlibatan kerja memediasi hubungan kerja fleksibel dengan kinerja	hybrid dalam merancang kebijakan untuk meningkatkan kinerja
6	The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia	(Hopkins & Bardoel, 2023)	Mengidentifikasi model kerja hybrid yang berkembang dan dukungan yang diperlukan untuk perbaikan berkelanjutan	Peningkatan keseimbangan kehidupan kerja dan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi	Berbagai pendekatan desain kerja hybrid menggunakan teori Conservation of Resources	Lima kontribusi kunci: pengaturan kerja hybrid paling populer, pilar pendukung kerja hybrid sukses, infrastruktur yang diperlukan, kontribusi teoretis, dan interpretasi melalui teori COR	Implikasi signifikan bagi akademisi dan profesional SDM dalam mengembangkan perbaikan berkelanjutan kinerja dan kondisi kerja
7	Analysis of the Effect of Post-Covid Office Hybrid Work Arrangement on Employee Health and Safety: A Case Study of Uni4 Online	(Banguras & ME, 2023)	Menganalisis pengaruh pengaturan kerja hybrid pasca-COVID terhadap kesehatan dan keselamatan karyawan	Dampak psikologis berupa isolasi dan kurangnya perbedaan antara kehidupan kerja dan rumah; tantangan pengembangan karier	Pengaturan kerja hybrid pasca-COVID dengan fokus pada kesehatan dan keselamatan	Pengaturan kerja hybrid dapat mempengaruhi pekerja secara psikologis karena jarak fisik berkontribusi pada isolasi; menciptakan tantangan	Karyawan dan manajer perlu mengembangkan keterampilan baru untuk menyesuaikan diri dengan cara kerja baru dan memanfaatkan prospek kerja hybrid pasca-COVID

	Westville Durban South Africa					karena peluang pengembangan karier berkurang	
8	The Future of Work: Examining the Benefits and Challenges of Hybrid Work Arrangements	(Dhekiel & M J, 2024)	Meneliti perkembangan model kerja hybrid dan pengaruhnya terhadap produktivitas , keterlibatan, dan kesejahteraan karyawan	Keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik namun berpotensi menimbulkan perasaan kesepian dan terputus; risiko burnout	Model kerja hybrid dengan pembagian waktu antara rumah dan kantor	Model kerja hybrid memungkinkan organisasi mengakses talenta yang lebih luas, mengurangi biaya overhead, dan memberikan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik	Perusahaan perlu mengelola dan mendukung karyawan secara efektif untuk memastikan kesejahteraan dan produktivitas dalam menghadapi tantangan seperti burnout dan inklusivitas
9	The Influence of Working from Home vs. Working at the Office on Job Performance in a Hybrid Work Arrangement: A Diary Study	(Toscano et al., 2025)	Meneliti pengaruh kerja dari rumah versus kerja di kantor terhadap kinerja dalam pengaturan kerja hybrid	Hubungan positif tidak langsung melalui konsentrasi harian dan keterlibatan kerja; efek disengagement melalui isolasi sosial	Pengaturan kerja hybrid dalam organisasi publik dengan studi harian	Kerja dari rumah memiliki hubungan positif tidak langsung dengan kinerja melalui konsentrasi dan keterlibatan kerja; ditemukan efek disengagement melalui isolasi sosial	Organisasi yang menerapkan kerja hybrid harus meningkatkan motivasi karyawan dengan menyediakan alat untuk meningkatkan konsentrasi dan mengatasi perasaan isolasi sosial
10	What is Healthy	(Dale et al., 2024)	Menyelidiki persepsi	Pengalaman dampak	Pengaturan kerja	Karyawan yang	Identifikasi tindakan yang

	Hybrid Work? Exploring Employee Perceptions on Wellbeing and Hybrid Work Arrangements		pekerja hybrid tentang kesehatan dan kesejahteraan dalam pengaturan kerja hybrid	positif dan negatif pada kesejahteraan subjektif; pengaturan kerja hybrid berpotensi sebagai sumber daya atau tuntutan pekerjaan	hybrid dengan fokus pada kesejahteraan karyawan	melakukan kerja hybrid mengalami efek positif dan negatif pada kesejahteraan subjektif; pengaturan kerja hybrid dapat bertindak sebagai sumber daya atau tuntutan pekerjaan	dapat mendukung kerja hybrid yang sehat akan bermanfaat bagi organisasi yang menawarkan pengaturan kerja ini
--	---	--	--	--	---	---	--

Diskusi & Pembahasan

Dampak Positif *Hybrid Work Arrangements* terhadap Aspek Psikologis Pekerja

Implementasi *hybrid work arrangements* menunjukkan dampak positif yang signifikan terhadap aspek psikologis pekerja berdasarkan sintesis literatur yang komprehensif. Temuan utama mengindikasikan bahwa model kerja *hybrid* memberikan kontribusi yang substansial terhadap peningkatan *work engagement* dan keterlibatan psikologis karyawan dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Uru et al. (2022) mengidentifikasi bahwa setiap dimensi *work engagement*, yang meliputi *vigor at work*, *dedication to work*, dan *absorption in work*, menunjukkan korelasi positif yang kuat dengan identifikasi organisasional. Fenomena ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas yang ditawarkan oleh pengaturan kerja *hybrid* memungkinkan karyawan untuk mengalokasikan energi psikologis mereka secara lebih optimal. Penelitian tersebut menemukan bahwa hubungan antara *absorption in work* dengan identifikasi organisasional menunjukkan kekuatan yang bervariasi berdasarkan modalitas kerja, dengan intensitas tertinggi terjadi pada pekerja *remote*, diikuti oleh pekerja *hybrid*, dan terendah pada pekerja *onsite*. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang otonom dan fleksibel memfasilitasi *deep work* dan konsentrasi yang lebih intens.

Aspek kesejahteraan psikologis lainnya yang mengalami peningkatan signifikan adalah *work-life balance* dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Hopkins & Bardoel (2023) melaporkan bahwa model kerja *hybrid* memberikan peningkatan yang substansial dalam keseimbangan kehidupan kerja dan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi bagi *knowledge workers*. Fleksibilitas temporal dan spasial yang melekat dalam *hybrid work arrangements* memungkinkan individu untuk

mengintegrasikan tanggung jawab profesional dan personal secara lebih harmonis. Dale (2024) memperkuat temuan ini dengan mengidentifikasi bahwa karyawan *hybrid* mengalami efek positif pada *subjective wellbeing* mereka, di mana pengaturan kerja *hybrid* berpotensi berfungsi sebagai *job resource* yang meningkatkan kapasitas psikologis individu. Toscano et al. (2025) menambahkan dimensi kognitif dengan menemukan bahwa *working from home* memiliki hubungan positif tidak langsung dengan kinerja kerja melalui peningkatan konsentrasi harian dan *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan rumah dapat memberikan kondisi yang lebih kondusif untuk *focused attention* dan *cognitive processing* yang optimal.

Dampak positif lainnya teridentifikasi dalam peningkatan aset *intangible* dan kapasitas psikologis organisasional. Radonić et al. (2021) menemukan efek positif dari model kerja *hybrid* terhadap aset *intangible* perusahaan, termasuk *human capital*, *relational capital*, *structural capital*, dan *intellectual capital*. Temuan ini mengimplikasikan bahwa fleksibilitas kerja tidak hanya menguntungkan individu, tetapi juga berkontribusi pada pengembangan kapasitas psikologis kolektif organisasi. Naqshbandi et al. (2024) menguatkan perspektif ini dengan menunjukkan bahwa *flexible work* memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja kerja dan *work engagement*. Penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa *work engagement* memediasi hubungan antara *flexible work* dan kinerja kerja, yang menunjukkan mekanisme psikologis di mana fleksibilitas kerja mentransformasi motivasi intrinsik menjadi keluaran kinerja yang superior. Secara keseluruhan, bukti empiris menunjukkan bahwa *hybrid work arrangements* menciptakan ekosistem psikologis yang mendukung *flourishing* individu dan organisasi melalui optimisasi *psychological resources* dan peningkatan *adaptive capacity*.

Dampak Negatif *Hybrid Work Arrangements* pada Kesejahteraan Psikologis

Meskipun *hybrid work arrangements* menunjukkan berbagai manfaat psikologis, implementasinya juga menghadirkan tantangan yang signifikan yang dapat merugikan kesejahteraan mental pekerja. Salah satu dampak negatif yang paling menonjol adalah isolasi sosial dan berkurangnya kohesi interpersonal dalam lingkungan kerja. Bangura (2023) mengidentifikasi bahwa *physical distancing* yang melekat dalam pengaturan kerja *hybrid* berkontribusi pada isolasi psikologis dan hilangnya distinsi yang jelas antara *work life* dan *home life*. Fenomena ini menciptakan *boundary ambiguity* yang dapat mengakibatkan *role confusion* dan *psychological strain*. Toscano et al. (2025) memperkuat temuan ini dengan mengidentifikasi adanya efek *disengagement*, di mana hubungan tidak langsung antara *working from home* dengan kinerja kerja harian melalui isolasi sosial dan *work engagement* menunjukkan korelasi negatif yang signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa isolasi sosial dapat mengikis motivasi intrinsik dan mengurangi keterlibatan psikologis dalam pekerjaan.

Dimensi negatif lainnya termanifestasi dalam bentuk hambatan pengembangan karir dan melemahnya *organizational ties*. Bangura (2023) melaporkan bahwa *hybrid work arrangements* menciptakan tantangan bagi pekerja

karena mengurangi peluang untuk pengembangan karir dan promosi akibat melemahnya ikatan interpersonal. Fenomena ini dapat mengakibatkan *career stagnation anxiety* dan menurunkan *future orientation* yang positif. Lebih lanjut, penelitian tersebut mengidentifikasi bahwa pekerja dalam pengaturan *hybrid* yang lebih bergantung pada orang lain dan umumnya menerima lebih banyak *feedback* memiliki penilaian positif yang lebih sedikit dibandingkan dengan mereka yang memiliki peran yang lebih independen. Temuan ini menunjukkan bahwa *hybrid work* dapat menciptakan ketidakadilan dalam *psychological support* dan *social validation*, yang berpotensi mengakibatkan *perceived unfairness* dan menurunkan *organizational justice*.

Aspek psikologis negatif lainnya berkaitan dengan peningkatan *stress factors* dan risiko *burnout* yang dapat timbul dari kompleksitas *work arrangements*. Wontorczyk & Rożnowski (2022) menemukan bahwa meskipun tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam intensitas *work engagement* antara kelompok kerja yang berbeda, *work engagement* dijelaskan oleh variabel-variabel yang berbeda dalam setiap kelompok. Temuan ini mengimplikasikan bahwa pekerja *hybrid* mungkin menghadapi *unique stressors* yang memerlukan *coping strategies* yang berbeda. Dhekiel & M J (2024) mengidentifikasi potensi tantangan seperti *burnout* dan masalah inklusivitas yang dapat muncul dalam tim *hybrid*, yang menekankan perlunya perusahaan untuk mengelola dan mendukung karyawan mereka secara efektif. Dale (2024) menambahkan bahwa karyawan yang menjalani kerja *hybrid* mengalami efek negatif pada *subjective wellbeing* mereka, di mana pengaturan kerja *hybrid* berpotensi berfungsi sebagai *job demand* yang meningkatkan beban psikologis. Secara keseluruhan, dampak negatif ini menunjukkan bahwa implementasi *hybrid work arrangements* memerlukan perhatian khusus terhadap *psychological risk factors* dan pengembangan *mitigation strategies* yang komprehensif untuk memelihara kesejahteraan mental pekerja.

Faktor-Faktor Moderator dalam Hubungan *Hybrid Work Arrangements* dan *Psychological Outcomes*

Analisis sintesis literatur mengungkapkan berbagai faktor moderator yang mempengaruhi hubungan antara *hybrid work arrangements* dan hasil psikologis, yang menunjukkan kompleksitas dinamika psikologis dalam konteks kerja *hybrid*. Salah satu faktor moderator yang paling signifikan adalah modalitas spesifik dari pengaturan kerja *hybrid* itu sendiri. Uru et al. (2022) mengidentifikasi bahwa efek moderasi dari praktik kerja yang berbeda (*remote*, *hybrid*, dan *onsite working*) menunjukkan variasi yang substansial dalam kekuatan hubungan antara dimensi *work engagement* dan identifikasi organisasional. Temuan menunjukkan bahwa hubungan antara *absorption in work* dan identifikasi organisasional adalah yang terlemah pada pekerja *onsite*, lebih kuat pada pekerja *hybrid*, dan paling kuat pada pekerja *remote*. Pola moderasi ini mengindikasikan bahwa tingkat otonomi dan fleksibilitas dalam pengaturan kerja berfungsi sebagai *psychological amplifier* yang meningkatkan intensitas keterlibatan kognitif dan emosional terhadap organisasi.

Karakteristik individual dan *job role* juga berperan sebagai moderator yang penting dalam menentukan hasil psikologis dari *hybrid work arrangements*. Wontorczyk & Rożnowski (2022) menemukan bahwa faktor-faktor yang menjelaskan *work engagement* berbeda secara signifikan antar kelompok kerja, dengan hubungan dan penggunaan media sosial menjadi faktor yang paling penting di kalangan pekerja *remote*, sementara kontrol dan definisi peran menjadi faktor yang krusial bagi pekerja *onsite*. Temuan ini menunjukkan bahwa perbedaan individual dalam kebutuhan psikologis dan preferensi *work style* memoderasi efektivitas berbagai *work arrangements*. Bangura (2023) memperkuat perspektif ini dengan mengidentifikasi bahwa pekerja dengan peran yang lebih independen menunjukkan adaptasi psikologis yang lebih baik terhadap *hybrid work* dibandingkan dengan mereka yang lebih bergantung pada *interpersonal feedback* dan kolaborasi yang intensif. Hal ini menunjukkan bahwa *task interdependence* dan *social connectivity needs* berfungsi sebagai moderator dalam menentukan *psychological adjustment* terhadap model kerja *hybrid*.

Faktor organisasional dan dukungan infrastruktur juga memainkan peran moderator yang krusial dalam membentuk pengalaman psikologis pekerja *hybrid*. Hopkins & Bardoel (2023) mengidentifikasi lima *key supporting pillars* yang diperlukan untuk mendukung kerja *hybrid* yang sukses, yang berfungsi sebagai moderator dalam hubungan antara *work arrangements* dan hasil kesejahteraan. Dukungan teknologi dan *digital infrastructure* memoderasi kemampuan individu untuk mempertahankan konektivitas sosial dan *task effectiveness*, sementara kebijakan organisasional dan *cultural support* mempengaruhi *perceived organizational support* dan *psychological safety*. Naqshbandi et al. (2024) menambahkan dimensi *job resources* sebagai moderator, di mana ketersediaan sumber daya kerja yang memadai mempengaruhi apakah *flexible work* berkorelasi positif dengan *work engagement* dan kinerja. Dale (2024) memperluas pemahaman ini dengan mengidentifikasi bahwa dukungan proaktif organisasi untuk kesehatan dan kesejahteraan berfungsi sebagai *protective factor* yang memoderasi potensi risiko dari kerja *hybrid*. Toscano et al. (2025) menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti konsentrasi harian dan isolasi sosial memediasi dan memoderasi hubungan antara *working from home* dan kinerja kerja, yang menunjukkan interaksi yang kompleks antara faktor lingkungan, keadaan psikologis, dan hasil kinerja. Secara keseluruhan, faktor-faktor moderator ini menunjukkan bahwa efektivitas psikologis *hybrid work arrangements* sangat bergantung pada konfigurasi yang optimal dari faktor individual, organisasional, dan kontekstual.

Mekanisme Psikologis yang Mendasari Variasi Dampak *Hybrid Work* terhadap Kesejahteraan Mental

Analisis mekanisme psikologis yang mendasari variasi dampak *hybrid work* terhadap kesejahteraan mental mengungkapkan kompleksitas proses psikologis yang terlibat dalam adaptasi terhadap model kerja baru ini. *Job Demands-Resources (JD-R) model* muncul sebagai kerangka teoritis yang dominan dalam menjelaskan

mekanisme psikologis tersebut. Naqshbandi et al. (2024) mengaplikasikan *JD-R model* untuk menjelaskan bagaimana kerja dalam *hybrid workplace model* mempengaruhi kinerja kerja melalui peran perantara dari *work engagement*. Temuan menunjukkan bahwa *flexible work* memiliki efek positif terhadap *work engagement*, dan *work engagement* secara signifikan memediasi hubungan antara *flexible work* dan kinerja kerja. Mekanisme ini mengoperasikan prinsip bahwa fleksibilitas kerja berfungsi sebagai *job resource* yang meningkatkan keadaan motivasional dan mengaktifasi proses psikologis yang positif. Toscano et al. (2025) memperdalam pemahaman ini dengan mengidentifikasi dua proses mediasi yang bertanggung jawab atas hubungan positif dan negatif dari *working from home* dengan kinerja kerja, yaitu proses motivasional melalui konsentrasi harian dan *work engagement*, serta proses *health-impairment* melalui isolasi sosial.

Mekanisme konservasi sumber daya psikologis juga berperan penting dalam menjelaskan variasi dampak *hybrid work* terhadap kesejahteraan mental. Hopkins & Bardoel (2023) mengaplikasikan *Conservation of Resources (COR) theory* untuk memahami bagaimana *hybrid work arrangements* mempengaruhi kesejahteraan psikologis. Teori ini menjelaskan bahwa individu berusaha untuk memperoleh, mempertahankan, dan melindungi sumber daya psikologis mereka, dan *hybrid work* dapat berfungsi sebagai mekanisme untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya. Fleksibilitas dalam pengaturan kerja memungkinkan individu untuk menghemat sumber daya psikologis yang biasanya terkuras oleh *commuting stress*, gangguan kantor, dan penjadwalan yang kaku, sehingga sumber daya tersebut dapat dialokasikan untuk kinerja tugas dan pemeliharaan kesejahteraan. Dale (2024) mendukung perspektif ini dengan mengidentifikasi bahwa *hybrid work arrangements* berpotensi berfungsi sebagai *job resource* atau *job demand*, tergantung pada bagaimana sumber daya psikologis dikelola dan didistribusikan.

Mekanisme integrasi identitas dan manajemen batas peran juga memainkan peran yang krusial dalam menentukan hasil psikologis dari *hybrid work*. Uru et al. (2022) mengidentifikasi bahwa redesain kerja menuju praktik kerja *remote* meningkatkan perubahan psikologis dan perilaku yang positif pada karyawan, yang menghasilkan penguatan hubungan antara *absorption in work* dan identifikasi organisasional. Mekanisme ini beroperasi melalui peningkatan *psychological ownership* dan *authentic self-expression* yang difasilitasi oleh lingkungan kerja yang lebih personal dan otonom. Bangura (2023) menambahkan dimensi ambiguitas batas sebagai mekanisme yang dapat mengakibatkan tekanan psikologis, di mana hilangnya distinsi yang jelas antara kehidupan kerja dan kehidupan rumah dapat mengganggu koherensi identitas dan kejelasan peran. Mekanisme konektivitas sosial dan pertukaran sumber daya interpersonal juga mempengaruhi variasi dampak psikologis *hybrid work*. Wontorczyk & Roźnowski (2022) menemukan bahwa hubungan dan penggunaan media sosial menjadi faktor yang paling penting dalam *work engagement* di kalangan pekerja *remote*, yang menunjukkan bahwa koneksi sosial virtual berfungsi sebagai mekanisme kompensasi untuk berkurangnya interaksi tatap muka. Toscano et al. (2025) mengidentifikasi efek *disengagement* di

mana isolasi sosial dapat mengikis keadaan motivasional dan mengurangi *work engagement*, yang menunjukkan pentingnya sumber daya sosial dalam mempertahankan kesejahteraan psikologis. Secara keseluruhan, mekanisme-mekanisme psikologis ini menunjukkan bahwa dampak *hybrid work* terhadap kesejahteraan mental ditentukan oleh interaksi yang kompleks antara manajemen sumber daya, proses identitas, konektivitas sosial, dan sistem dukungan organisasional.

KESIMPULAN

Systematic review ini mengungkapkan kompleksitas dampak psikologis dari *hybrid work arrangements* melalui analisis mendalam terhadap 10 jurnal berkualitas tinggi yang telah melalui proses seleksi ketat menggunakan metodologi PRISMA. Temuan menunjukkan bahwa *hybrid work arrangements* menghadirkan dampak psikologis yang bersifat ambivalen, dengan manfaat dan tantangan yang signifikan bagi kesejahteraan mental pekerja. Dari sisi positif, pengaturan kerja *hybrid* terbukti meningkatkan *work engagement*, *work-life balance*, dan kepuasan kerja secara substansial. Fleksibilitas temporal dan spasial memungkinkan optimalisasi alokasi energi psikologis, meningkatkan konsentrasi, dan memperkuat identifikasi organisasional. Namun, implementasi kerja *hybrid* juga menghadirkan tantangan berupa isolasi sosial, *boundary ambiguity* antara kehidupan kerja dan pribadi, serta hambatan pengembangan karir yang dapat mengakibatkan *psychological strain* dan *career stagnation anxiety*. Efektivitas psikologis *hybrid work arrangements* sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor moderator kompleks, termasuk modalitas kerja spesifik, karakteristik individual, dukungan organisasional, dan infrastruktur teknologi. Mekanisme psikologis yang mendasari melibatkan *Job Demands-Resources model*, *Conservation of Resources theory*, serta proses integrasi identitas dan manajemen batas peran. Temuan ini mengimplikasikan perlunya pendekatan holistik dalam implementasi *hybrid work* yang mempertimbangkan *psychological risk factors* dan mengembangkan strategi mitigasi komprehensif untuk memelihara kesejahteraan mental pekerja sambil memaksimalkan manfaat psikologis dari fleksibilitas kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangura S, & ME, L. (2023). *Analysis of the Effect of Post-Covid Office Hybrid Work Arrangement on Employee Health and Safety: a Case Study of Uni4 Online Westville Durban South Africa*. 6(1), 80–88. <https://doi.org/10.17501/26138417.2023.6106>
- Bodner, A., Ruhl, L., Barr, E., Shridhar, A., Skakoon-Sparling, S., & Card, K. G. (2022). The Impact of Working from Home on Mental Health: A Cross-Sectional Study of Canadian Worker's Mental Health during the Third Wave of the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18). <https://doi.org/10.3390/ijerph191811588>

- Dale, Wilson, & Tucker. (2024). *What is healthy hybrid work? Exploring employee perceptions on wellbeing and hybrid work arrangements.*
- Dhekial, J., & M J, S. (2024). "The Future of Work: Examining the benefits and Challenges of Hybrid Work Arrangements." December, 1–8.
- Eng, I., Tjernberg, M., & Champoux-Larsson, M. F. (2024). Hybrid workers describe aspects that promote effectiveness, work engagement, work-life balance, and health. *Cogent Psychology*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2024.2362535>
- Harris, J. L., Booth, A., Cargo, M., Hannes, K., Harden, A., Flemming, K., Garside, R., Pantoja, T., Thomas, J., & Noyes, J. (2018). Cochrane Qualitative and Implementation Methods Group guidance series—paper 2: methods for question formulation, searching, and protocol development for qualitative evidence synthesis. *Journal of Clinical Epidemiology*, 97(2018), 39–48. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2017.10.023>
- Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043086>
- Kokt, D., & Seqhobane, M. (2024). The impact of remote and hybrid work and psychological wellbeing on organisational citizenship behaviour: The moderating effect of psychological capital. *Acta Commercii*, 24(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/ac.v24i1.1258>
- Marozva, R. R., & Pelsler, A. M. (2025). Social employee well-being challenges of academics in the hybrid work environment. *Frontiers in Psychology*, 16(February), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1524804>
- Miller, S. J., & Johnson, K. L. (2023). *The Hidden Impact: Hybrid Working's Toll on Mental Health.* <https://inbloomproject.com/blog-2/the-hidden-impact-hybrid-workings-toll-on-mental-health>
- Naeem, N., Cankaya, S., & Bildik, R. (2022). Does ESG performance affect the financial performance of environmentally sensitive industries? A comparison between emerging and developed markets. *Borsa Istanbul Review*, 22, S128–S140. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.11.014>
- 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. *Learning Organization*, 31(1), 5–26. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097>
- Radonić, M., Vukmirović, V., & Milosavljević, M. (2021). The Impact Of Hybrid Workplace Models On Intangible Assets: The Case Of An Emerging Country. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 770–786. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/770>

- 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. *Determinants of Employee Retention in Pharmaceutical Company: Case of Saudi Arabia*, 2709–0876, 8–22. <https://doi.org/10.32996/jbms>
- Toscano, F., González-Romá, V., & Zappalà, S. (2025). The Influence of Working from Home vs. Working at the Office on Job Performance in a Hybrid Work Arrangement: A Diary Study. *Journal of Business and Psychology*, 40(2), 497–512. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09970-7>
- Trevino Garcia, L. E., & Christensen, J. O. (2025). Hybrid work and mental distress: a cross-sectional study of 24,763 office workers in the Norwegian public sector. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 98(4), 399–407. <https://doi.org/10.1007/s00420-025-02136-9>
- Uru, F. O., Gozukara, E., & Tezcan, L. (2022). The Moderating Roles of Remote, Hybrid, and Onsite Working on the Relationship between Work Engagement and Organizational Identification during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability (Switzerland)*, 14(24). <https://doi.org/10.3390/su142416828>
- Wontorczyk, A., & Roźnowski, B. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph19042400>