



WORK-LIFE BALANCE KARYAWAN PERUSAHAAN SWASTA DITINJAU DARI *PERCEIVED LONG WORKING HOURS* DAN *PSYCHOLOGICAL SAFETY* SAAT BEKERJA DARI RUMAH

¹*Fernanda P. Gisela*, ²*Sumaryono*

¹*Fakultas Psikologi Universitas Sanata Dharma*

²*Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada*

ARTICLE INFORMATION

***Corresponding Author:**
Fernanda Putri. Gisela
gisela@usd.ac.id

Article History
Received 18 April 2023
Revised 22 September 2023
Accepted 15 Juni 2024

Kata Kunci
Bekerja dari rumah
Perception of working hours
Psychological safety
Work-life balance

Cite this Article:
Gisela, F. P., & Sumaryono, S.
(2024). Work-life balance
karyawan perusahaan swasta
ditinjau dari *perceived long
working hours* dan
psychological safety saat
bekerja di rumah. *Jurnal
Psikologi*, 17(2), 252-264 doi:
<https://doi.org/10.35760/psi.2024.v17i2.7930>

ABSTRAK

Kebijakan untuk bekerja dari rumah mulai marak sejak pandemi COVID-19 mendunia. Muncul tantangan baru saat bekerja dari rumah di mana karyawan sebagai individu kesulitan dalam menemukan keseimbangan yang tepat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (work-life balance). Faktor yang mempengaruhi yaitu beban kerja berlebih yang berkaitan dengan jam kerja, serta well-being dan dukungan sosial yang berkaitan dengan psychological safety. Tujuan penelitian ini untuk menguji hubungan perceived long working hours dan psychological safety dengan work-life balance karyawan perusahaan swasta yang bekerja dari rumah. Penelitian ini melibatkan 259 partisipan berusia 20-53 tahun yang merupakan karyawan swasta yang sedang bekerja dari rumah selama minimal dua minggu. Hasilnya menunjukkan bahwa persepsi terhadap waktu kerja menurunkan work-life balance secara signifikan sedangkan psychological safety meningkatkan work-life balance secara signifikan.

ABSTRACT

The policy of working from home has bloomed since the global COVID-19 pandemic. New challenges arise when working from home where employees as individuals find it difficult to find the right balance between work and personal life (work-life balance). The influencing factors are excessive workload related to working hours, well-being, and social support related to psychological safety. This study examined the relationship between perceptions of working hours and psychological safety with the work-life balance of employees of private companies who work from home. This study involved 259 participants aged 20-53 years who are private employees who are working from home for at least two weeks. The results show that the perception of working time reduces work-life balance significantly, while psychological safety increases work-life balance significantly.

PENDAHULUAN

Virus COVID-19 yang menyebabkan pandemi di penghujung tahun 2019, memaksa hampir seluruh masyarakat di dunia untuk beraktivitas di rumah. Hal ini dimaksudkan untuk

membatasi mobilitas sosial, termasuk pekerjaan. Sistem kerja dari rumah menjadi kebijakan prioritas bagi pemerintah di dunia (Vyas & Butakhieo, 2021), termasuk Indonesia, yang menerapkan sistem kerja dari rumah sejak Senin, 15 Maret 2020.

Kebijakan Pemerintah Indonesia tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) hingga Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) memaksa segala sektor memberlakukan sistem bekerja dari rumah. Data menyatakan bahwa 91.7% perusahaan di Indonesia mengadopsi sistem bekerja dari rumah (*World Economic Forum*, 2020). Kemudian Badan Pusat Statistik (2020) menyebutkan bahwa bahwa 39.09% karyawan bekerja dari rumah secara total sejak awal pandemi, sebanyak 34.76% lainnya menggabungkan kerja dari rumah dan kantor beberapa waktu. Hal ini harus dilakukan karena sektor perekonomian tertentu masih harus beroperasi secara langsung di tempat, seperti manufaktur, jasa yang memerlukan pertemuan pelanggan secara fisik, pemenuhan kebutuhan dasar manusia, dan lain-lain.

Telecommuting sebagai model kerja dipopulerkan oleh Jack Niles pada tahun 1973 (Fujii, 2020). Amerika yang pada waktu itu mengalami krisis minyak dan gas mengeluarkan kebijakan tersebut untuk menghemat konsumsi energi orang-orang yang berpergian ke kantor. Model kerja ini terus mendapat perhatian untuk dilanjutkan seiring adanya potensi yang baik mengenai kualitas udara, kepuasan kerja karyawan, dan penurunan intensi turnover.

Sistem ini memungkinkan karyawan untuk bekerja secara virtual dimana waktu dan lingkungan kerja lebih fleksibel. Mengandalkan teknologi dan internet, ternyata sejumlah perusahaan mendapat hambatan dalam masa transisi ke sistem kerja dari rumah (*International Labour Organization*, 2020). Hal ini disebabkan dokumen yang belum terdigitalisasi, belum mahir cara menggunakan platform konferensi online, dan belum ditetapkannya prosedur kerja dari rumah seperti kesepakatan jadwal kerja.

Di samping kesulitan teknis, bekerja dari rumah justru mempersulit karyawan dalam usahanya menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan pribadi (*work-life balance*) saat bekerja dari rumah (Anugrah & Priyambodo, 2021). *Work-life balance* merupakan upaya individu untuk menyeimbangkan dua peran yang dimiliki, yaitu antara kehidupan pekerjaan dan pribadi (Fisher dkk., 2009). *Work-life balance* tidak berarti memiliki jumlah jam yang sama antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi menyeimbangkan interaksi antara dua peran memengaruhi kinerja karyawan (Roopavathi & Kishore, 2021).

Menurut Poulouse dan Sudarsan (2014), faktor yang mempengaruhi *work-life balance* yaitu faktor individu yang meliputi kepribadian, kesejahteraan, dan kecerdasan emosional. Faktor organisasi yang terdiri atas pengaturan kerja, prinsip dan praktik *work-life balance*, dukungan organisasi, atasan, rekan kerja, stres kerja, konflik peran, ambiguitas peran, beban kerja yang berat, dan teknologi. Faktor sosial meliputi tuntutan pribadi dan keluarga, masalah

ketergantungan, pengobatan, dan perselisihan keluarga. Ada pula faktor lain yaitu usia, jenis kelamin, status perkawinan, status orang tua, pengalaman, level dan jenis pekerjaan, pendapatan, dan jenis keluarga.

Keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi yang buruk akibat jam kerja yang panjang merupakan kontributor utama stres di tempat kerja (Cooper, 2009; Sullivan, 2012). Penelitian sebelumnya oleh Hsu dkk. (2019) menunjukkan bahwa jam kerja yang terlalu panjang mempengaruhi *work-life balance* dan kepuasan kerja. Selaras dengan penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Arora dan Wagh (2017), yang menemukan bahwa jam kerja yang lebih lama dapat mengganggu *work-life balance*, menyebabkan stres kerja, dan menurunkan produktivitas.

Pada saat kebijakan kerja dari rumah diaktifkan, jam kerja menjadi abu-abu. Karyawan bekerja secara fleksibel sehingga jam kerjanya kurang dapat ditentukan dengan jelas. Fleksibilitas untuk bekerja dari rumah menciptakan kondisi bagi karyawan untuk mengadakan rapat pada malam hari di luar jam kerja normal (Didin, Maharani, & Mardinono, 2021).

Sistem kerja dari rumah menimbulkan kekhawatiran tentang risiko bekerja terkait bekerja di luar jam kerja normal. Garis antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi tidak jelas serta cenderung menjadi abu-abu (Tomohiro, 2021). Bekerja dari rumah menjadi norma baru dalam industri dan seringkali mengaburkan batas antara urusan pribadi dan profesional (Johnson & Jasarevic, 2021). Kemudian, kebijakan bekerja dari rumah justru menyebabkan jam kerja yang lebih panjang, tetapi insentif tidak bertambah (Nahum, 2021).

Menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Spiggle (2020), potensi kelemahan dalam sistem bekerja dari rumah terkait upah dan jam kerja yang tidak memenuhi ketentuan *United States Fair Labor Standards Act*. Di dalam situasi yang tidak pasti, industri yang melakukan perampangan terus memaksa pekerja yang masih ada dalam daftar untuk bekerja di luar jam kerja normal (Cummings & Worley, 2015). Padahal tidak ada pekerjaan yang sebanding dengan risiko penyakit fisik atau mental akibat bekerja terlalu lama (Johnson & Jasarevic, 2021).

Jam kerja yang terlalu panjang menjadi indikator beban kerja terlalu berat, yang merupakan salah satu faktor mempengaruhi *work-life balance*. Seperti yang tercantum dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri no. 12 tahun 2008, beban kerja merupakan jumlah pekerjaan yang melekat pada suatu jabatan dan merupakan hasil perkalian volume dan jam kerja. Sementara di Indonesia, pengaturan waktu kerja menurut Undang-Undang no. 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja adalah 40 jam per minggu. Peneliti ingin meninjau persepsi karyawan tentang jam kerja. Bukan hanya tentang jumlah jam kerja secara kuantitatif, melainkan melihat persepsi karyawan untuk melihat hubungan dengan keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi saat kerja dari rumah.

Selain jam kerja yang panjang terdapat faktor lain yang mempengaruhi *work-life balance* yaitu kesejahteraan (*well-being*) dan dukungan sosial (Poulose & Sudarsan, 2014). Kedua faktor tersebut terkait dengan keamanan psikologis atau *psychological safety*. Sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Harrison (2020), yang menyatakan *psychological safety* memengaruhi kesejahteraan (*well-being*) dengan menciptakan lingkungan yang menerima perubahan cepat dan percaya pada mekanisme penyelesaian konflik. Selain itu, *psychological safety* dalam kelompok kerja, menunjukkan hubungan interpersonal suportif dan saling percaya yang menghasilkan dukungan sosial (Kahn, 1990; Edmondson, 1999).

Psychological safety adalah adanya kepercayaan bahwa individu dapat berbicara dan berperilaku tanpa ada rasa takut akan risiko dihukum atau dihina (Edmondson & Mortensen, 2021). Istilah *psychological safety* bukan berarti menyatakan toleransi terhadap perilaku ceroboh atau pengaruh positif yang tiada habisnya, melainkan muncul kepercayaan bahwa di dalam tim individu tidak akan dipermalukan, ditolak, maupun dihukum karena telah berani berbicara maupun bertindak. *Psychological safety* terhadap *work-life balance* belum banyak diteliti sebelumnya, sehingga peneliti ingin menyelidiki peran *psychological safety* dalam *work-life balance* saat karyawan bekerja dari rumah.

Dengan demikian tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara *perceived long working hours* dan *psychological safety* dengan *work-life balance* karyawan perusahaan swasta yang bekerja dari rumah. Peneliti memiliki hipotesis apakah *perceived long working hours* dan *psychological safety* berhubungan dengan *work-life balance* karyawan perusahaan swasta? Penelitian ini kemudian dapat digunakan sebagai kajian literatur untuk penelitian selanjutnya dan memiliki manfaat praktis yaitu sebagai pertimbangan bagi organisasi untuk menerapkan kebijakan *work-life balance* terkait jam kerja yang berlebih dan *psychological safety*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dalam pengambilan data. Partisipan penelitian ini adalah 259 orang karyawan di Indonesia. Partisipan tersebut didapatkan melalui sosial media (Twitter, WhatsApp, Instagram, dan Facebook) dengan teknik *purposive sampling* dengan beberapa kriteria. Kriteria partisipan yang digunakan oleh peneliti yaitu (1) karyawan perusahaan swasta (2) lulusan D3/S1 (3) sedang bekerja dari rumah setidaknya dua minggu. Pemilihan perusahaan swasta memungkinkan dinamika yang berbeda mengenai kebijakan bekerja dari rumah, dibandingkan perusahaan milik negara yang cenderung sama kebijakannya karena diatur oleh aparaturnya yang sama.

Work-life balance adalah keseimbangan dua peran yang dijalankan individu, yaitu kehidupan pekerjaan dan pribadi. Untuk mengukur *work-life balance*, peneliti skala *work-life balance* (Fisher dkk., 2009) yang diadaptasi dari Wardhani (2019). Skala ini menggunakan model Likert dengan lima alternatif jawaban (1-5). Total item berjumlah 24 butir mengukur dimensi *Work Interference with Personal Life* (WIPL), *Personal Life Interference with Work* (PLIW) dan *Work/Personal Life Enhancement* (WPLE). Nilai reliabilitas total skala *work-life balance* adalah sebesar 0.925.

Perceived long working hours adalah persepsi yang dirasakan oleh individu terhadap jam kerja panjang. Untuk mengukur *perceived long working hours*, peneliti menggunakan skala yang dikembangkan oleh (Kim, 2014) dengan dasar teori *overtime work* oleh (Golden, 2006). Skala ini menggunakan model Likert dengan tujuh alternatif jawaban (1-7). Skala *Perceived long working hours* terdiri atas delapan item, mengukur empat dimensi yaitu *structural*, *cyclical*, *frictional*, dan *overall*. Nilai reliabilitas total skala persepsi terhadap waktu kerja adalah sebesar 0.880.

Psychological safety adalah keyakinan bahwa seseorang dapat berbicara dan berperilaku tanpa takut akan risiko hukuman atau penghinaan. Untuk mengukur *psychological safety*, peneliti menggunakan skala *psychological safety* (Edmondson, 1999). Skala ini menggunakan model Likert dengan tujuh alternatif jawaban (1-7). Skala *psychological safety* terdiri atas tujuh item, mengukur tiga karakteristik, yaitu anggota tim dapat mengungkapkan pikiran dengan bebas, tim mendorong dan mengizinkan pengambilan risiko, serta anggota percaya dan hormat satu sama lain (Edmondson, 2004). Nilai reliabilitas total skala *psychological safety* adalah sebesar 0.719.

Data dianalisis dengan regresi linear berganda. Analisis data menggunakan IBM SPSS v21.0. Hasil analisis data dapat menunjukkan seberapa besar peran kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen (Azwar, 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah terdapat hubungan antara *perceived long working hours* dan *psychological safety* dengan *work-life balance* pada karyawan perusahaan swasta yang bekerja dari rumah. Hipotesis yang berbunyi apakah *perceived long working hours* dan *psychological safety* berhubungan dengan *work-life balance* karyawan perusahaan swasta, yang diajukan dalam penelitian ini, diterima. *Perceived long working hours* dan *psychological safety* memiliki hubungan dengan *work-life balance*.

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai R^2 antara dua variabel bebas dan terikat adalah 0.582. Jam kerja yang panjang dan keamanan psikologis secara bersama-sama memprediksi *work-life*

balance sebesar 58.2%. Peneliti kemudian melihat kontribusi dari masing-masing variabel independen. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai R^2 antara *perceived long working hours* dengan *work-life balance* adalah 0.560, sedangkan nilai R^2 variabel keamanan psikologis *work-life balance* adalah 0.017. Ini berarti bahwa persepsi terhadap waktu kerja memprediksi *work-life balance* sebesar 56%, sementara *psychological safety* memprediksi *work-life balance* sebesar 1.7%.

Nilai konstanta adalah 101.911. Maksudnya, nilai ketika *variabel independent tidak mempengaruhi work-life balance* adalah sebesar 101.911. *Work-life balance* karyawan swasta yang bekerja dari rumah adalah 101.911 satuan. Nilai koefisien regresi *perceived long working hours* adalah -1.364. Hal ini berarti bahwa variabel *perceived long working hours* turun sebesar 1% dengan asumsi *work-life balance* dan *psychological safety* bernilai 0, maka *perceived long working hours* mengalami penurunan sebesar 1.364. Hal ini menunjukkan bahwa *perceived long working hours* berkontribusi negatif bagi *work-life balance*, sehingga semakin tinggi nilai *perceived long working hours* maka semakin rendah *work-life balance*. Penjelasan lebih lanjut dapat dilihat pada Tabel 2.

Nilai koefisien regresi *psychological safety* adalah sebesar 0.483. Artinya variabel *psychological safety* meningkat sebesar 1% dengan asumsi *work-life balance* dan *psychological safety* bernilai 0, maka *psychological safety* meningkat sebesar 0.483. Hal tersebut mengindikasikan *psychological safety* berkontribusi positif bagi *work-life balance*, sehingga semakin tinggi nilai *psychological safety* semakin tinggi *work-life balance*.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa semakin tinggi *perceived long working hours* maka semakin buruk *work-life balance* karyawan swasta yang bekerja dari rumah. *Perceived long working hours* yang tinggi mengindikasikan karyawan bekerja secara *overtime* atau lembur, yaitu melebihi jam kerja normal. Hubungan negatif yang signifikan dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hsu dkk. (2019), yang menyatakan bahwa jam kerja yang lebih panjang dari jam kerja normal menurunkan *work-life balance*.

Tabel 1
Tabel Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model	Variabel	R	R^2
1	PLWH & PS to WLB	.763 ^a	.582
2	PLWH to WLB	.748 ^a	.560
3	PS to WLB	.130 ^a	.017

Ket: WLB = *Work-life balance*, PLWH = *Perceived of long working hours*, PS = *Psychological safety*

Tabel 2
Tabel Hasil Uji Regresi Linear Berganda

	Unstandardized Coefficients		Standardizes Coeff.	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(constant)	101.911	4.457		22.864	.000
Perceived long working hours	-1.364	.073	-.805	-18.601	.000
Psychological safety	.483	.132	.158	3.650	.000

Rumus Regresi Linear Berganda:

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2$$

$$y = 101.911 - 1.364 + 0.483$$

Hasil uji hipotesis menunjukkan kontribusi dengan angka yang besar *perceived long working hours* terhadap *work-life balance*. Dikhawatirkan angka tersebut mengindikasikan tumpang tindih antara kedua variabel tersebut. Hal ini mungkin terjadi karena individu secara langsung mengasosiasikan bahwa keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi terganggu oleh jam kerja yang berlebih (Hsu dkk., 2019; Nakata dkk., 2006; Spurgeon dkk., 1997).

Dalam praktiknya, ketika jam kerja melebihi jam kerja normal, waktu yang dapat digunakan pekerja untuk keluarga dan rekreasi pribadi berkurang (Hsu dkk., 2019). Anggarwati dan Thamrin (2019) menyatakan dalam penelitiannya bahwa peran ganda yang dimiliki seorang Ibu, yaitu sebagai pekerja dan keluarga, membuat mereka tidak memiliki waktu cukup untuk menghabiskan waktu dengan anak-anaknya karena waktu yang lebih banyak dihabiskan untuk pekerjaan. Meskipun pekerjaan di rumah, waktu kerja yang abu-abu batasannya menjadikan seorang Ibu jadi kesulitan membagi waktu antara keluarga dan pekerjaan.

Menjadwalkan jumlah jam kerja yang sama antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidaklah realistis (*Pruvia Integrated Limited*, 2018). *Work-life balance* sebenarnya menggambarkan tantangan untuk menemukan keseimbangan yang tepat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang. *Work-life balance* yang baik dapat memberi kesempatan bagi karyawan untuk mengendalikan pekerjaan mereka, yang meningkatkan produktivitas kerja dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Albertsen dkk. (2008) mendukung bukti kuat lainnya bahwa jam kerja yang berlebihan berhubungan dengan keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi yang buruk. Jam kerja yang berlebihan dikombinasikan dengan pendapatan yang rendah dan tekanan tinggi dalam pekerjaan, berhubungan kuat dengan memburuknya *work-life balance*. Menurut studi ini, jam kerja yang berlebihan dengan berbagai dampak buruk yang terjadi, membuat pemerintah di Eropa membuat kebijakan pengurangan jam kerja dan rekomendasi kerja paruh waktu bagi warganya.

Mengurangi jam kerja dapat meningkatkan *work-life balance* (Laker & Roulet, 2019). Studi tersebut menemukan bahwa mengurangi jam kerja yang dilakukan di Prancis dapat

meningkatkan *work-life balance* dan mengurangi persaingan kompetitif antar perusahaan. Hal riset membuktikan dengan mengurangi jam kerja, karyawan menjadi lebih produktif, meningkatkan tingkat kepuasan karyawan, dan menurunkan tingkat karyawan izin karena sakit. Demikian pula di Belanda yang juga telah mengurangi jam kerja dengan hasil peningkatan *work-life balance*, disertai dengan pertimbangan pemberian cuti kehamilan dan liburan bagi karyawannya. Pengurangan jam kerja yang diimplementasikan di Eropa efektif meningkatkan *work-life balance* karyawannya.

Penerapan kebijakan pengurangan waktu kerja Eropa berakar pada kebijakan di Swedia. Tahun 2015, Dewan Kota Gothenburg menerapkan enam jam kerja tanpa adanya pemotongan gaji (Doménech & Duchoñ, 2021). Tujuan penerapan enam jam kerja ini adalah untuk mengurangi tingkat pemecatan karyawan, yang sebenarnya menghasilkan efek positif lainnya seperti keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi yang lebih baik, kesetaraan gender, berkurangnya stres, dan penyakit.

Studi mendalam dari eksperimen oleh Barck-Holst dkk. (2020) kepada pekerja sosial di Swedia menunjukkan bahwa jam kerja yang lebih pendek dikaitkan dengan *work-life balance* yang lebih baik. Pemberian perlakuan berupa pengurangan waktu dan beban kerja sebanyak 25%, tanpa mengurangi pendapatan karyawan, justru meningkatkan *work-life balance* dan konsisten hingga saat jam dan beban kerja dikembalikan seperti semula.

Beban kerja merupakan faktor terpenting yang mempengaruhi *work-life balance* (Omar dkk., 2015). Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 12 Tahun 2008, tentang Pedoman Analisis Beban Kerja, menjelaskan hubungan beban kerja dengan waktu kerja, dimana beban kerja perkalian antara jumlah pekerjaan dengan standar satuan jam kerja, sehingga jam kerja yang lebih lama melebihi jam kerja normal, menunjukkan kelebihan beban kerja. Undang-undang Cipta Kerja mengatur jam kerja di Indonesia ada minimal 40 jam dalam satu minggu.

Sebenarnya manajemen kinerja bukan hanya soal waktu, tapi juga soal mengelola mekanisme alur kerja. Filosofi kerja Jepang, Kaizen, perubahan untuk menjadi lebih baik, bersama dengan pengelolaan sumber daya yang baik, menghasilkan hasil kerja yang optimal (von Thiele Schwarz dkk., 2017). Karyawan yang bekerja secara efektif, sejalan dengan beban kerja normal, mendukung munculnya prinsip *less-waste* dalam filosofi Kaizen, sehingga mencapai produktivitas yang tinggi tanpa membuang waktu.

Berdasarkan hasil analisis data, ditemukan juga bahwa semakin tinggi *psychological safety* maka semakin baik pula *work-life balance*. *Psychological safety* memiliki hubungan signifikan pada *work-life balance*. *Psychological safety* adalah sebuah keadaan yang membuat karyawan merasa diterima, aman untuk belajar, dan berpartisipasi aktif tanpa rasa takut dan malu untuk dihukum dan ditolak (Clark, 2019). *Psychological safety* berperan dalam

munculnya *well-being* (Harrison, 2020) dan dukungan sosial (Edmondson, 1999) yang merupakan faktor mempengaruhi *work-life balance* (Poulose & Sudarsan, 2014).

Harrison (2020) menjelaskan bahwa *psychological safety* mempengaruhi munculnya *well-being* dengan menciptakan lingkungan yang menerima perubahan cepat. Mengadopsi pendekatan *psychological safety* berarti karyawan secara aktif menciptakan lingkungan kerja yang mencegah timbulnya bahaya bagi mental seseorang sehingga terbentuk *well-being* karyawan (Wellbeing Works, 2022). Menurut dalam Edmondson (1999), *psychological safety* melahirkan keyakinan bahwa muncul mekanisme penyelesaian konflik melalui dukungan sosial.

Individu membutuhkan dukungan sosial untuk mengatasi peristiwa stres (*stress-coping*), termasuk di tempat kerja (Adawiyah & Blikololong, 2018). Iklim *psychological safety* yang berlaku dalam kelompok kerja mendukung suasana kerja yang positif dan dengan demikian menunjang aspek pekerjaan dan keluarga. Selaras dengan dimensi *work/ personal life enhancement* pada *work-life balance* dimana kondisi pekerjaan dan kehidupan pribadi saling mendukung (Fisher dkk., 2009). Di dalam studi Project Aristoteles yang dilakukan oleh Google pada tahun 2015, *psychological safety* merupakan faktor pendukung yang paling signifikan yang mendukung kesuksesan tim dalam organisasi (Kim dkk., 2020). Menurut Rozovsky (2015), kinerja tim didukung oleh total lima faktor bertingkat, yaitu *psychological safety, dependability, structure & clarity, meaning, impact*.

Psychological safety berperan terhadap *work-life balance* dengan dasar bahwa karyawan merasa lebih aman dan tidak terlalu stres saat bekerja di rumah (Giorgi dkk., 2020). Hal ini dikarenakan adanya perasaan bebas dan lebih nyaman untuk mengekspresikan diri karena tidak ada pengawasan langsung atau tatap muka dari atasan maupun bawahan. Selain itu, ketentuan agar karyawan tidak berpergian ke kantor di mana terdapat kemungkinan penyebaran virus dapat menambah rasa aman psikologis mereka.

Sistem kerja dari rumah, yang mencegah interaksi tatap muka secara langsung antar karyawan, membuat kecilnya hubungan *psychological safety* terhadap *work-life balance*. Di sinilah tantangannya, yaitu jarak fisik antara rekan kerja tapi tetap menuntut adanya keterbukaan antar karyawan. Peluang untuk melakukan percakapan spontan dan santai menjadi berkurang. Walaupun begitu iklim untuk berani berpendapat dan berperilaku dalam setting profesional meskipun, secara virtual, idealnya tetap muncul tanpa adanya ketakutan individu untuk dihukum, diejek, dan dipermalukan.

Idealnya untuk mengembangkan iklim *psychological safety*, supervisor harus berusaha membangun pengalaman bekerja dari rumah yang positif. Menurut Daulay dan Martina (2021), tindakan yang dapat dilakukan supervisor adalah dengan menjaga komunikasi terus

menerus dengan karyawan (formal dan informal), menunjukkan kehadiran mereka, dan memperhatikan gejala stres kerja dalam tim.

KESIMPULAN DAN SARAN

Perceived long working hours yang tinggi menurunkan *work-life balance* secara signifikan. Ketika karyawan mempersepsikan bahwa mereka bekerja melebihi jam kerja normal, maka tingkat keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadinya terganggu. Di sisi lain, *psychological safety* meningkatkan *work-life balance* secara signifikan. Semakin tinggi iklim *psychological safety* yang tercipta dalam sebuah kelompok kerja, maka keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi semakin meningkat. Sumbangan *perceived long working hours* dan *psychological safety* secara bersama-sama kepada *work-life balance* adalah sebesar 58.2%. *Work-life balance* saat bekerja dari rumah dipengaruhi oleh *perceived long working hours* dan *psychological safety*.

Beberapa hal dalam penelitian ini dapat menjadi saran pengembangan untuk penelitian selanjutnya. Pertama yaitu karena partisipannya yang masih terlalu bervariasi, penelitian selanjutnya dapat menentukan kriteria yang lebih spesifik, misalnya jenis kelamin, jumlah anak, jenis pekerjaan, dan lain-lain. Kemudian, bagian pembahasan artikel ini belum dapat didukung oleh literatur yang komprehensif dan mendalam mengenai *psychological safety* terhadap *work-life balance*. Oleh sebab itu, diharapkan riset dengan topik serupa dapat dikembangkan terutama di era penerapan *work from home* atau *hybrid-working* mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, R., & Blikololong, J. B. (2018). Hubungan antara dukungan sosial dan burnout pada karyawan rumah sakit. *Jurnal Psikologi*, *11*(2), 190–199. <https://doi.org/10.35760/psi.2018.v11i2.2264>
- Albertsen, K., Guðbjörg, L. R., Grimsmo, A., Tómas-son, K., & Kauppinen, K. (2008). Workhours and worklife balance. *SJWEH Suppl*, *5*(5), 14–21.
- Anggarwati, P. I., & Thamrin, W. P. (2019). Work-family conflict dan psychological well-being pada ibu bekerja. *Jurnal Psikologi*, *12*(2), 200-212. <https://doi.org/10.35760/psi.2019.v12i2.2444>
- Anugrah, P. G., & Priyambodo, A. B. (2021). *Peran work-life balance terhadap kinerja karyawan yang menerapkan work from home (WFH) di masa pandemi COVID-19: Studi literatur*. Prosiding Seminar Nasional Psikologi dan Ilmu Humaniora, Universitas Negeri Malang.

- Arora, C., & Wagh, R. (2017). Importance of work-life balance. *International Journal of New Technology and Research (IJNTR)*, 3(6), 23-25.
- Azwar, S. (2017). *Metode penelitian psikologi (II)*. Pustaka Pelajar.
- Badan Pusat Statistik. (2020). Survei perilaku masyarakat pada masa pandemi COVID-19. <https://webapi.bps.go.id/download>
- Barck-Holst, P., Nilsson, A., Akerstedt, T., & Hellgren, C. (2020). Reduced working hours and work-life balance. *Nordic Social Work Research*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/2156857x.2020.1839784>
- Clark, T. (2019). *The 4 stages of psychological safety*. <https://psychsafety.co.uk/the-four-stages-of-psychological-safety/>
- Cooper, C. L. (2009). The changing nature of work: Enhancing the mental capital and well-being of the workplace. *Twenty-First Century Society*, 4(3), 269-275. <https://doi.org/10.1080/17450140903197393>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development & change (10th ed.)*. South-Western Engage Learning.
- Daulay, F. S., & Martina, D. M. (2021). Working from home during the COVID-19 pandemic: What is the impact on employees' psychological meaningfulness, safety and availability? *Humaniora*, 12(3), 233-241. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v12i3.7062>
- Didin, F. S., Maharani, B. P., & Mardiono, I. (2021). Work from home study: mental workload, gender, and calorie needs. *Jurnal Sistem dan Manajemen Industri*, 5(1), 1-7. <https://doi.org/10.30656/jsmi.v5i1.2768>
- Doménech, D. G., & Duchoñ, F. (2021). *6-hour working day, impact on society and business optimisation*. Final degree project. Slovenska Technika Univerzita V Bratislava.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In R. Kramer & K. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239-272). Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. C., & Mortensen, M. (2021). What psychological safety looks like in a hybrid workplace. <https://hbr.org/2021/04/what-psychological-safety-looks-like-in-a-hybrid-workplace>
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/non-work interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441-456. <https://doi.org/10.1037/a0016737>

- Fujii, K. (2020). Workplace motivation: Addressing telework as a mechanism for maintaining employee productivity [Portland State University]. <https://doi.org/10.15760/honors.912>
- Giorgi, G., Lecca, L. I., Alessio, F., Finstad, G. L., Bondanini, G., Lulli, L. G., Arcangeli, G., & Mucci, N. (2020). COVID-19-related mental health effects in the workplace: A narrative review. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 17, Issue 21, pp. 1–22). MDPI AG. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217857>
- Golden, L. (2006). Overemployment in the United States: Which workers are willing to reduce their work-hours and income? In *Decent Working Time* (pp. 209–228). International Labour Organization.
- Harrison, C. (2020). *Psychological safety and why it matters*. National Health System Providers.
- Hsu, Y. Y., Bai, C. H., Yang, C. M., Huang, Y. C., Lin, T. T., & Lin, C. H. (2019). Long hours' effects on work-life balance and satisfaction. *BioMed Research International*. <https://doi.org/10.1155/2019/5046934>
- International Labour Organization. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide*. International Labour Office.
- Johnson, C., & Jasarevic, T. (2021). *Long working hours increasing deaths from heart disease and stroke: WHO, ILO*. World Health Organization International.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management*, 33(4), 692-724.
- Kim, S. H. (2014). Relationships among perceived working hours, general stress, work centrality, job control, job demands, and work condition constraints. Unpublished dissertation. A&M University.
- Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. P. (2020). How psychological safety affects team performance: Mediating role of efficacy and learning behavior. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
- Laker, B., & Roulet, T. (2019). *Will the 4-day workweek take hold in Europe? A Wittgensteinian perspective on Institutional Theory's Riddles View project*. <https://www.researchgate.net/publication/337340662>
- Nahum, D. (2021). *Working from home, or living at work? Hours of work, unpaid overtime, and working arrangements through COVID-19*. The Australia Institute Centre for Future, 1–58.
- Nakata, A., Ikeda, T., Takahashi, M., Haratani, T., Hojou, M., Fujioka, Y., Swanson, N. G., & Araki, S. (2006). Impact of psychosocial job stress on non-fatal occupational injuries in small and medium sized manufacturing enterprises. *American Journal of Industrial Medicine*, 49(8), 658-669. <https://doi.org/10.1002/ajim.20338>

- Omar, M. K., Husna, M. I., & Shafiq A. M. (2015). Workload, role conflict and work-life balance among employees of an enforcement agency in Malaysia. *International Journal of Business, Economics and Law*, 8(2), 1-6.
- Poulose, S., & Sudarsan, N. (2014). Work-life balance: A conceptual review. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3, 1-17.
- Pruvia Integrated Limited. (2018). *The role of HR in promoting work-life balance*. Pruvia Integrated Limited.
- Roopavathi, S., & Kishore, K. (2021). The Impact of work life balance on employee performance. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*.
<https://www.researchgate.net/publication/351088379>
- Rozovsky, J. (2015). *The five keys to a successful Google team*. Google people operations manual.
- Spiggle, T. (2020). *Coronavirus silver lining: A better work-life balance?* Forbes.
- Spurgeon, A. J., Harrington, M., & Cooper, C. L. (1997). Health and safety problems associated with long working hours: A review of the current position. *Occupational and Environmental Medicine*, 54(6), 367-375. doi: 10.1136/oem.54.6.367
- Sullivan, C. (2012). Remote working and work-life balance. In N. P. Reilly, M. J. Sirgy, & C. A. Gorman (Eds.), *Work and quality of life: Ethical practices in organizations* (pp. 275-290). Springer Science + Business Media.
- Tomohiro, T. (2021). Working from home and work-life balance during COVID-19: The latest changes and challenges in Japan. *Japan Labor Issues*, 5(33), 21-33.
- von Thiele Schwarz, U., Nielsen, K. M., Stenfors-Hayes, T., & Hasson, H. (2017). Using kaizen to improve employee well-being: Results from two organizational intervention studies. *Human Relations*, 70(8), 966–993. <https://doi.org/10.1177/0018726716677071>
- Vyas, L., & Butakhieo, N. (2021). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong. *Policy Design and Practice*, 4(1), 59-76. <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1863560>
- Wardhani, N. N. K. (2019). Peran work-life balance terhadap komitmen karir pada wanita karir generasi Y. Skripsi (tidak diterbitkan). Universitas Gadjah Mada.
- Wellbeing Works. (2022). *Psychological safety is the mental health equivalent of a physically safe workplace*. Drummond HR Ltd.
- World Economic Forum. (2020). *The future of job*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>
-