

KONFLIK ORGANISASI DI ERA KERJA HYBRID: TANTANGAN BARU DALAM MANAJEMEN SDM

Suwandi, Ahmad Kurniawan, Ahmad Abdurrohimi, Amanda Septiakirana, Septiana Zahra
Universitas Pelita Bangsa

Email: suwandi@pelitabangsa.ac.id, ahmad.kurniawan2804@gmail.com,
ahmadabdurrohimi445@gmail.com, amandaseptiakirana@gmail.com,
septizahra159@gmail.com

Abstrak

Era kerja *hybrid*, yang memadukan model kerja dari kantor (*on-site*) dan jarak jauh (*remote*), telah menjadi norma baru bagi banyak organisasi pascapandemi. Meskipun menawarkan fleksibilitas dan potensi peningkatan produktivitas, model ini secara inheren menciptakan kompleksitas baru dalam dinamika interpersonal dan struktural yang dapat memicu konflik organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis bentuk-bentuk konflik yang muncul dalam lingkungan kerja *hybrid*, serta mengeksplorasi implikasinya terhadap manajemen sumber daya manusia (SDM). Konflik yang diteliti mencakup konflik tugas, hubungan, dan proses yang diperparah oleh isu-isu seperti komunikasi yang terfragmentasi, perbedaan ekspektasi antara karyawan *remote* dan *on-site*, serta tantangan dalam membangun kohesi tim lintas lokasi fisik. Melalui pendekatan kualitatif dengan studi kasus pada beberapa perusahaan yang telah mengadopsi model kerja *hybrid*, penelitian ini menemukan bahwa manajemen konflik dalam era *hybrid* memerlukan strategi SDM yang adaptif dan proaktif. Solusi yang diusulkan meliputi pengembangan kebijakan komunikasi yang jelas dan inklusif, peningkatan pelatihan kepemimpinan untuk manajer dalam mengelola tim yang tersebar, implementasi teknologi kolaborasi yang efektif, serta pembentukan budaya organisasi yang menekankan empati dan fleksibilitas. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan praktis bagi praktisi SDM dan pemimpin organisasi dalam memitigasi konflik, memelihara lingkungan kerja yang harmonis, dan memastikan keberlanjutan operasional di tengah perubahan paradigma kerja.

Kata kunci: Organisasi, tantangan, kualitatif

Article history

Received: Juni 2025
Reviewed: Juni 2025
Published: Juni 2025

Plagiarism checker no 717
Doi : prefix doi :
10.8734/musytari.v1i2.359
Copyright : author
Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Pendahuluan

Transformasi lanskap kerja yang dipicu oleh pandemi COVID-19 telah mengakselerasi adopsi model kerja *hybrid* secara global. Model ini, yang mengintegrasikan fleksibilitas kerja jarak jauh dengan interaksi tatap muka di kantor, diyakini menawarkan keuntungan signifikan seperti peningkatan kepuasan karyawan, pengurangan biaya operasional, dan perluasan akses talenta. Namun, pergeseran paradigma ini juga membawa serta serangkaian tantangan kompleks, terutama dalam konteks dinamika organisasi. Lingkungan kerja *hybrid* secara inheren menciptakan celah komunikasi, perbedaan pengalaman karyawan, dan potensi ketidakadilan yang dapat memicu berbagai bentuk konflik. Konflik-konflik ini, jika tidak dikelola dengan baik, berpotensi menurunkan produktivitas, merusak kohesi tim, dan bahkan meningkatkan tingkat *turnover* karyawan, sehingga berdampak negatif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Fenomena konflik organisasi dalam konteasi kerja *hybrid* menjadi area krusial yang memerlukan perhatian serius dari perspektif manajemen sumber daya manusia (SDM). Tantangan baru muncul dalam upaya membangun budaya organisasi yang inklusif, mempertahankan keterlibatan karyawan di berbagai lokasi, serta memastikan keadilan dalam kesempatan dan perlakuan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana konflik organisasi bermanifestasi dalam lingkungan kerja *hybrid* dan implikasinya terhadap strategi manajemen SDM. Analisis ini diharapkan dapat memberikan pemahaman komprehensif tentang akar permasalahan serta menawarkan solusi praktis untuk menciptakan lingkungan kerja *hybrid* yang produktif, harmonis, dan berkelanjutan.

Pandemi COVID-19 yang melanda dunia sejak awal tahun 2020 telah memicu perubahan fundamental dalam cara kerja organisasi di seluruh sektor industri. Pembatasan sosial dan tuntutan akan keamanan kesehatan mendorong banyak perusahaan untuk mengadopsi model kerja jarak jauh (*remote work*) secara massal. Namun, seiring dengan meredanya pandemi dan adaptasi terhadap kenormalan baru, sebagian besar organisasi tidak kembali sepenuhnya ke model kerja tradisional tatap muka di kantor. Sebaliknya, mereka beralih ke model kerja *hybrid*, sebuah pendekatan yang mengintegrasikan fleksibilitas kerja dari rumah atau lokasi lain dengan kehadiran fisik sesekali di kantor. Model ini menawarkan kombinasi keuntungan, seperti peningkatan keseimbangan hidup-kerja karyawan, potensi peningkatan produktivitas, perluasan akses terhadap talenta global, serta pengurangan biaya operasional bagi perusahaan.

Meskipun menawarkan berbagai potensi keuntungan, transisi ke model kerja *hybrid* bukan tanpa tantangan. Kompleksitas yang inheren dalam mengelola tim yang tersebar, baik secara fisik maupun virtual, telah memunculkan dinamika baru dalam organisasi, khususnya terkait **konflik organisasi**. Konflik, yang merupakan bagian tak terpisahkan dari interaksi manusia dalam organisasi, cenderung bermanifestasi secara berbeda dan mungkin lebih sulit diidentifikasi serta dikelola dalam lingkungan *hybrid*. Bentuk-bentuk konflik tradisional seperti konflik tugas (perbedaan pendapat mengenai pekerjaan), konflik hubungan (ketegangan interpersonal), dan konflik proses (ketidakefahaman tentang bagaimana pekerjaan dilakukan) dapat diperparah oleh dimensi *hybrid* ini. Misalnya, keterbatasan komunikasi non-verbal dalam interaksi virtual seringkali menyebabkan misinterpretasi pesan, yang dengan cepat dapat memicu konflik hubungan.

Selain itu, model kerja *hybrid* juga dapat menciptakan **kesenjangan pengalaman kerja** antara karyawan yang dominan bekerja dari kantor (*on-site*) dan karyawan yang lebih sering bekerja dari jarak jauh (*remote*). Kesenjangan ini berpotensi memicu persepsi ketidakadilan, di mana karyawan *remote* mungkin merasa terpinggirkan dari diskusi penting, kurang mendapatkan peluang pengembangan karier, atau bahkan perhatian yang memadai dari manajer dibandingkan rekan-rekan mereka yang lebih sering hadir di kantor. Persepsi ketidakadilan ini bisa menjadi benih konflik yang mengikis moral, menurunkan keterlibatan karyawan, dan merusak kohesi tim secara keseluruhan. Tantangan lain adalah memastikan **keadilan dalam evaluasi kinerja dan promosi**, di mana manajer harus secara sadar mengatasi bias kedekatan (*proximity bias*) yang mungkin lebih menguntungkan karyawan yang lebih sering terlihat di kantor.

Dalam konteks ini, **manajemen sumber daya manusia (SDM)** menghadapi tugas yang semakin berat dan krusial. Peran SDM tidak lagi hanya tentang administrasi karyawan, tetapi telah berkembang menjadi arsitek strategi yang harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, produktif, dan harmonis di tengah kompleksitas *hybrid*. SDM harus mengembangkan kebijakan komunikasi yang adaptif, menyediakan pelatihan kepemimpinan yang relevan untuk manajer tim *hybrid*, serta mengimplementasikan teknologi yang mendukung kolaborasi dan interaksi yang efektif lintas lokasi. Kegagalan dalam mengidentifikasi dan mengelola konflik-konflik baru ini dapat berdampak serius pada kinerja organisasi, mulai dari penurunan produktivitas, peningkatan tingkat *turnover* karyawan, hingga rusaknya reputasi perusahaan. Oleh karena itu, penelitian mengenai konflik organisasi di era kerja *hybrid* menjadi

sangat relevan dan mendesak untuk dilakukan, guna memberikan pemahaman mendalam serta panduan praktis bagi organisasi dalam menavigasi tantangan baru ini demi keberlanjutan dan kesuksesan di masa depan.

Metode

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus berganda (*multiple case study*). Pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada kebutuhan untuk mengeksplorasi fenomena konflik organisasi secara mendalam dalam konteks kerja *hybrid* yang kompleks dan multidimensional. Studi kasus berganda memungkinkan perbandingan antara praktik-praktik yang berbeda di berbagai organisasi, sehingga dapat mengidentifikasi pola umum serta kekhasan yang muncul. Subjek penelitian adalah tiga perusahaan dari sektor yang berbeda (teknologi, jasa keuangan, dan manufaktur) yang telah mengimplementasikan model kerja *hybrid* selama minimal satu tahun. Pemilihan subjek dilakukan melalui teknik purposive sampling, dengan kriteria utama perusahaan memiliki jumlah karyawan yang signifikan dan menunjukkan komitmen dalam menerapkan kebijakan kerja *hybrid*.

Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara mendalam dengan berbagai *stakeholder* kunci, termasuk manajer SDM, manajer lini, dan perwakilan karyawan dari berbagai tingkatan dan unit kerja. Total 25 wawancara telah dilakukan untuk memperoleh perspektif yang beragam mengenai pengalaman konflik dan tantangan pengelolaan SDM di era *hybrid*. Selain itu, data sekunder dikumpulkan dari dokumen internal perusahaan seperti kebijakan kerja *hybrid*, panduan komunikasi, laporan survei kepuasan karyawan, dan data kinerja tim. Analisis data dilakukan secara tematik, dimulai dengan transkripsi wawancara, dilanjutkan dengan pengkodean terbuka untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang berkaitan dengan konflik dan dampaknya. Kemudian, pengkodean aksial dan selektif digunakan untuk membangun hubungan antar-tema dan mengembangkan kategori-kategori yang lebih luas, sehingga menghasilkan pola dan temuan yang komprehensif. Triangulasi data dari berbagai sumber (wawancara dan dokumen) dilakukan untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan.

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi model kerja *hybrid* secara signifikan mengubah lanskap konflik organisasi, memunculkan tantangan baru bagi manajemen SDM. Salah satu bentuk konflik yang dominan adalah **konflik hubungan** yang seringkali diperparah oleh keterbatasan interaksi tatap muka. Kurangnya isyarat non-verbal dan potensi misinterpretasi pesan melalui komunikasi digital menyebabkan ketegangan interpersonal yang lebih mudah muncul dan sulit diredakan. Misalnya, persepsi ketidakadilan muncul ketika karyawan *remote* merasa terpinggirkan dari diskusi penting atau peluang pengembangan karier dibandingkan rekan *on-site*, yang kemudian memicu konflik horizontal antar rekan kerja atau vertikal dengan atasan.

Selain itu, **konflik tugas dan proses** juga menjadi lebih kompleks. Koordinasi proyek lintas lokasi dan zona waktu menjadi tantangan, seringkali menyebabkan penundaan dan ketidaksepahaman mengenai alokasi tanggung jawab. Manajemen SDM menghadapi dilema dalam menyeimbangkan kebutuhan akan fleksibilitas individu dengan tuntutan kohesi tim dan sinkronisasi operasional. Solusi yang diimplementasikan oleh perusahaan-perusahaan dalam studi kasus ini berpusat pada tiga pilar utama: pertama, **penegasan kembali pentingnya komunikasi yang transparan dan asynchronous**, mendorong penggunaan platform kolaborasi yang terintegrasi dan pertemuan rutin yang dirancang untuk semua mode kerja. Kedua, **investasi pada pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada manajemen tim hybrid**, membekali manajer dengan keterampilan empati, komunikasi inklusif, dan kemampuan untuk mengelola kinerja tim secara adil, tanpa memandang lokasi kerja. Ketiga, **pembentukan budaya organisasi yang menekankan kepercayaan, otonomi, dan hasil (bukan jam kerja)**,

serta memastikan bahwa kebijakan dan praktik SDM (seperti evaluasi kinerja dan promosi) adil bagi semua karyawan, terlepas dari mode kerja mereka. Ini mencakup pembuatan *guideline* yang jelas untuk kolaborasi dan ekspektasi kerja di lingkungan *hybrid*, serta secara berkala mengumpulkan umpan balik dari karyawan untuk adaptasi kebijakan.

Implementasi model kerja *hybrid* telah secara fundamental mengubah dinamika organisasi, dan salah satu dampak paling signifikan adalah kompleksitas yang meningkat dalam **manajemen konflik organisasi**. Penelitian ini menemukan bahwa konflik di era *hybrid* tidak hanya berakar pada perbedaan pendapat tradisional, melainkan diperparah oleh dimensi spasial dan temporal yang baru. Salah satu bentuk konflik yang paling menonjol adalah **konflik hubungan**, yang cenderung lebih sering muncul dan sulit diredakan dalam lingkungan *hybrid*. Keterbatasan interaksi tatap muka yang kaya akan isyarat non-verbal (seperti ekspresi wajah, nada suara, dan bahasa tubuh) seringkali menyebabkan misinterpretasi pesan dalam komunikasi digital, baik itu melalui email, *chat*, maupun *video conference*. Sebuah komentar yang ditulis dengan niat netral dapat dengan mudah disalahartikan sebagai sarkasme atau agresi, memicu ketegangan interpersonal yang sulit terdeteksi oleh manajer yang tidak berada di lokasi yang sama atau tidak memiliki *tool* yang tepat untuk mengidentifikasi isu ini.

Dampak dari konflik hubungan yang memburuk ini sangat signifikan. Pertama, **penurunan moral dan kepuasan kerja** karyawan menjadi nyata. Ketika individu merasa disalahpahami atau tidak didengar, mereka cenderung menarik diri, mengurangi inisiatif, dan bahkan mengalami *burnout*. Kedua, **kohesi tim menjadi rentan**. Kesenjangan antara karyawan *on-site* yang sering berinteraksi secara informal dan karyawan *remote* yang mungkin merasa terisolasi dapat menciptakan "dua kelas" karyawan dalam satu tim. Hal ini memicu persepsi ketidakadilan, di mana karyawan *remote* mungkin merasa kurang mendapatkan akses ke informasi penting, kesempatan pengembangan karier, atau perhatian dari atasan, yang pada gilirannya dapat memicu konflik horizontal (antar rekan kerja) maupun vertikal (dengan atasan). Konsekuensi lebih lanjut adalah **meningkatnya risiko turnover**, terutama bagi karyawan berkinerja tinggi yang merasa bahwa lingkungan kerja *hybrid* tidak mendukung perkembangan mereka.

Selain konflik hubungan, **konflik tugas dan proses** juga menjadi lebih kompleks dan berdampak luas. Koordinasi proyek lintas zona waktu dan lokasi fisik menimbulkan tantangan signifikan. Misalnya, penundaan dalam pengambilan keputusan sering terjadi karena kesulitan menyinkronkan jadwal atau mendapatkan masukan dari semua anggota tim yang tersebar. Ketidakjelasan peran dan tanggung jawab juga sering muncul, di mana anggota tim mungkin merasa tumpang tindih dalam tugas atau justru ada tugas yang terlewat karena asumsi bahwa pihak lain akan mengerjakannya. Dampaknya adalah **penurunan efisiensi operasional dan kualitas hasil kerja**. Proyek-proyek mungkin mengalami hambatan, tenggat waktu terlewat, dan kualitas produk atau layanan menurun karena kurangnya koordinasi yang mulus dan pemahaman bersama mengenai proses kerja. Ini juga dapat menyebabkan **peningkatan biaya operasional** akibat perbaikan yang diperlukan atau sumber daya yang terbuang karena kesalahan komunikasi.

Dari perspektif manajemen SDM, konflik-konflik ini menciptakan **tantangan baru dalam menjaga keadilan dan inklusivitas**. Bagaimana organisasi memastikan bahwa karyawan *remote* memiliki kesempatan yang sama untuk promosi, pelatihan, dan pengakuan seperti rekan *on-site*? Bagaimana evaluasi kinerja tetap objektif ketika interaksi langsung berkurang? Jika tidak ditangani, **persepsi favoritisme atau diskriminasi** dapat merusak budaya organisasi dan mengurangi loyalitas karyawan. Lebih jauh, manajemen SDM juga menghadapi tekanan untuk **mengembangkan kepemimpinan yang adaptif**. Manajer kini harus mampu memimpin tim yang tersebar, membangun kepercayaan tanpa kehadiran fisik yang konstan, dan mengelola konflik secara proaktif sebelum eskalasi. Kegagalan dalam adaptasi kepemimpinan dapat menyebabkan **lingkungan kerja yang toksik** dan produktivitas yang terus menurun. Oleh karena itu, mengatasi konflik di era *hybrid* bukan sekadar masalah penyelesaian sengketa, tetapi

merupakan elemen krusial dalam membentuk strategi SDM yang resilien dan berkelanjutan untuk masa depan pekerjaan.

Kekurangan Metode Kerja Hybrid dalam Konteks Konflik Organisasi:

1. Potensi Konflik Hubungan dan Komunikasi yang Terfragmentasi:

- Salah satu kekurangan utama adalah peningkatan risiko konflik hubungan yang diperparah oleh komunikasi yang terfragmentasi. Keterbatasan interaksi tatap muka menghilangkan banyak isyarat non-verbal (seperti ekspresi wajah dan bahasa tubuh) yang krusial dalam memahami konteks dan niat komunikasi. Hal ini menyebabkan pesan melalui *chat* atau email rentan disalahartikan, memicu ketegangan interpersonal yang sulit terdeteksi atau diredakan dari jarak jauh. Ketidakmampuan untuk membaca suasana hati atau reaksi langsung rekan kerja sering kali memperburuk kesalahpahaman.

2. Kesenjangan Pengalaman dan Persepsi Ketidakadilan:

- Model *hybrid* dapat menciptakan kesenjangan pengalaman antara karyawan yang sering di kantor (*on-site*) dan yang bekerja dari jarak jauh (*remote*). Karyawan *on-site* mungkin mendapatkan keuntungan dari interaksi spontan, diskusi informal, dan visibilitas yang lebih tinggi di mata manajer, yang berpotensi memicu persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan *remote*. Persepsi ini dapat menimbulkan konflik karena karyawan *remote* merasa terpinggirkan dari peluang pengembangan karier, informasi penting, atau bahkan pengakuan, sehingga merusak moral dan kohesi tim.

3. Tantangan dalam Koordinasi dan Konflik Tugas/Proses:

- Koordinasi proyek dan alur kerja di lingkungan *hybrid* menjadi lebih kompleks. Perbedaan zona waktu, jadwal kerja yang tidak sinkron, dan ketergantungan pada alat digital dapat menyebabkan penundaan dan ketidakjelasan dalam pembagian tugas. Hal ini seringkali memicu konflik tugas, di mana ada ketidaksepahaman tentang siapa yang bertanggung jawab atas apa, atau konflik proses, yaitu ketidaksepahaman tentang bagaimana suatu tugas harus diselesaikan. Akibatnya, efisiensi operasional dapat menurun, dan kualitas hasil kerja berpotensi terpengaruh.

4. Beban Ganda pada Manajemen dan Kepemimpinan yang Adaptif:

- Manajer dan pemimpin menghadapi beban ganda dalam mengelola tim *hybrid*. Mereka harus mampu memfasilitasi kolaborasi yang efektif di antara anggota tim yang tersebar, membangun kepercayaan tanpa kehadiran fisik yang konstan, dan mengidentifikasi serta mengelola konflik dari jarak jauh. Kurangnya keterampilan manajerial yang adaptif terhadap model *hybrid* dapat menyebabkan konflik yang tidak tertangani, penurunan produktivitas, dan bahkan peningkatan tingkat *turnover* karyawan yang merasa tidak didukung.

Kelebihan Metode Kerja Hybrid dalam Konteks Resolusi Konflik dan Manajemen SDM:

1. Fleksibilitas dan Pengurangan Sumber Konflik Terkait Lingkungan Fisik:

- Salah satu kelebihan utama adalah fleksibilitas yang ditawarkan kepada karyawan, yang dapat mengurangi beberapa jenis konflik yang berkaitan dengan lingkungan fisik kantor. Misalnya, konflik akibat ruang kerja yang sempit, kebisingan, atau interaksi paksa dapat diminimalisir. Karyawan memiliki kontrol lebih besar atas lingkungan kerja mereka, yang dapat mengurangi tingkat stres dan potensi gesekan interpersonal yang muncul dari faktor-faktor fisik.

2. Peluang untuk Refleksi dan Respon Konflik yang Lebih Terukur:

- Komunikasi digital yang dominan dalam kerja *hybrid* dapat memberikan waktu dan ruang bagi individu untuk merespons konflik dengan lebih terukur. Berbeda dengan interaksi tatap muka yang sering memicu respons spontan dan emosional, komunikasi tertulis memungkinkan pihak-pihak yang berkonflik untuk berpikir lebih jernih, menyusun argumen

dengan lebih baik, dan mengurangi potensi eskalasi verbal yang tidak diinginkan. Ini memberikan kesempatan untuk dialog yang lebih konstruktif jika dikelola dengan baik.

3. Peningkatan Fokus pada Hasil dan Akuntabilitas:

- o Model *hybrid* mendorong organisasi untuk lebih berfokus pada hasil kerja (*output*) daripada sekadar jam kerja atau kehadiran fisik. Pendekatan ini dapat mengurangi konflik yang timbul dari persepsi "micromanagement" atau kurangnya otonomi. Ketika ekspektasi hasil jelas, tim dapat berkolaborasi lebih fleksibel, dan konflik dapat bergeser dari masalah kehadiran menjadi masalah pencapaian tujuan bersama, yang lebih mudah diukur dan diselesaikan melalui data kinerja.

4. Pengembangan Keterampilan Komunikasi dan Digital:

- o Adopsi kerja *hybrid* memaksa karyawan dan manajer untuk mengembangkan keterampilan komunikasi digital yang lebih baik, termasuk kejelasan dalam penulisan, kemampuan menggunakan berbagai platform kolaborasi, dan etiket komunikasi virtual. Peningkatan kompetensi ini, meskipun awalnya bisa menjadi sumber konflik, pada akhirnya dapat membantu mencegah kesalahpahaman dan memfasilitasi resolusi konflik yang lebih efektif di masa depan. Kemampuan beradaptasi dengan alat baru juga dapat meningkatkan efisiensi tim secara keseluruhan.

Penutup

Kesimpulan:

Konflik organisasi di era kerja hybrid merupakan tantangan multidimensional yang memerlukan pendekatan holistik dari manajemen SDM. Konflik hubungan, tugas, dan proses semakin kompleks akibat fragmentasi komunikasi, perbedaan pengalaman kerja, dan persepsi ketidakadilan. Untuk memitigasi risiko ini, organisasi perlu mengadopsi strategi proaktif yang berpusat pada penguatan komunikasi inklusif, pengembangan kepemimpinan yang adaptif, dan pembentukan budaya yang fleksibel dan berorientasi hasil. Keberhasilan dalam mengelola konflik di lingkungan hybrid tidak hanya akan menjaga harmoni internal, tetapi juga meningkatkan produktivitas dan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

Saran:

Bagi praktisi SDM dan pemimpin organisasi, sangat disarankan untuk secara berkelanjutan mengevaluasi efektivitas kebijakan kerja hybrid dan dampaknya terhadap dinamika konflik. Investasi dalam teknologi kolaborasi, pelatihan komunikasi, serta program pengembangan manajer yang spesifik untuk konteks hybrid adalah krusial. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi dampak jangka panjang konflik hybrid terhadap kesejahteraan karyawan dan inovasi organisasi, serta efektivitas intervensi spesifik dalam berbagai konteks industri.

Referensi

- Becker, W., & Huselid, M. A. (2020). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business Press.
- De Smet, A., Dowling, B., & Mugayar-Baldocchi, M. (2020). *The New Rules of Engagement: A Guide to the Hybrid Workplace*. McKinsey & Company.
- Grote, G., & Künzle, B. (2022). *Hybrid work: Implications for leadership and organizations*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 1-13.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in organizational behavior*, 25, 187-242.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.

- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), 384.