Reduced Working Time and Employee Well-Being: A Literature Review of Mechanisms and Boundary Conditions

Mytha Anatasya[1)*)], Aina Ramadani[2)], Mutias Sri Mulyani[3)], Ahmad Izza Aqbal Dawami[4)], Tasya Anggun Ramadhani[5)]

[1)2)3)4)5)] Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang
[*)]**Correspondence author**: Mytha Anatasya, mythanatasya26@gmail.com, Indonesia
DOI: https://doi.org/10.37012/ileka.v7i2.4177

Abstract

Working time reduction without pay cuts, including the four-day workweek, has attracted the attention of human resource management, yet the quality of the evidence and its applicability in developing countries remain unclear. This article maps evidence on the mechanisms and boundary conditions of how reduced working time affects employee well-being and appraises the quality of that evidence. An integrative literature review was conducted on 26 sources: 11 empirical or analytical studies, two trial evaluation reports, four reviews, two conceptual articles, four theoretical or methodological references, and three contextual data sources. The synthesis shows that benefits for sleep, fatigue, and well-being are consistent in recent studies, but they rely on voluntary participants, self-reported data, and short horizons; qualitative studies reveal a risk of work intensification; and a four-day label does not always mean fewer hours. As a conceptual contribution, the article proposes a Time Reduction–Work Redesign–Context (R-R-K) framework that positions work redesign as a switch between a recovery pathway and an intensification pathway, accompanied by six propositions. For Indonesia, the framework suggests a priority sequence: curbing excessive hours among formal workers before testing four-day formats.

Keywords: *Working Time Reduction, Four-Day Workweek, Employee Well-Being, Work Redesign, Human Resource Management*

Abstrak

Pengurangan waktu kerja tanpa pemotongan gaji, termasuk gagasan minggu kerja empat hari, menarik perhatian manajemen sumber daya manusia, tetapi kualitas bukti dan penerapannya di negara berkembang belum jelas. Artikel ini bertujuan memetakan bukti tentang mekanisme dan kondisi batas pengaruh pengurangan waktu kerja terhadap kesejahteraan karyawan, serta menilai kualitas bukti tersebut. Metode yang digunakan adalah tinjauan literatur integratif terhadap 26 sumber, terdiri atas 11 studi empiris atau analitis, dua laporan evaluasi uji coba, empat tinjauan, dua artikel konseptual, empat rujukan teoretis atau metodologis, dan tiga sumber data kontekstual. Hasil sintesis menunjukkan bahwa manfaat pada tidur, kelelahan, dan kesejahteraan konsisten pada studi terbaru, tetapi bergantung pada peserta sukarela, data laporan diri, dan horizon pendek; studi kualitatif menunjukkan risiko intensifikasi kerja; dan label empat hari tidak selalu berarti pengurangan jam. Sebagai kebaruan konseptual, artikel ini mengusulkan kerangka Reduksi Waktu–Redesain Kerja–Konteks (R-R-K) yang menempatkan redesain kerja sebagai saklar antara jalur pemulihan dan jalur intensifikasi, disertai enam proposisi. Untuk Indonesia, kerangka ini menyarankan urutan prioritas: menekan jam kerja berlebih pada pekerja formal sebelum menguji format empat hari.

Kata Kunci: Pengurangan Waktu Kerja, Minggu Kerja Empat Hari, Kesejahteraan Karyawan, Redesain Kerja, Manajemen Sumber Daya Manusia

PENDAHULUAN

Jam kerja panjang adalah isu kesehatan kerja global. Estimasi bersama WHO dan ILO menunjukkan bahwa pada 2016 sebanyak 488 juta orang, atau 8,9% penduduk dunia, terpapar jam kerja 55 jam atau lebih per minggu, dan sekitar 745 ribu kematian akibat penyakit jantung iskemik dan stroke dikaitkan dengan paparan tersebut (Pega et al., 2021). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), pertanyaannya bergeser dari apakah jam panjang berbahaya menjadi apakah pengurangan waktu kerja dapat meningkatkan kesejahteraan tanpa merugikan organisasi.

Bukti terbaru terlihat kuat. Uji coba minggu kerja empat hari pada 141 organisasi di enam negara (n = 2.896) melaporkan perbaikan burnout, kepuasan kerja, dan kesehatan mental serta fisik dibandingkan organisasi pembanding (Fan et al., 2025), dan uji acak berkelompok di sektor publik Swedia menemukan tidur dan stres yang lebih baik setelah pengurangan 25% jam kerja dengan gaji tetap (Schiller et al., 2017). Namun, tinjauan sistematis menyimpulkan bahwa gambaran dalam literatur akademik lebih ambigu daripada klaim para pendukungnya dan menyerukan metodologi yang lebih ketat (Campbell, 2024), sementara studi tentang waktu kerja sebagian besar dilakukan di kelompok kecil negara OECD dengan data survei (Antal et al., 2024).

Di Indonesia, waktu kerja normal ditetapkan 40 jam per minggu (Okezone Economy, 2026), tetapi 25,47% pekerja tercatat bekerja 49 jam atau lebih per minggu pada Sakernas Agustus 2025 (GoodStats, 2026), dan 57,93% pekerja berstatus informal pada Agustus 2026 (ANTARA News, 2026). Struktur ini berbeda dari organisasi formal berbahasa Inggris yang mendominasi uji coba internasional, sehingga penerapan temuan global tidak dapat diasumsikan.

Artikel ini bertujuan (1) memetakan bukti tentang mekanisme dan kondisi batas pengaruh pengurangan waktu kerja terhadap kesejahteraan karyawan; (2) menilai kualitas bukti tersebut; dan (3) mengusulkan kerangka Reduksi Waktu–Redesain Kerja–Konteks (R-R-K) beserta proposisi riset. Kontribusi artikel ini bersifat konseptual dan tidak mengklaim sebagai tinjauan pertama tentang minggu kerja empat hari.

METODE PENELITIAN

Desain Tinjauan

Artikel ini memakai tinjauan literatur integratif (integrative review) dengan pendekatan semi-sistematis, yang sesuai ketika tujuannya menghasilkan kerangka teoretis dari bukti yang tersebar lintas desain (Snyder, 2019). Pertanyaan tinjauan adalah: (RQ1) mekanisme apa yang menjelaskan pengaruh pengurangan waktu kerja terhadap kesejahteraan; (RQ2) bagaimana kualitas desain dan pengukuran bukti yang ada; (RQ3) apa kondisi batas yang memengaruhi hasilnya; dan (RQ4) apa yang diketahui dari konteks Indonesia dan negara berkembang.

Strategi Pencarian dan Seleksi

Pencarian dilakukan pada November 2026 melalui mesin pencari akademik, laman penerbit, dan portal jurnal. Kata kunci meliputi four-day week, reduced working hours, working time reduction, employee well-being, work intensification, serta padanan Indonesianya. Kriteria inklusi: (a) artikel jurnal bereputasi, laporan evaluasi uji coba, atau sumber resmi yang dapat diverifikasi; (b) membahas pengurangan atau waktu kerja dalam kaitannya dengan kesehatan, kesejahteraan, produktivitas, atau definisi dan pengukurannya; dan (c) memiliki DOI atau halaman penerbit yang dapat diakses, dengan pengecualian rujukan teoretis klasik. Kriteria eksklusi: skripsi atau tesis, preprint, dan sumber yang identitas bibliografisnya tidak dapat diverifikasi. Data konteks Indonesia diambil dari laporan media yang mengutip BPS dan peraturan yang berlaku.

Korpus dan Teknik Sintesis

Korpus akhir terdiri atas 26 sumber: 11 studi empiris atau analitis, dua laporan evaluasi uji coba, empat tinjauan atau kajian sintesis, dua artikel konseptual, empat rujukan teoretis atau metodologis, dan tiga sumber data kontekstual. Studi dikodekan menurut konteks, desain, besar dan bentuk pengurangan jam, ukuran hasil, dan keterbatasan, lalu disintesis secara tematik. Pengodean memakai informasi yang dilaporkan pada abstrak dan ringkasan publikasi. Pemilihan sumber bersifat purposif dan tidak dimaksudkan menyeluruh; temuan tinjauan lain yang tidak masuk korpus, termasuk tinjauan sistematis tentang pengelolaan SDM berkelanjutan, tidak dibahas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peta Bukti dan Kualitasnya

Tabel 1 merangkum tujuh studi yang paling jelas melaporkan konteks dan desainnya, sedangkan Tabel 2 menempatkan artikel ini terhadap tinjauan terdahulu.

Tabel 1. Ringkasan studi utama yang ditelaah

No	Studi	Konteks dan desain	Temuan dan keterbatasan
1	Schiller et al. (2017)	Sektor publik Swedia; 33 tempat kerja diacak (n = 580); pengurangan 25% dengan gaji tetap selama 18 bulan	Tidur, kantuk, dan stres membaik dengan data buku harian; ukuran efek kecil ($f^2 < 0{,}08$)
2	Haraldsson & Kellam (2021)	Islandia; dua uji coba sektor publik (2015–2019); sekitar 2.500 pekerja; 35–36 jam per minggu tanpa potong gaji	Laporan evaluasi (bukan artikel jurnal); sejak itu 86% angkatan kerja berada pada kontrak jam lebih pendek atau berhak memperpendek jam
3	Fan et al. (2025)	141 organisasi di enam negara (n = 2.896) dan 12 organisasi pembanding (n = 285); reorganisasi kerja sebelum uji coba selama 6 bulan	Burnout, kepuasan kerja, kesehatan mental dan fisik membaik; mediator: kemampuan kerja, gangguan tidur, kelelahan; keterbatasan: peserta sukarela, dominan usaha kecil-menengah berbahasa Inggris
4	Delaney & Casey (2022)	Jasa keuangan Selandia Baru; kelompok diskusi dan wawancara dengan 45 karyawan	Janji minggu empat hari disambut baik, tetapi pengukuran kinerja, pemantauan, dan tekanan produktivitas justru menguat
5	Smuts & Schoeman (2025)	Program percontohan 4 Day Week SA, Afrika Selatan	Menelaah luaran organisasi dan karyawan; program menarik pemimpin berorientasi manusia pada perusahaan kecil penyedia jasa khusus
6	Yasmin (2024)	Bangladesh; artikel konseptual	Mengusulkan jadwal Senin–Kamis untuk sektor korporasi; belum menguji dampak secara empiris
7	Pencavel (2015)	Pekerja pabrik amunisi; data historis jam dan keluaran	Hubungan jam dan keluaran non-linier: di bawah ambang sebanding, di atas ambang keluaran naik dengan laju menurun

Catatan: ringkasan disusun penulis dari publikasi yang dirujuk; n = jumlah peserta yang dilaporkan.

Tabel 1 memperlihatkan tiga pola. Pertama, bukti terbesar berasal dari peserta sukarela: Fan et al. (2025) sendiri mencatat bahwa organisasi bergabung atas kemauan sendiri sehingga sampel didominasi usaha kecil-menengah berbahasa Inggris. Kedua, hanya studi Swedia yang memakai pengacakan tempat kerja (Schiller et al., 2017), dan efeknya, meski konsisten selama 18 bulan, berukuran kecil. Ketiga, studi kualitatif menunjukkan sisi yang tidak tertangkap survei: Delaney dan Casey (2022) menemukan bahwa pengukuran kinerja dan pemantauan justru menguat setelah janji minggu empat hari. Tinjauan sistematis tentang efek kesehatan pun hanya menemukan tujuh studi dari 3.876 artikel dan menyimpulkan manfaat yang jelas pada stres dan tidur, tetapi belum pada kesehatan umum (Voglino et al., 2022).

Posisi terhadap Tinjauan Terdahulu

Seperti terlihat pada Tabel 2, topik ini sudah ditinjau dari berbagai sudut: efek kesehatan (Voglino et al., 2022), efek yang dilaporkan literatur akademik (Campbell, 2024), lima tema dalam tinjauan lingkup (Jahal et al., 2024), dan preferensi waktu kerja (Antal et al., 2024). Artikel ini membangun di atasnya dan tidak menggantikannya.

Tabel 2. Posisi artikel ini terhadap tinjauan terdahulu

No	Tinjauan atau kajian	Cakupan	Posisi artikel ini
1	Voglino et al. (2022)	Tinjauan sistematis efek kesehatan pengurangan jam dengan gaji tetap; 3.876 artikel, 7 studi (semuanya intervensi longitudinal); positif untuk stres dan tidur, belum jelas untuk kesehatan umum	Dipakai sebagai pijakan; artikel ini menambah bukti terbaru dan menilai kualitas desain
2	Campbell (2024)	Tinjauan sistematis kronologis 31 artikel; gambaran lebih ambigu daripada klaim advokasi; menyerukan metodologi yang lebih ketat	Menilai sejauh mana studi terbaru menjawab seruan tersebut
3	Jahal et al. (2024)	Tinjauan lingkup 1.769 rekaman selama 52 tahun; lima tema; memakai teori *conservation of resources*	Menambah jalur intensifikasi, pembedaan dosis dan bentuk, serta konteks Indonesia
4	Antal et al. (2024)	Tinjauan sistematis 173 studi preferensi dan luaran waktu kerja; sebagian besar di kelompok kecil negara OECD dengan data survei	Dipakai untuk menunjukkan bias konteks; artikel ini berfokus pada mekanisme kesejahteraan
5	Lukács & Antal (2023)	Wawancara 28 pakar tentang kualitas data waktu kerja; lebih dari sepuluh faktor, termasuk definisi jam kerja	Mendukung perlunya definisi dan pengukuran yang seragam

Catatan: kolom cakupan merangkum informasi yang dilaporkan pada publikasi masing-masing.

Kontribusi yang ditawarkan adalah empat pembedaan analitis. Pertama, kualitas bukti diperlakukan sebagai bagian dari temuan, bukan catatan kaki. Kedua, manfaat pemulihan dan risiko intensifikasi dimodelkan sebagai dua jalur dengan redesain kerja sebagai penentunya. Ketiga, dosis dan bentuk pengurangan jam dibedakan dari label empat hari. Keempat, kondisi batas Indonesia dinilai dengan data resmi.

Mekanisme: Pemulihan, Kemampuan Kerja, dan Batas Jam Panjang

Kerangka job demands–resources menjelaskan bahwa tuntutan kerja yang berkelanjutan menguras sumber daya dan menghasilkan kelelahan, sedangkan sumber daya kerja menyangga dampak tuntutan terhadap burnout (Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti et al., 2001). Teori conservation of resources menambahkan bahwa stres muncul ketika sumber daya terancam atau hilang (Hobfoll, 1989), dan kerangka ini dipakai dalam tinjauan lingkup

tentang minggu kerja empat hari (Jahal et al., 2024). Dalam logika tersebut, waktu yang dibebaskan berfungsi sebagai sumber daya pemulihan.

Bukti empiris sejalan dengan pembacaan itu. Pada uji coba internasional, tiga mediator utama hubungan pengurangan jam dengan kesejahteraan adalah kemampuan kerja yang dilaporkan, berkurangnya gangguan tidur, dan menurunnya kelelahan (Fan et al., 2025). Pada uji acak Swedia, pengurangan 25% jam kerja menambah durasi tidur sekitar 23 menit dan menurunkan kantuk serta stres, dan efek itu bertahan selama 18 bulan (Schiller et al., 2017). Dari sisi produktivitas, hubungan jam dan keluaran bersifat non-linier: pada jam yang panjang, keluaran tambahan menurun (Pencavel, 2015), dan studi lain meneliti hubungan jam kerja dan produktivitas di tingkat pekerja (Collewet & Sauermann, 2017). Pada tingkat risiko ekstrem, jam kerja 55 jam atau lebih per minggu dikaitkan dengan beban penyakit jantung iskemik dan stroke yang besar (Pega et al., 2021).

Sisi Lain: Intensifikasi Kerja dan Peran Redesain

Manfaat bukan hasil otomatis. Pada studi kualitatif di perusahaan jasa keuangan Selandia Baru, karyawan menyambut janji minggu empat hari, tetapi praktik manajerial berupa pengukuran kinerja, pemantauan, dan tekanan produktivitas menguat (Delaney & Casey, 2022). Tinjauan sistematis juga mencatat bahwa hubungan produktivitas dan minggu empat hari bersifat kompleks dan bahwa kerja dapat diintensifkan (Campbell, 2024). Sebaliknya, uji coba internasional yang melaporkan manfaat dimulai dengan reorganisasi kerja sebelum percobaan enam bulan untuk meningkatkan efisiensi dan kolaborasi (Fan et al., 2025).

Dari kontras ini, artikel ini menafsirkan redesain kerja sebagai saklar. Bila beban, rapat, dan target disesuaikan, waktu yang dibebaskan menjadi sumber daya pemulihan; bila tidak, tuntutan yang sama dipadatkan ke dalam waktu lebih sedikit dan menimbulkan intensifikasi. Penafsiran ini bersifat konseptual karena belum ada studi dalam korpus yang memanipulasi redesain secara eksplisit, dan menjadi dasar Proposisi 2.

Dosis dan Bentuk: Label Empat Hari Tidak Selalu Berarti Pengurangan Jam

Istilah minggu kerja empat hari mencakup pengaturan yang berbeda. Artikel konseptual Altun (2024) menegaskan bahwa label tersebut tidak merujuk pada satu pengaturan yang sama, dan Smuts dan Schoeman (2025) mencatat bahwa premis minggu empat hari dalam konteks kontemporer paling sering berarti gabungan pemadatan hari dan pengurangan jam yang berarti. Pemadatan, yaitu jam yang sama dalam hari yang lebih sedikit, berbeda dari pengurangan jam dengan gaji tetap. Uji coba Islandia, misalnya, mengurangi jam menjadi

35–36 per minggu tanpa potong gaji, bukan sekadar memadatkan hari (Haraldsson & Kellam, 2021). Kajian wawancara 28 pakar menunjukkan bahwa definisi jam kerja yang dipakai termasuk faktor yang menentukan kualitas data (Lukács & Antal, 2023).

Besar pengurangan juga berkaitan dengan besar manfaat. Pada Fan et al. (2025), pengurangan jam di tingkat individu, tetapi tidak di tingkat perusahaan, berhubungan dengan perbaikan kesejahteraan yang lebih besar, dan pengurangan yang lebih kecil memberi manfaat yang lebih kecil namun serupa. Pola ini mendasari Proposisi 3 dan 4.

Konteks Indonesia dan Negara Berkembang

Tabel 3 merangkum indikator resmi yang relevan dengan kondisi batas di Indonesia.

Tabel 3. Indikator waktu kerja dan struktur pekerjaan Indonesia

No	Indikator	Nilai	Periode dan sumber
1	Waktu kerja normal (7 jam per hari dan 40 jam per minggu untuk 6 hari kerja, atau 8 jam per hari dan 40 jam per minggu untuk 5 hari kerja)	40 jam	UU Pelindungan Ketenagakerjaan (Okezone Economy, 2026)
2	Pekerja dengan jam kerja 49 jam atau lebih per minggu	25,47%	Sakernas Agustus 2025 (GoodStats, 2026)
3	Menurut jenis kelamin: laki-laki dan perempuan dengan jam kerja 49 jam atau lebih	28,50% dan 20,91%	Sakernas Agustus 2025 (GoodStats, 2026)
4	Pekerja informal	57,93%	Agustus 2026 (ANTARA News, 2026)
5	Pekerja penuh (35 jam atau lebih per minggu)	67,47%	Agustus 2026 (ANTARA News, 2026)
6	Pekerja paruh waktu dan setengah pengangguran	23,85% dan 8,68%	Agustus 2026 (ANTARA News, 2026)

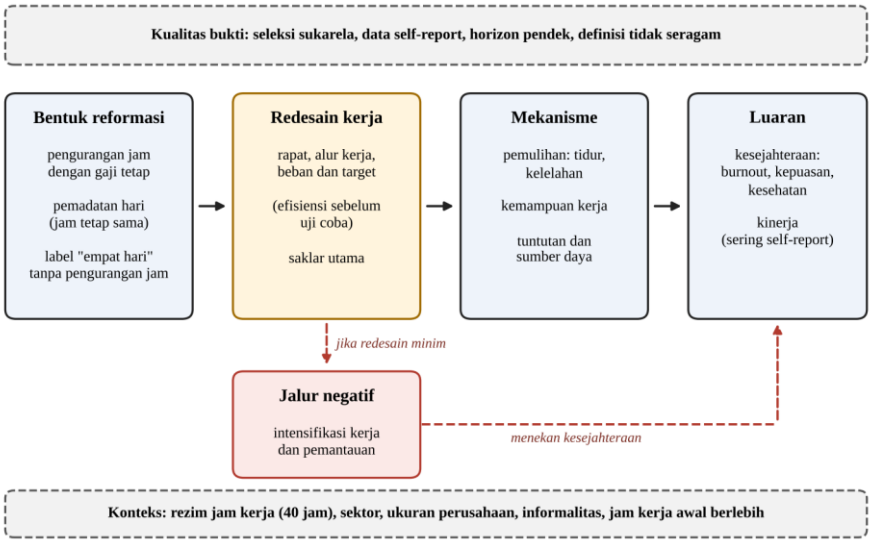
Catatan: angka dikutip dari laporan media yang merujuk Sakernas BPS; kategori jam kerja BPS tidak selalu setara dengan ambang 55 jam pada estimasi WHO dan ILO.

Tabel 3 menunjukkan dua hal. Pertama, seperempat pekerja bekerja 49 jam atau lebih per minggu, dengan proporsi lebih tinggi pada laki-laki, sehingga bagi sebagian besar kelompok ini langkah pertama adalah menurunkan jam menuju batas 40 jam, bukan menguji format empat hari. Karena BPS tidak melaporkan ambang 55 jam pada sumber yang ditelaah, paparan jam kerja sangat panjang di Indonesia belum dapat dibandingkan langsung dengan estimasi Pega et al. (2021). Kedua, 57,93% pekerja berstatus informal, sedangkan uji coba yang ada dijalankan pada organisasi formal yang dapat mengoordinasikan redesain di tingkat perusahaan. Karena itu, penerapan hasil uji coba hanya masuk akal pada subkelompok pekerja formal.

Bukti dari negara berkembang pada korpus ini masih sedikit. Studi percontohan di Afrika Selatan melaporkan luaran organisasi dan karyawan pada perusahaan kecil penyedia jasa khusus (Smuts & Schoeman, 2025), studi lain meneliti efek waktu kerja terhadap produktivitas tenaga kerja non-pertanian di negara yang sama (Chipeta et al., 2024), dan Bangladesh baru sampai pada tahap usulan konseptual (Yasmin, 2024). Sejalan dengan itu, tinjauan atas 173 studi mencatat konsentrasi pada kelompok kecil negara OECD (Antal et al., 2024), dan penelitian akademik tentang minggu empat hari disebut masih terbatas (Jain et al., 2025). Dalam korpus ini tidak ditemukan studi empiris Indonesia yang mengevaluasi pengurangan jam kerja dengan gaji tetap, sehingga kesenjangan tersebut bersifat nyata untuk pasar kerja Indonesia.

Kerangka Reduksi Waktu–Redesain Kerja–Konteks (R-R-K) sebagai Kebaruan Konseptual

Sintesis di atas mengarah pada kerangka R-R-K pada Gambar 1. Kerangka ini memisahkan bentuk reformasi (pengurangan jam dengan gaji tetap, pemadatan hari, atau sekadar label empat hari) dari redesain kerja yang menjadi saklar antara dua jalur. Jalur pemulihan bekerja melalui tidur, kelelahan, dan kemampuan kerja menuju kesejahteraan dan kinerja; jalur negatif muncul ketika redesain minim sehingga terjadi intensifikasi dan pemantauan. Dua lapisan melengkapinya: kualitas bukti (seleksi sukarela, data laporan diri, horizon pendek, definisi tidak seragam) dan konteks (rezim jam kerja, sektor, ukuran perusahaan, informalitas, dan jam kerja awal).



Gambar 1. Kerangka konseptual Reduksi Waktu–Redesain Kerja–Konteks (R-R-K)

Sumber: sintesis penulis berdasarkan studi yang ditelaah.

Berdasarkan kerangka tersebut, Tabel 4 merumuskan enam proposisi yang dapat diuji. Proposisi bersifat konseptual dan merupakan penafsiran penulis atas bukti yang ditelaah; keenamnya belum diuji secara empiris.

Tabel 4. Proposisi riset berdasarkan kerangka R-R-K

No	Proposisi	Dasar bukti
P1	Manfaat pengurangan waktu kerja dengan gaji tetap terhadap kesejahteraan dimediasi oleh pemulihan (tidur dan kelelahan) dan kemampuan kerja.	Fan et al. (2025); Schiller et al. (2017); Voglino et al. (2022)
P2	Redesain kerja yang nyata menjadi syarat manfaat tersebut; tanpa redesain, pengurangan jam justru memunculkan intensifikasi kerja dan pemantauan yang menekan kesejahteraan.	Delaney & Casey (2022); Fan et al. (2025); Campbell (2024)
P3	Hubungan antara besar pengurangan jam dan manfaat bersifat non-linier: pengurangan lebih besar memberi manfaat lebih besar pada pekerja, tetapi pengurangan kecil tetap bermanfaat.	Fan et al. (2025); Pencavel (2015)
P4	Pemadatan hari tanpa pengurangan jam memberi manfaat pemulihan yang lebih kecil daripada pengurangan jam dengan gaji tetap.	Smuts & Schoeman (2025); Altun (2024); Campbell (2024)
P5	Manfaat marginal pengurangan jam paling besar pada pekerja dengan jam awal berlebih, sehingga di konteks dengan proporsi jam panjang tinggi, penurunan menuju batas normal lebih mendesak daripada format empat hari.	Pega et al. (2021); Pencavel (2015); GoodStats (2026)
P6	Estimasi manfaat mengecil ketika beralih dari peserta sukarela dan data laporan diri ke penugasan acak dan indikator objektif.	Schiller et al. (2017); Fan et al. (2025); Voglino et al. (2022)

Catatan: proposisi diturunkan dari sintesis dan belum diuji secara empiris.

Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, kerangka R-R-K menggeser pertanyaan dari apakah minggu kerja empat hari berhasil menjadi kapan waktu yang dibebaskan berubah menjadi pemulihan dan kapan menjadi intensifikasi. Pembacaan ini menyatukan bukti yang tampak bertentangan antara uji coba yang melaporkan manfaat (Fan et al., 2025) dan studi kualitatif yang melaporkan tekanan (Delaney & Casey, 2022) tanpa harus menyimpulkan bahwa salah satunya keliru.

Secara praktis, bagi organisasi formal yang mempertimbangkan percobaan, implikasinya adalah merancang redesain kerja sebelum pengurangan jam, memakai kelompok pembanding, mengukur luaran objektif di samping laporan diri, dan memantau indikator intensifikasi seperti beban dan pemantauan kinerja. Bagi pembuat kebijakan di Indonesia, urutan prioritas yang disarankan kerangka ini adalah menekan jam kerja berlebih pada pekerja formal terlebih dahulu, sambil mengumpulkan data jam kerja yang lebih rinci sebelum format empat hari diuji. Implikasi ini diturunkan secara konseptual dan perlu diuji sebelum dijadikan kebijakan.

Keterbatasan dan Agenda Penelitian Lanjutan

Tinjauan ini memiliki tiga keterbatasan. Pertama, korpus bersifat purposif dan tidak menyeluruh, tidak memakai pencarian terstruktur pada Scopus atau Web of Science, sehingga temuan tidak dapat digeneralisasi ke seluruh literatur. Kedua, pengodean memakai abstrak dan ringkasan publikasi, dan dua sumber merupakan laporan evaluasi yang tidak ditelaah sejawat. Ketiga, data konteks Indonesia bersumber dari laporan media yang mengutip BPS dan peraturan, bukan dari publikasi primer. Agenda lanjutan meliputi (1) uji coba dengan pengacakan atau peluncuran bertahap pada perusahaan formal di Indonesia; (2) pengukuran luaran objektif seperti absensi dan keluaran, selain laporan diri; (3) tindak lanjut lebih dari 12 bulan; (4) pengujian redesain kerja sebagai moderator; (5) studi jalur bagi pekerja informal; dan (6) standardisasi definisi dan pengukuran jam kerja.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Tinjauan ini menyimpulkan bahwa bukti terbaru tentang pengurangan waktu kerja dengan gaji tetap konsisten pada tidur, kelelahan, dan kesejahteraan, tetapi bertumpu pada peserta sukarela, data laporan diri, dan horizon pendek, sementara studi kualitatif memperlihatkan risiko intensifikasi kerja. Artikel ini mengusulkan kerangka R-R-K dan enam proposisi yang menempatkan redesain kerja sebagai saklar antara jalur pemulihan dan jalur intensifikasi serta memperlakukan kualitas bukti dan konteks sebagai bagian dari temuan. Untuk Indonesia, dengan seperempat pekerja bekerja 49 jam atau lebih dan lebih dari separuh berstatus informal, kerangka ini menyarankan menekan jam kerja berlebih pada pekerja formal sebelum menguji format empat hari. Rekomendasi bagi peneliti adalah menguji proposisi tersebut dengan desain acak, luaran objektif, dan horizon lebih panjang.

REFERENSI

1. Altun, U. (2024). 4-Tage-Woche – Modell für die Arbeitswelt der Zukunft? „4-Tage-Woche“ ist nicht gleich „4-Tage-Woche“. *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 73*(2), 114–124. https://doi.org/10.1515/zfwp-2024-2012
2. Antal, M., Lehmann, B., Guimarães, T., Halmos, A., & Lukács, B. (2024). Shorter hours wanted? A systematic review of working-time preferences and outcomes. *International Labour Review, 163*(1), 25–47. https://doi.org/10.1111/ilr.12406

3. ANTARA News. (2026). *BPS: Pekerja formal meningkat sepanjang Agustus 2025-Agustus 2026*. https://www.antaranews.com/berita/5833507/bps-pekerja-formal-meningkat-sepanjang-agustus-2025-agustus-2026

4. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

5. Barck-Holst, P., Nilsonne, Å., Åkerstedt, T., & Hellgren, C. (2017). Reduced working hours and stress in the Swedish social services: A longitudinal study. *International Social Work, 60*(4), 897–913. https://doi.org/10.1177/0020872815580045

6. Campbell, T. T. (2024). The four-day work week: A chronological, systematic review of the academic literature. *Management Review Quarterly, 74*, 1791–1807. https://doi.org/10.1007/s11301-023-00347-3

7. Chipeta, C., Habanabakize, T., & Zerihun, M. F. (2024). The non-agricultural labour productivity effects of working time: South Africa's case. *Management and Economics Review, 9*(1), 61–77.

8. Collewet, M., & Sauermann, J. (2017). Working hours and productivity. *Labour Economics, 47*, 96–106. https://doi.org/10.1016/j.labeco.2017.03.006

9. Delaney, H., & Casey, C. (2022). The promise of a four-day week? A critical appraisal of a management-led initiative. *Employee Relations, 44*(1), 176–190. https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0056

10. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

11. Fan, W., Schor, J. B., Kelly, O., & Gu, G. (2025). Work time reduction via a 4-day workweek finds improvements in workers' well-being. *Nature Human Behaviour, 9*(10), 2153–2168. https://doi.org/10.1038/s41562-025-02259-6

12. GoodStats. (2026). *25% penduduk Indonesia punya jam kerja berlebih*. https://goodstats.id/article/25-penduduk-indonesia-punya-jam-kerja-berlebih-O2Ejk

13. Haraldsson, G. D., & Kellam, J. (2021). *Going public: Iceland's journey to a shorter working week*. Autonomy. https://autonomy.work/portfolio/icelandsww/

14. Haraldsson, G. D., Kellam, J., & Trickett, R. (2024). *On firmer ground: Iceland's ongoing experience of shorter working weeks*. Autonomy. https://autonomy.work/2024/10/29/on-firmer-ground-icelands-ongoing-experience-of-shorter-working-weeks/

15. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

16. Jahal, T., Bardoel, E. A., & Hopkins, J. (2024). Could the 4-day week work? A scoping review. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 62*(1), e12395. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12395

17. Jain, M. J., Chouliara, N., & Blake, H. (2025). From five to four: Examining employee perspectives towards the four-day workweek. *Administrative Sciences, 15*(3), 114. https://www.mdpi.com/2076-3387/15/3/114

18. Lukács, B., & Antal, M. (2023). The practical feasibility of working time reduction: Do we have sufficient data? *Ecological Economics, 204*, 107629. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107629

19. Okezone Economy. (2026, 9 November). *UU Pelindungan Ketenagakerjaan batasi waktu lembur pekerja maksimal 4 jam sehari, ini rincian upahnya*. https://economy.okezone.com/read/2026/11/09/320/3252976/uu-pelindungan-ketenagakerjaan-batasi-waktu-lembur-pekerja-maksimal-4-jam-sehari-ini-rincian-upahnya

20. Pega, F., Náfrádi, B., Momen, N. C., Ujita, Y., Streicher, K. N., Prüss-Üstün, A. M., Descatha, A., Driscoll, T., Fischer, F. M., Godderis, L., Kiiver, H. M., Li, J., Magnusson Hanson, L. L., Rugulies, R., Sørensen, K., & Woodruff, T. J. (2021). Global, regional, and national burdens of ischemic heart disease and stroke attributable to exposure to long working hours for 194 countries, 2000–2016: A systematic analysis from the WHO/ILO Joint Estimates of the Work-related Burden of Disease and Injury. *Environment International, 154*, 106595. https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106595

21. Pencavel, J. (2015). The productivity of working hours. *The Economic Journal, 125*(589), 2052–2076. https://doi.org/10.1111/ecoj.12166

22. Schiller, H., Lekander, M., Rajaleid, K., Hellgren, C., Åkerstedt, T., Barck-Holst, P., & Kecklund, G. (2017). The impact of reduced worktime on sleep and perceived stress – a

group randomized intervention study using diary data. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 43*(2), 109–116. https://doi.org/10.5271/sjweh.3610

23. Smuts, J., & Schoeman, R. (2025). Less is more: Organisational and employee outcomes of reduced working hours. *South African Journal of Business Management, 56*(1), a4997. https://doi.org/10.4102/sajbm.v56i1.4997

24. Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

25. Voglino, G., Savatteri, A., Gualano, M. R., Catozzi, D., Rousset, S., Boietti, E., Bert, F., & Siliquini, R. (2022). How the reduction of working hours could influence health outcomes: A systematic review of published studies. *BMJ Open, 12*(4), e051131. https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-051131

26. Yasmin, N. N. (2024). Four-day workweek in corporate sector: Post-pandemic work arrangement for Bangladesh. *SN Business & Economics, 4*(7), 80. https://doi.org/10.1007/s43546-024-00678-7