

Pengaruh *Work-family conflict* terhadap *Job satisfaction* yang Dimoderasi oleh *Organizational justice* pada Pekerja Wanita

Dwi Ayu Noviyanti & Fajrianthi^{1*}

[¹] Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRACT

Married female workers, particularly in the service sector, are vulnerable to experiencing work-family conflict (WFC), which in turn reduces job satisfaction. This condition is consistent with several surveys indicating that job satisfaction among women is indeed lower than that of men. Organizational justice is considered a potential buffer; however, empirical evidence regarding its moderating effect on the relationship between WFC and job satisfaction remains limited. This study aims to examine whether work-family conflict affects job satisfaction and whether organizational justice moderates this relationship, analyzed across its four dimensions (procedural, distributive, interpersonal, and informational). The participants consisted of 84 married women working in the service sector. Data were collected using the work-family conflict scale by Carlson et al. (2000), the job satisfaction scale (JSS) by Spector (1985), and the organizational justice scale by Colquitt (2001). The analysis was conducted using linear regression and PROCESS MACRO by Andrew F. Hayes. The results indicate that work-family conflict has a significant negative effect on job satisfaction. However, the four dimensions of organizational justice do not moderate the effect of work-family conflict on job satisfaction.

Keywords: *work-family conflict, job satisfaction, organizational justice, women, married*

ABSTRAK

Pekerja wanita yang sudah menikah terutama di sektor pelayanan rentan mengalami *work-family conflict* (WFC) sehingga menurunkan *job satisfaction*. Kondisi ini sejalan dengan sejumlah survey menunjukkan bahwa *job satisfaction* pada wanita memang lebih rendah daripada pria. *Organizational justice* dianggap sebagai penyangga potensial namun, bukti empiris mengenai efek moderasinya terhadap hubungan antara WFC dengan *job satisfaction* masih terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah *work-family conflict* berpengaruh terhadap *job satisfaction* dan apakah *organizational justice* memoderasi hubungan tersebut, yang dianalisis pada keempat dimensinya (*procedural, distributive, interpersonal, dan informational*). Partisipan penelitian sebanyak 84 wanita menikah yang bekerja di sektor pelayanan. Pengumpulan data menggunakan *work-family conflict scale* oleh Carlson dkk. (2000), *job satisfaction scale* (JSS) oleh Spector (1985), dan *organizational justice scale* oleh Colquitt (2001). Analisis dilakukan dengan uji regresi linear dan PROCESS MACRO by Andrew F. Hayes Hasil analisis menunjukkan *work-family conflict* berpengaruh secara signifikan negatif terhadap *job satisfaction*. Namun, keempat dimensi *organizational justice* tidak memoderasi pengaruh *work-family conflict* terhadap *job satisfaction*.

Kata kunci: *work-family conflict, job satisfaction, organizational justice, wanita, menikah*

PENDAHULUAN

Dalam dunia kerja, salah satu hal penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah menjaga kepuasan kerja karyawan. Hal ini karena kepuasan kerja memiliki sejumlah dampak bagi karyawan sendiri maupun organisasi. Karyawan yang bahagia cenderung menjadi pekerja yang lebih produktif sehingga individu dengan tingkat kepuasan yang lebih tinggi akan menunjukkan kinerja yang lebih baik (Robbins & Judge, 2024). Kepuasan kerja berkaitan dengan kepuasan hidup. Kepuasan hidup menjadi menurun ketika individu kehilangan pekerjaan. Hal ini karena selain kehilangan pendapat, terdapat juga individu yang memperoleh makna dari pekerjaan yang mereka jalankan (Robbins & Judge, 2024).

Organisasi yang memiliki lebih banyak karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung menjadi lebih efektif dibandingkan dengan organisasi yang memiliki lebih sedikit karyawan yang puas dengan pekerjaannya (Robbins & Judge, 2024). Individu yang lebih puas dengan pekerjaannya cenderung berbicara positif tentang organisasinya dan melakukan tugas-tugas lain secara sukarela di luar tugas utamanya, perilaku ini biasa dikenal *organizational citizenship behavior* (Robbins & Judge, 2024). Dampak lain dari kepuasan kerja karyawan terhadap organisasi yaitu meningkatnya kepuasan pelanggan. Dampak ini umumnya terjadi pada industri pelayanan, dimana terjadi interaksi yang menyenangkan dan unik antara karyawan dengan pelanggan (Robbins & Judge, 2024). Tingkat absensi dan pengunduran diri (*turnover*) juga lebih kecil apabila individu puas dengan pekerjaannya (Martini dkk, 2023). Karyawan yang puas cenderung memiliki komitmen terhadap organisasi, berkomitmen lebih mungkin datang bekerja, bertahan di organisasi, datang tepat waktu ke tempat kerja, memiliki kinerja yang baik, dan menunjukkan perilaku yang membantu organisasi (Aamodt, 2010).

Pada era modern ini, terdapat perubahan pola dalam peran antara pria dan wanita dalam rumah tangga. Pada pola tradisional, pria menjadi pencari nafkah utama sementara wanita mengurus anak dan rumah. Namun, di zaman sekarang pola tersebut sudah berubah karena sudah banyak wanita yang mengembangkan kemampuannya dan bekerja di luar rumah (Asbari, 2020). Berdasarkan Keadaan Ketenagakerjaan Indonesia Februari 2025, dari 145,77 juta orang penduduk bekerja di Indonesia, Tingkat Partisipasi Angkatan kerja (TPAK) perempuan mengalami peningkatan dari Februari 2023 – Februari 2025, secara berturut-turut yaitu 54,42%, 55,41%, dan 55,70%.

Sayangnya, angka kepuasan kerja masih terbilang rendah, terutama untuk wanita. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Jobstreet (2022) terhadap 17.623 koresponden, diketahui sebanyak 73% karyawan di Indonesia tidak puas dengan pekerjaannya karena beberapa hal yaitu, bekerja tidak sesuai latar pendidikan, tidak memiliki *work life balance*, tidak memiliki jenjang karir, karakter atasan yang militer, paternalis, dan acuh. Dalam *job satisfaction* survey yang dilakukan oleh The Conference Board terhadap karyawan di Amerika Serikat menunjukkan bahwa selama enam tahun berturut-turut, sejak 2017 – 2024, wanita menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah daripada pria. Survei lain yang dilakukan oleh HiBob pada tahun 2024 terhadap 2.000 pekerja penuh waktu (51% wanita dan 49% pria) menunjukkan hasil yang kurang memuaskan pada pekerja wanita. Perempuan masih menghadapi tantangan yang lebih besar dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tingkat kepuasan yang lebih rendah, dan kekhawatiran yang lebih besar terkait kondisi di masa depan dibandingkan dengan laki-laki. Hanya 30% wanita yang merasa puas, angka ini lebih rendah dari pria yang menunjukkan 34% merasa puas. Sebanyak 57% wanita merasa kurang optimis dibandingkan 62% pria bahwa keseimbangan kerja mereka akan membaik. Tekanan-tekanan

khusus seperti tanggung jawab mengasuh anak dan kelelahan bekerja berdampak lebih besar pada perempuan dibandingkan laki-laki.

Tinggi rendahnya *job satisfaction* sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu, kecenderungan pribadi, tugas dan peran, atasan dan rekan kerja, serta gaji dan tunjangan (Robbins & Judge, 2024; Noe dkk., 2016). Dalam hal tugas dan peran, karyawan memiliki sejumlah tuntutan peran di tempat kerja. Kompleksitas tugas, tingkat ketegangan, upaya fisik yang dibutuhkan, dan nilai yang diberikan karyawan terhadap tugas tersebut berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Hal ini karena karyawan cenderung tidak puas terhadap pekerjaan yang menuntut banyak ketegangan dan tenaga fisik. Selain itu, peran seseorang berkaitan dengan serangkaian perilaku yang diharapkan orang lain dari individu tersebut dalam pekerjaannya. Atasan, rekan kerja, dan pelanggan memiliki harapan terhadap bagaimana seorang karyawan berperilaku. Namun, ada kalanya karyawan diharapkan untuk berperilaku lebih dari deskripsi pekerjaan formal. Harapan dan tuntutan yang terlalu banyak ini disebut sebagai *role overload*. Salah satu kondisi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Noe dkk., 2016).

Selain *role overload*, terdapat pula faktor pengaruh *job satisfaction* lain yang terkait dengan peran yaitu, *role ambiguity* dan *role conflict*. Ketidakpastian antara apa yang diharapkan organisasi dan orang lain dari karyawan terkait apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya disebut sebagai *role ambiguity*. Karyawan bisa mengalami kesulitan ketika ada ketidakjelasan mengenai suatu kriteria kerja seperti metode kerja, penjadwalan, dan lain-lain. Sementara, *role conflict* terjadi ketika karyawan menyadari bahwa tuntutan peran saling bertentangan dan membuatnya tidak bisa memenuhi semua tuntutan yang ada secara bersamaan, seperti tuntutan antara pekerjaan dan keluarga (Noe dkk., 2016).

Konflik peran yang terjadi antara pekerjaan dan keluarga biasa disebut *work-family conflict* (WFC). Greenhaus & Beutell (1985) mendefinisikan WFC sebagai bentuk konflik peran di mana tuntutan peran pekerjaan dan keluarga saling bertentangan sehingga partisipasi pada salah satu peran menjadi sulit. Penyebab WFC dapat dikategorikan ke dalam tiga bentuk utama yaitu, *time-based conflict*, *strain-based conflict*, dan *behavior-based conflict*. Ketiga bentuk ini dapat bersumber baik dari domain pekerjaan maupun domain keluarga. Menurut Agrawal & Mahajan (2023), terdapat mekanisme *spillover* dalam *work-family conflict*. Terdapat proses ketika pengalaman, tuntutan, dan sumber daya dari peran pekerjaan mengalir dan mempengaruhi pelaksanaan peran individu dalam keluarga. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Bartolome dan Evans (1980) dalam Greenhaus dan Beutell (1985) terdapat mekanisme *negative emotional spillover* pekerjaan ke kehidupan non pekerjaan. Peristiwa kerja yang penuh tekanan tertentu menghasilkan kelelahan, ketegangan, kekhawatiran, atau frustrasi yang membuat seseorang sulit menjalani kehidupan non pekerjaan yang memuaskan.

Work-family conflict memiliki sejumlah dampak negatif. Karyawan yang mengalami konflik kerja-keluarga bisa mengabaikan kehidupan keluarganya dan terdapat kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan mereka (Priyanka dkk., 2024). Semakin tinggi tingkatan konflik kerja-keluarga secara langsung berkontribusi terhadap kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) sehingga membuat kepuasan kerja menurun (Dodanwala & Shrestha, 2021). Konflik kerja keluarga memicu tekanan yang dapat menyebabkan stres kerja. Secara psikologis, stres dapat menyebabkan hubungan kerja menjadi kurang nyaman karena muncul rasa gelisah, cemas, bosan hingga menunda pekerjaan. Stres juga mempengaruhi perilaku seperti menurunnya produktivitas, menjadi mudah tersinggung, sering absen, serta perubahan perilaku kerja yang dapat mengganggu rekan kerja lainnya (Riana et al., 2018).

Berdasarkan sejumlah dampak yang dipaparkan, *work-family conflict* dapat dipersepsikan sebagai stressor bagi karyawan. Untuk mengurangi efek negatif *work-family conflict* terhadap *job satisfaction* maka perlu variabel lain yang berperan sebagai moderator dalam hubungan antara kedua variabel tersebut. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Proost dkk. (2015), menyatakan bahwa keadilan organisasi dapat memperlambat (*buffer*) efek negatif *job demands* terhadap *job satisfaction*. Pada penelitian tersebut, *job demands* dipandang sebagai stressor pekerjaan yang berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*. Secara konseptual, hal ini sama seperti *work-family conflict* yang dipersepsikan sebagai stressor dan berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*. Oleh karena itu, keadilan organisasi atau *organizational justice* dipilih sebagai variabel moderator dalam hubungan antara *work-family conflict* terhadap *job satisfaction*.

Penelitian-penelitian sebelumnya memang sudah banyak yang membahas pengaruh antara work family conflict terhadap *job satisfaction*. Hasil penelitian pun, hampir keseluruhan menyatakan bahwa work family conflict secara signifikan berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*. Namun, ada beberapa penelitian yang memiliki hasil inkonsisten. Pada penelitian yang dilakukan oleh Li dkk. (2022) ditemukan bahwa *work-family conflict* tidak memengaruhi *job satisfaction* secara langsung, tetapi melalui variabel mediasi berupa *psychological capital* dan *emotional exhaustion*. Lalu penelitian lain yang dilakukan oleh Ma (2024) menunjukkan bahwa *work-family conflict* menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Selain hasil penelitian yang inkonsisten, terdapat pula variabel moderasi yang kurang di eksplorasi. Banyak faktor yang berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *work-family conflict* dan *job satisfaction* telah diteliti, seperti dukungan supervisor, fleksibilitas kerja, dan dukungan sosial. Namun, penelitian yang membahas peran *organizational justice* sebagai variabel moderator masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian menempatkan *organizational justice* sebagai anteseden atau prediktor WFC (Judge & Colquitt, 2004; Tziner & Sharoni, 2014; Agrawal & Mahajan, 2023). Akan tetapi, terdapat pula penelitian yang menempatkan keadilan sebagai variabel moderator. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Siegel dkk. (2005), membahas peran *procedural fairness* dalam memoderasi hubungan antara *work-life conflict* dan *organizational commitment*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketegangan antara tanggung jawab profesional dan pribadi cenderung menurunkan loyalitas karyawan namun, efek buruk tersebut berkurang drastis jika perusahaan menerapkan proses pengambilan keputusan yang adil.

Hubungan ketiga variabel ini ditinjau dengan sudut pandang *Conservation of Resource Theory* (COR). Teori yang menyatakan bahwa individu berupaya untuk memperoleh, mempertahankan, mengembangkan, dan melindungi hal-hal yang mereka anggap bernilai atau sumber daya (Hobfoll dkk., 2018). Terdapat empat jenis sumber daya atau *resources* yaitu, *object resources* seperti mobil dan peralatan kerja, *condition resources* seperti pekerjaan, masa jabatan dan senioritas, *personal resources* seperti *key skills* dan *personal trait*, lalu yang terakhir *energy resources* seperti pengetahuan, uang, dan lain-lain. Apabila dikaitkan dengan variabel penelitian yang digunakan, *job satisfaction* bisa dianggap sebagai sesuatu yang bernilai atau *resource* karena komponen dari *job satisfaction* sendiri ada gaji, tunjangan, promosi, rekan kerja dan lain-lain termasuk dalam *condition resources* dan *energy resources*.

Dalam COR theory terdapat istilah *resource caravans* yang menyatakan bahwa sumber daya tidak hadir sendirian namun, sebagai paket hasil dari pengasuhan (*nurturance*) dan kondisi sosial baik pada individu maupun organisasi. Sehingga sumber daya pribadi berkaitan dengan dukungan keluarga dan dukungan organisasi kerja (Hobfoll dkk., 2018). Pada kondisi ini, *job satisfaction* adalah sebuah

sumber daya atau *resources* yang dimiliki oleh individu. Lalu sumber daya tersebut dapat terancam karena adanya (*work-family conflict*) yang bisa membuat individu tidak puas dengan pekerjaannya. Sementara *organizational justice* berperan sebagai sumber dukungan dari organisasi kerja yang dapat mengurangi efek negatif dari konflik keluarga kerja sehingga tidak mengancam sumber daya berupa *job satisfaction* yang dimiliki oleh individu.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu. Data penelitian dikumpulkan menggunakan teknik survei dengan penyebaran skala Likert melalui *Google Form*. Proses penyebaran kuesioner melalui media sosial profesional yang banyak digunakan oleh pekerja seperti LinkedIn. Selain itu, penulis juga menyebarkan melalui media sosial pribadi seperti Twitter, Instagram, Whatsapp, dan Facebook.

Partisipan

Penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Teknik tersebut menekankan pada pemilihan sampel berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan dan relevan dengan topik penelitian. Kriteria partisipan dalam penelitian ini meliputi 1) wanita 2) berusia 19 tahun ke atas 3) sudah atau pernah menikah/janda 4) bekerja di bidang pelayanan. Penentuan jumlah sampel menggunakan *software G*Power* dengan *statistic test F-test : Linear Multiple Regression, Fixed Model, R-squared deviation from zero* dengan tipe *a priori. Effect size* yang diperoleh sebesar 0,333, nilai power sebesar 0.95, nilai $\alpha = 0.05$, serta jumlah prediktor sebanyak 9 maka nilai perkiraan sampel minimal sebesar 80 responden.

Pengukuran

Alat ukur *work family conflict* menggunakan alat yang dikembangkan oleh Carlson, Kacmar, Williams (2000) berdasarkan teori Greenhaus & Beutell (1985) dengan total 18 item yang telah diadaptasi dalam penelitian di Indonesia oleh Kuntari (2018). Alat ukur *work family conflict* akan di skoring dengan total skor. Alat ukur *job satisfaction* yang digunakan adalah *Job satisfaction Survey (JSS)* yang dikembangkan oleh Spector (1985) dengan total 36 item. Berdasarkan website resmi JSS, versi translasi ke bahasa Indonesia sudah dikembangkan oleh Igarashi (2024), sehingga penulis akan menggunakan versi tersebut. Berdasarkan Igarashi (2024) alat ukur *job satisfaction* akan diskoring secara keseluruhan (*total score*). Pengukuran konstruk *organizational justice* dalam penelitian menggunakan *organizational justice scale* milik Colquitt (2001) yang telah ditranslasi oleh Pau (2023) dengan 4 dimensi yaitu *distributive justice, procedural justice, interpersonal justice, dan informational justice* dengan total 20 item.

Alat ukur *work family conflict* yang telah diadaptasi dan translasi ke Bahasa Indonesia oleh Kuntari (2018), diuji dengan validitas konstruk dengan analisis faktor memiliki faktor loading yang tinggi sebesar $> 0,40$, yang termasuk dalam validitas konstruk jenis validitas konvergen. Sementara reliabilitas alat ukur WFC dibagi menjadi dua sesuai arah seperti dari teori Colquitt (2000) yaitu *work family conflict* dan *family work conflict*. Nilai reliabilitas untuk keduanya masing-masing pada subjek wanita sebesar $\alpha = 0.87$.

Alat ukur *job satisfaction* yang telah diadaptasi dan translasi ke Bahasa Indonesia oleh Igarashi (2024) tidak menyebutkan nilai validitas konstruk secara gamblang karena validitas yang digunakan adalah validitas muka dan isi. Sementara validitas konstruk tipe validitas konvergen berdasarkan Spector (1985) berkisar dari 0.61-0.80 dengan rata-rata 0.69. Dalam penelitian Igarashi (2024) diketahui bahwa nilai reliabilitas untuk *Job satisfaction Survey* (JSS) versi adaptasi dan translasi ke Bahasa Indonesia sebesar $\alpha = 0.93$.

Nilai validitas alat ukur *organizational justice* berdasarkan Colquitt (2001) menunjukkan indikator good fit yang baik (RMSEA = 0.067 ; IFI = 0.91; CFI = 0.91). Sementara validitas berdasarkan Pau (2023) menggunakan validitas isi oleh *professional judgement*. Dalam penelitian Pau (2023) diketahui bahwa nilai reliabilitas *organizational justice scale* yang sudah di translasi ke Bahasa Indonesia sebesar $\alpha = 0.93$.

Analisis Data

Teknik uji hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah uji regresi dengan variabel moderasi dan melakukan *bootstrapping* 5000 kali. Uji regresi dilakukan dengan bantuan *software* SPSS 29 for Windows dan menggunakan ekstensi tambahan PROCESS MACRO by Andrew F. Hayes. Sebelum melakukan uji hipotesis, dilakukan pula uji korelasi untuk mengetahui hubungan antar variabel, terutama apakah faktor-faktor demografi sebagai variabel *co-variates* berpengaruh terhadap variabel independen. Selain itu, dilakukan uji asumsi berupa uji normalitas residual, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas dengan transformasi nilai. Transformasi nilai coba dilakukan karena pada uji normalitas residual awal data tidak terdistribusi normal. Namun, setelah transformasi data tetap tidak menunjukkan perubahan. Oleh karena itu, pada uji hipotesis dengan uji regresi dilakukan *bootstrapping*.

HASIL PENELITIAN

Total partisipan yang didapatkan dalam penelitian adalah 87 partisipan namun, jumlah akhir yaitu 84 partisipan. Tiga partisipan lainnya dikecualikan karena gugur pada *attention check item*. Dari 84 partisipan, usia yang paling mendominasi ada di rentang 26-30 tahun yaitu sebanyak 41 orang dengan persentase (48,81%). Sementara untuk status pernikahan, sebanyak 80 partisipan atau hampir semua berstatus menikah, hanya 4 orang yang berstatus sudah cerai (janda). Sebanyak 28 partisipan memiliki 1 anak (33,33%). Tingkatan gaji dari 84 partisipan didominasi oleh partisipan yang memiliki gaji dengan rentang sebesar Rp2.000.000 – Rp3.000.000 dengan persentase 27,38% atau sebanyak 23 orang.

Hasil uji korelasi menunjukkan bahwa semua faktor demografi (usia, status pernikahan, jumlah anak, dan gaji) tidak ada yang berkorelasi dengan JS (*job satisfaction*) yaitu $p > 0.05$. Sehingga variabel demografi tidak ada yang bisa dijadikan variabel kovariat. Berdasarkan uji normalitas residual yang dilakukan, diketahui bahwa data tidak berdistribusi normal karena hasil dari Kolmogorov-Smirnov maupun Shapiro-Wilk angka signifikan lebih kecil dari 0.05. Untuk mengatasi data yang tidak berdistribusi normal tersebut, peneliti mencoba melakukan transformasi data. Setelah data ditransformasi dan dilakukan uji normalitas, diketahui bahwa data tetap tidak berdistribusi normal dengan nilai signifikansi kurang dari 0.05. Uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan diagram *scatterplot*. Dari hasil uji tersebut diketahui bahwa titik-titik tidak menyebar secara acak di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Titik-titik cenderung berkumpul di satu titik sehingga dapat

disimpulkan bahwa terdapat gejala heteroskedastisitas pada penelitian ini. Sementara hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < 10 dan nilai *tolerance* > 0.10. Dari hasil uji multikolinearitas tersebut diketahui bahwa tidak ada masalah multikolinearitas dan setiap variabel memiliki pengaruh masing-masing dalam menjelaskan *job satisfaction*.

Uji regresi linear sederhana dilakukan untuk mengetahui pengaruh *work-family conflict* terhadap *job satisfaction*. Hasil uji menunjukkan angka *intercept* sebesar 177, 949 dan konstanta *work-family conflict* sebesar -0,666 yang berarti setiap ada peningkatan satu satuan *work-family conflict*, maka *job satisfaction* mengalami penurunan sebesar 0.666. Nilai signifikansi juga menunjukkan angka <0.05 sehingga *work-family conflict* secara signifikan negatif berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Nilai R^2 varians sebesar 0,386 yang menunjukkan bahwa besar pengaruh *work-family conflict* terhadap *job satisfaction* sebesar 38,6%, sementara sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Uji moderasi dengan PROCESS MACRO menunjukkan bahwa keempat dimensi *organizational justice* yaitu *procedural justice*, *distributive justice*, *interpersonal justice*, dan *informational justice* tidak ada yang memoderasi hubungan antara *work-family conflict* dengan *job satisfaction*. Nilai koefisien interaksi masing masing dimensi yaitu 1) *procedural justice* sebesar 0.0079 2) *distributive justice* sebesar -0.0095 3) *interpersonal justice* sebesar -0.239 4) *informational justice* sebesar -0.151. Serta interval kepercayaan *bootstrap* di interaksi masing-masing dimensi meliputi angka nol, sehingga hipotesis moderasi ditolak.

DISKUSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work-family conflict* terhadap *job satisfaction* dan apakah *organizational justice* memoderasi pengaruh *work-family conflict* terhadap *job satisfaction*. Berdasarkan uji hipotesis, dapat diketahui bahwa *work-family conflict* memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap *job satisfaction*. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa semakin tinggi *work-family conflict* yang dialami oleh seseorang, maka semakin rendah *job satisfaction* yang dirasakan (Riana dkk., 2018 ; Asbari dkk., 2020 ; Aura & Desiana, 2023).

Hubungan antara *work-family conflict* dengan *job satisfaction* dapat ditinjau melalui *Conservation of Resource* (COR) *Theory*. Menurut teori ini, individu berusaha untuk mempertahankan sumber daya atau *resource* yang dimiliki. Dalam penelitian ini, *job satisfaction* adalah sumber daya yang dimiliki oleh seorang karyawan karena terdiri dari beberapa komponen seperti gaji, tunjangan, kesempatan promosi, rekan kerja, dan lain-lain. Namun, adanya *work-family conflict* membuat karyawan terancam kehilangan sumber daya, *job satisfaction*. Hal ini karena konflik yang terjadi bisa menyebabkan karyawan mengalami stres, tidak nyaman, cemas, dan perasaan gelisah. Kondisi ini sesuai dengan yang dinyatakan dalam teori COR, bahwa individu dapat mengalami stres ketika sumber daya terancam hilang (Hobfoll dkk., 2018). Stres yang muncul juga dapat mempengaruhi perilaku karyawan seperti mengganggu produktivitas, menjadi mudah tersinggung, sering tidak masuk kerja, dan perubahan perilaku yang dapat mengganggu karyawan lain (Riana et al., 2018). Kondisi ini termasuk dalam kehilangan sumber daya atau *resource loss* dengan spesifikasi jenis sumber daya yang hilang adalah *condition resources* dan *personal resource* (Hobfoll dkk., 2018).

Berdasarkan hasil uji interaksi antara *work-family conflict* dan *procedural justice* terhadap *job satisfaction* menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Nilai koefisien interaksi sebesar 0.0079, serta interval kepercayaan *bootstrap* mencakup nilai nol, maka hipotesis moderasi ditolak. Artinya, *procedural justice* (PJ) tidak dapat memoderasi atau melemahkan pengaruh negatif *work-family conflict* terhadap *job satisfaction*. Hasil ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Agrawal dan Mahajan (2023) yang menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap *procedural justice* dapat mengurangi *work-family conflict*.

Hasil uji moderasi yang tidak signifikan tersebut dapat dijelaskan karena adanya perbedaan dalam memandang sumber daya. *Procedural justice* berkaitan dengan prosedur yang adil dalam hal proses atau metode yang digunakan oleh perusahaan untuk menentukan alokasi sumber daya atau hasil, karyawan mengaitkan prosedur yang adil dengan sistem yang dijalankan oleh perusahaan dan bagaimana komitmen perusahaan dalam menjalankan organisasinya (Bakotic & Bulog, 2021). Lalu, Judge & Colquitt (2004) juga menyatakan bahwa keadilan prosedural bernilai karena membuat hasil jangka panjang (*long-term*) lebih dapat dikendalikan dan diprediksi. Sementara *work-family conflict* lebih bersifat personal, masalah terkait tuntutan peran ganda pada karyawan yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari (Babic et al., 2015), bukan hanya dalam jangka panjang.

Ketika dilihat dari sudut pandang *conservation of resource* (COR) *theory*, *work-family conflict* menguras sumber daya karyawan di dua domain yaitu, pekerjaan dan rumah. Sementara, *procedural justice* tetap berada dalam domain pekerjaan. Sehingga sumber daya yang hilang di domain keluarga (seperti waktu dan energi yang hilang bersama keluarga) tidak serta merta bisa dikurangi oleh prosedur yang adil di tempat kerja (Sarwar et al., 2021). Kondisi ini sesuai dengan prinsip pertama COR *theory* yaitu, kehilangan sumber daya lebih menonjol daripada memperoleh sumber daya (Hobfoll dkk., 2018).

Distributive justice (DJ) juga menunjukkan hasil yang tidak signifikan dalam memoderasi hubungan antara *work-family conflict* dengan *job satisfaction*. Hal ini dapat terjadi karena DJ merujuk pada hasil atau *outcome* yang adil diterima karyawan berdasarkan kontribusi atau pencapaian yang telah diberikan karyawan pada perusahaan (Bakotic & Bulog, 2021). Sementara konflik yang terjadi terkait dengan konflik peran antara pekerjaan dengan keluarga, sehingga karyawan mungkin merasa bahwa gaji yang diterima sudah adil dan sesuai dengan kontribusinya. Namun, tetap saja karyawan merasakan konflik dalam menjalani peran di dua domain. Dalam COR *theory* (Hobfoll dkk., 2018), *work-family conflict* dapat dilihat sebagai kehilangan sumber daya dalam segi waktu, emosional, dan aktivitas sosial sementara DJ hanya menguatkan sumber daya yang terkait dengan ekonomi atau material, sehingga DJ tidak selalu bisa mengkompensasi atau menutup sumber daya yang hilang karena konflik peran yang terjadi.

Informational justice (Infj) juga menunjukkan hasil yang tidak signifikan dalam memoderasi hubungan antara *work-family conflict* (WFC) dengan *job satisfaction* (JS). Hal ini terjadi karena Infj terkait dengan cara komunikasi dan penyampaian sebuah informasi. Penjelasan baik dan adil yang diterima oleh karyawan terkait dengan kebijakan perusahaan bukan berarti bisa mengurangi beban peran yang dimiliki oleh karyawan. Dalam COR *theory*, informasi termasuk dalam *resource* yang bisa membantu karyawan dalam memprediksi situasi dan mengurangi ketidakpastian di perusahaan. Namun, kehilangan *resource* seperti waktu dan energi karena WFC adalah hal yang pasti terjadi, bukanlah ketidakpastian. Sehingga sumber daya yang berupa informasi tidak cukup kuat untuk menahan dampak emosional yang terjadi seperti kelelahan dan rasa bersalah terhadap keluarga karena WFC (Obrenovic, 2020).

Interpersonal justice (IJ) seperti ketiga dimensi *organizational justice* lainnya yang tidak signifikan dalam memoderasi hubungan antara WFC dengan JS. IJ menekankan pada sikap hormat dan sopan dari atasan terhadap bawahan (Bakoti'c & Bulog, 2021). Namun, WFC terjadi pada tingkat organisasi dan keluarga. Atasan yang menghargai karyawan tidak serta bisa mengurangi atau menghilangkan tuntutan peran atau kewajiban yang dimiliki oleh karyawan di rumah (Li et al., 2022). Apabila ditinjau dari kerangka *COR theory* (Hobfoll dkk., 2018), atasan yang menghormati dapat dilihat sebagai dukungan interpersonal yang menambah sumber daya. Namun, kehilangan sumber daya karena konflik peran terus berlangsung. Hal ini mungkin bisa mengurangi perasaan kurang menyenangkan yang dirasakan karyawan karena WFC namun, sifatnya sementara akan tetapi kehilangan sumber daya terus terjadi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa *work-family conflict* secara signifikan negatif berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Sementara, semua dimensi *organizational justice* (*procedural, distributive, interpersonal, dan informational*) tidak dapat memoderasi hubungan antara *work-family conflict* dengan *job satisfaction*. Bagi peneliti selanjutnya, dapat mempertimbangkan variabel lain yang dapat digunakan sebagai variabel moderator untuk mengurangi pengaruh negatif *work-family conflict* terhadap *job satisfaction* seperti *psychological capital, resilience, dan work engagement* (Huaman et al., 2023; Sarwar et al., 2021).

Perusahaan atau pemimpin organisasi juga dapat melakukan peninjauan ulang untuk mengidentifikasi karyawan wanita dengan status menikah yang mengalami konflik berbasis waktu seperti jam kerja terlalu panjang atau waktu lembur yang berlebihan. Perusahaan dapat menerapkan kebijakan terkait cara kerja yang berkaitan dengan waktu *commute* seperti *remote working* dan *hybrid*. Karyawan wanita juga dapat dibebaskan memilih waktu *shift*, terutama jika pekerjaan ada di bidang pelayanan. Selain itu, perusahaan dapat melakukan langkah konkret dengan menyediakan fasilitas penitipan anak atau *daycare* yang memang dikelola sendiri oleh perusahaan dengan biaya subsidi khusus karyawan. Langkah ini dapat menjadi opsi untuk mengurangi konflik berbasis *strain* atau ketegangan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Allah SWT, Dr. Fajrianthi, M.Psi., Psikolog selaku dosen pembimbing penulis, keluarga, teman-teman, serta para partisipan penelitian yang telah membantu penulis dalam penyusunan artikel ilmiah.

DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Dwi Ayu Noviyanti dan Dr. Fajrianthi, M.Psi., Psikolog tidak bekerja, menjadi konsultan, memiliki saham, atau menerima dana dari perusahaan atau organisasi manapun yang mungkin akan mengambil untung dari diterbitkannya naskah ini.

PUSTAKA ACUAN

- Aamodt, M. G. (2010). *Industrial organizational psychology : An applied approach*. Cengage Learning
- Agrawal, M., & Mahajan, R. (2023). The influence of distributive and *procedural justice* on *work-family conflict*, enrichment, and mental health of Indian police. *Police Practice and Research*, 24(2), 245 – 265. <https://doi.org/10.1080/15614263.2022.2067156>
- Asbari, M., Bernarto, I., Pranomo, R., Purwanto, A., Hidayat, D., Sopa, A., Alamsyah, V. U., Sanjaya, P., Fayzhall, M., Mustofa. (2020). The effect of *work-family conflict* on *job satisfaction* and performance : A study of Indonesia female employees. *International Journal of Advance Science and Technology*, 29(3), 6724 – 6748.
- Aura, N. A. M., & Desiana, P. M. (2023). Flexible working arrangements and work-family culture effects on *job satisfaction* : The mediation role of *work-family conflict* among female employees. *Journal of Theoretical and Applied Management*, 16(2), 381 – 398. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i2.45960>.
- Babic, A., Stinglhamber, F., Hansez, I. (2015). *Organizational justice* and perceived organizational support : impact on negative work-home interference and well-being outcomes. *Psychologica Belgica*, 55(3), 134 – 158. <http://dx.doi.org/10.5334/pb.bk>.
- Bakoti'c, D., & Bulog, I. (2021). *Organizational justice* and leadership behavior orientation as predictors of employees *job satisfaction*: evidence from Croatia. *Sustainability*, 13, 10569. <https://doi.org/10.3390/su131910569>.
- BPS. (2025). *Keadaan Ketenagakerjaan Indonesia Februari 2025*.
- Carlson, S. D., Kacmar, K. M., Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of *work-family conflict*. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249 – 276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of *organizational justice* : A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386 – 400.
- Dodanwala, T. C., & Shrestha, P. (2021). *Work-family conflict* and *job satisfaction* among construction professionals : The mediating role of emotional exhaustion. *On the Horizon*, 29(2), 62 – 75. <https://doi.org/10.1108/OTH-11-2020-0042>.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Source of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76 – 88.
- Hobfoll dkk., S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., Westman, M. (2018). Conservation of resource in the organizational context : The Reality of resource and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 10.1 – 10.26. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych.032117-104640>.
- Homer, N. (2025, Februari). US 2025 women professionals in modern workplace. *HiBob* [on-line]. Diakses pada tanggal 26 April 2026 dari <https://www.hibob.com/research/us-2025-women-professionals-in-the-modern-workplace/>
- Huaman, N., Garcia, W. C. M., Blanco, R. C., Saintila, J., Vega, S. H., Garcia, S. B. M., Milla, Y. E. C., Fonseca, A. P. (2023). An explanatory model of *work-family conflict* and Resilience as predictors of job satisfaction in nurses : the mediating role of work engagement and communication skills. *Journal of Primary Care & Community Health*, 14, 1 – 11.
- Igarashi, N. H., Kiriya, J., Carandang, R. R., Ong, K. I. C., Shibamura, A., Jimba, M. (2024). Securing human resource for Japan's aging population : a mixed methods study of *job satisfaction* and well-being among Southeast Asian long term-care workers in Japan. *BMC Health Service Research*, 24(1134), 1 – 15. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11572-1>.

- Jobstreet. (2022). 73% karyawan tidak puas dengan pekerjaan mereka. Jobstreet.com. <https://id.jobstreet.com/id/career-advice/article/73-karyawan-tidak-puas-dengan-pekerjaan-mereka>.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). *Organizational justice and stress : The mediating role of work-family conflict*. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395 – 404.
- Kuntari, I. S. R. (2018). *Work-family conflict among Indonesian working couples in relation to work and family role importance, support, and satisfaction*. [Doctoral Thesis, Radbound Univeristy Nijmegen]. Radbound Respository.
- Li, X., Chen, X., Gao, D. (2022). Influence of *work-family conflict* on turnover intention of primary and secondary school teachers : serial mediating role of psychological contract and *job satisfaction*. *Frontiers in Psychology*, 13,1 – 11. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2022.869344>.
- Ma, X. (2024). *Labor Market Institutions in China*. Springer Nature Singapore
- Martini, N., Moeins, A., Madiistriyatno, H., Zami, A., & Sudrajat, A. (2023). Effect of job environmental, job loads and compensation to *job satisfaction* and implications on turnover intentions employees contract in manufacturing company. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 14(1), 1-20.
- Noe, R. A., Wright, P. M., Gerhart, B., Hollenbeck, J. R. (2016). *Fundamentals of human resource management 6th edition*. McGraw-Hill Education
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., and Khan, M.A.S. (2020). *Work-family conflict impact on psychological safety and psychological well-being : a job performance model*. *Frontiers in Psychology*, 11, 1 – 18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00475>.
- Pau, T. M. P. (2023). Pengaruh *organizational justice* terhadap felt obligation dengan just world hypothesis sebagai variabel moderator pada pegawai negeri sipili. [Master's Thesis]. Universitas Airlangga Repository.
- Priyanka, T. J., Mily, M. A., Asadujjaman, M., Arani, M., Billal, M. M. (2022). Impacts of work-family role conflict on job and life satisfaction : A comparative study among doctors, engineers, and university teachers. *PSU Resereach Review*, 8(1), 248-271.
- Proost, K., Verboon, P. and van Ruysseveldt, J. (2015). *Organizational justice as buffer against stressful job demands*, *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 487–499. <https://doi.org/10.1108/jmp-02-2013-0040>.
- PwC Women in Work Indeks 2023: Perlu lebih setengah abad untuk mengatasi kesenjangan upah antargender di seluruh OECD (2023, 23 Maret). PwC [on-line]. Diakses pada tanggal 26 April 2026 dari <https://www.pwc.com/id/en/media-centre/press-release/2023/indonesian/pwc-women-in-work-indeks-2023-perlu-lebih-setengah-abad-untuk-mengatasi-kesenjangan-upah-antargender-di-seluruh-oecd.html>
- Riana, I. G., Wiagustini, N. L. P., Dwijayanti, K. I., Rihayana, I. G. (2018). Managing *work-family conflict* and work stress through *job satisfaction* and its impact on employee performance. *Jurnal Teknik Industri*, 20(2), 127 – 134. <https://doi.org/10.9744/jti.20.2.127-134>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behavior nineteenth edition*. Pearson
- Sarwar, F., Panatik, S. A., Sukor, M. S. M., Rusbadrol, N., (2021). A job deman-resource model of satisfaction with work-family balance among academic faculty : mediating roles of psychological capital, work-to-family, and enrichment. *SAGE Open*, 11(2), 1 – 19. <https://doi.org/10.1177/21582440211006142>.
- Siegel, P.A., Post, C., Brockner, J., Fishman, A.Y., Garden, C. (2005). The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 13–24. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.13>.

- Spector, P. E. (1985). Measur of human service staff satisfaction : Development of the *job satisfaction* survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693 – 713.
- Tziner, A., & Sharoni, G. (2014). Organizational citizenship behavior, *organizational justice*, job stress, and *work-family conflict*: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 35–42. <https://doi.org/10.5093/tr2014a5>
- Workers Who Jumped Ship During COVID Are Now Regretting It (2024, 6 Mei). *The Conference Board* [on-line]. Diakses pada tanggal 26 April 2026 dari <https://www.conference-board.org/press/job-satisfaction-2024>