HYBRID WORK 2.0 : STRATEGI MANAJEMEN SDM MENGHADAPI KRISIS BURNOUT DI TAHUN 2025

Dodi Setiawan Riatmaja[1], Riffka Fauzany[2], Nuniek Dewi Pramanik[3], Linda Fitriyanti[4], Nur Azizah[5], Wulida Litaqia[6]

[1]Universitas AMIKom Yogyakarta
[2,5]Politeknik Pajajaran ICB Bandung
[3]Politeknik Piksi Ganesha
[4]Akademi Akuntansi Borobudur
[6]Universitas Tanjungpura
E-mail : [1]dodi@amikom.ac.id, [2]riffka.fauzany@poljan.ac.id, [3]dewipramanikn@gmail.com, [4]lindafitriyanti@borobudur.ac.id, [5]nur.azizah@poljan.ac.id, [6]wulidalitaqia@ners.untan.ac.id

ABSTRAK

Transformasi menuju *Hybrid Work 2.0* pada tahun 2025 menghadirkan peluang besar bagi organisasi untuk meningkatkan fleksibilitas dan produktivitas, namun juga menimbulkan tantangan serius berupa meningkatnya tingkat burnout di kalangan karyawan. Penelitian ini membahas strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang relevan untuk menghadapi krisis burnout dalam konteks kerja hibrida generasi terbaru. Melalui pendekatan deskriptif-analitis terhadap tren kerja global, kebutuhan psikologis karyawan, serta dinamika teknologi kolaborasi, penelitian ini mengidentifikasi tiga pilar utama dalam pengelolaan burnout: (1) desain kerja adaptif yang mengintegrasikan otonomi, struktur kerja yang jelas, dan beban kerja yang seimbang; (2) penguatan budaya kesejahteraan melalui program kesehatan mental, kepemimpinan empatik, dan kebijakan *right to disconnect*; serta (3) pemanfaatan teknologi cerdas untuk personalisasi pengalaman kerja, deteksi dini kelelahan, dan otomatisasi tugas repetitif. Temuan menunjukkan bahwa implementasi strategi tersebut mampu menurunkan risiko burnout dan meningkatkan keterlibatan karyawan, sekaligus memperkuat daya saing organisasi dalam era kerja hibrida yang semakin kompleks. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan *Hybrid Work 2.0* tidak hanya ditentukan oleh teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi membangun ekosistem kerja yang berpusat pada manusia.

Kata Kunci : *Hybrid Work 2.0; Manajemen SDM; Burnout; Kesehatan Mental; Strategi Organisasi; Fleksibilitas Kerja; Teknologi Kolaborasi*.

PENDAHULUAN

Perubahan besar dalam lanskap kerja global beberapa tahun terakhir telah mendorong organisasi memasuki era baru yang disebut *Hybrid Work 2.0*, yakni bentuk kerja hibrida generasi lanjutan yang menggabungkan fleksibilitas, teknologi kolaborasi, serta kebutuhan organisasi untuk mempertahankan produktivitas dalam lingkungan kerja yang dinamis. Meskipun model kerja hybrid sering digambarkan sebagai solusi yang mampu meningkatkan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan, kenyataan empiris menunjukkan bahwa fenomena burnout justru meningkat di kalangan pekerja hybrid. Hal ini menandakan bahwa fleksibilitas saja tidak cukup untuk menjamin kesejahteraan pekerja, dan bahwa organisasi perlu mencermati kembali struktur, budaya, dan strategi manajemen SDM mereka.

Sejumlah ahli telah mengemukakan bahwa kerja hybrid menciptakan tantangan psikologis yang kompleks. Nesher Shoshan dan Wehrt (2022) menjelaskan bahwa lingkungan kerja jarak jauh dan hybrid menyebabkan peningkatan "digital fatigue" akibat paparan intens terhadap teknologi komunikasi, yang kemudian mendorong tingginya tingkat kelelahan emosional dan penurunan efektivitas kerja. Hal ini sejalan dengan temuan di Indonesia, di mana Luqmana dan Hendarman (2023) menemukan bahwa pekerja hybrid memiliki risiko burnout yang signifikan karena batas antara kehidupan pribadi dan pekerjaan menjadi kabur. Pekerja sering merasa harus selalu tersedia, sehingga waktu pemulihan mental semakin berkurang.

Di sisi lain, beban kerja yang meningkat dan perubahan ekspektasi organisasi juga menjadi pemicu penting. Herysni dan Kuntari (2023) mencatat bahwa beban kerja tinggi selama transformasi kerja digital berkontribusi langsung terhadap meningkatnya gejala burnout pada pegawai. Ketika organisasi mengalihkan sebagian besar proses kerja ke platform digital, banyak pekerja menghadapi tuntutan produktivitas lebih besar dibandingkan masa kerja konvensional. Kurangnya dukungan organisasi dan lemahnya kebijakan internal turut memperburuk kondisi tersebut. Mateen dan kolega (2023) menegaskan bahwa dalam sistem hybrid, organisasi sering gagal menyediakan dukungan sosial dan emosional yang memadai, sehingga pekerja merasa terisolasi meskipun mereka terhubung secara virtual.

Selain isu mental dan beban kerja, muncul pula masalah disintegrasi sosial dalam lingkungan kerja hybrid. Smite et al. (2022) menemukan bahwa meskipun kantor sudah kembali dibuka pascapandemi, sebagian karyawan enggan kembali karena terlanjur terbiasa bekerja secara fleksibel, namun situasi ini justru memperlemah kohesi tim dan hubungan interpersonal yang sebelumnya memainkan peran penting dalam kesejahteraan emosional pekerja. Kondisi tersebut menyebabkan berkurangnya dukungan sosial yang biasanya diperoleh melalui interaksi tatap muka, padahal dukungan seperti itu merupakan faktor protektif terhadap burnout.

Dengan berkembangnya *Hybrid Work 2.0*, tampak jelas bahwa tantangan burnout tidak lagi sebatas persoalan individu, melainkan problem struktural yang memerlukan intervensi manajemen SDM secara strategis. Organisasi perlu menyadari bahwa keberhasilan model kerja hybrid tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi atau fleksibilitas kerja, tetapi juga oleh kemampuan mereka merancang ekosistem kerja yang menempatkan kesejahteraan manusia sebagai pusat. Tanpa strategi yang memadai — seperti desain kerja adaptif, keseimbangan beban kerja, dukungan kesehatan mental, dan kebijakan kerja yang manusiawi — fenomena burnout akan terus meningkat dan berpotensi mengancam keberlangsungan organisasi.

Oleh karena itu, urgensi penelitian mengenai strategi manajemen SDM dalam menghadapi krisis burnout pada era *Hybrid Work 2.0* menjadi semakin penting. Penelitian ini diharapkan dapat

memberikan kontribusi dalam memahami bagaimana organisasi dapat membangun sistem kerja hybrid yang lebih berkelanjutan, sekaligus menciptakan keseimbangan antara produktivitas dan kesehatan mental pekerja. Dengan pendekatan yang tepat, *Hybrid Work 2.0* bukan hanya mekanisme kerja modern, tetapi juga menjadi platform pembangunan kesejahteraan pekerja dan daya saing organisasi di masa depan.

Hasil pengamatan di berbagai organisasi selama transisi menuju *Hybrid Work 2.0* menunjukkan bahwa penerapan sistem kerja hibrida masih menghadapi sejumlah kendala krusial, terutama terkait peningkatan kasus burnout di kalangan karyawan. Pada praktiknya, banyak organisasi menemukan bahwa fleksibilitas yang ditawarkan model hybrid justru memunculkan masalah baru: batas waktu kerja dan pribadi menjadi kabur, beban kerja meningkat, serta ekspektasi untuk selalu responsif menimbulkan tekanan psikologis yang signifikan. Di lapangan, karyawan melaporkan kelelahan akibat tingginya volume rapat virtual, tuntutan multitasking, serta perasaan terisolasi meskipun secara teknis "terhubung" melalui platform digital. Kelelahan digital ini kerap tidak terdeteksi oleh manajemen karena tidak tampak secara fisik, namun sangat memengaruhi produktivitas dan kesehatan mental pekerja.

Temuan di beberapa perusahaan menunjukkan bahwa karyawan mulai mengalami gejala seperti sulit konsentrasi, turunnya motivasi, dan meningkatnya ketidakpuasan kerja, yang merupakan indikator awal burnout. Selain itu, ketidakjelasan struktur kerja dalam model hybrid — seperti jadwal tidak konsisten, komunikasi yang terfragmentasi, dan kebijakan kerja yang berbeda antar tim — memperburuk kebingungan dan menambah beban mental pekerja. Banyak karyawan juga menyatakan bahwa mereka merasa kehilangan dukungan emosional dari rekan kerja dan atasan karena minimnya interaksi tatap muka, sehingga menurunnya rasa kebermaknaan kerja dan keterikatan sosial.

Untuk menjawab tantangan ini, organisasi perlu merancang solusi yang lebih komprehensif dan berbasis bukti. Salah satu pendekatan adalah menciptakan desain kerja adaptif yang mampu menyeimbangkan otonomi dan struktur. Misalnya, menetapkan batas waktu kerja yang jelas, mengurangi rapat virtual yang tidak esensial, serta mendefinisikan ulang indikator kinerja agar tidak hanya berfokus pada output kuantitatif, tetapi juga pada kesejahteraan karyawan. Selain itu, penerapan kebijakan *right to disconnect* menjadi instrumen penting untuk mencegah budaya "selalu bekerja" yang selama ini menjadi pemicu utama kelelahan.

Program kesehatan mental juga perlu diperkuat, terutama dalam bentuk pelatihan kepemimpinan empatik, layanan konseling, dan mekanisme deteksi dini gejala burnout melalui survei rutin atau analisis data perilaku kerja. Teknologi artificial intelligence dapat dimanfaatkan untuk memantau beban kerja dan mengidentifikasi pola kelelahan, sehingga intervensi dapat dilakukan lebih cepat. Solusi lainnya meliputi peningkatan kualitas interaksi sosial melalui kegiatan hibrida terstruktur, pembentukan komunitas internal, serta penyediaan ruang kolaborasi yang mendorong kebersamaan ketika karyawan bekerja dari kantor.

Sejumlah penelitian terdahulu mendukung kebutuhan akan solusi tersebut. Nesher Shoshan dan Wehrt (2022) membuktikan bahwa dukungan organisasi dan batas kerja yang jelas mampu menurunkan kelelahan digital secara signifikan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Luqmana dan Hendarman (2023), yang mengidentifikasi bahwa burnout pada pekerja hybrid dapat diminimalkan melalui pengelolaan jadwal kerja dan komunikasi yang lebih terstruktur. Sementara itu, penelitian Herysni dan Kuntari (2023) menunjukkan bahwa manajemen beban kerja yang realistis menjadi elemen penting dalam mencegah burnout di masa transformasi digital. Mateen dan kolega (2023) juga menekankan bahwa pendekatan holistik — menggabungkan intervensi

psikologis, teknologi pendukung, dan kebijakan fleksibel — merupakan strategi paling efektif menekan risiko burnout dalam lingkungan hybrid modern.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa masalah burnout yang muncul dalam penerapan *Hybrid Work 2.0* bukanlah persoalan individu semata, tetapi berkaitan dengan desain sistem kerja dan budaya organisasi. Oleh karena itu, solusi yang ditawarkan harus bersifat sistemik, terintegrasi, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Dengan mengadopsi strategi yang tepat, organisasi tidak hanya mampu mengurangi risiko burnout, tetapi juga memperkuat produktivitas, loyalitas, dan keberlanjutan tenaga kerja di era kerja hibrida masa kini.

Rumusan masalah dalam penelitian ini berangkat dari fenomena meningkatnya kasus burnout di kalangan pekerja yang menjalankan sistem kerja hybrid, khususnya dalam konteks *Hybrid Work 2.0* yang menuntut fleksibilitas sekaligus produktivitas tinggi. Permasalahan utama yang hendak dijelaskan adalah bagaimana model kerja hibrida generasi baru ini justru melahirkan tekanan psikologis, kelelahan digital, dan beban kerja berlebih yang berdampak pada kesehatan mental dan performa karyawan. Selain itu, penelitian ini menyoroti ketidaksiapan beberapa organisasi dalam menyediakan kebijakan, struktur kerja, serta dukungan yang memadai bagi pekerja hybrid, sehingga ketidakteraturan jadwal, kaburnya batas waktu kerja, dan menurunnya interaksi sosial semakin memperparah gejala burnout. Dengan demikian, rumusan masalah penelitian ini berfokus pada identifikasi faktor-faktor penyebab burnout dalam *Hybrid Work 2.0* dan penentuan strategi manajemen SDM apa yang paling relevan untuk meminimalkan risiko tersebut.

Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami secara mendalam dinamika burnout yang muncul dalam lingkungan kerja hybrid modern serta mengembangkan strategi manajemen SDM yang efektif untuk menghadapinya. Penelitian ini bertujuan memberikan gambaran empiris mengenai penyebab utama burnout dalam sistem kerja hibrida, khususnya yang berkaitan dengan digital fatigue, beban kerja berlebih, kurangnya dukungan organisasi, dan disintegrasi sosial dalam tim. Melalui analisis literatur dan temuan lapangan, penelitian ini juga bertujuan merumuskan model strategi yang dapat diterapkan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja hybrid yang lebih sehat, terstruktur, dan berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini bermaksud memberikan kontribusi terhadap pengembangan konsep *Hybrid Work 2.0* yang tidak hanya berorientasi pada produktivitas, tetapi juga kesejahteraan jangka panjang karyawan.

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu manajemen SDM dan praktik organisasi. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya pemahaman mengenai hubungan antara sistem kerja hybrid dan fenomena burnout, terutama dalam konteks perkembangan model kerja yang semakin digital dan fleksibel. Penelitian ini juga memberikan landasan akademik bagi kajian-kajian lanjutan mengenai desain kerja yang berfokus pada kesejahteraan karyawan. Secara praktis, penelitian ini bermanfaat bagi organisasi dan manajer SDM dalam merumuskan kebijakan kerja hybrid yang lebih efektif, termasuk strategi pengelolaan beban kerja, penerapan batas kerja yang sehat, peningkatan dukungan psikologis, serta pemanfaatan teknologi yang tepat untuk mencegah kelelahan karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang mampu menyeimbangkan antara tuntutan produktivitas dan kesehatan mental, sehingga meningkatkan retensi, kepuasan kerja, dan performa jangka panjang. Selain itu, manfaat penelitian juga dirasakan oleh karyawan, karena strategi yang dikembangkan dapat membantu mereka menjalani sistem kerja hybrid secara lebih sehat, terarah, dan manusiawi.

Penelitian ini dilakukan karena penulis melihat adanya kesenjangan yang cukup besar antara harapan dan realitas dalam penerapan sistem kerja hibrida di era modern, khususnya pada fase yang kini banyak disebut sebagai *Hybrid Work 2.0*. Di berbagai organisasi, kerja hybrid dipromosikan sebagai model kerja yang menawarkan fleksibilitas, peningkatan produktivitas, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Namun, berdasarkan fenomena yang muncul di lapangan, penulis menemukan bahwa fleksibilitas tersebut tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kesejahteraan karyawan. Sebaliknya, banyak karyawan justru mengalami tekanan psikologis, beban kerja yang tidak terkendali, dan kelelahan digital yang pada akhirnya memicu burnout.

Ketertarikan penulis muncul dari pengamatan terhadap perubahan pola kerja pascapandemi, di mana teknologi digital menjadi pusat aktivitas organisasi. Meskipun teknologi memberikan kemudahan, penulis melihat bahwa intensitas penggunaan perangkat digital serta tuntutan untuk selalu "terhubung" telah menciptakan tekanan baru yang tidak banyak dibahas secara mendalam. Fenomena ini menunjukkan bahwa burnout dalam kerja hybrid bukan sekadar masalah individu, melainkan sebuah isu sistemik yang terkait langsung dengan desain kerja, budaya organisasi, dan strategi manajemen SDM. Keadaan ini memunculkan pertanyaan penting mengenai sejauh mana organisasi benar-benar siap menjalankan model kerja hybrid secara berkelanjutan dan manusiawi.

Penulis juga tertarik melakukan penelitian ini karena melihat adanya kontradiksi menarik: banyak organisasi menganggap hybrid sebagai bentuk peningkatan kualitas hidup pekerja, tetapi kenyataannya justru banyak karyawan merasa semakin terisolasi, kehilangan batas waktu kerja yang sehat, dan mengalami penurunan motivasi. Gap antara idealisme dan realitas inilah yang mendorong penulis untuk menggali lebih jauh faktor penyebabnya serta menemukan strategi yang dapat membantu organisasi mengurangi risiko burnout.

Selain itu, alasan penelitian ini dilakukan juga didorong oleh minimnya kajian mendalam yang secara khusus membahas burnout dalam konteks *Hybrid Work 2.0*, terutama dalam perspektif manajemen SDM di Indonesia. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak menyoroti kerja remote atau hybrid secara umum, tanpa menekankan dinamika baru yang muncul pada tahap perkembangan hybrid generasi terbaru. Penulis melihat adanya kebutuhan mendesak untuk menghadirkan perspektif ilmiah yang lebih kaya, yang tidak hanya memahami gejala burnout, tetapi juga mampu menawarkan solusi strategis bagi organisasi.

Ketertarikan penulis semakin kuat ketika melihat bahwa isu burnout tidak hanya berdampak pada karyawan secara personal, tetapi juga pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Penurunan produktivitas, berkurangnya kreativitas, meningkatnya turnover, dan melemahnya loyalitas karyawan merupakan beberapa konsekuensi nyata yang dapat merusak daya saing organisasi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi akademik, tetapi juga memberikan nilai praktis bagi perusahaan yang ingin membangun lingkungan kerja hybrid yang lebih sehat dan berkelanjutan.

Melalui penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai tantangan kerja hybrid masa kini serta membantu organisasi menemukan strategi yang efektif untuk menjaga kesejahteraan karyawan sekaligus mempertahankan produktivitas. Ketertarikan penulis bukan hanya pada fenomenanya, tetapi juga pada urgensi mencari solusi yang benar-benar berpihak pada manusia di tengah transformasi dunia kerja yang cepat dan kompleks.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif yang bertujuan memahami secara mendalam fenomena burnout dalam konteks *Hybrid Work 2.0* serta strategi manajemen SDM yang relevan untuk mengatasinya. Pendekatan ini dipilih karena permasalahan burnout tidak hanya berkaitan dengan angka atau statistik, tetapi lebih menekankan pada pemahaman subjektif, pengalaman kerja, dinamika psikologis, serta konteks organisasi yang mempengaruhi munculnya gejala kelelahan di kalangan pekerja hybrid. Dengan demikian, penelitian ini memungkinkan peneliti menggali realitas empiris secara lebih komprehensif dan kaya makna.

Lokasi penelitian ditentukan pada beberapa organisasi yang telah menerapkan sistem kerja hybrid secara konsisten sejak masa pascapandemi, dengan variasi sektor seperti perusahaan teknologi, layanan profesional, dan organisasi pendidikan. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive, yakni berdasarkan kesesuaian dengan tujuan penelitian dan potensi temuan yang relevan terhadap topik burnout dalam kerja hybrid. Subjek penelitian adalah karyawan serta pihak manajemen SDM yang terlibat langsung dalam perencanaan, pengawasan, maupun penerapan kebijakan kerja hybrid. Teknik pemilihan informan dilakukan melalui purposive sampling, di mana informan dipilih berdasarkan pengalaman, posisi, dan tingkat keterlibatan mereka dalam sistem kerja hybrid sehingga mampu memberikan informasi yang mendalam dan mewakili kondisi lapangan.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan telaah dokumen. Wawancara semi-terstruktur dipilih agar peneliti dapat menjelajahi pengalaman subjektif informan terkait beban kerja, tingkat kelelahan, dukungan organisasi, serta tantangan yang mereka hadapi selama bekerja dalam sistem hybrid. Observasi dilakukan untuk melihat langsung pola interaksi, budaya kerja, serta dinamika keseharian yang mungkin tidak terungkap melalui wawancara. Sementara itu, telaah dokumen dilakukan terhadap kebijakan organisasi, pedoman kerja hybrid, laporan internal mengenai produktivitas, dan data terkait kesejahteraan karyawan untuk memperkaya analisis dan membandingkan temuan empiris dengan regulasi formal organisasi.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik analisis tematik. Proses analisis dimulai dengan transkripsi wawancara, pembacaan berulang, kemudian pengkodean terhadap tema-tema utama yang muncul, seperti digital fatigue, tekanan kerja, dukungan organisasi, hubungan antar karyawan, serta strategi pencegahan burnout. Tema-tema ini kemudian disusun menjadi kategori konseptual yang lebih luas dan dihubungkan dengan teori serta penelitian terdahulu. Melalui analisis tematik, penelitian ini mampu menampilkan gambaran yang utuh mengenai faktor penyebab burnout, dampaknya terhadap performa kerja, dan efektivitas strategi yang diimplementasikan perusahaan.

Keabsahan data dijaga melalui teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari karyawan, manajer, dan dokumen organisasi, sedangkan triangulasi metode diperoleh melalui kombinasi wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Dengan cara ini, temuan penelitian menjadi lebih kredibel, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Penelitian ini juga memperhatikan aspek etika penelitian, termasuk pemberian informed consent kepada informan, jaminan kerahasiaan data pribadi, serta penyampaian tujuan penelitian secara transparan. Informan diberikan kebebasan penuh untuk menolak menjawab pertanyaan tertentu atau menghentikan partisipasi kapan pun tanpa konsekuensi apa pun.

Dengan metodologi ini, penelitian diharapkan dapat menghasilkan pemahaman yang mendalam dan akurat mengenai mekanisme munculnya burnout dalam *Hybrid Work 2.0*, sekaligus memberikan dasar ilmiah bagi rekomendasi strategi manajemen SDM yang lebih efektif, manusiawi, dan berkelanjutan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang dilakukan pada beberapa organisasi yang telah menerapkan sistem *Hybrid Work 2.0* menunjukkan bahwa fenomena burnout muncul secara konsisten pada berbagai lapisan pekerja, baik pada level staf maupun manajerial. Melalui wawancara, observasi, serta analisis dokumen kebijakan perusahaan, ditemukan bahwa sebagian besar karyawan mengalami ketegangan emosional dan kelelahan mental yang dipicu oleh meningkatnya tuntutan pekerjaan dalam struktur kerja yang tidak sepenuhnya stabil. Meskipun model hybrid dimaksudkan memberikan fleksibilitas, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa banyak karyawan justru merasa kehilangan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karena akses digital yang tanpa henti. Rapat virtual dalam frekuensi tinggi, komunikasi yang terfragmentasi, serta ekspektasi untuk selalu responsif membuat karyawan mengalami tekanan psikologis yang semakin meningkat.

Dalam konteks beban kerja, karyawan menyampaikan bahwa perpaduan antara pekerjaan tatap muka di kantor dan pekerjaan jarak jauh sering menimbulkan ketidakjelasan terhadap prioritas tugas. Karyawan mengakui bahwa beban kerja cenderung meningkat setelah penerapan *Hybrid Work 2.0* karena adanya tambahan tugas administratif digital serta meningkatnya intensitas koordinasi. Kondisi ini diperparah oleh ketiadaan pedoman yang tegas mengenai jam kerja dan batas waktu komunikasi, sehingga banyak karyawan tetap beraktivitas di luar jam kerja formal demi memenuhi tuntutan yang dianggap mendesak. Situasi ini menegaskan bahwa burnout yang muncul bukan semata akibat faktor personal, tetapi merupakan manifestasi dari beban kerja berlebih yang dipengaruhi oleh desain sistem kerja yang belum matang.

Selain itu, penelitian menunjukkan adanya penurunan interaksi sosial yang signifikan di antara rekan kerja, terutama bagi mereka yang lebih sering bekerja dari rumah. Rasa keterasingan, kesulitan memperoleh dukungan emosional, dan terbatasnya komunikasi informal menyebabkan beberapa karyawan merasa terpisah dari tim. Karyawan yang bekerja dalam waktu lama secara remote sering merasa tidak memiliki sense of belonging yang kuat terhadap perusahaan. Ketiadaan ruang sosial yang memadai untuk bertukar pengalaman dan emosi menyebabkan kelelahan mereka tidak tertangani dengan baik. Kondisi ini membuat burnout berkembang lebih cepat karena tidak adanya mekanisme pemulihan yang bersifat sosial.

Dari sisi manajemen, penelitian menemukan bahwa banyak organisasi telah berupaya merancang kebijakan hybrid yang fleksibel, tetapi implementasi yang tidak merata membuat kebijakan tersebut tidak memberikan efek signifikan terhadap pengurangan burnout. Manajer sering kali tidak memiliki pelatihan khusus mengenai bagaimana mengawasi tim hybrid secara empatik dan efektif. Beberapa manajer cenderung fokus pada pencapaian target dibandingkan kesejahteraan karyawan, sehingga pengelolaan beban kerja tidak dilakukan secara adil. Hal ini selaras dengan temuan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa dukungan organisasi dan kualitas kepemimpinan memainkan peran penting dalam menekan risiko burnout (Nesher Shoshan & Wehrt, 2022).

Penelitian ini sejalan dengan temuan Puspa et al. (2025) yang menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia di era Society 5.0 membutuhkan pendekatan yang jauh lebih

adaptif, humanis, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Dalam konteks tersebut, transformasi digital bukan hanya menuntut organisasi untuk memanfaatkan teknologi secara efektif, tetapi juga memastikan bahwa perubahan tersebut tidak menimbulkan dampak negatif terhadap kondisi psikologis tenaga kerja. Puspa dan rekan-rekan menunjukkan bahwa integrasi teknologi dalam proses kerja modern harus diimbangi dengan strategi pengelolaan manusia yang berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang sehat, suportif, dan berkelanjutan.

Hasil penelitian mereka sangat relevan dengan fenomena burnout yang muncul dalam implementasi *Hybrid Work 2.0*. Puspa et al. (2025) menekankan bahwa sistem kerja masa depan memerlukan keseimbangan antara optimalisasi teknologi dan perhatian terhadap aspek kemanusiaan. Temuan tersebut secara langsung mendukung hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa burnout berkembang ketika organisasi terlalu menekankan produktivitas berbasis digital tanpa menyediakan dukungan emosional, kejelasan peran, dan batas kerja yang memadai. Dengan demikian, penelitian Puspa et al. memberikan landasan teoritis yang memperkuat argumen bahwa keberhasilan model kerja hybrid di masa kini sangat bergantung pada kemampuan manajemen SDM untuk mengadopsi prinsip Society 5.0, yaitu menempatkan manusia sebagai pusat seluruh proses transformasi kerja.

Lebih jauh lagi, Puspa et al. (2025) menegaskan bahwa organisasi yang mampu membangun budaya kerja yang empatik dan kolaboratif akan lebih siap menghadapi tantangan kelelahan kerja yang muncul akibat percepatan digitalisasi. Pandangan tersebut konsisten dengan temuan penelitian ini, yang mengindikasikan bahwa burnout dapat diminimalkan apabila organisasi memberikan ruang bagi interaksi sosial, menata ulang beban kerja secara proporsional, serta memfasilitasi penggunaan teknologi untuk efisiensi, bukan sebagai sumber tekanan. Dengan demikian, hasil penelitian Puspa et al. memperkaya perspektif dan memperkuat kesimpulan bahwa strategi manajemen SDM berbasis kesejahteraan merupakan fondasi utama dalam mengatasi krisis burnout di era *Hybrid Work 2.0*.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lase, Absah, Lumbanraja, Giawa, dan Gulo (2025), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa model kerja hibrida tidak hanya menawarkan fleksibilitas, tetapi juga membawa dinamika baru yang kompleks dalam pengelolaan sumber daya manusia. Lase et al. menegaskan bahwa penerapan kerja hibrida memerlukan desain manajerial yang matang karena perpaduan antara kerja jarak jauh dan tatap muka berpotensi menimbulkan ketidakpastian peran, distribusi beban kerja yang tidak merata, serta fragmentasi komunikasi dalam tim. Temuan tersebut sangat relevan dengan fenomena burnout yang ditemukan dalam penelitian ini, di mana karyawan mengalami tekanan psikologis akibat ketidakjelasan struktur kerja dan ekspektasi yang berubah-ubah dalam *Hybrid Work 2.0*.

Penelitian Lase et al. (2025) juga menyoroti bahwa keberhasilan model kerja hibrida sangat ditentukan oleh kualitas koordinasi dan kemampuan organisasi dalam menciptakan keterhubungan sosial antarpegawai. Mereka menyatakan bahwa karyawan yang terlalu lama bekerja secara remote cenderung mengalami penurunan interaksi sosial, rasa keterasingan, serta melemahnya identitas terhadap organisasi. Hasil tersebut selaras dengan temuan penelitian ini, di mana banyak karyawan mengaku kehilangan dukungan sosial dan ruang informal untuk berkomunikasi, sehingga mempercepat terjadinya burnout. Kondisi ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja hanya dapat memberi manfaat optimal apabila organisasi mampu menjaga keseimbangan antara otonomi dan keterlibatan sosial.

Penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Pettalongi, Widodo, Djunaedi, Lestari, dan Anisa (2025) yang menegaskan bahwa digitalisasi dan transformasi sumber daya manusia

telah menjadi faktor kunci dalam membentuk pola kerja modern, termasuk dalam konteks kerja hibrida. Pettalongi et al. menyatakan bahwa percepatan digitalisasi mendorong organisasi untuk melakukan penyesuaian signifikan terhadap model pengelolaan SDM, terutama terkait peningkatan literasi teknologi, perubahan struktur komunikasi, serta penyesuaian mekanisme pengawasan kerja. Temuan tersebut sangat relevan dengan hasil penelitian ini, di mana fenomena burnout banyak dipicu oleh beban digital yang meningkat, seperti tingginya intensitas rapat daring, tuntutan responsivitas yang berlebihan, dan tingginya ketergantungan pada teknologi kolaboratif.

Pettalongi et al. (2025) juga menyoroti bahwa transformasi digital membawa tantangan baru berupa meningkatnya digital fatigue yang dialami karyawan akibat paparan teknologi secara terus-menerus. Penelitian ini menemukan kondisi serupa, di mana karyawan dalam sistem *Hybrid Work 2.0* mengalami kelelahan digital yang berdampak pada menurunnya produktivitas, fokus, serta kesehatan mental. Kesesuaian temuan ini menunjukkan bahwa digitalisasi, apabila tidak diimbangi dengan strategi pengelolaan yang tepat, justru dapat memperburuk kualitas pengalaman kerja karyawan dan memicu burnout secara lebih intensif.

Selain itu, Pettalongi et al. menjelaskan bahwa transformasi SDM menuntut organisasi untuk memperkuat kapasitas kepemimpinan digital yang berorientasi pada empati dan pemberdayaan. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian ini yang menunjukkan bahwa burnout cenderung lebih tinggi pada tim yang dipimpin oleh manajer yang belum memiliki kompetensi memadai dalam mengelola tim hybrid, terutama dalam aspek komunikasi, monitoring yang sehat, dan penyediaan dukungan emosional. Dengan demikian, baik penelitian ini maupun penelitian Pettalongi et al. sama-sama menggambarkan bahwa kesiapan kepemimpinan merupakan komponen vital dalam keberhasilan implementasi kerja hibrida.

Lebih jauh, Pettalongi et al. (2025) menekankan pentingnya membangun ekosistem digital yang manusiawi, yaitu lingkungan kerja yang mengintegrasikan teknologi tanpa mengabaikan aspek psikologis dan sosial karyawan. Temuan tersebut memperkuat hasil penelitian ini bahwa burnout dapat diminimalkan apabila organisasi merancang kebijakan digital yang seimbang, menata beban kerja yang realistis, serta memanfaatkan teknologi secara strategis untuk mendukung, bukan membebani, karyawan. Dengan demikian, keselarasan temuan kedua penelitian ini menegaskan bahwa transformasi digital hanya akan berhasil apabila organisasi mampu menjaga keseimbangan antara inovasi teknologi dan kesejahteraan manusia dalam ekosistem kerja modern.

Sejalan dengan hasil penelitian Ikhlas, et.al (2023), yang menegaskan bahwa integrasi karakter melalui model pembelajaran *Project Based Learning* mampu meningkatkan kedisiplinan, kolaborasi, tanggung jawab, serta kemandirian peserta didik, terlihat bahwa keberhasilan proses pembelajaran tidak hanya ditentukan oleh materi yang disampaikan, tetapi juga oleh bagaimana peserta didik dilibatkan secara aktif dan bermakna. Melalui pendekatan berbasis proyek, siswa didorong untuk bekerja sama, mengelola waktu, serta menyelesaikan tugas secara bertahap, sehingga tumbuh karakter positif yang mendukung keberhasilan akademik sekaligus perkembangan kepribadian.

Temuan tersebut memiliki relevansi kuat dengan strategi manajemen SDM dalam konteks *Hybrid Work 2.0*. Sama halnya dengan peserta didik yang menunjukkan peningkatan karakter melalui keterlibatan aktif dalam pembelajaran, karyawan dalam sistem kerja hibrida juga memerlukan ruang untuk berpartisipasi, berkolaborasi, dan mengelola beban kerja secara mandiri. Model manajemen SDM yang memberikan otonomi, kepercayaan, dan peluang pengembangan diri terbukti lebih efektif dalam mencegah burnout. Pendekatan berbasis proyek yang menekankan

keterlibatan individu, kerja tim, serta pencapaian tujuan jangka panjang dapat dijadikan inspirasi untuk mengembangkan strategi kerja hibrida yang lebih sehat dan produktif.

Dengan demikian, baik dalam penelitian Ikhlas, et.al (2023) maupun dalam penerapan kebijakan Hybrid Work 2.0 di dunia kerja, terlihat bahwa strategi yang berfokus pada pemberdayaan individu, penguatan karakter, dan kolaborasi merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi dinamika dan tekanan era modern. Pendekatan yang menekankan makna, tanggung jawab, dan interaksi sosial terbukti mampu meningkatkan performa sekaligus menjaga kesejahteraan psikologis, baik di lingkungan pendidikan maupun dalam organisasi profesional.

Di sisi lain, publikasi berjudul *Pengaruh Penerapan Pendekatan Saintifik terhadap Hasil Belajar Matematika Siswa Kelas VIII SMP pada Materi Teorema Pythagoras* hasil karya Al Ikhlas (2020) mengulas efektivitas metode pembelajaran saintifik dalam meningkatkan kemampuan belajar siswa. Pendekatan ini mendorong siswa untuk aktif mengamati, bertanya, mencoba, menalar, dan mengomunikasikan hasil belajar sehingga konsep matematika, khususnya Teorema Pythagoras, dapat dipahami secara lebih mendalam. Temuan penelitian tersebut menegaskan bahwa pendekatan sistematis berbasis proses dapat memberikan dampak positif terhadap hasil belajar.

Walaupun muncul dari konteks yang berbeda, kedua topik tersebut memiliki benang merah berupa pentingnya strategi berbasis bukti dalam menghadapi tantangan masa kini. Dunia kerja menuntut pendekatan SDM yang adaptif, sementara dunia pendidikan menuntut model pembelajaran yang efektif. Keduanya menunjukkan bahwa perubahan lingkungan, baik dalam organisasi maupun pendidikan, membutuhkan respons yang terencana, terstruktur, dan berorientasi pada peningkatan kualitas manusia.

Lebih lanjut, Lase et al. mengungkapkan bahwa penerapan kerja hibrida membutuhkan kebijakan yang terstruktur, sistem monitoring yang tidak bersifat kontrol berlebihan, serta pemanfaatan teknologi yang mendukung kolaborasi tanpa menambah beban kerja digital. Perspektif tersebut memperkuat temuan penelitian ini yang menunjukkan bahwa burnout muncul terutama ketika teknologi tidak diintegrasikan secara tepat, sehingga menambah beban administratif dan meningkatkan tuntutan kesigapan digital. Dalam konteks ini, baik penelitian Lase et al. maupun penelitian ini sama-sama menekankan pentingnya pendekatan manajemen SDM yang menempatkan kesejahteraan karyawan sebagai komponen utama dari desain kerja hibrida.

Kesamaan pandangan antara penelitian ini dan temuan Lase et al. (2025) menegaskan bahwa tantangan utama dalam *Hybrid Work 2.0* bukanlah pada fleksibilitasnya, melainkan pada bagaimana organisasi mengelola dinamika kerja modern yang lebih kompleks, multidimensi, dan sarat tuntutan. Dengan demikian, integrasi wawasan dari penelitian Lase et al. semakin memperkuat argumentasi bahwa burnout dapat diminimalkan melalui pembentukan sistem kerja hibrida yang jelas, manusiawi, dan didukung oleh infrastruktur sosial-teknologis yang efektif.

Pembahasan lebih lanjut dari penelitian ini menunjukkan bahwa fenomena burnout dalam *Hybrid Work 2.0* sangat dipengaruhi oleh desain sistem kerja yang tidak seimbang. Fleksibilitas yang diberikan tidak diiringi dengan kontrol kerja yang jelas, pedoman yang terstruktur, ataupun fasilitas teknologi yang mendukung efisiensi kerja. Burnout muncul sebagai akibat dari kelelahan digital, ketidakpastian peran, dan tekanan produktivitas yang berlebihan. Temuan ini mengonfirmasi hasil penelitian Luqmana dan Hendarman (2023), yang menunjukkan bahwa burnout dapat diminimalkan apabila organisasi mampu mengatur jadwal kerja hybrid secara terencana dan memberikan batas kerja yang tegas.

Sejalan dengan hasil penelitian Ikhlas (2018), yang menunjukkan bahwa model pembelajaran berbasis masalah dan perbedaan gaya kognitif siswa berpengaruh terhadap peningkatan hasil belajar, dapat dilihat bahwa keberhasilan suatu sistem baik dalam dunia pendidikan maupun dunia kerja bergantung pada bagaimana individu didukung sesuai kebutuhan dan karakteristiknya. Temuan Ikhlas menegaskan bahwa proses pembelajaran yang dirancang dengan struktur yang tepat, memberikan ruang bagi eksplorasi, serta mempertimbangkan perbedaan individu mampu menghasilkan performa yang lebih baik. Prinsip ini relevan dalam konteks manajemen SDM modern: karyawan membutuhkan lingkungan kerja yang adaptif, fleksibel, dan mampu mengakomodasi perbedaan ritme, gaya kerja, serta kapasitas mental untuk mencegah burnout.

Oleh karena itu, baik dalam pendidikan maupun dalam pengelolaan SDM di era kerja hibrida, pendekatan yang terencana dan berpusat pada manusia menjadi kunci keberhasilan. Pengalaman dalam dunia pendidikan menunjukkan bahwa strategi berbasis proses dan kebutuhan individu meningkatkan kinerja belajar, sementara dalam dunia kerja strategi yang serupa membantu mempertahankan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Keduanya menegaskan urgensi perencanaan berbasis bukti dan adaptasi terhadap karakteristik manusia sebagai fondasi menghadapi tantangan masa kini.

Pembahasan penelitian juga menyoroti pentingnya intervensi organisasi berbasis kesejahteraan. Strategi paling efektif menurut data lapangan adalah pendekatan yang memadukan keseimbangan beban kerja, kebijakan *right to disconnect*, peningkatan kualitas komunikasi dalam tim hybrid, serta pelatihan bagi manajer mengenai kepemimpinan empatik. Menariknya, sebagian karyawan mengungkapkan bahwa burnout mereka menurun ketika perusahaan menyediakan ruang kolaborasi yang nyaman dan memungkinkan karyawan memilih hari kerja tertentu untuk hadir tatap muka, sehingga interaksi sosial tetap terjaga. Hal ini sejalan dengan penelitian Smite et al. (2022) yang menunjukkan bahwa ruang kerja fisik yang dirancang dengan baik dapat mengembalikan rasa keterhubungan dalam tim hybrid.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa burnout di era *Hybrid Work 2.0* merupakan fenomena multidimensi yang muncul dari kombinasi faktor individual, struktural, digital, dan sosial. Pembahasan penelitian menegaskan bahwa penanganan burnout tidak dapat dilakukan melalui satu kebijakan tunggal, melainkan membutuhkan pendekatan komprehensif yang memadukan desain kerja manusiawi, dukungan mental yang memadai, serta teknologi yang digunakan secara bijaksana. Dengan demikian, penelitian ini memberikan pemahaman menyeluruh bahwa keberhasilan *Hybrid Work 2.0* hanya dapat dicapai apabila organisasi mampu menempatkan kesejahteraan karyawan sebagai bagian inti dari strategi kerja hybrid.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan *Hybrid Work 2.0* pada tahun 2025 membawa perubahan signifikan terhadap cara organisasi mengelola pekerjaannya, namun sekaligus menciptakan tantangan besar berupa meningkatnya risiko burnout pada karyawan. Meskipun sistem kerja hybrid dirancang untuk meningkatkan fleksibilitas dan keseimbangan hidup, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa ketidakjelasan peran, beban kerja yang meningkat, serta penetrasi teknologi yang berlebihan justru menyebabkan kelelahan mental, emosional, dan fisik yang berkepanjangan. Karyawan yang bekerja dalam model hybrid seringkali

mengalami batas kerja yang kabur, tekanan untuk selalu terhubung, dan rendahnya dukungan sosial, yang secara keseluruhan mempercepat munculnya burnout.

Penelitian ini juga menegaskan bahwa penyebab utama burnout bukan berasal dari faktor individu, melainkan dari struktur organisasi dan desain kerja yang belum optimal. Kebijakan hybrid yang tidak terstandarisasi, kurangnya pelatihan bagi manajer dalam memimpin tim jarak jauh, serta lemahnya budaya organisasi yang berfokus pada kesejahteraan menjadi faktor dominan yang memperburuk kondisi. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan dan dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat burnout karyawan. Oleh karena itu, keberhasilan *Hybrid Work 2.0* sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menciptakan sistem kerja yang manusiawi, terukur, dan berorientasi pada keseimbangan mental karyawan.

Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa intervensi organisasi berbasis kesejahteraan, seperti kebijakan *right to disconnect*, desain kerja yang adaptif, serta peningkatan interaksi sosial yang seimbang antara ruang digital dan ruang fisik, terbukti mampu menurunkan tingkat burnout. Teknologi yang digunakan secara strategis juga dapat membantu memonitor kelelahan karyawan, mengurangi tugas repetitif, serta meningkatkan efisiensi kolaborasi. Hal ini menegaskan bahwa teknologi dalam *Hybrid Work 2.0* bukan hanya alat kerja, melainkan komponen penting dalam menciptakan ekosistem kerja yang lebih sehat dan produktif.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa *Hybrid Work 2.0* hanya dapat mencapai efektivitas optimal jika organisasi mampu mengintegrasikan fleksibilitas kerja dengan kebijakan kesejahteraan yang komprehensif. Burnout dapat diminimalkan apabila organisasi menerapkan pendekatan holistik yang mencakup desain kerja yang jelas, distribusi beban kerja yang adil, dukungan psikologis yang memadai, serta peningkatan kompetensi kepemimpinan dalam mengelola tim hybrid. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan strategi manajemen SDM yang berkelanjutan di tengah perubahan dinamika kerja modern.

UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, kesehatan, dan kemudahan yang diberikan sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Penelitian ini tidak akan terselesaikan tanpa dukungan, bantuan, serta doa dari berbagai pihak yang telah memberikan kontribusi berarti selama proses penyusunannya.

Saya menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada para dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta masukan yang konstruktif sejak tahap perencanaan hingga penyelesaian penelitian ini. Ucapan terima kasih juga saya sampaikan kepada seluruh dosen dan staf akademik di lingkungan program studi yang telah memberikan ilmu, wawasan, dan dukungan administrasi selama proses penelitian berlangsung.

Penghargaan yang tulus saya berikan kepada para narasumber, informan, dan praktisi di lapangan yang telah meluangkan waktu, berbagi pengalaman, serta memberikan data yang sangat berharga bagi penelitian ini. Tanpa kesediaan mereka, penelitian ini tidak mungkin mencapai kedalaman analisis yang diharapkan.

Saya juga ingin menyampaikan terima kasih yang mendalam kepada keluarga tercinta atas doa, dukungan moral, dan motivasi yang tiada henti. Dukungan mereka menjadi sumber kekuatan dan semangat selama proses penulisan ini. Tidak lupa, saya mengucapkan terima kasih kepada

sahabat dan rekan-rekan yang selalu memberikan dorongan, diskusi positif, serta bantuan teknis yang membantu kelancaran penyusunan karya ini.

Akhir kata, saya menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saya sangat terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun demi perbaikan di masa mendatang. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan dan menjadi kontribusi yang berarti dalam pengembangan ilmu pengetahuan.

DAFTAR PUSTAKA

Herysni, S., & Kuntari, T. (2023). *Beban kerja dan burnout syndrome pada pekerja Kantor Inspektorat Kabupaten Sleman selama masa pandemi COVID-19*. Jambura Journal of Health Sciences and Research.

Ikhlas, A. (2020). *Pengaruh penerapan pendekatan saintifik terhadap hasil belajar matematika siswa kelas VIII SMP pada materi Teorema Pythagoras*. Jurnal Inovasi Penelitian, 1(7), 1395–1406. Sekolah Tinggi Pariwisata Mataram.

Ikhlas, A. (2018). Pengaruh model pembelajaran berbasis masalah dan gaya kognitif siswa terhadap hasil belajar matematika siswa di kelas VIII SMP Negeri 7 Kerinci. *Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan Universitas Jambi*, *2*(2), 135-143.

Ikhlas, A., & Asyhar, R. (2023). Trik Konsolidasi Pendidikan Karakter Melalui Model Pembelajaran Project Based Learning Pada Pembelajaran MIPA. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (JRPP)*, *6*(4), 3228-3237.

Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Model Kerja Hibrida: Kajian Teoretis dan Implikasinya terhadap Dinamika Kerja Modern. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, *3*(1), 55-79.

Luqmana, H. A., & Hendarman, A. F. (2023). *The relationship between working arrangement (remote, onsite and hybrid) with burnout among employees in Indonesia*. Himalayan Journal of Economics and Business Management, 4(1).

Mateen, A., Khoso, R. A., Ullah, W., Shakil, M., & Latif, A. (2023). *Employee well-being in hybrid work environments: Balancing productivity, preventing digital burnout, and promoting mental health in the era of remote and flexible work*. Inverge Journal of Social Sciences.

Nesher Shoshan, A., & Wehrt, O. (2022). *Supporting mental health in remote and hybrid work environments*. iResearchNet.

Pettalongi, S. S., Widodo, J., Djunaedi, D., Lestari, N., & Anisa, N. (2025). DIGITALISASI DAN TRANSFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA.

Puspa, R., Mauwalan, D. A. D., Nugroho, A. Y., Zulfikar, M. V., Permana, A., Abdullah, A., ... & Muda, F. P. (2025). *Manajemen SDM: Era Society 5.0*. CV Edu Akademi.

Smite, D., Brede Moe, N., Tkalich, A., et al. (2022). *Half-empty offices in flexible work arrangements: Why are employees not returning?* arXiv.