

Pengaruh *Hybrid Work* Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan dengan *Work-life Balance* Sebagai Mediator

Muhammad Farrel Nugraha Sem & Seger Handoyo*

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *hybrid work model* terhadap komitmen organisasi, serta bagaimana peran *work-life balance* sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Pengumpulan data dilakukan terhadap 165 karyawan yang bekerja atau pernah bekerja dengan sistem *hybrid work* dari berbagai sektor industri dengan metode survei. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini meliputi *Hybrid Working Scale*, *TCM Employee Commitment Survey* dan *Work-life Balance scale*. Analisis data dilakukan dengan pendekatan regresi linear mediasi menggunakan *PROCESS Macro Model 4* oleh Hayes, dengan pengujian komitmen organisasi dengan pendekatan multidimensional sesuai kerangka *Three-Component Model*. Hasil penelitian menunjukkan jika *hybrid work* dan *work-life balance* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, dan *work-life balance* terbukti berperan sebagai mediator parsial pada hubungan antara *hybrid work* dan *affective commitment* yang ditunjukkan oleh *indirect effect* = 0.0844 dan *bootstrapping* yang tidak melewati angka nol. Temuan ini menunjukkan jika *hybrid work* memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, sementara peran *work-life balance* sebagai mediator bersifat terbatas pada pembentukan dimensi *affective commitment* dalam konteks penelitian ini.

Kata kunci : *hybrid working, komitmen organisasi, work-life balance*

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of the hybrid work model on organizational commitment and to investigate the role of work-life balance as a mediator in this relationship. Data were collected from 165 employees working under or have previously worked under hybrid work systems across various industrial sectors using survey method. The instruments used in this study include Hybrid Working Scales, the TCM Employee Commitment Survey and Work-life Balance Scale. Data analyzed using mediation linear regression approach with PROCESS Macro Model 4 by Hayes, with organizational commitment tested using a multidimensional approach based on the three-component model framework. The results of this study revealed that hybrid work and work-life balance have significant positive effect on organizational commitment, and that work-life balance serves as a partial mediator in the relationship between hybrid work and affective commitment, as indicated by an indirect effect of 0.0844 and a bootstrapping confidence interval that does not cross zero. These findings suggest that hybrid work exerts a direct effect on organizational commitment, while the mediating role of work-life balance is limited to the formation of the affective commitment dimension within the context of this study

Keywords : *hybrid work, organizational commitment, work-life balance*

PENDAHULUAN

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam keberlangsungan dan efektivitas organisasi dalam beroperasi. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi menunjukkan loyalitas dan kesediaan lebih untuk berkontribusi lebih kepada tujuan perusahaan atau organisasi. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997) menjelaskan jika komitmen organisasi terdiri dari 3 komponen utama, yaitu *affective commitment* berkaitan dengan keterikatan emosional, *continuance commitment* berkaitan dengan pertimbangan manfaat yang didapatkan dan *normative commitment* berkaitan dengan rasa kewajiban moral untuk bertahan, dimana setiap komponen tersebut mengukur sumber komitmen organisasi yang berbeda pada karyawan. Dari ketiga komponen tersebut, dimensi *affective commitment* sering menjadi komitmen yang paling tinggi menjelaskan keterikatan karyawan pada perusahaan tempat mereka bekerja.

Dengan perkembangan teknologi informasi yang mulai pesat pascapandemi COVID-19, yang mendorong berbagai perusahaan untuk mengadopsi model kerja yang lebih fleksibel salah satunya adalah model *hybrid work*. Model kerja ini mengombinasikan kerja online diluar kantor dan offline dalam kantor, sehingga karyawan memiliki fleksibilitas dalam mengatur waktu dan lokasi kerja secara mandiri. Model kerja ini dinilai mampu meningkatkan efisiensi serta kesejahteraan karyawan, yang secara langsung mempengaruhi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan. Karyawan yang diberikan fleksibilitas dalam mengatur pekerjaan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja, stress kerja menurun dan meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dan individu mereka.

Walaupun demikian, pada perspektif lain dalam penerapan model *hybrid work*, ditemukan beberapa tantangan tersendiri bagi perusahaan dan karyawan khususnya pada keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Radonić, M., dkk (2021) menyatakan jika kurangnya interaksi tatap muka dan komunikasi informal dalam sistem kerja yang fleksibel berpotensi mempengaruhi keterlibatan dan hubungan sosial karyawan di lingkungan kerja, khususnya berdampak pada melemahnya ikatan emosional mereka pada organisasi apabila tidak diperhatikan dengan baik. Meyer, J. P. dkk. (1993) juga menekankan efektivitas fleksibilitas kerja karyawan sangat bergantung pada pengelolaan dan dukungan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi. Tanpa kejelasan peran serta mekanisme komunikasi yang baik, karena sistem kerja hybrid dapat menimbulkan kesenjangan komunikasi apabila dalam penerapannya kurang memadai. Hal ini menunjukkan jika dalam penerapannya, fleksibilitas dalam kerja tidak selalu secara otomatis berdampak positif pada komitmen organisasi karyawan, terutama dalam penerapannya kekurangan dukungan dari perusahaan itu sendiri.

Temuan empiris pada hubungan fleksibilitas kerja dan komitmen organisasi menunjukan hasil yang beragam. Disatu sisi, fleksibilitas yang diberikan dapat meningkatkan persepsi dukungan karyawan terhadap perusahaan dan rasa dihargai mereka. Disisi lain, fleksibilitas yang tidak dikelola dengan baik juga berpotensi menurunkan keterlibatan kerja mereka sehingga karyawan cenderung kurang terlibat dalam aktifitas perusahaan dan berdampak negatif pada komitmen organisasi mereka. Ernst Kossek, E., dan Ozeki, C. (1998) menjelaskan jika fleksibilitas yang tidak diimbangi dengan pengelolaan batas peran yang jelas dapat menimbulkan konflik dalam keseimbangan peran kerja dan kehidupan pribadi karyawan sendiri. Konflik tersebut berpotensi menimbulkan kelelahan emosional dan dapat menurunkan kesejahteraan psikologis karyawan.

Salah satu faktor yang dirasa bisa menjembatani hubungan antara model *hybrid work* dan komitmen organisasi adalah *work-life balance*. *Work-life balance* merujuk pada kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka secara harmonis (Haar, J. M dkk., 2014). Karyawan dengan *work-life balance* yang baik cenderung lebih sejahtera secara psikologi, memiliki tingkat stress yang rendah dan bersikap lebih positif dalam perkembangan perusahaan atau organisasi, sehingga dapat memperkuat keterikatan dan komitmen organisasi yang mereka miliki.

Haar, J. M., dkk. (2014) menunjukkan jika work-life balance berhubungan positif dengan berbagai sikap kerja, terutama pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Ketika karyawan mampu menyeimbangkan peran kerja dan kehidupan pribadi mereka, mereka cenderung memandang perusahaan lebih positif karena dianggap mendukung kesejahteraan hidup mereka. Dalam konteks *hybrid work*, *work-life balance* berpotensi menjadi mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana fleksibilitas kerja dapat berdampak pada komitmen organisasi karyawan.

Meskipun penelitian maupun artikel yang membahas mengenai fleksibilitas, *work-life balance* dan komitmen organisasi telah banyak dilakukan, temuan empiris yang menguji hubungan model kerja *hybrid* dan komitmen organisasi karyawan masih relative terbatas, khususnya dalam konteks karyawan di Indonesia. Banyak penelitian sebelumnya yang belum mendalami model *hybrid work* ini sendiri, dikarenakan model kerja ini terbilang baru populer beberapa tahun kebelakang dan masih dalam tahapan adaptasi dalam beberapa konteks bidang perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh model *hybrid work* terhadap komitmen organisasi karyawan, serta menganalisis peran dari work-life balance sebagai mediasi dalam hubungan tersebut. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi secara empiris dalam memahami implikasi psikologis dalam penerapan model kerja *hybrid*, serta menjadi dasar bagi perusahaan atau organisasi dalam merancang keijakan kerja fleksibel yang mampu mendukung dan memperkuat komitmen karyawan

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pendekatan survei kuesioner untuk pengumpulan data. Penulis menggunakan survei dengan menyebarkan kuesioner secara daring melalui platform media sosial secara luas dan partisipan mengisi secara mandiri setelah mengakses link kuesioner. Di dalam kuesioner disediakan *informed consent*, panduan pengisian kuesioner, informasi data demografis dan instrument penelitian.

Partisipan

Penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* berdasarkan karakteristik yang relekan dengan topik penelitian. Kriteria partisipan dalam penelitian ini meliputi 1) Karyawan aktif dalam usia produktif (18-65 tahun) 2) sedang atau pernah berkerja dengan model *hybrid work*. Penentuan jumlah sampel penelitian menggunakan bantuan *software G*Power* 3.1. menggunakan F test, dengan jenis tes linear multiple regression: fixed model, r deviation from zero, effect size medium (0,15), power 0,90 dan jumlah prediktor sebanyak 2, sehingga didapatkan sampel minimal yang dibutuhkan sebanyak 107 partisipan.

Pengukuran

Penelitian ini menggunakan tiga alat ukur untuk menganalisis ketiga variabel yang digunakan, alat ukur yang digunakan antara lain *Hybrid Working Scale* berdasarkan teori Luring, J., & Jonasson, C. (2024), *Three Component Model (TCM) Employee Commitment Survey* (Allen, N. J. dan Meyer, J. P. 1990) dan *Work-life Balance Scale* (Fisher, G. G. dkk. 2009). Validitas konstruk pada semua instrumen diuji menggunakan *Confitmatory Factor Analysis (CFA)*, pengujian dilakukan dua kali uji validitas yang menemukan beberapa item tidak valid dalam uji validitas pertama sehingga dilakukan penghapusan item tidak valid dan melakukan uji validitas kembali. Dilakukan juga pengujian reliabilitas pada ketiga alat ukur tersebut, pengujian dilakukan secara perdimensi dan menggunakan versi yang telah menghapus item instrument yang tidak valid.

Pengujian validitas instrument *hybrid working scale* mencakup tiga dimensi yaitu *Modality*, *Location*, *Temporality* dan didapatkan hasil *loading factor* yang signifikan ($p < 0.001$) dengan kisatan estimasi 0.37 – 0.88, yang menunjukkan adanya keterkaitan yang kuat antara cara kerja,

lokasi dan waktu yang membentuk sistem kerja yang fleksibel. Pada hasil analisis kovariat didapatkan nilai (CFI = 0.797, TLI = 0.727, SRMR = 0.119, RMSEA = 0.156), walaupun belum mencapai kategori yang ideal namun sudah mempresentasikan hubungan antar variabel sesuai dengan struktur teoritisnya karena nilai CFI mendekati ambang minimal (> 0.80). Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan seluruh dimensi pada alat ukur memiliki konsistensi internal yang baik, dengan nilai *Cronbach's alpha* untuk dimensi *Modality* sebesar 0.797, *Location* sebesar 0.779 dan *Temporality* sebesar 0.600.

Validitas instrument TCM Employee Commitment Survey mencakup tiga dimensi, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*. Hasil uji CFA menunjukkan jika model pengukuran sudah memiliki kesesuaian yang dapat diterima, dengan nilai nilai item sudah signifikan ($p < 0.001$) dengan kisaran nilai 0.305 - 0.893. Hasil analisis *factor covariance* menunjukkan nilai yang kuat antar dimensi ($r = 0.879-0.932$, $p < 0.001$), yang menunjukkan validitas konvergen alat ukur komitmen sudah baik. Walaupun demikian, hasil *fit indices* (CFI = 0.793, TLI = 0.751, SRMR = 0.090, RMSEA = 0.131) masih belum sesuai, namun masih bisa mempresentasikan pola hubungan antar variabel sesuai dengan teori komitmen organisasi karena sudah mendekati nilai batas minimal (CFI > 0.80). Hasil uji reliabilitas menunjukkan seluruh dimensi pada struktur alat ukur ini memiliki konsistensi internal yang baik dengan nilai *Cronbach's alpha* untuk *affective commitment* sebesar 0.743, *continuance commitment* sebesar 0.709 dan *normative commitment* sebesar 0.858.

Pada alat ukur *work-life balance scale* seluruh itemnya sudah valid dan signifikan ($p < 0.001$) dengan nilai Z sudah terstandarisasi antara 0.589 sampai 0.906. Hasil *fit indices* mendapatkan hasil (CFI = 0.907, TLI = 0.884, RMSEA = 0.105, SRMR = 0.058), hasil ini secara keseluruhan menunjukkan jika model ini sudah sesuai dengan konteks teori yang menjadi acuannya, sehingga dapat disimpulkan instrument *work-life balance scale* telah memenuhi kriteria validitas yang baik. Hasil uji reliabilitas juga didapatkan hasil yang sangat baik, dengan nilai *Cronch's Alpha* pada setiap dimensi sudah berada pada diatas nilai minimal dengan dimesi *Work Interference with Personal Life* mendapatkan nilai sebesar 0.883, *Personal Life Interference with Work* sebesar 0.908, *Work Enhancement of Personal Life* sebesar 0.765, dan *Personal Life Enhancement of Work* sebesar 0.819. Hasil uji validitas dan reliabilitas yang sudah dilakukan pada setiap instrument setiap variabel yang digunakan, sudah menunjukkan nilai yang layak untuk digunakan dalam penelitian ini.

Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan Analisis menggunakan bantuan software jamovi 2.3.28 dan IBM SPSS 25 menggunakan teknik regresi linear dan analisis mediasi. Dilakukan juga uji asumsi dan korelasi sebelum mengolah data untuk melihat persebaran data dan hubungan antar variabel. Dilakukan juga analisis secara terpisah yang menguji tiga komponen dalam alat ukur *Three-Component Model Employee Commitment Survey* guna memperdalam iterpretasi hasil penelitian.

HASIL PENELITIAN

Penelitian ini melibatkan 165 karyawan yang bekerja atau pernah bekerja dengan sistem *hybrid work* dari berbagai sektor industri. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis dilakukan uji asumsi statistik meliputi uji normalitas dan uji linearitas untuk memastikan kelayakan instrument penggunaan analisis regresi dan mediasi. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan uji *Komogorov-Smirnov*, uji digunakan untuk mengetahui apakah data pada masing-masing variabel sudah terdistribusi secara normal. Hasil uji menunjukkan instrument ketiga variabel sudah signifikan berada di atas 0.05. Selain uji normalitas, dilakukan juga uji linearitas untuk menguji hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Uji linearitas yang sudah dilakukan menunjukkan hubungan antara variabel *hybrid work* dengan *work-life balance* serta *hybrid work* dengan komitmen organisasi sudah signifikan (*deviation from linearity* > 0.05). Dilakukan juga uji *common method bias* menggunakan *Harman's Single Factor*

test yang menunjukkan bahwa varians faktor tunggal sebesar 23,5% dibawah batas 50%, sehingga data sudah terbebas dari masalah *common method bias*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak ada penyimpangan hubungan yang signifikan dari garis liner, sehingga hubungan antarvariabel dalam penelitian memenuhi asumsi untuk dilakukan analisis hipotesis.

Hasil analisis regresi menunjukkan *hybrid work* berpengaruh positif signifikan terhadap *work-life balance*. Model regresi yang menguji pengaruh kedua variabel tersebut dengan usia sebagai kovariat, menunjukkan nilai $R = 0.2922$, $R^2 = 0.0854$, dan $F = 7,5619$ ($p = 0.0007$). Nilai R^2 menunjukkan bahwa 8.5% varians *work-life balance* dapat dijelaskan oleh *hybrid work* dan usia, selain itu koefisien regresi menunjukkan bahwa *hybrid work* berpengaruh positif signifikan terhadap *work-life balance* ($B = 0,2244$; $p = 0,0038$; LLCI = 0,0734; ULCI = 0,3755).

Selanjutnya, pengujian pengaruh *hybrid work* dan *work-life balance* terhadap ketiga dimensi alat ukur TCM menunjukkan dimensi *affective commitment* memiliki nilai kontribusi $R^2 = 0.325$ yang paling besar. Nilai tersebut menyatakan jika 32.5% varians *affective commitment* dapat dijelaskan oleh *hybrid work*, *work-life balance* dan usia sebagai kovariat. Pengujian peran mediasi dilakukan menggunakan *PROCESS Macro Model 4*, yang mendapatkan hasil bahwa variabel *work-life balance* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan *hybrid work* dan *affective commitment*. Efek indirect effect = 0.0844 dengan interval kepercayaan *bootstrapping* tidak melewati angka nol. Selain itu, ditemukan juga pengaruh langsung *hybrid working* terhadap *affective commitment* walaupun sudah dimediasi dengan *work-life balance*. Temuan ini menjelaskan jika hubungan variabel *hybrid work* dengan komitmen organisasi bisa dijelaskan secara langsung maupun melalui mediasi *work-life balance*.

DISKUSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *hybrid work* terhadap komitmen organisasi serta peran dari *work-life balance* sebagai variabel mediasi dalam hubungannya. Hasil yang didapat menunjukkan jika *hybrid work* berpengaruh positif pada komitmen organisasi karyawan, baik secara langsung maupun melalui mediasi *work-life balance*. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh *hybrid work* paling kuat terdapat pada dimensi *affective commitment*, hasil ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas kerja yang ditawarkan melalui sistem hybrid mampu memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Dalam kerangka Three Component Model, *affective commitment* berkembang ketika karyawan merasakan pengalaman kerja yang positif dan memandang organisasi sebagai pihak yang mendukung kebutuhan personal mereka. Sistem *hybrid work* memberikan otonomi yang lebih besar dalam pengelolaan waktu dan lokasi kerja mereka sendiri, sehingga karyawan memiliki rasa dipercaya dan dihargai oleh perusahaan. Selain itu, untuk pengaruh dimensi komitmen lainnya seperti dimensi *continuance commitment* dan *normative commitment* ditemukan pengaruhnya terhadap *hybrid work* relatif lemah. Hal ini bisa dipahami karena dimensi *continuance* lebih berkaitan kepada pertimbangan material dan manfaat ekonomis, sedangkan *normative commitment* berkaitan dengan rasa kewajiban moral karyawan. Fleksibilitas dari model *hybrid* tidak secara langsung menciptakan ketergantungan ekonomi maupun kewajiban *normative*, melainkan berperan dalam membentuk hubungan emosional. Dengan penjelasan tersebut, bisa kita pahami bersama jika *hybrid work* lebih efektif dalam memperkuat komitmen berbasis afeksi dibandingkan komitmen yang berbasis kalkulasi maupun kewajiban.

Hasil analisis juga menunjukkan *hybrid work* berpengaruh positif signifikan terhadap *work-life balance*. Hasil ini menunjukkan jika fleksibilitas dan otonomi yang diberikan kepada karyawan dapat membantu mereka dalam mengelola antara tuntutan pekerjaan dengan waktu pribadi. Lebih lanjut, hasil uji mediasi menunjukkan jika variabel *work-life balance* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan variabel *hybrid work* dan komitmen organisasi khususnya pada dimensi *affective commitment*. Temuan ini menjelaskan jika Sebagian pengaruh *hybrid work* terhadap komitmen organisasi dijelaskan melalui peningkatan *work-life balance*. Karyawan yang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki stress yang lebih rendah dengan kesejahteraan psikologis yang lebih baik. Meskipun demikian, sifat

mediator yang parsial ini menunjukkan work-life bukan satu-satunya mekanisme yang menjelaskan hubungan antara hybrid work dan komitmen organisasi. Terdapat faktor lainnya yang kemungkinan berperan dalam hubungan yang terjadi diluar konteks penelitian ini. Hal ini menunjukkan dalam penerapannya *hybrid work model* perlu didukung oleh kebijakan organisasi yang lebih komprehensif agar dapat memberikan dampak yang diinginkan pada komitmen karyawan.

Dari hasil analisis yang telah dilakukan, didapatkan hasil implikasi praktis bagi perusahaan atau organisasi jika penerapan *hybrid work model* tidak hanya perlu berfokus pada fleksibilitas teknis semata, melainkan perlu juga memperhatikan pengelolaan keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Perusahaan yang mampu menciptakan sistem *hybrid work* yang baik dengan dukungan komunikasi dan perusahaan yang efektif, berpotensi meningkatkan keterikatan emosional dan komitmen karyawan secara kelanjutan. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat pandangan jika *hybrid work* merupakan kebijakan kerja yang memiliki implikasi psikologi yang kompleks. Penerapan *hybrid work* yang dikelola dengan baik, dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan jika *hybrid working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan, khususnya pada dimensi *affective commitment* ($p < 0.001$). Hasil analisis mediasi menggunakan *PROCESS Macro Model 4* Menunjukkan bahwa work-life balance berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara variabel *hybrid working* dan komitmen organisasi, dengan efek tidak langsung yang signifikan berdasarkan interval kepercayaan *bootstrapping* yang tidak melewati angka nol. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan sistem kerja *hybrid* tidak hanya memiliki pengaruh langsung terhadap keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja, tetapi juga pada pengaruh langsung melalui peningkatan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Allah SWT, Prof. Dr. Seger Handoyo, Psikolog, sebagai dosen pembimbing penulis, keluarga, teman-teman, para partisipan penelitian, dan seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan artikel ilmiah.

DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Muhammad Farrel Nugraha Sem dan Seger Handoyo tidak bekerja, menjadi konsultan, memiliki saham atau menerima dana dari perusahaan atau organisasi manapun yang mungkin akan mengambil keuntungan dari diterbitkannya naskah ini.

PUSTAKA ACUAN

- Abdullah, A. (2011). Evaluation of Allen and Meyer's Organizational Commitment Scale: A Cross-Cultural Application in Pakistan. *Journal of Education and Vocational Research*, 1(3), 80-86.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Ariyanto, I. A. D. (2019) *Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Komitmen Organisasional dengan Work Life Balance Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan CV. Derajat Bercahaya Kuat)*. Sarjana thesis, Universitas Brawijaya.

-
- Arifin, S., & Darmawan, D. (2021). Studi tentang Pengalaman Kerja, Komitmen Kerja, Dukungan Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 33-43.
- Ateeq, A., Alzoraiki, M., Milhem, M., & Al-Absy, M. (2023). Impact of employee loyalty on job performance: mediating role of job satisfaction on the example of Zain Company, Bahrain. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 470.
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630(8018), 920-925.
- Baradja, S. A. (2025). *Peran moderasi job crafting dalam pengaruh laissez-faire leadership terhadap work engagement* [Skripsi, Universitas Airlangga]. Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga.
- Chambel, M. J., & Carvalho, V. S. (2022). Commitment and wellbeing: The relationship dilemma in a two-wave study. *Frontiers in Psychology*, 13, 816240.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. routledge.
- 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.
- Eristaria, N. I., Irawan, J., & Wening, N. (2020). Hubungan Kompetensi, Beban Kerja, dan Loyalitas Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister Manajemen*, 7(1), 75-83.
- Ernst Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of applied psychology*, 83(2), 139.
- Resmanasari, D. (2022). Pengaruh Komitmen dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Bagian Prokopim. *Jurnal Ekonomak*, 8(2), 13-24.
- Fajarullaili, N. A. (2018). Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan pada unit pelayanan dinas kesehatan Provinsi Jawa Timur. *UIN Sunan Ampel Surabaya*.
- Fakhrezi, Muhamad & Jamaludin, Asep & Nandang, Nandang. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Di PT. Tri Jaya Teknik Karawang. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*. 7. 2054-2067. 10.31539/costing.v7i5.12002.
- Fitri, F., & Widodo, S. (2022). Pengaruh Kompetensi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya Jatinegara. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 12(2).
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: a measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of occupational health psychology*, 14(4), 441.
- Forbes.com. (2024, 26 Mei). *Gen Z Careers The Worst to Manage, 45% of Hiring Managers Say*. Diakses pada 19 November 2025, dari <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2024/05/26/gen-z-careers-the-worst-to-manage-45-of-hiring-managers-say/>
- Gliner, J. A., Morgan, G. A., & Leech, N. L. (2011). *Research methods in applied settings: An integrated approach to design and analysis*. Routledge.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of vocational behavior*, 85(3), 361-373.

-
- Howell, D. C. (2017). *Statistical Methods for Psychology* (8th ed.). Cengage Learning
- Hutagalung, I. (2014). Pengaruh kecerdasan emosional, komunikasi interpersonal, komitmen organisasi terhadap manajemen stres kerja. *Interaksi: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 3(2), 103-111.
- Konle-Seidl, R., & Danesi, S. (2022). Digitalisation and changes in the world of work. *Literature Review*.
- Koslowsky, M. (2009). A multi-level model of withdrawal: Integrating and synthesizing theory and findings. *Human Resource Management Review*, 19(4), 283-303.
- Kompas.com. (2020, 3 Agustus). Jokowi: Pandemi covid-19 Momentum Transformasi Digital. Diakses pada 19 November 2025, dari <https://nasional.kompas.com/read/2020/08/03/12072811/jokowi-pandemi-covid-19-momentum-percepat-transformasi-digital>
- Lauring, J., & Jonasson, C. (2024). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*, 35(1), 101044.
- Liana, Y., & Megantoro, W. (2023). Loyalitas Karyawan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Lensa Informatika Surabaya. *INSPIRASI: JURNAL ILMU-ILMU SOSIAL*, 20(1), 821-829.
- Lomelino, T. (2025). Supervisor Support and Job Satisfaction: The Mediating Roles of Work-Life Balance and Perceived Employability with Gender as a Moderator.
- Matondang, R. A. S., Lumbanraja, P., & Siahaan, E. (2023). The Role Of Organizational Commitment In Mediating The Effect Of Employee Well-Being And Workload On Employee Performance: A Case Study Of ABC Company In Medan, Indonesia. *International Journal of Science, Technology & Management*, 4(5), 1310-1316.
- Mazzei, A., Ravazzani, S., Butera, A., Conti, S., & Fisichella, C. (2023). *The affective commitment of newcomers in hybrid work contexts: A study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment*. **Frontiers in Psychology**, 13, 987976.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human resource management review*, 20(4), 283-294.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Mutebi, N., & Hobbs, A. (2022). The impact of remote and hybrid working on workers and organisations. *UK Parliament POSTbrief*, 49.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Paparisabet, M., Jalalpour, A. H., Farahi, F., Gholami, Z., Shaygani, F., Jalili, N., ... & Elyaderani, H. D. (2024). Investigating the organizational commitment and its associated factors among the

-
- staff of the health sector: a cross-sectional research. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1373.
- 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.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2017). Generation Z: Educating and engaging the next generation of students. *About campus*, 22(3), 21-26.
- Setiyono, A., Rahmita, F., & Fuzail, M. (2024). *The Effectiveness of Hybrid Working in Improving Employee Work-Life Balance and Employee Performance*. *Al Tijarah*, 10(2), 81-92.
- Shao, S., Martensen, M., Martensen, H., & Reindl, C. (2024). Is 'hybrid work' the new high-flying policy? insights from the aviation industry. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 55(1), 103-111.
- Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, 25(2), 163-181.
- Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.
- Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499.
- Sri, B. V., & Vasantha, S. (2024). Effectiveness of hybrid workplace and its sustainable impact of determinants of organizational commitment among it companies. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, (3), 908
- Teng-Calleja, M., Mactal, M. T. D. G., & Caringal-Go, J. F. (2024). Examining employee experiences of hybrid work: an ecological approach. *Personnel review*, 53(6), 1408-1424.
- 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*, 1-9.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of business and Psychology*, 25, 201-210.
- Wibowo, I. G. P., Riana, G., & Putra, M. S. (2015). Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(2), 125-145.