

DAMPAK MODEL KERJA HIBRIDA (*HYBRID WORK*) TERHADAP STRATEGI RETENSI TALENTA: TINJAUAN LITERATUR SISTEMATIS

Zulmai Putra¹, Tomi Indra², Syafwandi³
Universitas Putra Indonesia YPTK Padang

Info Artikel

Sejarah artikel:

Received: 18 Juni 2026
Revised: 5 Juli 2026
Accepted: 3 agustus 2026
Published: 30 September 2026

Kata kunci:

Hybird work
Talent Retention
Talent Management
Flexible Work Arrangement

ABSTRAK

Perkembangan model kerja hibrida (*hybrid work*) telah mendorong perubahan dalam praktik manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam upaya mempertahankan talenta di tengah dinamika dunia kerja modern. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak model kerja hibrida terhadap strategi retensi talenta melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR). Proses kajian dilakukan dengan menelaah 18 artikel ilmiah yang terdiri atas 13 artikel dari jurnal nasional terakreditasi SINTA dan 5 artikel dari jurnal internasional terindeks *Scopus* yang dipublikasikan dalam rentang tahun 2021–2026. Analisis difokuskan pada empat tema utama, yaitu *hybrid work*, *flexible work arrangement*, *talent management*, dan *talent retention*. Hasil kajian menunjukkan bahwa model kerja hibrida memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kepuasan kerja, *work-life balance*, loyalitas, dan keterikatan karyawan yang pada akhirnya mendukung retensi talenta. Selain itu, efektivitas implementasi model kerja hibrida dipengaruhi oleh praktik *talent management*, budaya organisasi, kepemimpinan, dan *employee experience*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa model kerja hibrida dapat menjadi strategi yang efektif dalam mempertahankan talenta apabila didukung oleh kebijakan sumber daya manusia yang adaptif dan berorientasi pada kebutuhan karyawan.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah [lisensi CC BY-SA](#).



Penulis yang sesuai:

Zulmai Putra
Departemen Management, Fakultas ekonomi dan bisnis
Universitas Putra Indonesia YPTK padang, indonesia
Email: ppzulmaiputra@gmail.com

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi dan digitalisasi bisnis telah mendorong organisasi untuk mengadopsi pola kerja yang lebih fleksibel guna meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu bentuk fleksibilitas kerja yang semakin banyak diterapkan adalah *hybrid work*, yaitu model kerja yang mengombinasikan aktivitas bekerja secara langsung di kantor dan bekerja dari lokasi lain dengan dukungan teknologi digital. Model kerja ini dipandang mampu memberikan fleksibilitas yang lebih besar bagi karyawan tanpa mengurangi kebutuhan organisasi terhadap koordinasi dan kolaborasi kerja. Penelitian (Aprilina & Martdianty, 2023) menunjukkan bahwa penerapan *hybrid working* berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja, produktivitas yang dirasakan karyawan, serta kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja.

Sejalan dengan perkembangan tersebut, organisasi saat ini menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam mempertahankan talenta terbaik. Persaingan memperoleh sumber daya

manusia yang kompeten mendorong organisasi untuk mengembangkan berbagai strategi retensi yang mampu memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan. Retensi talenta menjadi isu strategis karena kehilangan karyawan berkinerja tinggi dapat menimbulkan biaya yang besar, baik dari aspek rekrutmen, pelatihan, maupun hilangnya pengetahuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi tidak hanya dituntut untuk menarik talenta berkualitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong karyawan untuk tetap bertahan dalam jangka panjang.

Salah satu pendekatan yang dinilai mampu mendukung strategi retensi talenta adalah penerapan *flexible work arrangement*. Pengaturan kerja yang fleksibel memberikan keleluasaan bagi karyawan dalam mengelola waktu dan lokasi kerja sehingga dapat meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), kepuasan kerja, dan keterikatan terhadap organisasi. Beberapa penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa *flexible work arrangement* berpengaruh positif terhadap *work engagement*, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja, yang merupakan faktor-faktor penting dalam mempertahankan karyawan di dalam organisasi.

Meskipun demikian, implementasi model kerja hibrida tidak selalu menghasilkan dampak yang seragam pada setiap organisasi. Di satu sisi, fleksibilitas kerja mampu meningkatkan kenyamanan dan pengalaman kerja karyawan. Namun di sisi lain, sistem kerja hibrida juga berpotensi menimbulkan tantangan berupa berkurangnya interaksi sosial, lemahnya keterikatan terhadap organisasi, serta kesulitan dalam membangun budaya kerja yang kuat. Penelitian (Osman, 2025) menunjukkan bahwa keberhasilan retensi tenaga kerja pada lingkungan kerja hibrida tidak hanya ditentukan oleh fleksibilitas kerja itu sendiri, tetapi juga dipengaruhi oleh pengalaman kerja karyawan dan kualitas kepemimpinan digital yang diterapkan organisasi.

Penelitian lain menegaskan bahwa budaya organisasi tetap menjadi faktor penting dalam mempertahankan talenta pada era kerja hibrida. Fleksibilitas kerja yang tidak diimbangi dengan budaya organisasi yang kuat berpotensi menurunkan komitmen karyawan dan meningkatkan keinginan untuk berpindah kerja. Dengan demikian, hubungan antara *hybrid work* dan retensi talenta tidak bersifat sederhana, melainkan melibatkan berbagai faktor pendukung yang perlu dipahami secara komprehensif (Syaraswati et al., 2026).

Meskipun jumlah penelitian mengenai *hybrid work* dan *flexible work arrangement* terus meningkat dalam beberapa tahun terakhir, sebagian besar penelitian nasional masih berfokus pada aspek kepuasan kerja, *work engagement*, kinerja karyawan, dan *work-life balance*. Kajian yang secara khusus mengintegrasikan konsep *hybrid work*, *talent management*, dan *talent retention* masih relatif terbatas. Selain itu, hasil penelitian yang ada menunjukkan temuan yang beragam mengenai efektivitas model kerja hibrida dalam mempertahankan talenta. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya sintesis literatur yang lebih sistematis untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai dampak model kerja hibrida terhadap strategi retensi talenta.

TINJAUAN LITERATUR

Hybrid Work

Hybrid work merupakan model kerja yang mengombinasikan pelaksanaan pekerjaan secara tatap muka di kantor dengan pekerjaan yang dilakukan dari lokasi lain menggunakan dukungan teknologi digital. Model ini memberikan fleksibilitas kepada karyawan dalam menentukan lokasi kerja tanpa menghilangkan kebutuhan organisasi terhadap kolaborasi dan koordinasi secara langsung. Dalam perkembangannya, *hybrid work* dipandang sebagai bentuk evolusi sistem kerja modern yang muncul akibat perubahan teknologi, digitalisasi organisasi, serta meningkatnya ekspektasi karyawan terhadap fleksibilitas kerja.

Menurut (Judijanto & Muiz, 2026), keberhasilan implementasi *hybrid work* ditentukan oleh kesiapan teknologi, budaya organisasi yang adaptif, kepemimpinan yang mendukung, serta sistem manajemen berbasis kepercayaan. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa penerapan model kerja hibrida berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja, produktivitas, resiliensi organisasi, dan retensi karyawan. Namun demikian, organisasi masih menghadapi berbagai tantangan seperti hambatan komunikasi, isolasi sosial, dan kesulitan dalam pemantauan kinerja.

Dalam konteks sumber daya manusia, *hybrid work* tidak hanya dipandang sebagai pengaturan lokasi kerja, tetapi juga sebagai strategi organisasi untuk meningkatkan pengalaman kerja karyawan

(*employee experience*) dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa fleksibilitas yang diberikan melalui model kerja hibrida mampu meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, keterikatan karyawan, serta kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada loyalitas dan retensi talenta.

Talent Retention

Talent retention merupakan serangkaian strategi dan praktik organisasi yang bertujuan mempertahankan karyawan berpotensi tinggi agar tetap berkontribusi dalam jangka panjang. Konsep ini menjadi semakin penting karena talenta dianggap sebagai aset strategis yang berperan dalam menciptakan inovasi, meningkatkan produktivitas, serta membangun keunggulan kompetitif organisasi. Tingginya tingkat perpindahan karyawan dapat menyebabkan hilangnya pengetahuan organisasi, meningkatnya biaya rekrutmen, dan terganggunya keberlanjutan operasional perusahaan.

Dalam era kerja yang semakin fleksibel, retensi talenta tidak lagi hanya dipengaruhi oleh faktor kompensasi dan pengembangan karier, tetapi juga oleh pengalaman kerja yang dirasakan karyawan. (Osman, 2025) menjelaskan bahwa budaya organisasi, keterikatan karyawan (*employee engagement*), fleksibilitas kerja, dan dukungan organisasi merupakan faktor-faktor utama yang memengaruhi keberhasilan retensi talenta pada lingkungan kerja hibrida.

Talent Management

Talent management merupakan pendekatan strategis dalam mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan mengoptimalkan potensi sumber daya manusia guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Konsep ini mencakup berbagai aktivitas mulai dari rekrutmen, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, hingga strategi retensi talenta. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia strategis, keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuannya dalam mengelola talenta secara efektif dan berkelanjutan.

Perubahan pola kerja menuju sistem hibrida mendorong organisasi untuk menyesuaikan praktik talent management. Pengelolaan talenta tidak lagi berfokus pada pengawasan langsung di tempat kerja, melainkan pada penciptaan lingkungan kerja yang fleksibel, kolaboratif, dan berbasis teknologi. Organisasi dituntut untuk mengembangkan strategi yang mampu mempertahankan keterikatan karyawan sekaligus meningkatkan produktivitas dalam lingkungan kerja yang tersebar secara geografis.

Flexible Work Arrangement (FWA)

Flexible Work Arrangement (FWA) merupakan pengaturan kerja yang memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam menentukan waktu, lokasi, maupun cara pelaksanaan pekerjaan. Bentuk FWA dapat berupa *remote working*, *flextime*, *compressed workweek*, maupun *hybrid work*. Tujuan utama dari penerapan FWA adalah meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja, dan kesejahteraan karyawan tanpa mengurangi produktivitas organisasi.

Menurut (Ervina et al., 2026), penerapan FWA memiliki pengaruh positif terhadap *work-life balance*, *work engagement*, dan kinerja karyawan. Karyawan yang memperoleh fleksibilitas kerja cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah serta motivasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang bekerja dalam sistem kerja yang sepenuhnya kaku.

Dalam konteks organisasi modern, FWA juga menjadi instrumen penting dalam strategi retensi karyawan. Berbagai studi menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan sehingga mengurangi niat untuk meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, FWA dipandang sebagai salah satu fondasi utama dalam implementasi model kerja hibrida dan pengembangan strategi retensi talenta di era digital.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review (SLR)* untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis berbagai temuan penelitian yang relevan dengan topik dampak model kerja hibrida terhadap strategi retensi talenta. Data penelitian diperoleh dari artikel-artikel ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal nasional maupun internasional bereputasi yang membahas *hybrid work*, *talent retention*, *talent management*, dan *flexible work arrangement*. Proses penelusuran literatur dilakukan melalui basis data akademik seperti Google Scholar dan Mendeley sebagai alat bantu pengelolaan referensi. *Systematic Literature Review* merupakan metode penelitian yang bertujuan mengumpulkan, menelaah, dan mengintegrasikan hasil-hasil penelitian terdahulu

secara sistematis untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai suatu fenomena atau bidang kajian tertentu (Tranfield et al., 2023). Melalui pendekatan ini, berbagai sumber ilmiah seperti artikel jurnal, prosiding, dan publikasi akademik lainnya dapat dianalisis secara kritis guna mengidentifikasi perkembangan penelitian, kesenjangan penelitian (*research gap*), serta arah penelitian yang potensial pada masa mendatang (Page et al., 2021)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 menyajikan hasil telaah terhadap penelitian terdahulu yang relevan dengan tema dampak model kerja hibrida (*hybrid work*) terhadap strategi retensi talenta. Literatur yang dianalisis berasal dari jurnal nasional terakreditasi SINTA dan jurnal internasional terindeks Scopus yang dipublikasikan dalam lima tahun terakhir. Penelitian-penelitian tersebut digunakan untuk mengidentifikasi variabel yang dominan diteliti, metode yang digunakan, serta temuan utama yang menjadi dasar dalam menyusun sintesis literatur dan merumuskan kesenjangan penelitian (*research gap*) pada studi ini.

Tabel 1. Tabel Jurnal Referensi

No	Judul Artikel	Jurnal
1	<i>The Role of Hybrid-Working in Improving Employees' Satisfaction, Perceived Productivity, and Organizations' Capabilities</i> (Aprilina & Martdianty, 2023)	Jurnal Manajemen Teori dan Terapan (2023)
2	<i>The Role of Organizational Culture in Enhancing Talent Retention in the Hybrid Work Era</i>	Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan (2025)
3	<i>The Influence of Employee Experience on Workforce Retention in Hybrid Work with Digital Leadership as Moderating Variable</i> (Syaraswati et al., 2026)	Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan (2026)
4	<i>Flexible Work Arrangement dan Work-Life Balance pada Generasi Milenial</i> (Dewi & Widyanti, 2023)	Jurnal Psikologi Udayana (2023)
5	<i>Flexible Working Arrangements and Work-Family Culture Effects on Job Satisfaction: The Mediation Role of Work-Family Conflicts among Female Employees</i> (Aura & Desiana, 2023)	Jurnal Manajemen Teori dan Terapan (2023)
6	<i>The Influence of Flexible Work Arrangements toward Loyalty and Innovative Work Behavior Mediated by Work-Life Balance</i> (Astriani & Muafi, 2023)	Telaah Bisnis (2023)
7	<i>Job Satisfaction sebagai Mediasi terhadap Pengaruh Flexible Work Arrangements dan Organizational Justice dengan Turnover Intention Karyawan</i> (Damara & Rahardjo, 2024)	Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan (2024)
8	<i>Determinan Work From Home dan Flexible Work Arrangements terhadap Employee Performance PT CTI</i> (Kurniawan, 2023)	Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan (2023)
9	<i>Flexible Working Arrangement and Hybrid Work: Systematic Review dari 2015 sampai 2025</i> (Prabaswara et al., 2025)	Working Papers Series in Management (2025)
10	<i>Beyond Talent Management: The Critical Role of Flexible Working Arrangements in Enhancing Public Sector Job Satisfaction</i> (Azis & Prasetyaningtyas, 2026)	Dinasti International Journal of Economics Finance and Accounting (2026)

11	<i>Work From Anywhere, Hybrid, and Flexible Working in the Civil Service: Global Bibliometric Trends and Policy Implications for Indonesia.</i> (Hakim & Wijaya, 2025)	Dinasti International Journal of Economics Finance and Accounting
12	<i>Efektivitas Kerja Fleksibel: Work-Life Balance, Dukungan Organisasi, dan Kompensasi</i> (Kesumayani & Tahang, 2026)	Jurnal Lentera Bisnis, Vol. 15 No. 1 Tahun 2026. DOI: 10.34127/jrlab.v15i1.2180.
13	<i>Pengaruh Flexible Work Arrangement terhadap Kinerja Karyawan pada Era Digital</i> (Fadhilah & Eryandra, 2025).	Sentralisasi: Jurnal Manajemen dan Bisnis (2025)
14	<i>Flexible Work Arrangements: A Human Resource Development Tool to Reduce Turnover</i> (Bontrager et al., 2021)	Advances in Developing Human Resources (2021)
15	<i>Flexible Global Working Arrangements: An Integrative Review and Future Research Agenda</i> (Shaffer & others, 2021)	Human Resource Management Review (2021)
16	<i>Sensible Leaders and Hybrid Working: Challenges for Talent Management</i> (Silva et al., 2022)	Sustainability (2022)
17	<i>Hybrid Working from Home Improves Retention Without Damaging Performance</i> (Bloom et al., 2024)	Nature (2024)
18	<i>Employee Retention and Talent Management: A Systematic Literature Review</i> (Zamri & Abd Halim, 2024)	International Journal of Entrepreneurship and Management Practices (2024)

Berdasarkan hasil identifikasi literatur pada Tabel 1, selanjutnya dilakukan analisis tematik untuk mengelompokkan temuan penelitian ke dalam beberapa tema utama, yaitu *hybrid work*, *flexible work arrangement*, *talent management*, dan *talent retention*. Analisis tersebut bertujuan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai hubungan antarvariabel serta menjelaskan dampak model kerja hibrida terhadap strategi retensi talenta dalam organisasi.

AnalisisTopik

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, retensi talenta merupakan salah satu faktor strategis yang memengaruhi keberlangsungan dan daya saing organisasi. Talenta yang memiliki kompetensi, pengalaman, dan kinerja unggul menjadi aset penting yang perlu dipertahankan agar organisasi mampu mencapai tujuan secara efektif. Seiring berkembangnya pola kerja modern, model kerja hibrida (*hybrid work*) mulai dipandang sebagai salah satu pendekatan yang dapat mendukung strategi retensi talenta melalui peningkatan fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, serta pengalaman kerja karyawan. Oleh karena itu, kajian mengenai hubungan antara model kerja hibrida dan retensi talenta menjadi penting untuk memahami bagaimana organisasi dapat mempertahankan sumber daya manusia berkualitas di tengah perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis.

Tabel 2. Tabel Analisa Jurnal Referensi

No	Peneliti	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Aprilina & Martdianty, 2023)	Hybrid Working, Kepuasan Kerja, Produktivitas	Kuantitatif	Hybrid working meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan kapabilitas organisasi.
2	(Osman, 2025)	Budaya Organisasi, Talent Retention, Hybrid Work	Literature Review	Budaya organisasi yang inklusif dan adaptif berperan penting dalam

				mempertahankan talenta pada lingkungan kerja hibrida.
3	(Syaraswati et al., 2026)	Employee Experience, Digital Leadership, Workforce Retention	Kuantitatif	Employee experience berpengaruh positif terhadap retensi tenaga kerja sementara digital leadership memperkuat hubungan tersebut.
4	(Dewi & Widyanti, 2023)	Flexible Work Arrangement, Work-Life Balance	Kuantitatif	Flexible work arrangement meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja karyawan.
5	(Aura & Desiana, 2023)	Flexible Work Arrangement, Work-Family Culture, Job Satisfaction	Kuantitatif	FWA meningkatkan kepuasan kerja melalui penurunan konflik kerja dan keluarga.
6	(Astriani & Muafi, 2023)	Flexible Work Arrangement, Work-Life Balance, Loyalitas Karyawan	Kuantitatif	FWA berpengaruh positif terhadap loyalitas dan perilaku kerja inovatif karyawan.
7	(Damara & Rahardjo, 2024)	Flexible Work Arrangement, Job Satisfaction, Turnover Intention	Kuantitatif	FWA menurunkan turnover intention melalui peningkatan kepuasan kerja.
8	(Kurniawan, 2023)	Work From Home, Flexible Work Arrangement, Employee Performance	Kuantitatif	Fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
9	(Prabaswara et al., 2025)	Flexible Work Arrangement, Hybrid Work	Systematic Literature Review	Hybrid work dan FWA memberikan fleksibilitas yang meningkatkan pengalaman kerja karyawan.
10	(Azis & Prasetyaningtyas, 2026)	Flexible Work Arrangement, Talent Management, Job Satisfaction	Kuantitatif	FWA mendukung efektivitas pengelolaan talenta dan meningkatkan kepuasan kerja.
11	(Hakim & Wijaya, 2025)	Hybrid Work	Bibliometric Analysis	Penelitian mengenai hybrid work terus berkembang dan menjadi topik strategis dalam manajemen SDM modern.
12	(Kesumayani & Tahang, 2026)	<i>Efektivitas Kerja Fleksibel: Work-Life Balance, Dukungan Organisasi, dan Kompensasi</i>	Literature Review	Efektivitas kerja berkontribusi terhadap kesejahteraan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.
13	(Fadhilah & Eryandra, 2025)	Flexible Work Arrangement, Kinerja Karyawan	Kuantitatif	FWA meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja karyawan.
14	(Bontrager et al., 2021)	Flexible Work Arrangement,	Literature Review	FWA merupakan strategi efektif untuk mengurangi

		Turnover, Employee Retention		turnover dan meningkatkan retensi karyawan.
15	(Shaffer & others, 2021)	Flexible Working Arrangement, Human Resource Management	Integrative Review	Fleksibilitas kerja menjadi bagian penting dari strategi manajemen sumber daya manusia modern.
16	(Silva et al., 2022)	Hybrid Work, Talent Management, Leadership	Kualitatif	Hybrid work menuntut perubahan strategi talent management dan kepemimpinan organisasi.
17	(Bloom et al., 2024)	Hybrid Work, Employee Retention, Employee Performance	Eksperimen Lapangan	Hybrid work meningkatkan retensi karyawan tanpa menurunkan produktivitas organisasi.
18	(Hakim & Wijaya, 2025)	Talent Management, Employee Retention	Systematic Literature Review	Talent management memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan retensi karyawan.

Berdasarkan Tabel 2, Berdasarkan hasil telaah terhadap 18 artikel yang terdiri atas jurnal nasional terakreditasi SINTA dan jurnal internasional terindeks Scopus, ditemukan bahwa sebagian besar penelitian berfokus pada hubungan antara *hybrid work*, *flexible work arrangement* (FWA), *talent management*, dan *talent retention*. Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memberikan dampak positif terhadap berbagai aspek sumber daya manusia, seperti *work-life balance*, kepuasan kerja, keterikatan karyawan (*employee engagement*), loyalitas, produktivitas, dan retensi talenta. Temuan ini menunjukkan bahwa perubahan pola kerja menuju sistem yang lebih fleksibel telah menjadi salah satu strategi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia modern.

Dari 18 artikel yang ditelaah, sebagian besar penelitian menyimpulkan bahwa *hybrid work* dan FWA mampu meningkatkan kenyamanan kerja karyawan melalui fleksibilitas waktu dan lokasi kerja. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja dan menurunnya niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*). Selain itu, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja apabila didukung oleh komunikasi organisasi yang baik serta pemanfaatan teknologi digital yang memadai.

Meskipun demikian, hasil review juga menunjukkan adanya beberapa permasalahan yang masih ditemukan dalam implementasi *hybrid work*. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa fleksibilitas kerja saja belum cukup untuk menjamin keberhasilan retensi talenta. Faktor-faktor seperti budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi internal, *employee experience*, dan praktik *talent management* terbukti memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan penerapan model kerja hibrida. Dengan kata lain, organisasi yang hanya berfokus pada pemberian fleksibilitas kerja tanpa memperhatikan pengelolaan talenta dan keterlibatan karyawan berpotensi mengalami kesulitan dalam mempertahankan tenaga kerja berkualitas.

Selain itu, hasil telaah menunjukkan bahwa penelitian terdahulu masih lebih banyak membahas dampak *hybrid work* terhadap produktivitas, kepuasan kerja, dan *work-life balance*. Sementara itu, penelitian yang secara khusus mengkaji hubungan antara model kerja hibrida dan strategi retensi talenta masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian juga menguji variabel-variabel tersebut secara terpisah sehingga belum memberikan gambaran yang komprehensif mengenai bagaimana *hybrid work* dapat mendukung retensi talenta melalui mekanisme *talent management* dan pengalaman kerja karyawan.

Berdasarkan hasil review terhadap 18 artikel tersebut, penelitian ini menemukan bahwa model kerja hibrida memiliki potensi yang signifikan dalam mendukung strategi retensi talenta apabila diintegrasikan dengan praktik *talent management* yang efektif. Fleksibilitas kerja terbukti

meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan, namun keberhasilan retensi talenta juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang adaptif, kepemimpinan yang mendukung, komunikasi yang efektif, serta pengalaman kerja yang positif. Oleh karena itu, strategi retensi talenta pada era kerja hibrida tidak hanya bergantung pada penerapan fleksibilitas kerja, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengembangkan talenta secara berkelanjutan.

DISKUSI

Berdasarkan hasil sintesis literatur, model kerja hibrida (*hybrid work*) menjadi salah satu pendekatan yang mampu mendukung retensi talenta di era kerja modern. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kombinasi antara kerja tatap muka dan kerja jarak jauh memberikan fleksibilitas yang lebih besar bagi karyawan tanpa mengurangi produktivitas. Temuan Bloom et al. (2024) mengungkapkan bahwa penerapan *hybrid work* dapat meningkatkan retensi karyawan sekaligus mempertahankan kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja telah berkembang menjadi salah satu faktor yang dipertimbangkan karyawan dalam menentukan keberlanjutan kariernya di suatu organisasi.

Selain itu, *flexible work arrangement* (FWA) juga terbukti berkontribusi terhadap peningkatan *work-life balance*, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Kondisi tersebut mendorong menurunnya niat karyawan untuk meninggalkan organisasi dan meningkatkan keinginan mereka untuk bertahan dalam jangka panjang. Dengan demikian, fleksibilitas kerja dapat menjadi salah satu strategi yang efektif dalam mempertahankan talenta yang memiliki kompetensi dan kontribusi tinggi bagi organisasi.

Namun demikian, keberhasilan retensi talenta tidak hanya ditentukan oleh penerapan model kerja hibrida atau fleksibilitas kerja semata. Hasil kajian menunjukkan bahwa praktik *talent management*, budaya organisasi, kepemimpinan, dan *employee experience* juga memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan strategi retensi talenta. Oleh karena itu, organisasi perlu mengintegrasikan kebijakan kerja hibrida dengan pengelolaan talenta yang efektif agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan dan loyalitas karyawan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa model kerja hibrida memiliki potensi yang signifikan dalam mendukung strategi retensi talenta. Apabila didukung oleh praktik manajemen sumber daya manusia yang tepat, model kerja hibrida dapat menjadi keunggulan strategis bagi organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja berkualitas dan meningkatkan daya saing organisasi secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil *Systematic Literature Review* (SLR), dapat disimpulkan bahwa model kerja hibrida (*hybrid work*) memberikan dampak positif terhadap strategi retensi talenta. Fleksibilitas yang ditawarkan melalui kombinasi kerja tatap muka dan kerja jarak jauh mampu meningkatkan kepuasan kerja, *work-life balance*, loyalitas, serta keterikatan karyawan terhadap organisasi. Kondisi tersebut berkontribusi pada meningkatnya keinginan karyawan untuk tetap bertahan dan menurunkan potensi *turnover*.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa keberhasilan retensi talenta tidak hanya dipengaruhi oleh penerapan model kerja hibrida, tetapi juga oleh efektivitas *talent management*, budaya organisasi, kepemimpinan, dan *employee experience*. Oleh karena itu, organisasi perlu mengintegrasikan kebijakan kerja hibrida dengan praktik pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif agar manfaat yang diperoleh dapat lebih optimal.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa model kerja hibrida dapat menjadi strategi yang efektif dalam mempertahankan talenta di tengah perubahan dunia kerja yang semakin dinamis. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan pengujian empiris pada berbagai sektor organisasi guna memperkaya pemahaman mengenai implementasi dan efektivitas *hybrid work* terhadap retensi talenta.

BATASAN

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* sehingga temuan yang dihasilkan bergantung pada kualitas dan ketersediaan artikel yang berhasil diidentifikasi dan diseleksi. Kedua, literatur yang dianalisis dibatasi pada artikel yang dipublikasikan dalam rentang lima tahun terakhir untuk memastikan relevansi dengan perkembangan model kerja hibrida dan strategi retensi talenta saat ini. Ketiga, kajian difokuskan pada empat tema utama, yaitu *hybrid work*, *flexible work arrangement*, *talent management*, dan *talent retention*, sehingga faktor-faktor lain yang juga berpotensi memengaruhi retensi talenta tidak dibahas secara mendalam. Keempat, penelitian ini tidak melakukan pengujian empiris secara langsung pada organisasi tertentu, sehingga hasil yang diperoleh bersifat konseptual berdasarkan sintesis temuan dari penelitian terdahulu.

REFERENSI

- Aprilina, R., & Martdianty, F. (2023). The Role of Hybrid-Working in Improving Employees' Satisfaction, Perceived Productivity, and Organizations' Capabilities. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 16(2), 206–222. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i2.45632>
- Astriani, I., & Muafi. (2023). The Influence of Flexible Work Arrangements toward Loyalty and Innovative Work Behavior Mediated by Work-Life Balance. *Telaah Bisnis*, 24(2), 102–115. <https://doi.org/10.35917/tb.v24i2.392>
- Aura, N. A. M., & Desiana, P. M. (2023). Flexible Working Arrangements and Work-Family Culture Effects on Job Satisfaction: The Mediation Role of Work-Family Conflicts among Female Employees. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 16(2). <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i2.45960>
- Azis, S., & Prasetyaningtyas, S. W. (2026). Beyond Talent Management: The Critical Role of Flexible Working Arrangements in Enhancing Public Sector Job Satisfaction. *Dinasti International Journal of Economics Finance and Accounting*, 7(1), 450–462. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v7i1.6398>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). Hybrid Working from Home Improves Retention Without Damaging Performance. *Nature*, 630(8018), 920–925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- Bontrager, M., Clinton, M. S., & Tyner, L. (2021). Flexible Work Arrangements: A Human Resource Development Tool to Reduce Turnover. *Advances in Developing Human Resources*, 23(2), 152–170. <https://doi.org/10.1177/1523422320982930>
- Damara, G., & Rahardjo, M. (2024). Job Satisfaction sebagai Mediasi terhadap Pengaruh Flexible Work Arrangements dan Organizational Justice dengan Turnover Intention Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(1). <https://doi.org/10.24912/jmbk.v8i1.28392>
- Dewi, D. N. A. R., & Widyanti, P. R. K. (2023). Flexible Work Arrangement dan Work-Life Balance pada Generasi Milenial. *Jurnal Psikologi Udayana*, 10(2). <https://doi.org/10.24843/JPU.2023.v10.i02.p09>
- Ervina, R. H., Setyorini, N., Nastiti, P., & Prabowo, H. (2026). Flexible Work Arrangements and Employee Outcomes: Evidence from a Systematic Literature Review. *Proceeding of The International Conference on Business and Economics*, 4(1). <https://doi.org/10.56444/icbe-untagsmg.v4i1.3523>
- Fadhilah, J., & Eryandra, A. (2025). Flexible Work Arrangements and Internal Communication Satisfaction Predicting Optimal Performance. *SENTRALISASI*, 14(3), 123–144. <https://doi.org/10.33506/sl.v14i3.4516>
- Hakim, A. R., & Wijaya, B. M. A. (2025). Work From Anywhere, Hybrid, and Flexible Working in the Civil Service: Global Bibliometric Trends and Policy Implications for Indonesia. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*.
- Judijanto, L., & Muiz, A. (2026). Hybrid and Flexible Work Arrangements: A PRISMA 2020 Systematic Literature Review of Drivers, Mechanisms, and Organizational Outcomes. *West Science Business and Management*, 4(1). <https://doi.org/10.58812/wsbm.v4i01.2757>
- Kesumayani, H., & Tahang, M. (2026). Efektivitas Kerja Fleksibel: Work-Life Balance, Dukungan

- Organisasi, dan Kompensasi. *Jurnal Lentera Bisnis*, 15(1). <https://doi.org/10.34127/jrlab.v15i1.2180>
- Kurniawan, V. K. (2023). Determinan Work From Home dan Flexible Work Arrangements terhadap Employee Performance PT CTI. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(2). <https://doi.org/10.24912/jmbk.v7i2.23366>
- Osman, I. (2025). The Role of Organizational Culture in Enhancing Talent Retention in the Hybrid Work Era. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(6), 5575–5586. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i6.4344>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Bmj*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Prabaswara, D. F., Sirait, A. M., & others. (2025). Flexible Working Arrangement and Hybrid Work: Systematic Review dari 2015 sampai 2025. *Working Papers Series in Management*, 17(2). <https://doi.org/10.25170/wpm.v17i2.7744>
- Shaffer, M. A., & others. (2021). Flexible Global Working Arrangements: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100780. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100780>
- Silva, A. B. da, Castello-Sirvent, F., & Canos-Daros, L. (2022). Sensible Leaders and Hybrid Working: Challenges for Talent Management. *Sustainability*, 14(24), 16883. <https://doi.org/10.3390/su142416883>
- Syaraswati, P., Puspitasari, L., & Purwanto, S. A. (2026). The Influence of Employee Experience on Workforce Retention in Hybrid Work with Digital Leadership as Moderating Variable. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 14(2), 2053–2064. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v14i2.5182>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2023). Revisiting Systematic Literature Reviews: Methodological Foundations and Trends. *Journal of Management Studies*, 60(2), 210–229. <https://doi.org/10.1111/joms.12811>
- Zamri, A. D., & Abd Halim, S. N. (2024). Employee Retention and Talent Management: A Systematic Literature Review. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 7(28), 124–134. <https://doi.org/10.35631/IJEMP.728009>