AHKAM
Jurnal Hukum Islam dan Humaniora

p-ISSN: 2964-6332
e-ISSN: 2964-6340

Terindeks: Dimensions, Scilit, Lens, Semantic, Crossref Garuda, Google, Base, etc.

https://doi.org/10.58578/ahkam.v5i3.10993

GAMBARAN *EMPLOYEE WELL-BEING* PADA KARYAWAN DENGAN SISTEM KERJA HYBRID DI YOGYAKARTA

Overview of Employee Well-Being among Employees with a Hybrid Work System in Yogyakarta

Margareta Putri Nugraheni & Metty Verasari
Universitas Mercu Buana Yogyakarta
220810698@student.mercubuana-yogya.ac.id; metty@mercubuana-yogya.ac.id

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
May 20, 2026	Jun 17, 2026	Jun 29, 2026	Jul 4, 2026

Abstract

Although hybrid work systems are increasingly being implemented in various organizations, studies that specifically describe the employee well-being (EWB) of employees working under a hybrid work system based on the dimensions of life well-being, workplace well-being, and psychological well-being still need to be strengthened. This study aims to describe EWB among employees with a hybrid work system in Yogyakarta and to analyze differences based on respondent characteristics. This study used a descriptive quantitative approach involving 422 respondents selected through purposive sampling. The research instrument used the Employee Well-Being Scale (EWBS) developed by Zheng, Zhu, Zhao, and Zhang (2015), which consists of 18 items. Data were analyzed using descriptive statistics and non-parametric difference tests, namely the Mann-Whitney U test, Kruskal-Wallis test, and Dunn's post-hoc test. The results showed that, in general, the EWB of hybrid employees in Yogyakarta was classified as very high, with a mean score of 106.7, and 91.5% of respondents were in the high category. The psychological well-being dimension had the highest mean score of 35.82, followed by workplace well-being at 35.76, while life well-being obtained the lowest mean score of 35.13. Based on respondent characteristics, female employees had

AHKAM is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

higher EWB than male employees, the 31–36-year age group had the highest EWB, employees of state-owned enterprises had the highest EWB compared with other types of employment, and employees with 1–3 years of service had the highest EWB. There were significant differences in EWB based on gender ($p = 0.023$), age ($p = 0.001$), type of employment ($p < 0.001$), and length of service ($p < 0.001$). The conclusion of this study affirms that the hybrid work system generally supports employee well-being. The implications of this study indicate the importance of organizational attention to vulnerable groups, particularly new employees with less than 6 months of service, young employees aged 19–24 years, and non-state-owned enterprise workers, so that the implementation of hybrid work systems can support employee well-being more equitably.

Keywords: Hybrid Work System; Employee Well-Being; Psychological Well-Being; Non-Parametric Difference Test

Abstrak: Meskipun sistem kerja *hybrid* semakin banyak diterapkan dalam berbagai organisasi, kajian yang secara khusus menggambarkan *employee well-being* (EWB) karyawan dengan sistem kerja *hybrid* berdasarkan dimensi kesejahteraan hidup, kesejahteraan di tempat kerja, dan kesejahteraan psikologis masih perlu diperkuat. Penelitian ini bertujuan menggambarkan EWB pada karyawan dengan sistem kerja *hybrid* di Yogyakarta serta menganalisis perbedaannya berdasarkan karakteristik responden. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan melibatkan 422 responden yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Instrumen penelitian menggunakan *Employee Well-Being Scale* (EWBS) dari Zheng, Zhu, Zhao, dan Zhang (2015) yang terdiri atas 18 item. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan uji beda non-parametrik, yaitu *Mann-Whitney U*, *Kruskal-Wallis*, dan *Dunn's post-hoc*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum EWB karyawan *hybrid* di Yogyakarta tergolong sangat tinggi dengan rata-rata 106,7 dan 91,5% responden berada pada kategori tinggi. Dimensi kesejahteraan psikologis memiliki rata-rata tertinggi sebesar 35,82, diikuti kesejahteraan di tempat kerja sebesar 35,76, sedangkan kesejahteraan hidup memperoleh rata-rata terendah sebesar 35,13. Berdasarkan karakteristik responden, karyawan perempuan memiliki EWB lebih tinggi daripada laki-laki, kelompok usia 31–36 tahun memiliki EWB tertinggi, karyawan BUMN memiliki EWB tertinggi dibandingkan jenis pekerjaan lain, dan karyawan dengan masa kerja 1–3 tahun memiliki EWB tertinggi. Terdapat perbedaan signifikan EWB berdasarkan jenis kelamin ($p = 0{,}023$), usia ($p = 0{,}001$), jenis pekerjaan ($p < 0{,}001$), dan lama bekerja ($p < 0{,}001$). Simpulan penelitian ini menegaskan bahwa sistem kerja *hybrid* secara umum mendukung kesejahteraan karyawan. Implikasi penelitian ini menunjukkan pentingnya perhatian organisasi terhadap kelompok rentan, terutama karyawan baru dengan masa kerja kurang dari 6 bulan, karyawan usia muda 19–24 tahun, dan pekerja non-BUMN, agar penerapan sistem kerja *hybrid* dapat mendukung kesejahteraan karyawan secara lebih merata.

Kata Kunci: Sistem Kerja *Hybrid*; Kesejahteraan Karyawan; Kesejahteraan Psikologis; Uji Beda Non-Parametrik

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 yang melanda dunia sejak akhir tahun 2019 telah mengubah secara fundamental lanskap ketenagakerjaan global, termasuk di Indonesia) (Salazar-

Altamirano et al., 2025). Sebelum pandemi, bekerja dari kantor (*work from office*/WFO) merupakan norma yang dominan dalam budaya kerja di Indonesia, dengan kehadiran fisik di kantor sebagai indikator utama loyalitas dan produktivitas (Kausto et al., 2024). Ketika pandemi memaksa pemberlakuan pembatasan sosial dan penutupan kantor secara massal, organisasi di seluruh dunia dipaksa untuk mengadopsi bekerja dari rumah (*work from home*/WFH) secara penuh (International Labour Organization, 2022; Pour & Hashim, 2014). Perubahan yang begitu cepat dan masif ini menimbulkan konsekuensi yang signifikan terhadap berbagai aspek kehidupan karyawan, baik dari sisi fisik, psikologis, maupun sosial (Wang et al., 2021).

Memasuki masa pascapandemi, dunia kerja tidak serta-merta kembali ke kondisi seperti semula. Berdasarkan survei *Workforce Preference Barometer* yang dirilis JLL Indonesia, sebanyak 87% karyawan korporasi di Indonesia kini bekerja dengan mandat kembali ke kantor (*return-to-office*/RTO) atau skema kerja *hybrid* terstruktur (Nanlohy, 2025). Survei Logitech yang melibatkan 500 karyawan profesional di Indonesia menunjukkan bahwa 62% responden memilih sistem kerja *hybrid* sebagai model kerja yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka (Logitech, 2024). Lebih dari 65% perusahaan di sektor teknologi Indonesia mengadopsi model kerja *hybrid* pascapandemi, dan lebih dari 80% perusahaan teknologi besar mempertahankan kebijakan kerja fleksibel tersebut (ACCI, 2025).

Sistem kerja *hybrid* didefinisikan oleh Allen *et al* (2015) sebagai pengaturan kerja yang memungkinkan karyawan menghabiskan sebagian waktu mereka di kantor dan sebagian waktu lain di luar kantor, dengan memanfaatkan alat komunikasi untuk menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan. Menurut (Gratton, 2022), konsep kerja *hybrid* adalah suatu model yang memadukan kegiatan secara langsung di kantor dengan pekerjaan jarak jauh, sehingga memberikan kemudahan bagi karyawan dalam menyesuaikan waktu dan tempat kerja mereka. Sistem kerja *hybrid* menawarkan berbagai keuntungan yang berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan karyawan (*employee well-being*/EWB). Penelitian Eurofound (2025) menunjukkan bahwa *hybrid working* dapat meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) serta produktivitas, karena karyawan memiliki fleksibilitas dalam mengatur waktu dan lokasi kerja.

Di Indonesia, melalui pengurangan mobilitas dan penggunaan ruang kantor, model kerja hibrida terbukti mampu menghasilkan efisiensi energi hingga 20-30 persen, terutama dari sisi operasional gedung dan transportasi, sekaligus mengurangi risiko kecelakaan

perjalanan serta menekan kelelahan akibat perjalanan pulang-pergi setiap hari (Priyanto, 2026). Surat Edaran Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor M/6/HK.04/III/2026 juga mendorong perusahaan untuk menerapkan WFH minimal satu hari dalam sepekan sebagai bagian dari transformasi sistem kerja nasional (Priyanto, 2026).

Namun, di balik berbagai keuntungan tersebut, sistem kerja *hybrid* juga menghadirkan tantangan yang signifikan terhadap kesejahteraan karyawan. Penelitian oleh Dara *et al* (2025) terhadap 533 responden Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia justru menemukan bahwa *hybrid working* secara signifikan meningkatkan *job burnout* (kejenuhan kerja), yang mengindikasikan peningkatan tingkat stres akibat penerapannya. Risiko psikososial akibat batas kerja yang kabur, risiko kelelahan digital, serta risiko ergonomi akibat fasilitas kerja yang tidak memadai menjadi tantangan utama dalam implementasi kerja hibrida (Priyanto, 2026). Eurofound (2025) juga mencatat bahwa *hybrid working* berisiko menyebabkan jam kerja yang lebih panjang, batasan yang kabur antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta berkurangnya waktu istirahat terstruktur dan interaksi sosial dibandingkan dengan kerja di kantor.

Daerah Istimewa Yogyakarta, sebagai salah satu pusat ekonomi, pendidikan, dan kebudayaan di Indonesia, juga turut merasakan gelombang transformasi kerja ini. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) DIY pada November 2025, dari total 2,2 juta penduduk yang telah bekerja di DIY, pekerja sektor formal tercatat sebesar 47,55% (BPS DIY, 2025). Mayoritas pekerja merupakan pekerja penuh dengan proporsi 71,66%, dan sebanyak 61,12% penduduk bekerja berpendidikan minimal SMA, termasuk 19,64% lulusan perguruan tinggi (BPS DIY, 2025). Kondisi ini mendukung asumsi bahwa karyawan sektor formal di DIY merupakan kelompok yang paling mungkin menerapkan sistem kerja *hybrid*.

Employee well-being didefinisikan oleh Zheng *et al* (2015) sebagai kondisi positif yang mencerminkan pengalaman individu dalam pekerjaan, yang mencakup kesejahteraan hidup (*life well-being*), kesejahteraan di tempat kerja (*workplace well-being*), dan kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*). Menurut Page & Vella-Brodrick (2009), kesejahteraan karyawan seharusnya tidak dipahami hanya dari pengalaman kerja semata, tetapi juga berkaitan dengan bagaimana individu menilai kehidupannya secara umum serta bagaimana kondisi psikologisnya berkembang.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji *employee well-being* pada pekerja *hybrid* di Indonesia, namun umumnya masih terbatas pada cakupan wilayah dan sektor tertentu.

Penelitian oleh Dewi *et al* (2025) misalnya, berfokus pada sektor jasa di tiga kota besar, yaitu Jakarta, Surabaya, dan Bandung. Melibatkan 80 karyawan dari sektor perbankan, asuransi, dan konsultasi, penelitian ini menemukan bahwa sistem kerja *hybrid* secara signifikan meningkatkan *employee well-being* melalui perbaikan *work-life balance*, peningkatan otonomi, dan pengurangan stres perjalanan. Sementara itu, penelitian oleh Dara et al (2025) mengkaji pengaruh *hybrid working* pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia dengan sampel yang lebih besar yaitu 533 responden. Temuan penelitian ini justru menunjukkan bahwa *hybrid working* secara signifikan meningkatkan *job burnout* atau kejenuhan kerja.

Berbeda dengan penelitian-penelitian tersebut, studi ini berfokus pada gambaran tingkat *employee well-being* pada karyawan *hybrid* di Yogyakarta berdasarkan tiga dimensi menurut Zheng *et al* (2015), yaitu *life well-being*, *workplace well-being*, dan *psychological well-being*. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam literatur dengan memperluas konteks wilayah penelitian yang spesifik di Yogyakarta serta fokus pada penggambaran *employee well-being* secara holistik pada karyawan *hybrid* lintas sektor.

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah: (1) Bagaimana gambaran umum *employee well-being* pada karyawan yang bekerja dengan sistem kerja *hybrid* di Yogyakarta? (2) Bagaimana gambaran *employee well-being* per dimensi (LWB, WWB, dan PWB) pada karyawan *hybrid* di Yogyakarta? (3) Bagaimana gambaran *employee well-being* berdasarkan karakteristik responden (jenis kelamin, usia, jenis pekerjaan, dan lama bekerja) pada karyawan *hybrid* di Yogyakarta?

METODE

1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Sugiyono (2019) menyatakan bahwa penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel umumnya dilakukan secara *random*, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Sementara itu, penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau objek tertentu. Penelitian deskriptif dalam konteks ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai tingkat *employee well-being* pada karyawan yang menerapkan

sistem kerja *hybrid* di Yogyakarta. Creswell (2019) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif kuantitatif tidak melakukan manipulasi variabel, melainkan menggambarkan kondisi apa adanya berdasarkan data yang dikumpulkan dari responden.

2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja dengan sistem *hybrid* di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Namun, hingga saat ini belum tersedia data resmi yang secara spesifik mencatat jumlah pekerja *hybrid* di DIY. Oleh karena itu, untuk keperluan estimasi populasi, peneliti menggunakan data pendekatan berupa jumlah penduduk DIY yang bekerja pada kegiatan formal. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Daerah Istimewa Yogyakarta, pada Agustus 2025, jumlah penduduk DIY yang bekerja pada kegiatan formal tercatat sebanyak 1.010.000 orang (BPS DIY, 2025). Angka ini digunakan sebagai proksi populasi penelitian dengan asumsi bahwa karyawan sektor formal merupakan kelompok yang paling mungkin menerapkan sistem kerja *hybrid*.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini dilakukan secara kuantitatif menggunakan rumus Slovin karena jumlah populasi diketahui (*finite population*).

Rumus Slovin yang digunakan adalah:

$$n = \frac{N}{(1+N \times e^2)} \quad (1)$$

Keterangan: n = jumlah sampel minimum yang diperlukan, N = jumlah populasi (1.010.000), e = batas toleransi kesalahan (*margin of error*). Peneliti menetapkan *margin of error* sebesar 5% (0,05). Perhitungannya adalah sebagai berikut: n = 1.010.000 / (1 + 1.010.000 × 0,05²) = 1.010.000 / (1 + 2.525) = 1.010.000 / 2.526 ≈ 400 responden. Berdasarkan perhitungan tersebut, jumlah sampel minimal yang dibutuhkan adalah 400 responden. Untuk mengantisipasi adanya kuesioner yang tidak terisi lengkap atau rusak (*drop out*), peneliti menambahkan 10% dari jumlah sampel minimal, sehingga total kuesioner yang disebarkan adalah 440 responden.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* (*judgmental sampling*), yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2019). Kriteria responden yang ditetapkan adalah: (1) berdomisili atau bekerja di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), (2) pekerjaan dalam formal atau informal, (3) telah menjalani sistem kerja *hybrid*, (4) minimal 6 bulan bekerja di

perusahaan tempat responden saat ini, (5) usia minimal 18 tahun dan maksimal 55 tahun, dan (6) bersedia menjadi responden dengan mengisi kuesioner secara lengkap dan sukarela.

3. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner *employee well-being* yang dikembangkan oleh Zheng, Zhu, Zhao, dan Zhang (2015) berdasarkan penelitian mereka tentang model teoritis dan struktur dimensi EWB. Skala ini dikenal sebagai *Employee Well-Being Scale* (EWBS) yang terdiri dari 18 item pernyataan, dengan masing-masing dimensi diukur oleh 6 item. Kuesioner terdiri dari dua bagian: Bagian A (data demografis responden meliputi usia, jenis kelamin, lama bekerja, bidang pekerjaan, dan jenis pekerjaan) dan Bagian B (pernyataan terkait *employee well-being* yang terdiri dari 18 item pernyataan yang mewakili tiga dimensi EWB menurut Zheng et al., 2015) .

Instrumen menggunakan skala Likert dengan 7 pilihan jawaban (1=Sangat Tidak Setuju hingga 7=Sangat Setuju). Seluruh item pernyataan dalam kuesioner bersifat positif (*favorable*), sehingga skor yang diperoleh mencerminkan tingkat *employee well-being* responden. Semakin tinggi skor total yang diperoleh, semakin tinggi pula tingkat kesejahteraan karyawan yang dirasakan.

Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* dengan bantuan aplikasi JASP. Berdasarkan hasil uji coba (*try out*) terhadap 57 responden, seluruh 18 item dinyatakan valid dengan koefisien korelasi berkisar antara 0,558 hingga 0,821. Uji reliabilitas menggunakan *Alpha Cronbach* menghasilkan koefisien reliabilitas sebesar 0,947 yang menunjukkan tingkat reliabilitas sangat tinggi.

4. Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan statistik deskriptif untuk mendeskripsikan karakteristik responden dan tingkat variabel. Untuk kategorisasi variabel, peneliti menggunakan rumus kategorisasi Azwar (2017): rendah ($X < \mu-1\sigma$), sedang ($\mu-1\sigma \leq X < \mu+1\sigma$), dan tinggi ($X \geq \mu+1\sigma$). Uji beda dilakukan menggunakan uji statistik non-parametrik (*Mann-Whitney U* dan *Kruskal-Wallis*) dengan uji lanjut *Dunn's post-hoc* karena data tidak memenuhi asumsi normalitas dan homogenitas.

HASIL

1. Karakteristik Responden

Sebanyak 422 responden menjadi subjek dalam penelitian ini. Responden pada penelitian ini dapat dilihat pada **tabel 1** yang memperlihatkan komposisi responden relatif seimbang antara laki-laki (49,3%) dan perempuan (50,7%). Sebagian besar responden berada pada kelompok usia 25-30 tahun (61,6%), diikuti usia 19-24 tahun (23,5%), 31-36 tahun (11,1%), dan >37 tahun (3,8%). Berdasarkan jenis pekerjaan, karyawan BUMN merupakan kelompok terbesar (57,3%), diikuti pegawai swasta (22,7%), *freelance* (11,8%), PNS (5,0%), dan wirausaha (3,1%). Berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden (54%) telah bekerja selama 1-3 tahun, diikuti >3 tahun (23,5%), 6 bulan-1 tahun (13,5%), dan <6 bulan (9,0%).

Tabel 1. Karakteristik responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	208	49,3
	Perempuan	214	50,7
Usia	19-24 tahun	99	23,5
	25-30 tahun	260	61,6
	31-36 tahun	47	11,1
	>37 tahun	16	3,8
Jenis pekerjaan	BUMN	242	57,3
	Pegawai swasta	96	22,7
	Freelance	50	11,8
	PNS	21	5,0
	Wirausaha	13	3,1
Lama bekerja	<6 bulan	38	9,0
	6 bulan-1 tahun	57	13,5
	1-3 tahun	228	54,0
	>3 tahun	99	23,5
Total		422	100,0

2. Gambaran Umum Employee Well-Being

Berdasarkan data empirik yang diperoleh dari 422 responden, ditemukan bahwa skor minimum empirik adalah 56, skor maksimum empirik 126, rata-rata (*mean*) empirik sebesar 106,70, dan standar deviasi empirik sebesar 10,87. Apabila dibandingkan antara *mean* empirik dan *mean* hipotetik, terlihat bahwa *mean* empirik (106,70) lebih tinggi daripada *mean* hipotetik (72), yang mengindikasikan bahwa secara umum karyawan dengan sistem kerja *hybrid* di Yogyakarta memiliki tingkat *employee well-being* yang tinggi, berada di atas rata-rata teoritis.

Lebih lanjut, standar deviasi empirik (10,87) lebih kecil daripada standar deviasi hipotetik (18), menunjukkan bahwa skor responden cenderung homogen dan terkonsentrasi di area skor tinggi.

Hasil kategorisasi menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada kategori tinggi, yaitu sebanyak 386 responden (91,5%). Selanjutnya sebanyak 36 responden (8,5%) berada pada kategori sedang, dan tidak terdapat responden yang berada pada kategori rendah (0%). Temuan tersebut menunjukkan bahwa secara umum *Employee Well-Being* pada responden penelitian tergolong tinggi. Mayoritas responden memiliki tingkat kesejahteraan kerja yang baik, yang mengindikasikan bahwa responden mampu merasakan pengalaman positif dalam pekerjaannya.

3. Gambaran Per Dimensi

Dari ketiga dimensi, dimensi PWB memiliki rata-rata tertinggi (*mean* = 35,82; SD = 3,518), diikuti oleh WWB (*mean* = 35,76; SD = 3,723), dan LWB (*mean* = 35,13; SD = 4,684). Standar deviasi terbesar terdapat pada dimensi LWB, menunjukkan bahwa variasi jawaban responden pada dimensi ini lebih tinggi dibanding dimensi lainnya.

Pada dimensi LWB, 87,4% responden berada pada kategori tinggi, 12,1% sedang, dan hanya 0,5% rendah. Sementara itu, pada dimensi WWB dan PWB, seluruh responden berada pada kategori tinggi dan sedang (tidak ada yang rendah), dengan proporsi tertinggi masing-masing 92,4% dan 92,2%. Hal ini menunjukkan bahwa kesejahteraan pada dimensi WWB dan PWB lebih baik dibandingkan dimensi LWB.

4. Gambaran Berdasarkan Karakteristik Responden

Berdasarkan Jenis Kelamin: Rata-rata *employee well-being* karyawan perempuan (*mean* = 107,9) lebih tinggi dibandingkan karyawan laki-laki (*mean* = 105,5). Standar deviasi pada kelompok laki-laki (12,14) lebih besar dibanding perempuan (9,37), menunjukkan bahwa variasi skor EWB lebih beragam pada karyawan laki-laki.

Berdasarkan Usia: Kelompok usia 31-36 tahun memiliki rata-rata EWB tertinggi (*mean* = 109,1), diikuti kelompok usia 25-30 tahun (108,0), kemudian >37 tahun (106,8), dan terendah kelompok usia 19-24 tahun (102,3). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin matang usia karyawan (hingga 36 tahun), cenderung memiliki kesejahteraan yang lebih tinggi.

Berdasarkan Jenis Pekerjaan: Karyawan dengan status pekerjaan BUMN memiliki rata-rata EWB tertinggi (*mean* = 110,3; SD = 4,37), diikuti PNS (106,1), pegawai swasta

(103,4), *freelance* (98,66), dan wirausaha (96,31). Standar deviasi yang besar pada kelompok *freelance* dan wirausaha menunjukkan variasi kesejahteraan yang sangat beragam di antara mereka.

Berdasarkan Lama Bekerja: Karyawan dengan masa kerja 1-3 tahun memiliki rata-rata EWB tertinggi (*mean* = 108,6), disusul >3 tahun (108,4), kemudian 6-12 bulan (103,9), dan terendah <6 bulan (94,95). Semakin lama masa kerja (hingga 3 tahun) cenderung meningkatkan kesejahteraan, namun pada masa kerja di atas 3 tahun rata-ratanya sedikit menurun.

5. Hasil Uji Perbedaan

Hasil uji *Mann-Whitney* menunjukkan terdapat perbedaan yang signifikan *employee well-being* antara karyawan laki-laki dan perempuan (U = 19420; p = 0,023). Sementara itu, uji *Kruskal-Wallis* menunjukkan adanya perbedaan signifikan EWB berdasarkan kelompok usia (H = 16,11; p = 0,001), jenis pekerjaan (H = 57,55; p < 0,001), dan lama bekerja (H = 38,10; p < 0,001). Dengan demikian, keempat karakteristik tersebut secara statistik berpengaruh terhadap *employee well-being* karyawan *hybrid* di Yogyakarta. Hasil uji perbedaan employee well-being disajikan pada **tabel 2** dibawah ini:

Tabel 2. Hasil Uji Perbedaan Employee Well-Being

Variabel pembeda	Uji statistik	Nilai statistik	p-value	Interpretasi
Jenis kelamin	Mann-Whitney U	U = 19.420	0,023	Terdapat perbedaan signifikan
Usia	Kruskal-Wallis	H = 16,11	0,001	Terdapat perbedaan signifikan
Jenis pekerjaan	Kruskal-Wallis	H = 57,55	<0,001	Terdapat perbedaan signifikan
Lama bekerja	Kruskal-Wallis	H = 38,10	<0,001	Terdapat perbedaan signifikan

Hasil uji lanjut *post hoc Dunn's Test* menunjukkan:

- **Usia:** Perbedaan signifikan terjadi antara kelompok usia 19-24 tahun dengan 25-30 tahun (z = -3,755; p = 0,001) dan 31-36 tahun (z = -3,010; p = 0,013).

- **Jenis Pekerjaan:** Karyawan BUMN berbeda signifikan dengan pegawai swasta (z = -5,117; p < 0,001), *freelance* (z = -5,998; p < 0,001), dan wirausaha (z = -3,395; p = 0,005).

- **Lama Bekerja:** Kelompok <6 bulan berbeda signifikan dengan semua kelompok lainnya (p = 0,004 hingga p < 0,001).

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap 422 karyawan *hybrid* di Yogyakarta, secara umum *employee well-being* (EWB) berada pada tingkat yang sangat tinggi. Rata-rata skor total EWB mencapai 106,7 dari maksimum 126, dengan 91,5% responden masuk kategori tinggi dan sisanya 8,5% sedang. Tidak ada satupun responden yang tergolong rendah. Ini berarti bahwa sistem kerja *hybrid* yang diterapkan di berbagai perusahaan dan instansi di Yogyakarta tidak merusak kesejahteraan karyawan; justru fleksibilitas yang ditawarkan mampu menjaga bahkan meningkatkan kesejahteraan mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian Dewi dkk. (2025) yang menemukan bahwa sistem *hybrid* meningkatkan EWB melalui perbaikan *work-life balance*, otonomi, dan pengurangan stres perjalanan.

Jika dilihat per dimensi, ketiga aspek EWB yang diukur menunjukkan pola yang menarik. Dimensi PWB memiliki rata-rata tertinggi (35,82) dengan sebaran paling sempit (SD=3,52), artinya hampir semua responden merasakan kesejahteraan psikologis yang baik dan relatif seragam. Dimensi WWB menyusul dengan rata-rata 35,76 (SD=3,72), sementara dimensi LWB memiliki rata-rata terendah (35,13) dengan variasi paling lebar (SD=4,68). Hal ini mengindikasikan bahwa kesejahteraan yang berkaitan dengan kehidupan di luar pekerjaan (LWB) lebih bervariasi antar individu. Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa meskipun karyawan *hybrid* secara umum sejahtera, aspek kehidupan pribadi mereka seperti hubungan keluarga, kesehatan, atau kepuasan hidup secara umum masih perlu diperhatikan.

Dari sisi karakteristik responden, perbedaan jenis kelamin menunjukkan bahwa karyawan perempuan memiliki rata-rata EWB lebih tinggi (107,9) dibanding laki-laki (105,5). Hal ini bisa dipahami karena dalam sistem kerja *hybrid*, perempuan mungkin lebih diuntungkan karena bisa mengatur waktu antara pekerjaan dan urusan domestik, sementara laki-laki yang secara sosial sering dituntut sebagai pencari nafkah utama mungkin masih merasa perlu menunjukkan produktivitas secara fisik.

Berdasarkan usia, pola yang muncul cukup jelas: semakin tua hingga batas tertentu, semakin tinggi EWB. Kelompok usia termuda (19-24 tahun) memiliki rata-rata terendah (102,3), sementara kelompok usia 31-36 tahun memiliki rata-rata tertinggi (109,1). Maknanya, karyawan yang lebih muda, yang baru memasuki dunia kerja, cenderung lebih kesulitan beradaptasi dengan sistem *hybrid*. Mereka mungkin belum memiliki disiplin diri yang cukup untuk bekerja dari rumah, atau merasa kehilangan bimbingan langsung dari senior.

Sebaliknya, karyawan berusia 31-36 tahun yang sudah matang secara profesional justru sangat nyaman dengan *hybrid*.

Perbedaan yang paling mencolok tampak pada jenis pekerjaan. Karyawan BUMN memiliki rata-rata EWB tertinggi (110,3) dengan variasi sangat kecil (SD=4,37). Ini berarti hampir semua karyawan BUMN merasa sangat sejahtera, dan kesejahteraan mereka merata. Tingginya tingkat kesejahteraan ini didukung oleh dua faktor utama, yaitu kompensasi yang kompetitif dan kebijakan kerja yang mendukung. Pertama, dari segi kompensasi, gaji pokok karyawan BUMN untuk lulusan baru dapat mencapai Rp8 juta per bulan, dengan total pendapatan yang bisa mencapai Rp10-20 juta per bulan setelah ditambah berbagai tunjangan. Kedua, dari sisi kebijakan kerja, Kementerian BUMN secara formal telah menerapkan *Employee Well-Being Policy* (EWP) melalui Surat Edaran Nomor SE-1/MBU/01/2024 yang mendorong penerapan skema kerja *hybrid*.

Terakhir, berdasarkan lama bekerja, pola yang ditemukan juga sangat konsisten. Karyawan dengan masa kerja kurang dari 6 bulan memiliki rata-rata EWB paling rendah (94,95). Setelah 6-12 bulan, rata-rata naik menjadi 103,9. Puncaknya pada masa kerja 1-3 tahun (108,6), lalu stabil di angka 108,4 untuk masa kerja di atas 3 tahun. Ini menunjukkan bahwa masa awal bekerja sangat kritis dalam sistem *hybrid*. Karyawan baru belum memiliki orientasi yang cukup, belum mengenal rekan kerja dan atasan dengan baik, serta belum terbiasa dengan ritme kerja *hybrid*. Mereka cenderung merasa kebingungan, kurang dukungan, dan akhirnya kesejahteraan menurun.

KESIMPULAN

1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menggambarkan *employee well-being* (EWB) pada karyawan *hybrid* di Yogyakarta. Berdasarkan analisis terhadap 422 responden, disimpulkan bahwa secara umum tingkat EWB karyawan *hybrid* tergolong sangat tinggi, dengan rata-rata skor 106,7 dari maksimal 126 dan 91,5% responden berada pada kategori tinggi. Meskipun demikian, masih terdapat 36 responden (8,5%) dengan kategori sedang dan beberapa individu dengan skor sangat rendah (minimum 56), yang mengindikasikan bahwa tidak semua karyawan merasakan manfaat *hybrid* secara optimal.

Berdasarkan dimensi, *psychological well-being* (PWB) memiliki rata-rata tertinggi dan variasi paling kecil, diikuti *workplace well-being* (WWB), sementara *life well-being* (LWB) memiliki

rata-rata terendah dan variasi paling lebar. Pada dimensi LWB, masih ditemukan 0,5% responden dengan kategori rendah dan 12,1% sedang, sedangkan pada dua dimensi lainnya tidak ada kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa aspek kesejahteraan di luar pekerjaan lebih rentan terganggu dalam sistem *hybrid* dibandingkan aspek yang langsung bersentuhan dengan pekerjaan.

Berdasarkan karakteristik individu, karyawan perempuan memiliki rata-rata EWB lebih tinggi (107,9) dibanding laki-laki (105,5), namun variasi skor pada laki-laki lebih besar. Berdasarkan usia, semakin dewasa karyawan hingga 36 tahun, semakin tinggi kesejahteraannya, dengan kelompok usia 31-36 tahun sebagai yang tertinggi (109,1), sementara kelompok 19-24 tahun memiliki EWB terendah (102,3). Berdasarkan jenis pekerjaan, karyawan BUMN memiliki EWB tertinggi (110,3) dan paling merata, sedangkan wirausaha (96,31) dan *freelance* (98,66) berada di posisi terbawah. Berdasarkan lama bekerja, karyawan dengan masa kerja kurang dari 6 bulan memiliki EWB terendah (94,95), kemudian meningkat drastis setelah satu tahun dan mencapai puncak pada masa kerja 1-3 tahun (108,6), sebelum stabil. Dengan demikian, masa transisi awal merupakan fase paling kritis yang menentukan keberhasilan adaptasi karyawan terhadap sistem kerja *hybrid*.

2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, penelitian ini terbatas pada wilayah Yogyakarta, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan ke wilayah lain di Indonesia yang mungkin memiliki karakteristik berbeda. Kedua, penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, sehingga tidak dapat menangkap perubahan *employee well-being* seiring waktu, terutama selama masa adaptasi terhadap sistem *hybrid*. Ketiga, teknik *purposive sampling* yang digunakan dapat membatasi generalisasi hasil. Keempat, penelitian ini hanya berfokus pada satu variabel, yaitu *employee well-being*, tanpa mengkaji variabel lain yang mungkin mempengaruhinya, seperti dukungan organisasi, kepuasan kerja, atau produktivitas kerja.

3. Saran dan Arah Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan kesimpulan di atas, ada beberapa saran yang dapat diberikan, terutama bagi perusahaan atau instansi yang menerapkan sistem kerja *hybrid*, bagi peneliti selanjutnya, dan bagi karyawan itu sendiri.

Bagi Perusahaan dan Instansi: Sangat disarankan untuk memberikan perhatian khusus kepada kelompok karyawan yang paling rentan, yaitu mereka yang baru bekerja

kurang dari enam bulan, karyawan berusia muda antara 19 hingga 24 tahun, karyawan dengan status wirausaha atau pekerja lepas, serta karyawan laki-laki yang memiliki skor kesejahteraan rendah. Kelompok-kelompok ini membutuhkan pendampingan ekstra agar tidak tertinggal dalam sistem *hybrid*. Perusahaan dapat merancang program orientasi yang lebih panjang dan intensif, misalnya dengan mewajibkan karyawan baru untuk lebih sering bekerja di kantor selama tiga bulan pertama, menyediakan mentor atau *buddy* dari karyawan senior, serta melakukan evaluasi kesejahteraan secara berkala. Selain itu, untuk menjaga dimensi kesejahteraan hidup yang lebih rentan, perusahaan sebaiknya tidak hanya fokus pada target kerja, tetapi juga mengadakan kegiatan tatap muka rutin seperti *team building*, *retreat*, atau sekadar acara kebersamaan yang dirancang untuk membangun interaksi sosial dan kohesi tim.

Bagi Peneliti Selanjutnya: Disarankan untuk menggunakan desain penelitian longitudinal atau jangka panjang agar dapat melihat bagaimana kesejahteraan karyawan *hybrid* berubah seiring waktu, misalnya sejak awal penerapan hingga setelah satu atau dua tahun berjalan. Cakupan wilayah penelitian juga perlu diperluas ke beberapa kota di Indonesia yang memiliki karakteristik berbeda, sehingga dapat diketahui apakah temuan dari Yogyakarta ini berlaku umum atau dipengaruhi oleh konteks lokal. Untuk variabel bidang pekerjaan yang dalam penelitian ini tidak dapat dianalisis karena jumlah sampel yang terlalu sedikit, peneliti mendatang disarankan untuk memperbesar jumlah responden pada setiap kategori bidang kerja agar perbandingan dapat dilakukan secara valid. Selain itu, pendekatan campuran antara kuantitatif dan kualitatif akan sangat membantu untuk menggali lebih dalam alasan di balik temuan-temuan deskriptif.

Bagi Karyawan: Terutama mereka yang termasuk dalam kelompok rentan, disarankan untuk secara aktif membangun hubungan dengan rekan kerja, baik melalui komunikasi daring maupun dengan memanfaatkan kesempatan bertemu langsung saat di kantor. Menetapkan batasan yang jelas antara waktu kerja dan waktu istirahat saat bekerja dari rumah juga sangat penting agar dimensi kesejahteraan hidup tidak terganggu. Karyawan tidak perlu ragu untuk menyampaikan kesulitan atau keluhan kepada atasan atau tim sumber daya manusia, karena masukan dari karyawan merupakan bahan berharga bagi perusahaan untuk terus menyempurnakan kebijakan *hybrid* agar lebih ramah terhadap semua pihak.

4. Ucapan Terima Kasih

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Tuhan Yesus Kristus atas bimbingan dan kekuatan selama penelitian ini. Apresiasi yang tulus disampaikan kepada dosen pembimbing,

Metty Verasari, M.Psi., PhD., Psikolog., atas bimbingan dan kesabaran yang sangat berharga. Terima kasih kepada seluruh dosen dan staf Fakultas Psikologi Universitas Mercu Buana Yogyakarta atas dukungannya. Terima kasih khusus kepada orang tua, keluarga, teman-teman, dan seluruh responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Penelitian ini dilakukan sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana psikologi.

DAFTAR PUSTAKA

ACCI. (2025). *Laporan Adopsi Cloud Computing dan Model Kerja Hybrid pada Perusahaan Teknologi Indonesia*.

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest, 16*(2), 40–68. https://doi.org/10.1177/1529100615593273

Azwar, S. (2017). *Reliabilitas dan Validitas*. Pustaka Pelajar.

Badan Pusat Statistik Provinsi D.I. Yogyakarta. (2025, November 5). *Keadaan Ketenagakerjaan D.I. Yogyakarta Agustus 2025*. https://yogyakarta.bps.go.id/id/pressrelease/2025/11/05/1670/keadaan-ketenagakerjaan-d-i--yogyakarta-agustus-2025.html

Creswell, J. W. (2019). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran* (4th ed.). Pustaka Pelajar.

Dara, D., Febriantina, S., & Suwatno, S. (2025). Enhancing well-being in hybrid work: The crucial role of organizational support for Indonesia's state civil apparatus. *Cogent Psychology, 12*(1), Article 2454084. https://doi.org/10.1080/23311908.2025.2454084

De Costa, P. I., & Van Gorp, K. (2023). Centering critical multilingual language awareness in language teacher education: Towards more evidence-based instructional practices. *Language Awareness, 32*(4), 553–559. https://doi.org/10.1080/09658416.2023.2285359

Dewi, A. K., Berlianti, M., Ariningrum, H., & Aini, H. (2025). The relationship between hybrid work systems, employee well-being, and organizational performance in the service sector in Indonesia. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan, 13*(5), 1287–1298. https://doi.org/10.37641/jiakes.v13i5.4113

Eurofound. (2025). *The hybrid workplace: Ensuring benefits for workers and organisations*. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2806/7897416

Gratton, L. (2021, May–June). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right

International Labour Organization. (2021). *Working from home: From invisibility to decent work*. https://www.ilo.org/publications/major-publications/working-home-invisibility-decent-work

Kausto, J., Airaksinen, J., Oksanen, T., Vahtera, J., Kivimäki, M., & Ervasti, J. (2024). COVID-19-induced changes in the workplace, psychosocial work environment and employee well-being: A longitudinal study. *Occupational Medicine, 74*(8), 571–580. https://doi.org/10.1093/occmed/kqae079

Logitech. (2023). *Hybrid work trend & insights Indonesia 2023*. https://info.logitech.com/rs/201-WGH-889/images/Logitech-Hybrid-Work-Trend-Insights-Indonesia-2023.pdf

Nanlohy, A. (2025). 87% karyawan korporasi di Indonesia bekerja dengan skema hybrid terstruktur. *Kompas*.

Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research, 90*(3), 441–458. https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3

Pour, A. B., & Hashim, M. (2014). Structural geology mapping using PALSAR data in the Bau gold mining district, Sarawak, Malaysia. *Advances in Space Research, 54*(4), 644–654. https://doi.org/10.1016/j.asr.2014.02.012

Priyanto, E. (2026). Efisiensi Energi dan Transformasi Sistem Kerja Nasional. *Kompas*.

Salazar-Altamirano, M. A., Galván-Vela, E., Ravina-Ripoll, R., & Sánchez-Limón, M. L. (2025). Happiness management and workplace well-being: Evolution, key insights, and future directions. A systematic review. *Methaodos: Revista de Ciencias Sociales, 13*(1), Article m251301a01. https://doi.org/10.17502/mrcs.v13i1.848

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology, 70*(1), 16–59. https://doi.org/10.1111/apps.12290

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior, 36*(5), 621–644. https://doi.org/10.1002/job.1990