
PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA PADA KARYAWAN PT X YANG BEKERJA SECARA *HYBRID* DI MASA PANDEMI COVID-19

Natasha Krisheila Nauli

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
natasha.117201034@stu.untar.ac.id (*corresponding author*)

Mohammad Agung Saryatmo

Program Studi Teknik Industri, Universitas Tarumanagara

Masuk: 12-12-2022, revisi: 28-12-2022, diterima untuk diterbitkan: 07-01-2023

Abstract: Since the pandemic, the Indonesian government has made several policies to reduce the spread of Covid-19, one of which is changing the pattern of Work from Office (WFO) which is now implementing a combined Work from Home (WFH) or known as a hybrid work pattern system. In addition, it is known that during the pandemic there was a decrease in the quality of work life. This hybrid work pattern implemented by PT X certainly influences the quality of life of workers. Therefore, this research was conducted to get an overview of the quality of work life, employee perceptions, as well as the positive and negative impacts felt by PT X employees who work in a hybrid manner during the Covid-19 pandemic. This study uses qualitative research methods with the knowledge that PT X employees have the perception that the company's work patterns are quite effective but need to be improved again. The positive impact that is felt is getting computer facilities, meal allowance, ease of administrative processes, time flexibility, and cost savings. The negative impact felt by PT X employees is that the work environment at home is not conducive, the internet connection is not stable, they do not get food money, they do not get supporting facilities for working at home, communication is less effective with colleagues and distance.

Keywords: Quality of Work Life, Pandemic, Hybrid Work Patterns

Abstrak: Semenjak terjadinya pandemi, pemerintah Indonesia membuat beberapa kebijakan untuk menekan angka persebaran Covid-19 dengan salah satunya membuat perubahan pola bekerja dari Work from Office (WFO) yang kini menerapkan gabungan Work from Home (WFH) atau disebut dengan sistem pola kerja *hybrid*. Selain itu, diketahui selama pandemi diketahui terjadi penurunan kualitas kehidupan kerja. Pola bekerja *hybrid* ini diterapkan oleh PT X tentu memiliki pengaruh terhadap kualitas hidup pekerja. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk bisa mendapatkan gambaran kualitas kehidupan kerja, persepsi karyawan, serta dampak positif dan negatif yang dirasakan oleh karyawan PT X yang bekerja secara *hybrid* di masa pandemi Covid-19. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan informasi mendalam dari partisipan. Pada penelitian ini diketahui karyawan PT X memiliki persepsi bahwa pola bekerja perusahaan sudah cukup efektif namun perlu ditingkatkan kembali. Dampak positif yang dirasakan adalah mendapatkan fasilitas komputer, uang makan, kemudahan dalam proses administrasi, fleksibilitas waktu dan menghemat biaya. Dampak negatif yang dirasakan oleh karyawan PT X adalah lingkungan bekerja di rumah tidak kondusif, koneksi internet tidak stabil, tidak mendapatkan uang makan, tidak mendapatkan fasilitas penunjang untuk bekerja di rumah, komunikasi kurang efektif dengan rekan kerja dan jarak.

Kata Kunci: Kualitas Kehidupan Kerja, Pandemi, Pola Bekerja *Hybrid*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Wabah pandemi Covid-19 menimbulkan bahaya besar bagi kehidupan manusia yang terjadi di awal tahun 2020 dan masih berlangsung hingga saat ini. Virus Covid-19 sangat menular dan penyebarannya dapat melalui udara dan sentuhan fisik (World Health Organization, 2020). Untuk memutuskan mata rantai penyebaran virus, maka pemerintah Indonesia membuat beberapa kebijakan guna menekan angka Covid-19 supaya tidak semakin meningkat. Salah satu kebijakan yang dibuat adalah perubahan prosedur dan budaya kerja menjadi Work from Home (WFH). WFH merupakan sistem kerja individu yang bekerja dari rumah atau lokasi sesuai pilihan selain kantor (Reshma et al., 2015). Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik terhadap 87.379 responden, diketahui sebesar 39,04% mayoritas responden WFH semenjak ditetapkan dan 34% responden melakukan WFH tetapi terdapat jadwal *shifting* masuk kantor. Kemudian, adanya 7% responden yang tetap masuk kerja seperti biasa dan 19% responden yang tidak melakukan WFH karena pekerjaan yang tidak memungkinkan untuk dilakukan secara WFH (Badan Pusat Statistik, 2020).

Hal ini juga diterapkan di PT X yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan kesehatan dan khususnya pada laboratorium klinik. Namun ketika mulai pandemi, PT X mulai memberlakukan sistem kerja secara *hybrid*, dimana pada sistem kerja ini merupakan kombinasi bekerja dari rumah (WFH) dan bekerja dari kantor (WFO). Dari wawancara singkat yang dilakukan pada tiga karyawan PT X, diketahui bahwa banyak kendala yang dialami ketika bekerja secara *hybrid*. Seperti misalnya jadwal kerja *hybrid* yang tidak menentu, lalu kurangnya fasilitas penunjang bekerja dari rumah oleh perusahaan, dan adanya tunjangan bergerak berupa uang makan yang hanya didapatkan ketika bekerja secara WFO. Kendala tersebut membuat adanya motivasi yang dirasakan oleh para karyawan PT X. Padahal menurut Sedarmayanti (2009), penurunan motivasi kerja seorang karyawan berbanding lurus dengan kualitas kerja seseorang. Dalam artian, bila seorang karyawan mengalami penurunan motivasi kerja, maka kualitas kerja karyawan tersebut juga akan menurun, dan hal ini akan memengaruhi produk/pengguna jasa yang ia ciptakan atau layani.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa dengan bekerja secara *hybrid*, yang dinilai juga tidak begitu efektif, diasumsikan kualitas kehidupan para karyawan di PT X juga ikut terpengaruh atau bahkan turun. Selain sistem kerja *hybrid* yang semakin membebani beban kerja para karyawan, seperti yang dirasakan oleh karyawan PT X, kelemahan dari sistem kerja *hybrid* yang sering kali ditemui, yaitu karena hilangnya interaksi yang kuat antar karyawan satu dengan yang lain. Padahal, pada momen tertentu, interaksi yang cepat, tanggap, efektif, serta efisien dibutuhkan agar kinerja yang dihasilkan maksimal. Hal ini kemudian didukung oleh sebuah studi yang diadakan oleh platform dengan responden yang merupakan karyawan dari perusahaan teknologi Tinypulse, lebih dari 80% responden menjawab bahwa sistem kerja *hybrid* yang mengharuskan karyawan untuk beradaptasi dengan bekerja di rumah maupun di kantor, sangat melelahkan secara emosional (Perkasa, 2020).

Namun, di sisi lain, adapun dampak positif dari sistem kerja *hybrid*. Pasalnya, menurut survei yang diadakan oleh perusahaan teknologi, Microsoft, dengan 31 ribu responden yang diadakan di 31 negara, termasuk Indonesia membuktikan bahwa sebanyak 66% karyawan di Indonesia lebih memilih untuk bekerja dari rumah atau Work from Home (WFO) atau bekerja dengan sistem *hybrid* (Firmansyah, 2022). Beberapa hal yang melatar belakangnya, antara lain adalah karyawan semakin memiliki fleksibilitas yang tinggi, lebih hemat waktu, lebih efektif, dan produktif karena karyawan dapat melakukan berbagai aktivitas lainnya selain bekerja. Sejatinya, sistem kerja *hybrid* ini memiliki dua sisi; positif dan negatif. Jika ditinjau lagi, permasalahan yang ada dalam sistem kerja *hybrid* adalah karena tidak terpenuhinya beberapa hak atas kesejahteraan karyawan, contohnya uang transportasi dan uang makan yang dipotong. Padahal, penting bagi karyawan untuk tetap mendapatkan hak dan merasa sejahtera dalam menghadapi dan menjalani perubahan sistem kerja ini. Maka, diperlukan adanya aturan dan

tata cara yang jelas serta lengkap untuk tetap menjamin kualitas kehidupan kerja seorang karyawan di saat bekerja secara *hybrid* (Andini et al., 2022).

Selama pandemi diketahui terjadi penurunan kualitas kehidupan kerja. Dilansir dari artikel Zhafira (2021), diketahui hasil survei dari JobStreet Indonesia yang menunjukkan kualitas kehidupan kerja karyawan menurun drastis pada masa pandemi dengan sebesar 33% karyawan tidak merasa bahagia dengan pekerjaannya, meski masih mempunyai pekerjaan di saat pandemi. Adanya penurunan drastis ini menjadi perhatian mengingat kualitas kehidupan kerja merupakan hal penting dalam kehidupan perusahaan, dan sebagai bentuk dari kesejahteraan karyawan selama bekerja di perusahaan (Kanten & Sadullah, 2012). Aspek kualitas kehidupan kerja mencakup lingkungan kerja yang baik, kompensasi yang memadai, jam kerja fleksibel, ruang lingkup karir untuk lebih tinggi, *benefit*, dan layanan kesejahteraan bagi perusahaan. Meski kualitas kehidupan kerja berkaitan sebagai bentuk kesejahteraan karyawan dalam perusahaan, namun tidak memiliki makna yang sama dengan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja (Kanten & Sadullah, 2012). Hal ini dapat terlihat dari kualitas kehidupan kerja menekankan pada kesejahteraan karyawan di tempat kerja yang memengaruhi kehidupan karyawan di luar pekerjaan.

Menurut Irawati (2015), kualitas kehidupan kerja adalah gambaran dalam menjelaskan perasaan seseorang yang meliputi setiap dimensi kesejahteraan seorang karyawan, mulai dari terkait gaji/upah, keamanan, kondisi/iklim/situasi kerja organisasi, maupun hubungan yang terjadi di antara karyawan dengan karyawan, maupun karyawan dengan organisasi/instansi. Hasil dari sebuah penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arifin (2012), menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan. Semakin tinggi perasaan puas seorang karyawan, maka semakin tinggi pula semangat yang memacu kinerja karyawan tersebut. Oleh karena itu, maka penting untuk menjaga kualitas kerja seorang karyawan, agar kualitas kinerja yang dikeluarkan oleh karyawan juga baik dan berkualitas.

Lebih lanjut lagi, banyak faktor yang memengaruhi kualitas kehidupan kerja menurut Riggio (2013) dalam Soetjipto (2017) menyebutkan bahwa kompensasi kerja, kesempatan kerja, rancangan kerja, dan juga hubungan/interaksi antar anggota organisasi, adalah faktor-faktor yang memengaruhi kualitas kehidupan kerja seorang pegawai. Keadaan *hybrid* yang harus dijalani oleh karyawan PT X, tentu memiliki pengaruh terhadap kualitas hidup pekerja. Mulai dari interaksi yang terbatas antara rekan kerjanya, keterbatasan sarana/prasarana, kompensasi kerja berupa tunjangan transportasi dan makan yang tidak turun, hingga kesempatan kerja secara efektif yang terbatas, merupakan beberapa kemungkinan korelasi antara suasana bekerja secara *hybrid* di PT X dengan kualitas kehidupan pekerja, selama pandemi Covid-19.

Dari penjelasan yang telah dipaparkan di atas, maka bisa dikatakan kualitas kehidupan kerja sebagai faktor penting dari bentuk kesejahteraan karyawan selama bekerja di perusahaan. Namun dengan melihat pengalaman karyawan PT X yang bekerja secara *hybrid* tidak begitu efektif, maka melalui penelitian ini ingin mengetahui bagaimana pengaruh kualitas kehidupan kerja pada karyawan PT X yang bekerja secara *hybrid* di masa pandemi Covid-19.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk bisa mendapatkan gambaran kualitas kehidupan kerja dan persepsi karyawan PT X terkait pola bekerja *hybrid*. Selain itu, untuk mengetahui dampak positif dan dampak negatif yang dirasakan oleh karyawan PT X yang bekerja secara *hybrid* di masa pandemi Covid-19.

TINJAUAN PUSTAKA

Kualitas kehidupan kerja didefinisikan oleh Setyadi dan Wartini (2016) sebagai perasaan pekerja tentang kesejahteraan fisik dan mental mereka di tempat kerja. Setiap orang yang bekerja untuk sebuah perusahaan berhak mendapatkan suasana kerja yang menyenangkan,

rekan kerja yang kolaboratif, dan dukungan luar biasa dalam pengembangan profesional mereka. Semua tujuan ini dapat dipenuhi dengan memasukkan komponen kualitas kehidupan kerja ke tempat kerja. Wibowo (2017) dalam Priyono (2020) mengklaim bahwa menyediakan lingkungan kerja yang positif bagi karyawan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka. Lebih jauh, membangun kualitas kehidupan kerja yang benar adalah metode untuk mengevaluasi kemampuan karyawan yang loyal. Mereka akan diarahkan pada sumber daya yang mereka miliki dan manajemen perusahaan untuk memperbaiki lingkungan kerja mereka dan berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Karyawan mencari pekerjaan yang memenuhi tuntutan material dan non-materi mereka. Posisi yang memberikan kemungkinan untuk kemajuan dan keterlibatan dalam membuat keputusan penting mengenai operasi perusahaan sama pentingnya dengan pekerjaan yang dibayar dengan baik. Kualitas kehidupan kerja atau QWL merupakan upaya perusahaan untuk menanamkan rasa aman dan kebahagiaan pada karyawannya agar dapat bersaing semaksimal mungkin (Pardaningtyas & Budiani, 2017).

Demi karyawan dan perusahaan, perusahaan harus berusaha memahami dan mengakomodasi kebutuhan karyawan mereka. Pengaruh baik yang dapat dimiliki pekerjaan terhadap karyawan, seperti membawa wawasan dan tantangan baru, sedang dipertimbangkan, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian perusahaan. Karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja sebagai akibat dari hal ini. Menurut Retnaningsih (2020), kualitas kehidupan kerja mengacu pada persepsi karyawan tentang sikap dan pengalaman tempat kerja. Organisasi ini berfokus untuk memberi karyawannya kehidupan kerja yang menyenangkan agar mereka merasa dihargai dan dihargai, yang mengarah pada peningkatan kompetensi dan produksi. Jika karyawan melihat ini, organisasi telah berhasil meningkatkan kualitas kehidupan kerja.

Kualitas kehidupan kerja, menurut Nurendra dan Purnamasari (2017), adalah program komprehensif di mana bagian dari kualitas kehidupan kerja diterapkan untuk meningkatkan kepuasan pekerja, sebagai bagian dari pembelajaran, dan untuk membantu mengelola perubahan dan transisi sehingga berjalan lancar. Kualitas hidup di tempat kerja menyoroti kemampuan perusahaan untuk menyediakan tidak hanya apa yang dibutuhkan karyawan dari perspektif perusahaan, tetapi juga memberikan masukan tentang apa yang mereka butuhkan untuk meningkatkan kinerja mereka. Seperti fasilitas kerja, kejelasan karir, komunikasi terbuka dan pemecahan masalah, perlindungan dari pemecatan, perhatian terhadap kesehatan, dan penghasilan yang wajar melalui keterlibatan yang memungkinkan mereka kebebasan berekspresi agar dapat menjalankan tugasnya dengan lancar. Partisipasi yang dimaksud adalah keikutsertaan pegawai dalam menentukan kebijakan yang akan diterapkan terhadap pegawai itu sendiri, sehingga menimbulkan kebanggaan pegawai.

Faktor yang memengaruhi kualitas kehidupan kerja, antara lain: (a) kualitas kehidupan kerja, dimana telah memenuhi kebutuhan karyawan yang dapat mempermudah dalam bekerja atau yang dibutuhkan agar selalu semangat dalam melakukan pekerjaan; (b) fokus pada masalah yang penting dalam organisasi; (c) memiliki struktur dalam identifikasi pemecahan masalah; (d) sistem imbalan yang sesuai; (e) sistem yang berlaku di perusahaan; dan (f) keterlibatan seluruh anggota organisasi. Selain itu menurut Arifin (2012), diketahui ada tiga indikator yang dapat diukur dalam kualitas kehidupan kerja, yaitu (a) sistem imbalan; (b) restrukturisasi pekerjaan, dan (c) lingkungan kerja.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini melibatkan partisipan dengan kriteria: (a) Karyawan yang bekerja secara *hybrid* di PT X; (b) bekerja minimal 2 tahun di kantor PT X; dan (c) berusia 23-60 tahun. Pengumpulan data dilakukan dengan secara *purposive sampling*, dimana untuk pengambilan data ini, peneliti memilih partisipan berdasarkan dengan kriteria karakteristik partisipan yang sudah ditentukan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif serta menggunakan wawancara sebagai teknik pengumpulan data. Wawancara merupakan komunikasi interaksional antara dua pihak yang salah satunya memiliki tujuan tertentu dan terdapat proses

tanya jawab pertanyaan (Stewart & Cash, Jr., 2014). Pada penelitian ini maka akan menggunakan *semi structured interview* karena selama pengumpulan data menggunakan pertanyaan terbuka dan panduan wawancara (Yin, 2014). Pada penelitian ini terdapat lima partisipan yang bersedia untuk diwawancarai. Untuk pengambilan proses wawancara dilakukan secara langsung di lokasi kantor PT X. Teknik analisis data akan dilakukan dengan analisis tematik. Pada metode ini, maka proses analisis ini dilakukan dengan tujuan untuk bisa memahami gambaran secara utuh (Poerwandari, 2007). Selain itu, dalam proses analisisnya dilakukan *coding* dan kategorisasi. Setelah itu, dilakukan analisis dan sebagai langkah akhir dilakukan kesimpulan dan saran.

HASIL DAN KESIMPULAN

Gambaran Kualitas Kehidupan Kerja

Pada penelitian ini dilakukan wawancara terhadap lima partisipan dengan nama seluruh partisipan disamarkan dengan bukan nama sebenarnya. Untuk partisipan pertama adalah Susi, yang saat ini memiliki posisi sebagai *Talent Acquisition & Assessment Officer*, lalu partisipan kedua adalah Anton dengan posisi saat ini sebagai *Human Capital Generalist*, partisipan ketiga adalah Susan yang saat ini menjabat sebagai *Learning & Development Supervisor*, partisipan keempat adalah Lisa memiliki posisi sebagai *Finance-Account Payable Officer*, dan Ola menjabat sebagai *Facility Care-General Care Supervisor*.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh lima partisipan, diketahui bahwa seluruh indikator kualitas kehidupan kerja dapat terpenuhi oleh PT X dan dirasakan oleh kelima partisipan. Dari indikator sistem imbalan, maka diketahui kelima partisipan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan standar perusahaan. Kelima partisipan mendapatkan imbalan berupa upah gaji, *benefit*, seperti misalnya mendapatkan *benefit* BPJS Ketenagakerjaan, BPJS Kesehatan, *reimburse* kesehatan, *reimburse* kacamata, kesehatan gigi, dan THR. Namun diketahui bahwa untuk tunjangan uang makan hanya berlaku ketika WFH, sehingga ketika kelima partisipan WFO tidak mendapatkan uang makan. Hal ini diketahui menjadi salah satu keresahan bagi seluruh partisipan, karena intensitas bekerja *hybrid* yang tidak selalu sama sehingga membuat uang gaji yang diterima tidak selalu sama setiap bulannya.

Selain itu, diketahui bahwa pada PT X tidak memberlakukan tunjangan jabatan dan kompensasi uang lembur ke seluruh karyawan. PT X memberlakukan untuk uang tunjangan jabatan hanya diberikan dengan karyawan yang sudah memiliki pangkat *supervisor* dan kompensasi uang lembur hanya diberikan ke karyawan yang level *officer*.

Selain itu, diketahui selama penerapan pola bekerja *hybrid* PT X tidak begitu menunjang kebutuhan karyawannya untuk bekerja secara WFH, karena perusahaan tidak memfasilitasi karyawannya dalam pemberian laptop kantor. Hal ini karena dari hasil analisa yang telah dipaparkan, bahwa selama seluruh partisipan bekerja di rumah menggunakan laptop pribadi dan tidak mendapatkan pinjaman fasilitas laptop dari kantor. Selain itu, perusahaan menerapkan kebijakan untuk bekerja di rumah harus melakukan pengunduhan VPN dan *global protect* pada laptop pribadi karyawan. Hal ini menjadi keresahan bagi kelima partisipan, karena merasa laptop pribadi yang dimiliki berganti fungsi seolah menjadi milik perusahaan. Selain itu juga, menjadi menambah memori karena banyaknya dokumen perusahaan yang terunduh di laptop pribadi.

Kemudian, dari dimensi restrukturisasi pekerjaan diketahui bahwa perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pengembangan diri maupun pekerjaan yang menantang, sehingga dapat mendorong karyawan untuk terus berkembang. Dari kelima partisipan, diketahui seluruhnya mendapatkan kesempatan tersebut dari perusahaan. Susi mendapatkan kesempatan pelatihan mempelajari Microsoft Excel dari perusahaan. Kemudian Anton pernah berpartisipasi pada program pengembangan yang dibentuk oleh perusahaan, yaitu program Conim. Susan, Lisa, dan Ola pernah berpartisipasi pada program pengembangan *Talent Acceleration Program*.

Selain itu, pada dimensi lingkungan kerja diketahui tidak seluruh partisipan memiliki komunikasi yang baik dengan rekan-rekan satu divisinya. Pada partisipan Susi merasakan selama bekerja secara *hybrid* komunikasi kurang efektif. Selain itu, pada Anton, Susan, Lisa, dan Ola merasakan komunikasi dengan lingkungan sekitar cukup efektif. Kemudian, kelima partisipan merasakan perbedaan interaksi *bonding* saat bersama satu masing-masing departemen saat menerapkan pola bekerja *hybrid*. Sebelum pandemi, kelima partisipan sering melakukan kegiatan bersama secara bertemu dengan tatap muka. Adanya kegiatan tersebut membuat kelima partisipan merasakan lebih dekat, intim, dan akrab terhadap satu sama lain. Namun, semenjak pandemi, kegiatan tersebut sudah tidak dilakukan seperti waktu sebelum pandemi.

Persepsi Karyawan PT X terhadap Pola Bekerja Hybrid

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh lima partisipan, diketahui bagaimana persepsi karyawan PT X selama bekerja secara *hybrid* di masa pandemi Covid-19. Dari lima partisipan, dua partisipan di antaranya merasakan pola bekerja *hybrid* masih kurang efektif. Hal ini diketahui dari persepsi partisipan Susi dan partisipan Ola dimana menurut keduanya, dari skala 1-5 pada kenyamanan pola kerja *hybrid*, keduanya memberi penilaian di angka dua. Bagi partisipan pertama, yaitu Susi merasa dengan pola bekerja *hybrid* pada saat WFH lebih banyak dampak negatif yang dirasakannya dibandingkan ketika bekerja secara WFO. Selain itu, bagi partisipan lima, yaitu Ola merasa bahwa dengan pola bekerja *hybrid* kurang cocok dengan pekerjaannya yang lebih banyak mobilitas ke lapangan dibandingkan bekerja di balik layar.

Di sisi lain, diketahui pada partisipan Anton, partisipan Susan, dan partisipan Lisa menilai pola bekerja *hybrid* ini sudah cukup efektif namun perlu ditingkatkan kembali. Dari skala 1-5, ketiganya memberi penilaian di angka ketiga. Hal ini karena bagi partisipan Anton menilai ada sistem kerja *hybrid* dirinya merasa lebih bebas ketika bekerja WFH lebih mendapat banyak kebebasan. Namun, Anton merasa sistem *hybrid* perlu dimaksimalkan kembali, karena masih kurang mendapatkan dukungan penunjang fasilitas untuk bekerja secara WFH oleh perusahaan. Selain itu, bagi partisipan 3, yaitu Susan menilai dengan bekerja secara *hybrid* WFH dapat menghemat dalam segi waktu dan biaya dibandingkan jika bekerja secara WFO. Serta, pada partisipan Lisa menilai bahwa konsep *hybrid* sebenarnya sudah baik. Namun konsep *hybrid* ini secara fasilitas tidak terlalu didukung oleh perusahaan. Hal ini karena menurut Lisa, selama perusahaan menerapkan pola bekerja *hybrid* dirinya tidak mendapatkan fasilitas penunjang untuk bekerja secara WFH, seperti tidak mendapatkan pinjaman laptop dan tidak mendapatkan uang makan ketika WFH.

Dampak Positif yang Dirasakan oleh Karyawan PT X selama Bekerja secara Hybrid

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh lima partisipan, diketahui dampak positif karyawan PT X selama bekerja secara *hybrid* di masa pandemi Covid-19. Dampak positif yang dirasakan oleh karyawan PT X saat bekerja secara WFO adalah bisa mendapatkan fasilitas penunjang untuk bekerja, seperti hasil *interview* yang dilakukan oleh Susan dengan mendapatkan fasilitas komputer.

“Tapi di kantor ada komputer ya Mba, masing-masing karyawan dapat. Jadi kalau WFO saya gak perlu berat-berat bawa laptop. Enaknya gitu ya Mba.”

Selain itu, dampak positif lainnya yang didapat oleh dapat mudah berkomunikasi dengan rekan kerja secara tatap muka, kemudahan melakukan proses administrasi, dan berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Susi diketahui saat bekerja WFO mendapatkan uang makan.

“Oke, kalau misalnya *hybrid* seperti yang tadi sudah saya mention. Kalau misalnya WFO itu kan ada uang makan ya, nah uang makan itu menurut saya juga cukup besar 30.000 per harinya. Kalau misalnya saya WFH nih, apalagi sakit gitu ya, seminggu itu saya bisa kehilangan 150.000 gitu, itu cukup tinggi menurut saya. Ya kalau dari segi benefit sih saya memilih bekerja secara WFO.”

Kemudian, dampak positif yang dirasakan saat menerapkan pola kerja *hybrid*, yakni lebih mudah berkomunikasi dengan rekan kerja secara tatap muka. Bagi kelima partisipan adalah bekerja secara WFO memudahkan komunikasi dengan rekan kerja dan menjadi lebih terasa kedekatan dengan teman kerja. Seperti menurut partisipan satu dan tiga, yaitu Susi dan Susan dengan bekerja secara WFO dapat meningkatkan intensitas kedekatan bersama lingkungan sekitarnya. Dampak positif lainnya, yakni merasakan adanya kemudahan dalam melakukan proses administrasi ketika bekerja secara WFO. Dampak positif yang dirasakan oleh para partisipan adalah merasa lebih efektif untuk melakukan pekerjaan operasional dan administrasi. Hal ini dirasakan oleh partisipan kedua, yaitu Anton karena mempermudahnya untuk bisa mengerjakan kegiatan operasional secara langsung di kantor. Begitu pula dengan partisipan pertama, yaitu Susi, ketika bekerja secara WFO akan mempermudah dirinya untuk melakukan proses administrasi dan *on boarding* karyawan baru di hari pertama *join*. Partisipan ketiga, yaitu Susan juga merasakan hal ini, ketika terdapat acara maupun kegiatan pelatihan yang dilakukan secara tatap muka akan lebih mudah untuk melakukannya secara langsung di kantor.

Selain itu, dampak positif ketika bekerja secara WFH adalah fleksibilitas waktu. Bagi kelima partisipan, saat bekerja secara WFH waktu menjadi lebih fleksibel. Selain itu, bagi kelima partisipan merasakan ketika bekerja secara WFH tidak membutuhkan persiapan lebih untuk bekerja, karena hanya membutuhkan waktu singkat dan tidak membutuhkan untuk bangun lebih pagi untuk persiapan pergi berangkat kerja. Seperti misalnya, bagi partisipan pertama, yaitu Susi merasakan jenuh ketika bekerja WFH sehingga bisa beristirahat dengan bermain sosial media untuk sementara waktu. Selain itu, ketika WFH ketika terlalu banyak duduk dapat melakukan *stretching* sementara waktu untuk bisa menghilangkan rasa pegal hilang. Serta, dampak positif lainnya ketika menerapkan pola kerja *hybrid* adalah ketika bekerja WFH maka dapat menghemat secara biaya. Bagi partisipan ketiga adalah Susan. Susan merasakan dengan WFH dapat lebih menghemat dari segi waktu dan biaya. Dari segi waktu, Susan bisa mulai bekerja lebih siang dari biasanya ketika WFO. Selain itu, dari segi biaya Susan bisa lebih hemat dalam pengeluaran pembelian bensin.

Dampak Negatif yang Dirasakan oleh Karyawan PT X selama Bekerja secara *Hybrid*

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh lima partisipan, diketahui dampak negatif karyawan PT X selama bekerja secara *hybrid* di masa pandemi Covid-19. Dampak negatif yang dirasakan oleh karyawan PT X saat bekerja secara WFO adalah jarak antara rumah partisipan dengan lokasi kantor. Dimana hal ini dirasakan oleh tiga partisipan, yaitu Susi, Susan, dan Lisa. Contoh pernyataan dari hasil wawancara yang telah dilakukan dan dikatakan oleh Lisa.

“Kalau *challenges* sih menurut saya kalau terkait kendala WFO gitu ya, karena rumah saya cukup jauh dari kantor, makanya saya mau gak mau ya bangun pagi.”

Kemudian dampak negatif yang dirasakan ketika bekerja secara WFH adalah lingkungan bekerja saat di rumah tidak kondusif koneksi internet tidak stabil sehingga mengganggu dalam proses bekerja. Seperti yang dirasakan oleh partisipan pertama, yaitu Susi, mengalami kendala koneksi internet kurang stabil dan Wi-Fi yang sering kali *error*. Hal ini membuat Susi untuk secara terpaksa mengeluarkan biaya lebih untuk membeli kuota tambahan untuk menjadikan *handphone* miliknya sebagai *hotspot* untuk internet. Hal ini juga dirasakan oleh partisipan

kedua, yaitu Anton, dimana sering kali koneksi internet terputus ketika sedang bekerja, sehingga mengganggu Anton yang sedang di tengah kerja dan terkadang apa yang sudah dikerjakan tidak tersimpan. Seperti yang telah dikatakan oleh Anton:

“Menurut saya berpengaruh sekali mba, karena saya tipe yang sekali sudah bekerja itu menikmati dan susah untuk diberhentikan. Jadi ketika saya sedang menikmati kerja, terus di tengah kerja menikmati lalu koneksi terputus menurut saya jadi hambatan banget mba. Semacam kalau kita lagi nonton film, terus filmnya macet ditengah2. Seperti DVD bajakan jaman dulu, emosi banget pasti rasanya.”

Selain itu, dampak negatif lainnya adalah tidak mendapatkan uang makan. Pada dampak negatif ini dipengaruhi dengan adanya kebijakan dari perusahaan saat menerapkan pola kerja *hybrid* dimana saat WFH tidak mendapat tunjangan uang makan. Hal ini menjadi keresahan bagi partisipan karena memengaruhi nominal upah gaji yang diterimanya serta merasakan bahwa konteks makan itu bersifat kebutuhan dimana baik kerja di kantor dan di rumah tetap membutuhkan untuk makan. Dampak negatif lainnya, yaitu tidak mendapatkan fasilitas penunjang untuk bekerja di rumah saat bekerja secara WFH sehingga ketika bekerja secara WFH akan menggunakan *laptop* pribadi. Selain itu, adanya kewajiban untuk melakukan penginstalan VPN dan *global protect* agar *laptop* bisa digunakan untuk *remote* komputer kantor. Hal ini menjadi salah satu perhatian dan *concern* bagi ketiga partisipan, karena merasakan fungsi *laptop* berubah dari *laptop* pribadi seolah milik kantor. Selain itu, lebih banyaknya dokumen kantor dibandingkan dokumen pribadi, sehingga memakan *space* memori. Selain itu, diketahui dampak negatif lainnya yang dirasakan ketika bekerja secara *hybrid* adalah komunikasi yang kurang efektif dengan rekan kerja satu tim. Hal ini dirasakan oleh partisipan pertama, yaitu Susi. Susi merasakan komunikasi dengan teman satu divisi kurang efektif, karena waktu untuk berdiskusi menjadi lebih sedikit dan tidak mengetahui kesibukan rekan kerja yang pada saat itu bekerja secara WFH

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis maka dapat dibuat kesimpulan:

1. Kualitas kehidupan kerja yang cukup baik dirasakan oleh seluruh partisipan yang bekerja di PT X selama bekerja secara *hybrid* di masa pandemi Covid-19. Hal ini dapat dilihat dari tiga indikator kualitas kehidupan, yakni sistem imbalan, restrukturisasi pekerjaan, dan lingkungan kerja dapat dipenuhi oleh perusahaan.
2. Persepsi karyawan PT X mengenai pola kerja *hybrid* dimasa pandemi Covid-19 dirasa cukup efektif namun perlu ditingkatkan kembali. Hal ini karena dari skala 1-5, tiga partisipan memberi penilaian di angka tiga dan dua partisipan memberikan penilaian di angka dua. Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa pola kerja *hybrid* sudah cukup efektif diimplementasikan pada PT X.
3. Penerapan pola kerja *hybrid* dapat memberikan dampak positif bagi karyawan. Dari analisis yang telah dilakukan, diketahui terdapat 4 dampak positif yang dirasakan saat bekerja secara WFO, yaitu bisa mendapatkan fasilitas penunjang untuk bekerja, mendapatkan uang makan, dapat mudah berkomunikasi dengan rekan kerja secara tatap muka, dan kemudahan melakukan proses administrasi. Lalu 2 dampak positif yang dirasakan saat bekerja secara WFH adalah fleksibilitas waktu dan hemat biaya.
4. Penerapan pola kerja *hybrid* dapat memberikan dampak negatif bagi karyawan. Dari analisis yang telah dilakukan, diketahui terdapat 1 dampak negatif yang dirasakan saat bekerja secara WFO, yaitu jarak antara rumah partisipan dengan lokasi kantor dan 5 dampak negatif yang dirasakan ketika bekerja secara WFH adalah lingkungan bekerja saat di rumah tidak kondusif, koneksi internet tidak stabil, tidak mendapatkan uang makan, tidak mendapat fasilitas penunjang untuk bekerja di rumah, dan komunikasi yang kurang efektif bersama rekan kerja.

Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini masih belum sempurna dan masih terdapat keterbatasannya. Oleh karena itu, berikut merupakan keterbatasan yang ada pada penelitian ini:

1. Pada saat melakukan pengambilan data, peneliti melakukan wawancara pada partisipan tidak dari seluruh perwakilan departemen sehingga belum cukup objektif dalam mendapatkan informasi.
2. Butir-butir pertanyaan yang tertera pada panduan pertanyaan wawancara masih belum cukup detail dan tidak secara spesifik sesuai komponen sehingga jawaban yang diberikan oleh partisipan belum memberikan jawaban yang cukup mendalam. Selain itu, jawaban belum terlalu menggambarkan terkait gambaran kualitas kehidupan kerja serta dampak positif dan negatif yang dirasakan oleh karyawan PT X.

Implikasi Penelitian

Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka tentu mempunyai implikasi pada penelitian-penelitian selanjutnya, sehubungan dengan hal tersebut maka implikasinya dengan sebagai berikut:

1. Diketahui bahwa pola bekerja *hybrid* di PT X sudah cukup efektif namun perlu ditingkatkan kembali. Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya untuk bisa meningkatkan pola kerja *hybrid* dengan melakukan evaluasi seberapa efektif dan kepuasan pola kerja *hybrid* terhadap seluruh karyawan PT X.
2. Dari penelitian ini dapat diketahui apa saja dampak positif dan negatif yang dirasakan oleh karyawan PT X selama bekerja secara *hybrid* di masa pandemi Covid-19. Oleh karena itu, penelitian ini bisa menjadi pertimbangan bagi perusahaan saat akan melakukan kajian ulang penyesuaian *benefit* di PT X, seperti misalnya pertimbangan bagi perusahaan untuk bisa memberikan pinjaman laptop ke karyawan PT X untuk mendukung penunjang saat bekerja WFH, kemudian memberikan uang makan tidak hanya dilakukan pada saat WFO saja melainkan juga diberikan pada saat WFH.

Saran Penelitian

Terdapat saran yang dapat menjadi masukan untuk penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Perlu melakukan pengambilan data dengan melakukan wawancara pada karyawan PT X dari berbagai divisi dan departemen sehingga jawaban informasi dapat terwakilkan dari keseluruhan divisi ataupun departemen yang ada pada struktur organisasi PT X.
2. Membuat panduan pertanyaan lebih spesifik dan dibuat pertanyaan lebih detail dengan setiap per komponen. Hal ini bertujuan agar bisa lebih tergambar bagaimana gambaran kualitas kehidupan kerja dan dapat diketahui lebih mendalam setiap komponennya.
3. Peneliti menyadari penjelasan dari hasil penelitian masih cukup berbelit sehingga perlu dilakukan elaborasi kembali agar pembaca dari penelitian ini bisa lebih memahami hasil penelitian secara utuh.

DAFTAR PUSTAKA

- Andini, T. A., Widawati, L., & Utami, A. T. (2022). Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan hybrid working. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 2(2), 158–164. <https://doi.org/10.29313/bcpsps.v2i3.2926>
- Arifin, N. (2012). Analisis kualitas kehidupan kerja, kinerja, dan kepuasan kerja pada CV Duta Senenan Jepara. *Jurnal Economia: Review of Business and Economics Studies*, 8(1), 11–21. <https://doi.org/10.21831/economia.v8i1.797>
- Badan Pusat Statistik. (2020). *Hasil survei sosial demografi dampak Covid-19 2020*. <https://www.bps.go.id/publication/2020/06/01/669cb2e8646787e52dd171c4/hasil-survey-sosial-demografi-dampak-covid-19.html>

- Firmansyah, L. M. (2022, May 24). Tren kerja hibrida, karyawan Indonesia prioritaskan kualitas hidup. *Fortune*. <https://www.fortuneidn.com/tech/luky/survei-tren-kerja-hibrida-karyawan-prioritaskan-kualitas-hidup>
- Irawati, S. . (2015). Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai dinas perindustrian dan perdagangan Kabupaten Sampang. *Jurnal Neo-Bis*, 9(2), 41–52. <https://doi.org/10.21107/nbs.v9i2.1272>
- Kanten, S., & Sadullah, O. (2012). An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 360–366. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.057>
- Nurendra, A. M., & Purnamasari, W. (2017). Hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan keterikatan kerja pada pekerja wanita. *Indigenous: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 2(2), 148–154. <https://doi.org/10.23917/indigenous.v2i2.5649>
- Pardaningtyas, M. A., & Budiani, M. S. (2017). Hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan loyalitas karyawan pada PT. X. *Character: Jurnal Psikologi Pendidikan*, 4(2), 1–7. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/article/view/19933>
- Perkasa, G. (2020, March 17). Konsep hybrid working bikin karyawan kelelahan, kenapa? *Kompas.com*. <https://lifestyle.kompas.com/read/2022/03/17/102443220/konsep-hybrid-working-bikin-karyawan-kelelahan-kenapa?page=all>
- Poerwandari, E. K. (2007). *Pendekatan kualitatif untuk penelitian perilaku manusia*. LPSP3 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Priyono, A. A. (2020). Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Attadrib: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 3(1), 31–42. <https://doi.org/10.54069/attadrib.v3i1.179>
- Reshma, Aithal, P. S., Shailashree, V. T., & Acharya, P. S. (2015). An empirical study on working from home: A popular e-business model. *International Journal of Advance and Innovative Research*, 2(1), 12–18. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2778931
- Retnaningsih, H. (2020). Bantuan sosial bagi pekerja di tengah pandemi Covid-19: Sebuah analisis terhadap kebijakan sosial pemerintah. *Aspirasi: Jurnal Masalah-Masalah Sosial*, 11(2), 215–227. <https://doi.org/10.46807/aspirasi.v11i2.1756>
- Riggio, R. E. (2013). *Introduction to industrial/organizational psychology* (L. W. Porter (ed.); 6th ed.). Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Mandar Maju.
- Setyadi, Y. W., & Wartini, S. (2016). Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Management Analysis Journal*, 5(4), 315–324. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/maj/article/view/12306>
- Soetjipto, N. (2017). *Quality work of life: Teori dan implementasinya*. K-Media.
- Stewart, C. J., & Cash, Jr., W. B. (2014). *Interviewing: Principles and practices* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Wibowo, S. A. (2017). Pengaruh quality of work life (QWL) dan motivasi terhadap kinerja pegawai kecamatan di Kabupaten Kulonprogo D.I Yogyakarta. *JBTI : Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*, 8(1), 84–96. <https://doi.org/10.18196/bti.81085>
- World Health Organization. (2020). *Pelayanan kesehatan berbasis komunitas, termasuk penjangkauan dan kampanye, dalam konteks pandemi COVID-19*. https://www.who.int/docs/default-source/searo/indonesia/covid19/who-2019-ncov-comm-health-care-2020-1-eng-indonesian-final.pdf?sfvrsn=42bf97f9_2
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). SAGE.
- Zhafira, A. N. (2021, October 18). Ada penurunan kualitas kehidupan pekerja saat pandemi. *ANTARA News*. <https://www.antaranews.com/berita/2465513/survei-ada-penurunan-kualitas-kehidupan-pekerja-saat-pandemi>