

DAMPAK FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DI ERA KERJA HYBRID

Oleh:

Rahayu¹

Sania Gusnita²

Risty Aulya Putri³

Novriyanti Achyar⁴

Universitas Negeri Padang

Alamat: JL. Prof. Dr. Hamka, Air Tawar Bar., Kec. Padang Utara, Kota Padang,
Sumatera Barat (25171).

*Korespondensi Penulis: ayur23209@gmail.com, saniagusnita225@gmail.com,
ristyaaulia22@gmail.com, noyach1115@gmail.com.*

Abstract. *The shift in work patterns toward a hybrid work system encourages organizations to provide greater flexibility for employees in managing their work time and location. This study aims to describe how work flexibility affects the level of organizational commitment in the hybrid work era using a literature review approach. Various scientific sources were analyzed to examine the relationship between flexibility, work-life balance, job satisfaction, and employee engagement with the organization. The study results indicate that work flexibility can increase organizational commitment through a sense of appreciation, increased trust, and a balance between work and personal life demands. However, the hybrid work model also brings challenges such as reduced social interaction, communication barriers, and potential isolation, which can weaken commitment if not managed properly. This study emphasizes that the implementation of work flexibility requires strong organizational support, including an effective communication system and an inclusive work culture. Thus, flexibility can be a strategy that not only increases productivity but also strengthens employee loyalty and engagement with the organization.*

Keywords: Flexibility, Work, Organizational Commitment.

Received November 05, 2025; Revised November 15, 2025; December 01, 2025

*Corresponding author: ayur23209@gmail.com

DAMPAK FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DI ERA KERJA HYBRID

Abstrak. Perubahan pola kerja menuju sistem kerja hybrid mendorong organisasi untuk memberikan fleksibilitas yang lebih besar bagi karyawan dalam mengatur waktu dan lokasi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana fleksibilitas kerja memengaruhi tingkat komitmen organisasi pada era kerja hybrid dengan menggunakan pendekatan studi literatur. Berbagai sumber ilmiah dianalisis untuk melihat hubungan antara fleksibilitas, keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja, serta keterikatan karyawan terhadap organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dapat meningkatkan komitmen organisasi melalui rasa dihargai, kepercayaan yang lebih tinggi, dan tercapainya keseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi. Namun, model kerja hybrid juga membawa tantangan seperti berkurangnya interaksi sosial, hambatan komunikasi, dan potensi isolasi yang dapat melemahkan komitmen jika tidak dikelola dengan baik. Penelitian ini menegaskan bahwa penerapan fleksibilitas kerja perlu disertai dukungan organisasi yang kuat, termasuk sistem komunikasi yang efektif dan budaya kerja yang inklusif. Dengan demikian, fleksibilitas dapat menjadi strategi yang tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Kata Kunci: Fleksibilitas, Kerja, Komitmen Organisasi.

LATAR BELAKANG

Model kerja hybrid menjadi salah satu perubahan paling signifikan dalam praktik organisasi modern setelah pandemi global mempercepat adopsi teknologi dan mendorong fleksibilitas yang lebih luas dalam dunia kerja. Dalam sistem ini, karyawan memiliki kesempatan untuk bekerja dari rumah dan kantor secara bergantian, sehingga peran fleksibilitas kerja menjadi semakin penting untuk menjaga kelancaran aktivitas organisasi. Pola baru ini memunculkan dinamika menarik mengenai bagaimana karyawan mempertahankan rasa memiliki dan keterikatannya terhadap organisasi (Waizenegger et al., 2020). Fleksibilitas kerja sendiri dipahami sebagai ruang kendali yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk mengatur waktu, lokasi, dan cara bekerja. Ketika organisasi memberikan fleksibilitas, karyawan cenderung merasa lebih dipercaya, lebih dihargai, serta memiliki tingkat otonomi yang lebih besar dalam menjalankan tanggung jawabnya. Namun, fleksibilitas tersebut juga menuntut kedewasaan profesional, disiplin

tinggi, dan kemampuan mengatur diri agar tetap produktif meski tidak selalu berada dalam pengawasan langsung (Putri & Rachmawati, 2023).

Komitmen organisasi menjadi isu penting yang perlu diperhatikan ketika kebijakan fleksibilitas kerja diterapkan. Komitmen tidak hanya mencerminkan keterikatan emosional, tetapi juga menunjukkan kesediaan karyawan bertahan dan berkontribusi bagi organisasi. Dalam konteks kerja hybrid, interaksi fisik yang kurang dan perubahan ritme kerja berpotensi menggeser cara karyawan memaknai hubungan mereka dengan tempat kerja (Meyer et al., 2022). Oleh karena itu, memahami bagaimana fleksibilitas memengaruhi komitmen sangat relevan bagi pengambil kebijakan. Organisasi yang berhasil menjaga komitmen karyawan di era kerja hybrid umumnya mampu mengelola komunikasi, memberikan dukungan digital, serta membangun budaya kerja yang adaptif. Namun, tidak semua organisasi memiliki kemampuan tersebut. Beberapa penelitian menemukan bahwa rendahnya interaksi tatap muka, meningkatnya beban komunikasi digital, dan perasaan terisolasi dapat menurunkan loyalitas maupun keterikatan karyawan (Carillo et al., 2021). Kondisi ini menandakan perlunya pemahaman mendalam mengenai dampak fleksibilitas kerja terhadap komitmen organisasi.

Fleksibilitas kerja memang memberikan banyak keuntungan, seperti meningkatnya kepuasan kerja, berkurangnya stres perjalanan, serta meningkatnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Akan tetapi, fleksibilitas yang tidak terkelola dengan baik justru dapat memicu ambiguitas peran, terganggunya batas kerja-rumah, serta penurunan motivasi internal karena karyawan merasa kurang terhubung dengan nilai-nilai organisasi (Ipsen et al., 2021). Dinamika ini membuat hubungan antara fleksibilitas dan komitmen tidak selalu berjalan linear. Dalam beberapa studi, fleksibilitas terbukti meningkatkan komitmen organisasi karena karyawan merasakan otonomi dan kepercayaan yang lebih tinggi. Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa komitmen dapat menurun ketika karyawan merasa organisasi kurang memberikan dukungan dalam bekerja secara hybrid, terutama dalam hal teknologi dan komunikasi (Choudhury et al., 2020). Temuan yang tidak konsisten ini memperkuat perlunya analisis literatur yang lebih mendalam. Era kerja hybrid juga menempatkan organisasi pada posisi yang harus menyeimbangkan kebebasan individu dengan kebutuhan koordinasi tim. Ketika fleksibilitas tinggi tetapi koordinasi lemah, rasa

DAMPAK FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DI ERA KERJA HYBRID

kebersamaan dapat menurun. Sebaliknya, koordinasi yang kuat tanpa fleksibilitas dapat menimbulkan tekanan psikologis. Hubungan kompleks inilah yang memengaruhi komitmen organisasi secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja, kepercayaan, dan persepsi dukungan organisasi (Kim & Wang, 2022).

Berbagai penelitian terbaru menunjukkan bahwa komitmen organisasi semakin dipengaruhi oleh pengalaman kerja digital. Karyawan yang merasa mampu bekerja secara efektif dengan dukungan teknologi cenderung memiliki persepsi positif mengenai organisasinya, sementara mereka yang kesulitan menyesuaikan diri dapat mengalami penurunan motivasi. Hal ini menegaskan bahwa fleksibilitas kerja bukan hanya persoalan lokasi dan waktu, tetapi juga kesiapan sistem dan budaya organisasi untuk mendukung perubahan (Bailey & Kurland, 2021). Di tengah perubahan yang cepat ini, organisasi perlu memiliki pemahaman yang kuat mengenai bagaimana fleksibilitas memengaruhi perilaku karyawan secara keseluruhan. Literasi mengenai konsep kerja hybrid, dinamika psikologis karyawan, serta teori komitmen organisasi menjadi dasar penting dalam merancang kebijakan kerja yang berkelanjutan. Tanpa pemahaman tersebut, organisasi berisiko kehilangan keterikatan karyawan dan melemahkan konsistensi kinerja. Berdasarkan berbagai dinamika tersebut, penting untuk melakukan kajian literatur mendalam untuk memahami bagaimana fleksibilitas kerja berdampak pada komitmen organisasi dalam konteks kerja hybrid. Kajian ini tidak hanya membantu memetakan temuan yang telah ada, tetapi juga mengidentifikasi celah penelitian, perbedaan hasil, serta kecenderungan teori yang dapat dijadikan rujukan oleh praktisi, akademisi, dan pembuat kebijakan di era kerja modern.

KAJIAN TEORITIS

Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja pada dasarnya merupakan bentuk kebijakan yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk mengatur bagaimana, kapan, dan di mana mereka menyelesaikan pekerjaannya. Kebijakan ini bisa bersifat resmi melalui aturan tertulis, ataupun bersifat informal berdasarkan kesepakatan antara atasan dan karyawan. Carlson et al. (2010) menjelaskan bahwa fleksibilitas jadwal atau *schedule flexibility* memberi ruang bagi karyawan untuk menentukan sendiri waktu dan lokasi kerja sesuai kebutuhan mereka, selama tetap mengikuti pedoman organisasi.

Sejalan dengan itu, Shagvaliyeva dan Yazdanifard (2014) menekankan bahwa fleksibilitas kerja mencakup kemampuan karyawan untuk menyesuaikan jam kerja dan memilih tempat bekerja yang dirasa paling nyaman dan produktif. Dalam model ini, karyawan memiliki kebebasan mengatur ritme kerja agar tetap dapat memenuhi target maupun jadwal yang ditetapkan organisasi. Dengan kata lain, fleksibilitas kerja tidak hanya memberikan keleluasaan, tetapi juga menuntut tanggung jawab untuk mengelola waktu serta menyelesaikan tugas secara efektif.

Menurut Casper dan Harris (2008), penerapan strategi fleksibilitas kerja memberikan keuntungan ganda, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Bagi perusahaan, pengaturan kerja yang lebih lentur dapat membantu mempertahankan karyawan sehingga kualitas kerja tetap stabil. Sistem jam kerja fleksibel merupakan salah satu bentuk *flexible work arrangement*, yakni pola kerja yang memungkinkan karyawan mengatur waktu kerja mereka sendiri selama tetap memenuhi jumlah jam kerja yang telah ditetapkan organisasi.

Hofacker dan Koning (2013) juga menegaskan bahwa fleksibilitas kerja mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap tugas-tugas yang diembannya. Ketika karyawan diberi ruang untuk menyesuaikan waktu kerja dengan kebutuhan mereka, loyalitas dan komitmen terhadap pekerjaan cenderung meningkat. Pada akhirnya, kebijakan seperti ini dapat menurunkan risiko turnover sekaligus membantu menjaga kualitas kinerja tetap berada pada tingkat yang diharapkan perusahaan.

Kerja Hybrid

Model kerja hybrid merupakan bentuk pengaturan kerja yang menggabungkan aktivitas bekerja di kantor dengan bekerja dari rumah atau lokasi lain yang dipilih karyawan. Pola kerja seperti ini memberi ruang gerak yang lebih luas bagi karyawan untuk menyesuaikan ritme kerja dengan kebutuhan pribadi mereka. Banyak organisasi mulai menerapkan sistem hybrid karena dinilai mampu meningkatkan fleksibilitas, membantu karyawan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan sehari-hari, serta memperbaiki pengalaman kerja secara keseluruhan. Dalam praktiknya, perusahaan biasanya mengizinkan karyawan untuk membagi waktu antara hadir di kantor dan bekerja

DAMPAK FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DI ERA KERJA HYBRID

dari lokasi lain, sehingga mereka memiliki kebebasan menentukan tempat kerja yang paling mendukung produktivitas mereka (Dowling et al., 2022).

Model kerja hybrid memberikan berbagai keuntungan yang dapat dirasakan oleh perusahaan maupun karyawan. Pengaturan kerja yang lebih fleksibel membuat karyawan memiliki keleluasaan dalam mengatur waktu dan cara mereka bekerja, sehingga keseimbangan antara kehidupan pribadi, sosial, dan pekerjaan lebih mudah tercapai. Kebebasan untuk memilih tempat kerja juga dapat meningkatkan rasa puas karena karyawan memiliki otonomi yang lebih besar terhadap cara mereka menyelesaikan tugas. Dari sisi perusahaan, sistem ini berpotensi menekan biaya operasional seperti pemeliharaan gedung, utilitas, dan kebutuhan perjalanan dinas (Leimeister & Peters, 2017).

Meskipun memberikan banyak manfaat, model kerja hybrid juga membawa tantangan tersendiri bagi organisasi. Koordinasi dan komunikasi kerap menjadi lebih kompleks karena tidak semua karyawan bekerja dari tempat yang sama setiap waktu. Kondisi ini dapat menimbulkan kesulitan dalam membangun kolaborasi yang solid serta menghadirkan tantangan bagi perusahaan dalam memastikan kepercayaan dan pengawasan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, sebagian karyawan mungkin merasakan isolasi sosial ketika bekerja dari rumah, berbeda dengan suasana kantor yang memungkinkan interaksi langsung dan hubungan yang lebih intens dengan rekan kerja (Leimeister & Peters, 2017).

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat dipahami sebagai tingkat keterikatan emosional, moral, dan rasional seorang karyawan terhadap tempat ia bekerja. Ketika seseorang memiliki komitmen yang kuat, ia tidak hanya hadir untuk menyelesaikan tugas, tetapi juga menunjukkan kepedulian terhadap keberhasilan organisasi. Rasa memiliki ini biasanya berkembang karena pengalaman kerja yang positif, hubungan yang suportif, serta keyakinan bahwa organisasi memberikan nilai dan tujuan yang sejalan dengan harapan pribadi. Dengan kata lain, komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan ingin bertahan, berkontribusi, dan terlibat dalam perjalanan organisasi.

Para ahli menjelaskan bahwa komitmen organisasi memiliki beberapa dimensi, seperti kelekatan emosional, kebutuhan untuk bertahan, dan rasa kewajiban moral. Ketiga

aspek ini memengaruhi bagaimana karyawan menanggapi tanggung jawab sehari-hari serta bagaimana mereka melihat masa depan mereka dalam organisasi. Ketika semua dimensi ini berjalan selaras, karyawan cenderung menunjukkan loyalitas tinggi, performa yang lebih stabil, dan partisipasi aktif dalam berbagai kegiatan organisasi. Sebaliknya, rendahnya komitmen dapat menurunkan semangat kerja dan meningkatkan risiko turnover, sehingga pemahaman tentang komitmen organisasi menjadi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam artikel ini ialah studi literatur (*Systematic Literature Review*) untuk mempelajari Dampak Fleksibilitas Kerja terhadap Komitmen Organisasi di Era Kerja Hybrid. Hal ini penting karena memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan, menilai, dan menganalisis berbagai sumber pengetahuan yang relevan, seperti jurnal, buku, makalah penelitian, dan dokumen kebijakan. Studi literatur dipandang tepat dalam konteks kajian ini karena memberikan ruang untuk menyintesis beragam perspektif, menemukan pola umum, dan mengidentifikasi celah penelitian yang masih terbuka. Data dalam penelitian ini bersumber dari literatur primer dan sekunder yang bersangkutan dengan Dampak Fleksibilitas Kerja terhadap Komitmen Organisasi di Era Kerja Hybrid. Literatur primer terdiri dari jurnal ilmiah, buku akademik. Sementara itu, literatur sekunder mencakup dokumen kebijakan pendidikan, peraturan pemerintah, serta sumber ilmiah lain yang mendukung topik pembahasan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dampak Fleksibilitas Kerja Terhadap Komitmen Organisasi di Era Kerja Hybrid

Penerapan fleksibilitas kerja dalam era kerja hybrid membawa perubahan besar pada cara karyawan membangun hubungan dengan organisasi. Ketika perusahaan memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk memilih waktu dan tempat kerja, muncul perasaan bahwa organisasi menghargai kebutuhan pribadi mereka. Rasa dihargai ini secara alami menumbuhkan ikatan emosional yang lebih kuat, sehingga karyawan lebih bersedia untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara maksimal. Fleksibilitas juga membantu mengurangi stres karena karyawan dapat menyesuaikan ritme kerja dengan kondisi kehidupan mereka.

DAMPAK FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DI ERA KERJA HYBRID

Selain meningkatkan kenyamanan psikologis, fleksibilitas kerja juga memperkuat rasa kepercayaan antara perusahaan dan karyawan. Ketika karyawan diberi ruang untuk mengatur pekerjaannya sendiri, mereka merasa dipercaya untuk mengelola tanggung jawab tanpa pengawasan ketat. Kepercayaan ini sering menjadi pendorong munculnya komitmen afektif, yaitu bentuk komitmen yang muncul karena rasa memiliki dan keterikatan terhadap organisasi. Dalam konteks kerja hybrid, kepercayaan ini menjadi fondasi penting karena interaksi tatap muka yang terbatas menuntut hubungan berbasis kepercayaan yang lebih kuat dibandingkan sistem kerja tradisional. Di sisi lain, fleksibilitas juga berdampak positif pada keseimbangan kehidupan kerja. Dengan mampu mengatur waktu secara lebih fleksibel, karyawan dapat menjaga kesehatan mental, mengurangi kelelahan, dan tetap produktif tanpa merasa tertekan. Kondisi ini berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong komitmen yang lebih stabil. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang merasa hidupnya seimbang lebih mungkin menunjukkan loyalitas dan keterlibatan yang tinggi dalam organisasi.

Meski begitu, fleksibilitas dalam kerja hybrid bukan tanpa tantangan. Karyawan yang bekerja dari lokasi berbeda dapat mengalami kesenjangan komunikasi, kurangnya interaksi sosial, dan rasa terisolasi. Jika perusahaan tidak menyediakan sarana kolaborasi yang memadai atau budaya kerja yang inklusif, komitmen organisasi justru dapat melemah. Kurangnya hubungan interpersonal dapat memengaruhi kedekatan emosional karyawan terhadap organisasi, sehingga penting bagi perusahaan untuk menciptakan strategi hybrid yang tetap menjaga konektivitas antar anggota tim. Dengan demikian, dampak fleksibilitas kerja terhadap komitmen organisasi sangat bergantung pada bagaimana praktik hybrid tersebut diterapkan. Bila perusahaan mampu mengelola fleksibilitas dengan baik, misalnya lewat komunikasi yang efektif, dukungan manajerial, dan kebijakan yang jelas komitmen karyawan akan meningkat secara signifikan. Sebaliknya, penerapan yang tidak terstruktur dapat mengurangi keterikatan karyawan. Karena itu, organisasi perlu merancang model kerja hybrid yang tidak hanya fleksibel, tetapi juga mampu menjaga rasa kebersamaan dan keterhubungan di antara karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Fleksibilitas kerja dalam sistem kerja hybrid terbukti memiliki pengaruh besar terhadap pembentukan komitmen karyawan terhadap organisasi. Ketika perusahaan memberikan keleluasaan dalam mengatur waktu dan tempat kerja, karyawan cenderung merasa dihargai dan dipercaya. Perasaan positif ini menjadi dasar munculnya komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional yang membuat karyawan lebih ingin bertahan dan berkontribusi bagi organisasi. Selain itu, fleksibilitas juga berperan penting dalam meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja, dan kenyamanan psikologis, yang semuanya mendorong loyalitas dan keterlibatan yang lebih tinggi. Namun, fleksibilitas dalam model kerja hybrid tidak selalu berdampak positif jika tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai. Tantangan seperti komunikasi yang terhambat, koneksi sosial yang menurun, dan perasaan terisolasi dapat melemahkan komitmen karyawan. Oleh karena itu, keberhasilan penerapan kerja hybrid sangat ditentukan oleh kualitas koordinasi, keterbukaan komunikasi, serta upaya perusahaan menjaga hubungan sosial antar pegawai.

Secara keseluruhan, fleksibilitas kerja dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan komitmen organisasi di era kerja hybrid, asalkan diimplementasikan dengan perencanaan yang matang dan didukung oleh budaya kerja yang inklusif. Dengan demikian, organisasi tidak hanya mampu menjaga produktivitas, tetapi juga memastikan karyawannya tetap merasa terhubung, dihargai, dan berkomitmen terhadap tujuan bersama.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan, arahan, dan dukungan dari berbagai pihak, penyusunan artikel ini tidak akan terselesaikan dengan baik. Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan apresiasi dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu Dr. Novriyanti Achyar, M.Pd., selaku dosen pengampu mata kuliah Perilaku Organisasi, atas bimbingan, ilmu, dan motivasi yang telah diberikan selama proses pembelajaran dan penulisan artikel ini.

Penulis juga memahami bahwa artikel ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat konstruktif sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ini pada masa mendatang. Akhir kata, penulis mengucapkan terima

DAMPAK FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DI ERA KERJA HYBRID

kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, dan berharap artikel ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca.

DAFTAR REFERENSI

- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2021). *Remote work and organizational dynamics in hybrid settings*. Journal of Management Studies, 58(4), 923–945.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). *Adjusting to pandemic-induced remote work: Implications for commitment and collaboration*. European Journal of Management, 39(3), 260–274.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Kacmar, K. M. (2010). *The relationship of schedule flexibility and work–family balance*. Journal of Vocational Behavior, 76(3), 370–378.
- Casper, W. J., & Harris, C. M. (2008). Work–life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signaling theory models. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 95–109.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2020). *Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility*. Strategic Management Journal, 41(3), 401–428.
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2022). *International Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Hofäcker, D., & König, S. (2013). Flexibility and work–life conflict in times of crisis: A gender perspective. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 33(9/10), 613–635.
- Ipsen, C., Van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. (2021). *Six key advantages and disadvantages of working from home in post-pandemic organizations*. International Journal of Workplace Health Management, 14(3), 150–176.
- Kim, S., & Wang, J. (2022). *Linking digital collaboration and employee commitment in hybrid work environments*. Human Resource Development Review, 21(2), 190–210.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2022). *Revisiting employee commitment theory in the digital era*. Organizational Psychology Review, 12(2), 85–108.

- Putri, D., & Rachmawati, R. (2023). *Work flexibility and employee engagement in modern organizations*. Indonesian Journal of Organizational Behavior, 5(1), 44–58.
- Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). *Impact of flexible working hours on work-life balance*. American Journal of Industrial and Business Management, 4(1), 20–23.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). *Collaboration in hybrid work: Benefits and barriers after COVID-19*. Journal of Business Research, 116, 428–440.