

## **Work-family culture dan organizational commitment karyawan wanita: Work-life balance sebagai mediator**

### **Work-family culture and organizational commitment of female employees: Work-life balance as a mediator**

**Dewi Larasati**

Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Depok, Jawa Barat

**Alice Salendu**

Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Depok, Jawa Barat

**Arum Etikariena**

Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Depok, Jawa Barat

Email: [dewi.larasatio2@ui.ac.id](mailto:dewi.larasatio2@ui.ac.id)

#### **Abstract**

The economy and education levels in Indonesia which continue to grow are not directly proportional to the increase in women employees. One of the factors that make Indonesian women underrepresented in the workforce is the family factor, women decided to leave work when they are married. This study aims to examine the effect of work-life balance in mediating the relationship between work-family culture and organizational commitment of women employees in the hope women employees are more committed to the organization because of the availability of supportive organizational culture. The instruments used are the work-family culture scale ( $\alpha = 0.84$ ), work-life balance ( $\alpha = 0.88$ ), and organizational commitment ( $\alpha = 0.72$ ). The sampling technique used was purposive sampling and the participants are 120 women employees in the banking industry. Data analysis used PROCESS Hayes model 4 (simple mediation). The results showed that work-life balance fully mediates the relationship between work-family culture and organizational commitment. This study provides an understanding of the importance of implementing a work-family culture to balance work and life demand in order to make employees more committed to the organization.

**Keywords:** Female employees; organizational commitment; Work-family culture; Work-life balance

#### **Abstrak**

Tingkat ekonomi dan pendidikan di Indonesia yang terus tumbuh ternyata tidak berbanding lurus dengan bertambahnya tenaga kerja perempuan. Salah satu faktor kurangnya partisipasi pekerja perempuan di Indonesia adalah faktor keluarga yaitu perempuan memutuskan untuk keluar dari pekerjaan karena sudah berkeluarga. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh work-life balance dalam memediasi hubungan work-family culture dan organizational commitment karyawan wanita sehingga diharapkan karyawan wanita lebih berkomitmen terhadap organisasi karena budaya organisasi yang mendukung. Instrumen yang digunakan adalah skala work family culture ( $\alpha = 0.84$ ), work-life balance ( $\alpha = 0.88$ ), dan organizational commitment ( $\alpha = 0.72$ ). Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling dengan kriteria karyawan wanita di industri perbankan dan didapatkan 120 responden. Teknik analisis data menggunakan PROCESS Hayes model 4 (mediasi sederhana). Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance memediasi secara sempurna hubungan antara work-family culture dan organizational commitment. Studi ini memberikan pemahaman akan pentingnya menerapkan work-family culture untuk menyeimbangkan tuntutan kehidupan pekerjaan dan pribadi sehingga membuat karyawan lebih berkomitmen pada organisasi.

**Kata kunci:** keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi; komitmen organisasi; kultur organisasi ramah keluarga; tenaga kerja wanita

Copyright © 2023. Dewi Larasati, Alice Salendu, Arum Etikariena

Received:2022-12-18

Revised:2023-01-16

Accepted:2023-05-16



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

---

## Pendahuluan

Tingkat ekonomi dan pendidikan di Indonesia yang terus tumbuh ternyata tidak berbanding lurus dengan bertambahnya tenaga kerja perempuan (Cameron dkk., 2019). Hal ini terlihat dari penelitian Cameron dkk. (2019) yang menunjukkan partisipasi tenaga kerja perempuan di Indonesia hanya mencapai 50%. Padahal, di sebagian besar negara, partisipasi perempuan dalam angkatan kerja berkembang seiring dengan tingkat ekonomi dan pendidikan. Hal ini berlaku di negara maju seperti Australia, terdapat 62% wanita usia kerja memiliki pekerjaan dan juga di negara berkembang seperti Cina, Kamboja, dan Thailand (Cameron dkk., 2019).

Penelitian yang dilakukan oleh Cameron dkk. (2019) pada perempuan di Indonesia dengan menggunakan *Indonesian Family Life Survey* (IFLS), menunjukkan bahwa salah satu faktor kurangnya partisipasi pekerja perempuan di Indonesia adalah faktor keluarga yaitu perempuan memutuskan untuk keluar dari pekerjaan karena sudah berkeluarga. Data menunjukkan Lebih dari 40% perempuan (berusia 20 – 44 tahun) berhenti bekerja satu tahun setelah kelahiran anak pertamanya (Cameron dkk., 2019). Hal ini dapat terjadi karena dalam budaya tertentu, Perempuan diharapkan untuk mengurus tanggung jawab keluarga, sedangkan laki-laki diharapkan untuk mendukung keuangan dan keamanan keluarga (Andersen dkk., 2013; Mishra & Bhatnagar, 2019). Adanya penentuan peran seperti itu membuat perempuan sulit menyesuaikan aspirasi profesional mereka dengan tanggung jawab keluarga (Lenka & Agarwal, 2017; Mishra & Bhatnagar, 2019).

Partisipasi perempuan dalam tenaga kerja sangat penting karena bila partisipasi angkatan kerja perempuan Indonesia meningkat, dapat mencapai target G20 sebanyak 58.5% pada 2025, kemudian pertumbuhan PDB tahunan juga diperkirakan akan meningkat (Cameron dkk., 2019). Selain itu, mempertahankan karyawan perempuan juga menguntungkan bagi organisasi karena studi dari Kim dan Starks (2016) menemukan bahwa perempuan membawa keahlian fungsional khusus dalam dewan pada perusahaan, sehingga meningkatkan kinerja mereka. Hal ini menjadi perhatian bagi sumber daya manusia (SDM) yang perlu terus berinovasi untuk meningkatkan komitmen karyawan sehingga para tenaga kerja perempuan yang sudah didapat bisa bertahan di dalam organisasi dalam jangka waktu yang lama (Agarwala dkk., 2020).

Menurut Mowday dkk. (1979), komitmen organisasi didefinisikan sebagai “kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya dengan organisasi tertentu” (Mowday dkk., 1979, hlm. 226). Komitmen organisasi telah menjadi bidang penelitian penting dalam psikologi kerja (Liu dkk., 2021). Beberapa studi telah menemukan dampak dari komitmen organisasi, misalnya pengaruhnya terhadap *job performance* karyawan (Khan dkk., 2010), motivasi, keterlibatan, dan *organizational citizenship behavior* (Devece dkk., 2016; Meyer dkk., 2012; Pooja dkk., 2016). Penting bagi organisasi untuk dapat meningkatkan komitmen organisasi terutama bagi karyawan wanita karena wanita cenderung lebih tinggi untuk meninggalkan organisasi / pekerjaan demi tanggung jawab rumah dan keluarga (Maurer & Qureshi, 2019).



Adapun beberapa faktor yang telah ditemukan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi adalah karakteristik pribadi, pengalaman kerja, dan keterlibatan karyawan (Hanaysha, 2016; Meyer dkk., 2002). Sebagian besar penelitian berfokus pada *work-life balance* sebagai pengaruh terhadap komitmen organisasi (Hofmann & Stokburger-Sauer, 2017; Talukder, 2019). Studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa jika organisasi dapat memberikan berbagai tindakan dukungan bagi karyawan untuk membantu mereka mencapai keseimbangan kehidupan kerja, maka mereka secara internal akan lebih berkomitmen pada organisasi dengan mengakui nilai organisasinya (Pradhan dkk., 2016; Rhoades & Eisenberger, 2002; Yoon & Thye, 2002).

Meta-analisis yang dibuat oleh Mathieu dan Zajac (1990) menemukan karakteristik pribadi, karakteristik pekerjaan, hubungan pemimpin-anggota, karakteristik organisasi, dan status peran sebagai anteseden komitmen organisasi. Meyer dkk. (2002) juga melakukan meta-analisis dan menyimpulkan bahwa anteseden komitmen organisasi kurang lebih sama dengan yang diungkapkan oleh Mathie dan Zajac (1990). Dalam tinjauan literatur organisasi, Fornes dkk. (2008) mencatat bahwa anteseden komitmen organisasi meliputi *congruency*, pekerjaan yang menarik, kejelasan tujuan, kesetaraan dan keadilan, umpan balik dan pengakuan, pemberdayaan, dan otonomi (Yahaya & Ebrahim, 2016). Peran kultur organisasi sebagai anteseden komitmen organisasi baru diteliti pada tahun 2001 oleh Lok dan Crawford (2001) yang berpendapat bahwa kultur organisasi bisa memberikan pengaruh yang cukup besar pada fungsi organisasi, khususnya di area seperti kinerja dan komitmen organisasi, hal ini dibuktikan pada risetnya yang menunjukkan adanya hubungan antara kultur organisasi dengan komitmen organisasi. Agarwala dkk. (2020) meneliti salah satu kultur organisasi, yaitu *work-family culture* sebagai anteseden komitmen organisasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *work-family culture* berhubungan dengan komitmen organisasi. Dalam penelitian ini, *work-family culture* dipilih sebagai variabel anteseden dalam mempengaruhi komitmen organisasi karena fenomena kurangnya pekerja perempuan di Indonesia akibat tuntutan yang dirasakan dari domain keluarga dan pekerjaan.

Beberapa organisasi telah menerapkan program atau kebijakan yang dapat membuat karyawan bisa lebih menyeimbangkan tuntutan dari berbagai domain termasuk keluarga. Program-program ini, biasanya disebut sebagai "*work-family benefit*", mencakup beberapa opsi: misalnya, waktu fleksibel, *job sharing*, kerja paruh waktu, *paternal leave*, fasilitas penitipan anak, dan *smart working* (Bobbio dkk., 2022). Namun terkadang implementasi program ini tidak memiliki efek yang diinginkan, terutama ketika karyawan tidak mengenali modifikasi dalam norma dan nilai organisasi, yang biasanya membuat mereka enggan menggunakan manfaat ini (Allen, 2001; Bobbio dkk., 2022). Bahkan, karyawan mungkin takut akan potensi konsekuensi negatif yang terkait dengan keuntungan yang ditawarkan oleh *work-family benefit*, seperti penilaian negatif mengenai komitmen mereka terhadap organisasi atau kekhawatiran bahwa penggunaan '*benefit*' ini pada akhirnya akan membahayakan karir mereka. Dengan demikian, kebijakan dan program formal yang dirancang untuk membantu karyawan menyeimbangkan tanggung

---

jawab pekerjaan dan keluarga mungkin tidak akan berhasil jika budaya organisasi tidak mendukung hal tersebut (Bobbio dkk., 2022; Thompson dkk., 1999).

Maka dari itu organisasi perlu membangun *work-family culture*. *Work-family culture* didefinisikan sebagai "asumsi, keyakinan, dan nilai bersama mengenai sejauh mana organisasi mendukung dan menghargai integrasi antara pekerjaan dan kehidupan keluarga" (Thompson dkk., 1999). Dalam organisasi yang ramah akan kehidupan keluarga (*work-family culture*), pemimpin peka terhadap tanggung jawab karyawan pada keluarga. Karyawan dalam *work-family culture* yang positif merasakan kurangnya tuntutan waktu pekerjaan yang tinggi sehingga tidak kesulitan dalam menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan (Mishra & Bhatnagar, 2019). Valcour (2007) mendefinisikan keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance*) sebagai kepuasan dengan kesesuaian alokasi waktu dan perhatian yang diberikan pada domain pekerjaan dan kehidupan pribadi (Wayne dkk., 2017). Organisasi yang mengimplementasikan *work-family culture* memiliki jam kerja yang lebih pendek sehingga karyawan dapat mengalokasikan lebih banyak sumber daya psikologis dan fisik untuk peran keluarga, dan pada akhirnya mencapai *work-life balance* (Choi dkk., 2018). Atasan pada organisasi ini juga mendukung karyawan untuk menjalankan kebijakan yang menyeimbangkan kehidupan kerja-keluarga (Major & Litano, 2016), sehingga karyawan tidak takut akan konsekuensi negatif ketika menggunakan kebijakan 'family-friendly' yang tersedia di perusahaan (Choi dkk., 2018).

Kemudian, karyawan yang menganggap tempat kerja mereka sebagai tempat kerja yang 'family-friendly' cenderung puas dengan pekerjaan mereka (French & Agars, 2016; Macky & Boxall, 2008; Wayne dkk., 2006) dan cenderung tidak melaporkan niat berpindah (Behson, 2005) serta lebih berkomitmen pada organisasi (Agarwala dkk., 2020). Ketika individu merasakan bahwa organisasinya memiliki kultur yang 'family-friendly', ia akan lebih mungkin untuk menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan pribadinya. Hal ini dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) Blau (1964) bahwa ketika organisasi 'memberikan' kultur yang ramah keluarga kemudian karyawan mereka menggunakan kebijakan 'family-friendly' (misalnya, perpanjangan cuti melahirkan, pengaturan kerja yang fleksibel), mereka tidak merasakan adanya konsekuensi negatif karena budaya organisasi yang mendukung sehingga memungkinkan bagi karyawan untuk menyimpulkan bahwa organisasi memperlakukan mereka dengan baik dan dengan demikian akan merasa berkewajiban untuk "membalas budi" dengan menjadi lebih berkomitmen pada organisasi (Blau, 1964; Talukder, 2019).

Penelitian terkait *work-life balance* terhadap *organizational commitment* perempuan telah dilakukan sebelumnya oleh Liu dkk. (2021) dan Shabir dan Gani (2020), menemukan adanya hubungan yang signifikan antara *work-life balance* dan *organizational commitment* di antara karyawan perempuan. Penelitian komitmen organisasi perempuan seringkali dilakukan pada organisasi perhotelan dan kesehatan dan masih perlu pendalaman pada sektor organisasi lain. Penelitian terkait *work-family culture* terhadap *organizational commitment* juga diteliti sebelumnya oleh Park dan Doo (2020) di Korea, Agarwala, dkk. (2020) di negara Peru, Spanyol, dan India. Namun sayangnya penelitian



terkait di Indonesia masih perlu eksplorasi lebih lanjut terlebih penelitian terkait peran *work-life balance* sebagai mediator antara *work-family culture* dan *organizational commitment*.

Peran *work-life balance* sebagai mediator antara *work-family culture* dan *organizational commitment* dapat dijelaskan oleh *boundary theory*. Menurut Ashforth dkk. (2000), *boundary theory* berfokus pada cara berbeda dalam mengelola ‘batasan’, yang digunakan individu untuk menetapkan, memelihara, atau mengubah batasan pada domain pekerjaan ataupun keluarga agar lebih terorganisir. Peneliti berpendapat bahwa adanya *work-family culture* mengarah pada adanya *work-life balance* yang dirasakan karyawan wanita. Hal ini karena *boundary theory* menunjukkan adanya *work-family culture* membantu karyawan ‘bertransisi’ dengan baik antara domain pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya merasakan adanya *work-life balance* (Ferdous dkk., 2021; Grant dkk., 2013). Kemudian, adanya *work-life balance* yang dirasakan akan membuat karyawan lebih berkomitmen dengan organisasi karena berdasarkan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), ketika organisasi ‘memberikan’ kultur yang ramah keluarga kemudian karyawan dapat menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan pribadi sehingga memungkinkan bagi karyawan untuk menyimpulkan bahwa organisasi memperlakukan mereka dengan baik dan dengan demikian akan merasa berkewajiban untuk “membalas budi” dengan menjadi lebih berkomitmen pada organisasi (Talukder, 2019). Maka *work-family culture* akan menjadi penting ketika karyawan merasa adanya kultur tersebut membuat mereka dapat menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan pribadi, dalam hal lain *work-life balance* diduga dapat memediasi hubungan *work-family culture* dan *organizational commitment*.

Selain itu penting untuk mengetahui hubungan *work-family culture* dan *organizational commitment* karyawan wanita karena penelitian sebelumnya (Agarwala dkk., 2020) tidak dikhususkan untuk meneliti wanita padahal semestinya wanita akan sangat terbantu dengan budaya organisasi ini. Berdasarkan hasil riset yang dilakukan oleh McKinsey dan LeanIn pada tahun 2022, karyawan wanita secara signifikan lebih mungkin untuk meninggalkan pekerjaan (*resign*) daripada karyawan pria karena mereka menginginkan lebih banyak fleksibilitas atau karena mereka ingin bekerja di perusahaan yang lebih memerhatikan kesejahteraan karyawan terutama terkait *Diversity, Equity, dan Inclusion (DEI)* di tempat kerja (Krivkovich dkk., 2022). Kemudian dalam budaya tertentu, seperti di Indonesia, tuntutan perempuan dalam rumah tangga lebih besar sesuai yang tertulis di dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1974 yang secara tegas menyatakan bahwa peran perempuan adalah menjalankan tugas-tugas domestik (Primagita & Riantoputra, 2019).

Penelitian juga dilakukan pada karyawan perbankan karena menurut Talukder dkk. (2018), Sektor perbankan terkenal dengan *work-life balance* yang buruk karena jam kerja yang panjang, adanya pekerjaan di akhir pekan, dan lingkungan kerja yang sangat menegangkan. Maka penting untuk meneliti *work-family culture* dan *work-life balance* karyawan wanita perbankan sehingga organisasi akan mendapatkan manfaat apabila

---

adanya *work-family culture* dapat membuat karyawan merasakan *work-life balance* dan pada akhirnya akan lebih berkomitmen terhadap organisasi. Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* dalam memediasi hubungan *work-family culture* dan *organizational commitment* karyawan wanita. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**H1:** Terdapat pengaruh langsung *work-family culture* terhadap *work-life balance*

**H2:** Terdapat pengaruh langsung *work-life balance* terhadap *organizational commitment*

**H3:** Terdapat pengaruh langsung *work-family culture* terhadap *organizational commitment*

**H4:** *Work-life balance* memediasi hubungan *work-family culture* dan *organizational commitment*

## Metode

### Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif non eksperimental dengan metode survey. Penelitian dilakukan untuk mengkaji hubungan variabel bebas dengan variabel terikat bila terdapat variabel mediator. Variabel bebas pada penelitian ini yaitu *work-family culture*, kemudian variabel mediator yaitu *work-life balance* dan variabel terikat yaitu *organizational commitment*. Peneliti mengajukan kaji etik dari Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, setelah menerima surat lolos kaji etik (Nomor surat: 159/FPsi.Komite Etik/PDP.04.00/2022) maka penelitian dapat dilakukan.

### Partisipan Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan perbankan wanita. Organisasi perbankan dipilih karena dianggap netral yaitu bukan *female dominated organization* maupun *male dominated organization* sehingga diharapkan kebijakan yang dibuat perusahaan tidak memberatkan ke salah satu *gender*. Adapun berdasarkan analisis G-Power 3,1, *effect size* untuk memperkirakan jumlah sampel adalah 0,3 maka didapatkan *sample size* sebanyak 115 partisipan. Maka pada penelitian ini, untuk dapat meningkatkan *effect size*, peneliti mengumpulkan partisipan sebanyak 120 karyawan wanita. Teknik pemilihan sampel menggunakan *convenience sampling*, yaitu salah satu teknik pengambilan sampel *non-random*, individu direkrut berdasarkan kemudahan untuk menjangkau selagi individu tersebut memenuhi kriteria (Emerson, 2015).

### Instrumen Penelitian

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner daring (Google form). Adapun alat ukur yang digunakan berdasarkan penelitian sebelumnya dan diukur menggunakan skala Likert 6 poin dari 1 yang menunjukkan sangat tidak setuju sampai 6 yang menunjukkan sangat setuju. Alat ukur yang sudah diterjemahkan dilakukan uji coba pada 30 orang partisipan. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa alat ukur memiliki reliabilitas internal dan validitas yang baik, sehingga mengurangi terjadinya *error* pada pengambilan data penelitian.



*Organizational commitment* diukur menggunakan skala *organizational commitment* yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991) terdiri dari 16 item dengan *Cronbach Alpha* sebesar 0,72 dan berdasarkan uji validitas menggunakan teknik *corrected item-total correlation* (CrIT), semua item tergolong baik karena memiliki daya diskriminasi  $> 0,2$  (Venta dkk., 2022). Adapun contoh item pada skala *organizational commitment* yaitu: (1) “Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini”; (2) “Saya akan merasa bersalah jika saya meninggalkan organisasi ini sekarang.”

*Work-family culture* diukur menggunakan skala *work-family culture* yang dikembangkan oleh Thompson dkk. (1999) terdiri dari 19 item dengan *Cronbach Alpha* sebesar 0,84 serta berdasarkan uji validitas menggunakan teknik *corrected item-total correlation* (CrIT) semua item memiliki daya diskriminasi  $> 0,2$ . Contoh item pada skala *work-family culture* yaitu: (1) “Pimpinan dalam organisasi saya peduli terhadap karyawan yang harus bertanggung jawab terhadap pengasuhan anak” ; (2) “Karyawan sering diharapkan untuk membawa pekerjaan ke rumah saat malam ataupun akhir pekan (*item unfavorable*)”

Skala *work-life balance* yang digunakan pada penelitian ini dikembangkan oleh Brough dkk. (2014), Carlson dkk. (2009), Chaney (2011) terdiri dari 9 item dengan *Cronbach Alpha* sebesar 0,88. Berdasarkan uji validitas menggunakan teknik *corrected item-total correlation* (CrIT) semua item tergolong baik karena memiliki daya diskriminasi  $> 0,2$  (Venta dkk., 2022). Contoh butir pada skala *Work-life balance* adalah: (1) “Saya mengalami kesulitan menyeimbangkan antara aktivitas pekerjaan dan pribadi”; (2) “Berdasarkan umpan balik dari rekan kerja dan anggota keluarga, saya dinilai dapat menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga sekaligus”. Penyebaran kuesioner dilakukan secara online, dilakukan selama kurang lebih 10 hari dengan total partisipan adalah 120 orang.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis yang digunakan untuk menguji peran *work-life balance* dalam memediasi hubungan *work-family culture* dan *Organizational commitment* adalah menggunakan analisis PROCESS macro (*simple mediation*) model 4 dari Hayes (2022) dengan 5000 bootstraps. Variabel kontrol dianalisis menggunakan analisis regresi, Adapun variabel kontrol pada penelitian ini yaitu usia, lama bekerja, serta perbedaan pendapatan responden dan pasangan. Software yang digunakan untuk analisis yaitu SPSS versi 25.

### **Hasil**

#### **Karakteristik Partisipan**

Gambaran demografi partisipan diperoleh untuk mengetahui karakteristik partisipan, berikut ditampilkan karakteristik partisipan yang terdiri dari usia, latar belakang pendidikan, status perkawinan, perbedaan pendapatan dengan pasangan, dan masa kerja di instansi. Tabel 1 menunjukkan karakteristik demografi partisipan. Mayoritas partisipan

belum menikah (66.7%), memiliki latar belakang pendidikan D4/S1 (60%), baru bekerja kurang lebih 2 tahun (51.7%).

**Tabel 1**

Karakteristik Demografi Partisipan

Karakteristik Demografi	f	%
Usia		
< 25	64	53
26 - 40	56	47
Latar belakang Pendidikan		
SMA/SMK	31	25.8
D3	15	12.5
D4/S1	72	60
S2	2	1.7
Status Perkawinan		
Belum Menikah	80	66.7
Sudah Menikah	40	33.3
Perbandingan Pendapatan dengan Pasangan		
Pendapatan lebih kecil dari pasangan	18	45
Pendapatan sama dengan pasangan	15	37.5
Pendapatan lebih besar dari pasangan	7	17.5
Masa kerja di Instansi		
≤ 2	62	51.7
3-10	54	45
≥ 11	4	3.3

N = 120

### Statistik Deskriptif *Work-family Culture*, *Work-life Balance*, dan *Organizational Commitment*

Penelitian ini meliputi tiga variabel, yaitu variabel-variabel bebas yakni *Work-family Culture*, *Work-life balance* dan variabel terikat *organizational commitment*. Untuk mendapatkan gambaran data hasil penelitian dari masing-masing variabel, berikut ini disajikan statistik deskriptif dari variabel yang diteliti. Statistik deskriptif yang terdiri dari skor minimal, skor maksimal, nilai rata-rata (*mean*), dan simpangan baku (*standar deviation*) pada masing-masing variabel disajikan pada tabel 2.

**Tabel 2**Hasil Statistik Deskriptif Variabel *Work-family Culture*, *Work-life Balance*, dan *Organizational Commitment*

Variabel	Min	Max	Mean	SD
<i>Work-family Culture</i>	59	98	76,43	8,64
<i>Work-life Balance</i>	14	48	34,23	5,89
<i>Organizational Commitment</i>	45	95	64,49	10,07





## Uji Hipotesis

Sebelum menguji hipotesis, peneliti menguji variabel kontrol terlebih dahulu dan ditemukan bahwa usia ( $r = 0,09$ ,  $p > 0,05$ ), lama bekerja ( $r = 0,14$ ,  $p > 0,05$ ), dan perbedaan pendapatan dengan pasangan ( $r = 0,83$ ,  $p > 0,05$ ) tidak berhubungan secara signifikan dengan *organizational commitment*.

**Tabel 3**

Korelasi Antara Variabel

Variabel	1	2	3	4	5	6
1. Umur	-	-	-	-	-	-
2. Lama Bekerja	0,70**	-	-	-	-	-
3. Perbandingan Pendapatan	0,92	0,28	-	-	-	-
4. Work-family Culture	0,13	0,82	-0,72	-	-	-
5. Work-life Balance	0,76	0,15	-0,34*	0,47**	-	-
6. Organizational Commitment	0,09	0,13	0,83	0,32**	0,40**	-

Ket. \* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$

Dalam menguji hipotesis, peneliti menggunakan analisis mediasi dari Hayes (2022). Hubungan ketiga variabel secara parsial signifikan, yaitu terdapat hubungan positif antara *work-family culture* dan *work-life balance*, terdapat hubungan positif antara *work-family culture* dan *work-life balance*, dan terdapat hubungan positif antara *work-life balance* dan *organizational commitment*. Tabel 3 menyajikan hasil korelasi semua variabel dalam penelitian ini.

**Tabel 4**

Koefisien Path, Efek Tidak Langsung, dan 95% Bias-Corrected Confidence Interval pada Skor Organizational Commitment ( $N = 120$ )

Path	Effect	BootLLCI	BootULCI	SE	t	p
Total Effect (c)	0,3780	0,1770	0,5790	0,1015	3,7236	0,0003
Direct Effect (c')	0,2056	-0,133	0,4246	0,1106	1,8598	0,0654
a	0,3215	0,2120	0,4311	0,0553	5,8126	0,0000
b	0,5360	0,2146	0,8573	0,1623	3,3032	0,0013
Total Indirect effect	0,1723	0,0583	0,3209	0,0675	3,7236	0,0003

Ket. BootLLCI = *Bootstrapping Lower Limit Confidence Interval*. BootULCI = *Bootstrapping Upper Limit Confidence Interval*. SE = *Standard Error*.

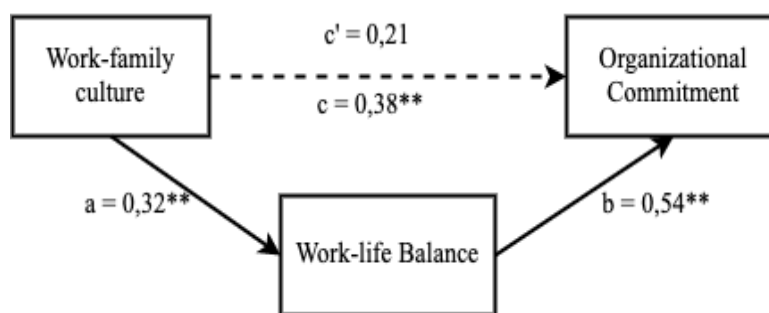
Kemudian peneliti menguji model mediator yang diusulkan. Tabel 4 menunjukkan bahwa ada efek mediasi yang bersifat total karena terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara *work-family culture* dan *organizational commitment* melalui *work life balance* tetapi tidak ada pengaruh langsung yang signifikan antara *work-family culture* dan

*organizational commitment*. Hasil ini memvalidasi model penelitian kami yang menunjukkan bahwa *work-life balance* adalah mekanisme kausal yang membuat *work-family culture* memengaruhi *organizational commitment* karyawan bahwa ketersediaan *work-family culture* dapat meningkatkan *organizational commitment* melalui *work-life balance*.

Berdasarkan analisis data diketahui bahwa *work family culture* memberikan kontribusi sebesar 22% ( $R^2 = 0,22$ ) terhadap varians *work-life balance* dengan nilai  $b = 0,32$ ,  $t = 5,81$ ,  $p < 0,001$ . Hasil ini sesuai dengan hipotesis pertama bahwa *work-family culture* dan *work-life balance* memiliki korelasi yang signifikan. Kedua, hasil penelitian menunjukkan dukungan terhadap hipotesis kedua bahwa variabel *work-life balance* dan variabel *organizational commitment* memiliki korelasi yang signifikan dengan nilai  $b = 0,54$ ,  $t = 3,30$ ,  $p < 0,01$ . Karena jalur tersebut menghasilkan nilai yang signifikan, maka terdapat peran mediasi (Hayes, 2022). Mediasi adalah penjelasan kausal, maka perlu dibuktikan secara empiris, bahwa X menyebabkan M dan M menyebabkan Y (Hayes, 2022).

### Gambar 1

Hubungan *work-family culture* dan *organizational commitment* melalui *work-life balance*



Selain itu, penelitian juga melihat pengaruh langsung dari analisis regresi mediasi memiliki nilai koefisien  $b = 0,21$ ,  $t = 1,86$ ,  $p = 0,06$ . Berdasarkan hasil tersebut, pengaruh langsung antara *work-family culture* dan *organizational commitment* tidak signifikan, hal ini tidak mendukung hipotesis ketiga. Adapun Gambar 1 menunjukkan hasil regresi dan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara *work-family culture* terhadap *organizational commitment* melalui *work-life balance*, dengan  $b = 0,17$ ,  $t = 3,72$ ,  $p < 0,001$ . Hasil ini mendukung hipotesis keempat penelitian bahwa terdapat peran mediasi penuh *work-life balance* dalam hubungan *work-family-culture* dengan *organizational commitment*.

### Pembahasan

Sejalan dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini menemukan *work-family culture* berhubungan positif dengan *organizational commitment* (Agarwala dkk., 2020; Chang dkk., 2014). Hasil penelitian ini dapat dijelaskan dalam konteks *Social exchange theory* Blau (1964) bahwa teori pertukaran sosial dibangun di atas prinsip timbal balik, yang



didasarkan pada asumsi bahwa individu harus membantu orang lain yang telah membantunya, dan tidak boleh melukai orang yang telah membantunya (Agarwala dkk., 2020). Dalam hal ini, teori pertukaran sosial maupun norma timbal balik menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa bahwa organisasi mereka memiliki kultur yang ramah dan 'peduli' akan urusan di luar pekerjaan (keluarga misalnya) maka semakin besar kemungkinan karyawan menyimpulkan bahwa organisasi memperlakukan mereka dengan baik dan dengan demikian akan merasa berkewajiban untuk membalas dengan menjadi lebih berkomitmen pada organisasi. Argumen timbal balik karyawan dengan komitmen terhadap organisasi didukung oleh peneliti sebelumnya (Agarwala dkk., 2020; Talukder, 2019).

Kemudian penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara *work-family culture* dan *organizational commitment* sepenuhnya dimediasi oleh *work-life balance*. Hal ini menunjukkan bahwa *work-life balance* merupakan mediator potensial dari hubungan antara *work-family culture* dan *organizational commitment*. Hasil ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Oyewobi dkk. (2022) yang menyimpulkan bahwa *work-life balance* memediasi hubungan antara *work-life program* dan *organizational commitment*. *work-family culture* memicu efek positif pada karyawan, misal adanya komitmen organisasi (Chang dkk., 2014). *Work-family culture* juga dapat memicu efek positif melalui *work life balance*: adanya *work-family culture* membuat karyawan dapat menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, yang pada gilirannya meningkatkan *organizational commitment* karena karyawan tidak perlu memilih antara pekerjaan maupun kehidupan pribadi.

*Boundary theory* dapat menjelaskan hubungan antara *work-family culture* dan *work-life balance* (Ashforth dkk., 2000; Ferdous dkk., 2021). Teori ini terkait bagaimana individu mengelola Batasan (Allen dkk., 2014). Teori ini berasal dari teori kognitif klasifikasi sosial Nippert-Eng (1996), di mana ia membahas bagaimana individu bisa memanfaatkan dan bertransisi dengan baik dalam kehidupan pekerjaan maupun pribadi. Maka *work-family culture* adalah sumber daya organisasi untuk dapat membantu individu mengelola batasan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi sehingga dapat meningkatkan *work-life balance* karyawan karena adanya dukungan dari atasan dan tidak adanya konsekuensi negatif ketika karyawan menggunakan program ramah keluarga (Ferdous dkk., 2021).

Kemudian hasil penelitian juga dapat dijelaskan oleh teori keseimbangan peran (*role balance theory*) yang diusulkan oleh Marks dan MacDermid (1996). Literatur yang membahas berbagai peran (*multiple roles*) dan identitas, sebagian besar menekankan bahwa individu menggunakan hierarki untuk mengelola berbagai peran tersebut dan memprioritaskan salah satunya untuk menghindari konflik atau ketegangan (Ferdous dkk., 2021). Marks dan MacDermid (1996) menyarankan bahwa alih-alih memprioritaskan satu peran di atas yang lain dan membatasi jumlah peran kehidupan, individu mencoba menumbuhkan sikap fleksibel untuk mengatur dan terlibat dalam banyak peran dengan cara memaksimalkan keseimbangan dan mengurangi ketegangan (Carlson dkk., 2009; Grzywacz & Carlson, 2007). Singkatnya, keseimbangan kehidupan dan pekerjaan (*work-life*

---

*balance*) tidak bergantung pada jumlah peran yang harus dilakukan individu, melainkan pada seberapa sukses mereka dapat mengatur diri mereka sendiri dan mengelola keharmonisan antar peran untuk mendapatkan manfaat tambahan (Ferdous dkk., 2021).

Teori keseimbangan peran menunjukkan bahwa individu yang dapat menyeimbangkan banyak pekerjaan secara harmonis dapat mencapai manfaat dan kesenangan dibandingkan mereka yang tidak dapat menyeimbangkan (Carlson, Grzywacz, & Zivnuska, 2009). Kepuasan tambahan yang diperoleh dari keseimbangan peran diharapkan secara positif mempengaruhi hasil kerja dan non-kerja karyawan, sementara kurangnya keselarasan/keseimbangan mengarah pada hasil negatif dan ketegangan peran. Hasil kerja yang dimaksud adalah termasuk peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan mengurangi niat berpindah (Aryee dkk., 2005; Carlson dkk., 2009; Ferdous dkk., 2021).

Oleh karena itu, sebuah organisasi perlu memperdulikan dan meyakini bahwa karyawannya memiliki kehidupan pribadi dan pekerjaan yang seimbang, salah satu caranya adalah dengan mengadopsi *work-family culture*. Ketika karyawan dapat merasakan keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan pribadi, maka ia tidak mengalami konflik identitas dan tidak harus memilih antara pekerjaan ataupun kehidupan pribadi sehingga membuat mereka lebih berkomitmen pada organisasi (Aboobaker & Edward, 2019). Budaya organisasi ini akan sangat berharga bagi karyawan perempuan terutama di Indonesia yang menganut budaya patriarki yang masyarakatnya menganggap tugas perempuan adalah untuk mengurus tanggung jawab keluarga, sedangkan laki-laki memiliki tugas untuk mencari nafkah (Mishra & Bhatnagar, 2019).

Menurut Oyewobi dkk. (2022), tidak adanya *work-family culture* dapat mempersulit perempuan yang ingin tetap bekerja dan juga memiliki komitmen keluarga yang harus dipenuhi secara bersamaan. Dalam banyak kasus, mereka sering dihadapkan pada pilihan untuk tetap berkarier, atau membesarkan keluarga, bahkan perempuan yang memilih untuk sementara mengambil cuti untuk berkeluarga mungkin mengalami pertumbuhan yang terhambat dalam kemajuan karir mereka (Oyewobi dkk., 2022).

Penelitian ini menyiratkan bahwa organisasi perlu mempertimbangkan penerapan *work-family culture* dalam membantu wanita menyeimbangkan kehidupan keluarga dan pribadi sehingga mempertahankan karyawan wanita di organisasi. Kami memperluas penelitian sebelumnya dengan menggunakan *boundary theory* dan *role balance theory* untuk menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat membuat karyawan menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan sehingga akan membuat karyawan lebih berkomitmen terhadap organisasi tanpa perlu merasakan konflik untuk memilih mempertahankan karir atau keluarga karena budaya organisasinya lah yang mendukung menyeimbangkan kedua domain tersebut. Penelitian ini berimplikasi pada hal praktis, bahwa dengan menerapkan kultur organisasi yang ramah keluarga maka organisasi dapat mempertahankan pekerja wanita, selain bermanfaat bagi organisasi tetapi juga dapat bermanfaat bagi Indonesia karena bila partisipasi angkatan kerja perempuan Indonesia



ditingkatkan maka dapat mencapai target G20 sebanyak 58,5% pada 2025 hal ini berdampak juga pada pertumbuhan PDB tahunan (Cameron dkk., 2019).

Adapun penelitian ini memiliki keterbatasan. Pertama, pengambilan data dilakukan secara *self-report* dalam satu tahap yang mungkin dapat menimbulkan bias yang umumnya terjadi ketika penelitian menggunakan orang yang sama untuk mengisi beberapa konstruk (*common rater*) dan orang yang sama mengisi beberapa konstruk pada waktu yang sama (*common measurement*; Podsakoff dkk., 2003). Pada penelitian selanjutnya, kami menyarankan untuk melakukan *temporal separation* yaitu adanya jeda waktu pengukuran variabel prediktor dan kriteria. Kemudian, penelitian ini memiliki keterbatasan dalam generalisasi karena sampel hanya berasal dari wanita yang bekerja di sektor perbankan di Jabodetabek. Penelitian selanjutnya dapat mengambil sampel dari berbagai sektor industri dan dapat melihat perbedaan industri manakah yang sudah banyak menerapkan *work-family culture* sehingga dapat dianalisis apakah karakteristik organisasi (*male dominated* atau netral atau *female dominated*) turut mempengaruhi *work family culture* terhadap *organizational commitment*.

## Kesimpulan

Penelitian ini menemukan adanya hubungan antara *work-family culture* dan *organizational commitment* melalui *work-life balance* pada 120 karyawan wanita di industri perbankan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa *work-life balance* berperan penuh sebagai mediator. Variabel *work-life balance* sebagai mediator dalam hubungan *work-family culture* dengan *organizational commitment* mengarah pada kesimpulan bahwa budaya organisasi yang mendukung kehidupan keluarga karyawan dapat membuat karyawan menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan keluarganya tanpa harus mengalami konflik atau kebingungan untuk memilih fokus pada pekerjaan ataupun keluarga sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Hasil dari penelitian ini dapat menjadi acuan bagi organisasi untuk menerapkan kebijakan ramah keluarga, seperti misalnya waktu kerja yang fleksibel, *job sharing*, cuti pendampingan pasca istri melahirkan untuk karyawan pria (*paternal leave*), perpanjangan cuti melahirkan (*maternal leave*), fasilitas penitipan anak dan ruang *pumping*. Adapun kebijakan tersebut perlu didukung dengan budaya yang ramah keluarga juga, supaya karyawan tidak merasa takut ketika menggunakan kebijakan tersebut dan pada akhirnya dapat menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan keluarga. Internalisasi budaya tersebut dapat dimulai dengan memberikan *training* terkait pemberdayaan perempuan sehingga menambahkan pemahaman ataupun *belief* bahwa perempuan dapat berkarya di dalam maupun di luar rumah.

## Referensi

Aboobaker, N., & Edward, M. (2020). Collective influence of work–family conflict and work–family enrichment on turnover intention: Exploring the moderating effects of

- individual differences. *Global Business Review*, 21(5), 1218–1231. <https://doi.org/10.1177/0972150919857015>
- Agarwala, T., Arizkuren, A., Del Castillo, E., & Muñiz, M. (2020). Work–family culture and organizational commitment. *Personnel Review*, 49(7), 1467–1486. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0608>
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2014). Work–family boundary dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 99–121. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330>
- Andersen, S., Ertaç, S., Gneezy, U., List, J., & Maximiano, S. (2013). Gender, competitiveness, and socialization at a young age: Evidence from a matrilineal and a patriarchal society. *The Review of Economics and Statistics*, 95(4), 1438–1443. <https://econpapers.repec.org/RePEc:tpr:restat:v:95:y:2013:i:4:p:1438-1443>
- Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. H. (2005). Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 90, pp. 132–146). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.132>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a Day’s Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3), 472–491. <https://doi.org/10.2307/259305>
- Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. In *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 487–500. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.004>
- Blau, P.M. (1964), “Social exchange theory”, Retrieved September, Vol. 3 No. 2007, p. 62.
- Bobbio, A., Canova, L., & Manganelli, A. M. (2022). Organizational work-home culture and its relations with the work–family interface and employees’ subjective well-being. *Applied Research in Quality of Life*, 17(5), 2933–2966. <https://doi.org/10.1007/s11482-022-10048-w>
- Bragger, J. D., Rodriguez-Srednicki, O., Kutcher, E. J., Indovino, L., & Rosner, E. (2005). Work-family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behavior among teachers. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 303–324. <http://www.jstor.org/stable/25092939>
- Brough, P., Timms, C., O’Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O.-L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work–life balance: a longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724–2744. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.899262>
- Burns, T., Huang, J., Krivkovich, A., Rambachan, I., Trkulja, T., & Yee, L. (October 18, 2022). Women in the workplace 2022. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace#/>
- Cameron, L., Suarez, D. C., & Rowell, W. (2019). Female labour force participation in



- Indonesia: Why has it stalled?. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 55(2), 157–192. <https://doi.org/10.1080/00074918.2018.1530727>
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work—family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62(10), 1459–1486. <https://doi.org/10.1177/0018726709336500>
- Chaney, C. (2011). *Work-life variables influencing attrition among beginning agriscience teachers of Texas*.
- Chang, E., Chin, H., & Ye, J. (2014). Organizational work-family culture and working mothers' affective commitment: How career expectations matter. *Human Resource Management*, 53(5), 683–700. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.21581>
- Choi, J., Kim, A., Han, K., Ryu, S., Park, J. G., & Kwon, B. (2018). Antecedents and consequences of satisfaction with work–family balance: A moderating role of perceived insider status. *Journal of Organizational Behavior*, 39(1), 1–11. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.2205>
- Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Pilar Alguacil, M. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69(5), 1857–1861. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.069>
- Emerson, R. W. (2015). Convenience sampling, random sampling, and snowball sampling: how does sampling affect the validity of research?. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 109(2), 164–168. <https://doi.org/10.1177/0145482X1510900215>
- Ferdous, T., Ali, M., & French, E. (2021). Use of flexible work practices and employee outcomes: the role of work–life balance and employee age. *Journal of Management & Organization*, 1–21. <https://doi.org/DOI: 10.1017/jmo.2020.44>
- Fornes, S. L., Rocco, T. S., & Wollard, K. K. (2008). Workplace commitment: A conceptual model developed from integrative review of the research. *Human Resource Development Review*, 7(3), 339–357. <https://doi.org/10.1177/1534484308318760>
- French, K. A., & Agars, M. D. (2016). Work–family culture in low-income environments: can we generalize?. *Journal of Career Development*, 45(1), 50–67. <https://doi.org/10.1177/0894845316664178>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work—family balance: implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455–471. <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. Guilford Press.

- 
- Hofmann, V., & Stokburger-Sauer, N. E. (2017). The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 47–58. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.003>
- Khan, M. R., Ziauddin, Z., Jam, F. A., & Ramay, M. I. (2010). The impacts of organizational commitment on employee job performance. *European Journal of Social Sciences*, 15, 292–298.
- Kim, D., & Starks, L. T. (2016). Gender diversity on corporate boards: Do Women contribute unique skills?. *American Economic Review*, 106(5), 267–271. <https://doi.org/10.1257/aer.p20161032>
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work & Family*, 2(1), 7–32. <https://doi.org/10.1080/13668809908414247>
- Lenka, U., & Agarwal, S. (2017). Role of women entrepreneurs and NGOs in promoting entrepreneurship: case studies from Uttarakhand, India. *Journal of Asia Business Studies*, 11(4), 451–465. <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2015-0088>
- Liu, T., Gao, J., Zhu, M., & Jin, S. (2021). Women's work-life balance in hospitality: examining its impact on organizational commitment. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-12, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.625550>
- Lok, P., & Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594–613. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006302>
- Macky, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38–55. <https://doi.org/10.1177/103841107086542>
- Major, D. A., & Litano, M. L. (2016). The importance of organizational leadership in managing work and family. In *The Oxford handbook of work and family*. (pp. 242–254). Oxford University Press.
- Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. In *Journal of Marriage and the Family*, 58, 417–432. <https://doi.org/10.2307/353506>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. In *Psychological Bulletin*, 108, 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Maurer, C. C., & Qureshi, I. (2019). Not just good for her: A temporal analysis of the dynamic relationship between representation of women and collective employee turnover. *Organization Studies*, 42(1), 85–107. <https://doi.org/10.1177/0170840619875480>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publishing. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
-





- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.002>
- Mishra, P., & Bhatnagar, J. (2019). Individual, organizational and social level antecedents of work-family enrichment: Does gender acts as a moderator? *Journal of Asia Business Studies*, 13(1), 108–132. <https://doi.org/10.1108/JABS-10-2017-0186>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nwagbara, U. (2012). *The impact of work-life balance on the commitment and motivation of Nigerian women employees.*
- Oyewobi, L. O., Oke, A. E., Adeneye, T. D., Jimoh, R. A., & Windapo, A. O. (2022). Impact of work-life policies on organizational commitment of construction professionals: role of work-life balance. *International Journal of Construction Management*, 22(10), 1795–1805. <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1742632>
- Park, S., & Doo, M. Y. (2020). The effect of organizational culture and HR practices on female managers' commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 105–120. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2019-0045>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 88, Issue 5, pp. 879–903). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pooja, A. A., De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2016). Job stressors and organizational citizenship behavior: The roles of organizational commitment and social interaction. *Human Resource Development Quarterly*, 27(3), 373–405. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrdq.21258>
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Kumari, I. G. (2016). Effect of work-life balance on organizational citizenship behaviour: Role of organizational commitment. *Global Business Review*, 17(3), 15S-29S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631071>
- Primagita, P., & Riantoputra, C. D. (2019). Factors that influence woman-leader identity conflict among Indonesian women leaders. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 27(2). 1769-1786.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 87, pp. 698–714). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Shabir, S., & Gani, A. (2020). Impact of work-life balance on organizational commitment of women health-care workers. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 917–939. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2019-1820>

- 
- Talukder, A. K. M. M. H. (2019). Supervisor support and organizational commitment: The role of work–family conflict, job satisfaction, and work–life balance. *Journal of Employment Counseling*, 56(3), 98–116. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/joec.12125>
- Talukder, A. K. M., Vickers, M., & Khan, A. (2018). Supervisor support and work-life balance. *Personnel Review*, 47(3), 727–744. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2016-0314>
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392–415. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681>
- Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. In *Journal of Applied Psychology*, 92, 1512–1523. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1512>
- Venta, A., Bailey, C. A., Walker, J., Mercado, A., Colunga-Rodriguez, C., Ángel-González, M., & Dávalos-Picazo, G. (2022). Reverse-Coded Items do not work in spanish: data from four samples using established measures . *Frontiers in Psychology* (Vol. 13). <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.828037>
- Wayne, J. H., Butts, M. M., Casper, W. J., & Allen, T. D. (2017). In search of balance: A conceptual and empirical integration of multiple meanings of work–family balance. In *Personnel Psychology* (Vol. 70, pp. 167–210). Wiley-Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1111/peps.12132>
- Wayne, J. H., Randel, A. E., & Stevens, J. (2006). The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences. In *Journal of Vocational Behavior* (Vol. 69, pp. 445–461). Elsevier Science. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.07.002>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Yoon, J., & Thye, S. R. (2002). A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and organizational support. *Work and Occupations*, 29(1), 97–124. <https://doi.org/10.1177/0730888402029001005>