

---

# Academia Open



*By Universitas Muhammadiyah Sidoarjo*

---

# Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June  
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14706

## Table Of Contents

<b>Journal Cover</b> .....	1
<b>Author[s] Statement</b> .....	3
<b>Editorial Team</b> .....	4
<b>Article information</b> .....	5
Check this article update (crossmark) .....	5
Check this article impact .....	5
Cite this article.....	5
<b>Title page</b> .....	6
Article Title .....	6
Author information .....	6
Abstract .....	6
<b>Article content</b> .....	8

## Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

## Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

## Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

# Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June  
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14706

## EDITORIAL TEAM

### Editor in Chief

Mochammad Tanzil Multazam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

### Managing Editor

Bobur Sobirov, Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan

### Editors

Fika Megawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Mahardika Darmawan Kusuma Wardana, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Wiwit Wahyu Wijayanti, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Farkhod Abdurakhmonov, Silk Road International Tourism University, Uzbekistan

Dr. Hindarto, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Evi Rinata, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

M Faisal Amir, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Dr. Hana Catur Wahyuni, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

# Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June  
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14706

## Article information

**Check this article update (crossmark)**



**Check this article impact (\*)**



**Save this article to Mendeley**



(\*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

## Psychological Constraints And Organizational Support Predict Village Official Job Satisfaction: Kendala Psikologis Dan Dukungan Organisasional Memprediksi Kepuasan Kerja Perangkat Desa

Nurul Tri Wahyuliana, [nurul.triwahyuliana@gmail.com](mailto:nurul.triwahyuliana@gmail.com) (\*)

*Program Studi Magister Manajemen PJJ, Universitas Surabaya, Indonesia*

Werner Ria Murhadi, [werner@staff.ubaya.ac.id](mailto:werner@staff.ubaya.ac.id)

*Program Studi Magister Manajemen PJJ, Universitas Surabaya, Indonesia*

(\*) Corresponding author

### Abstract

**General Background** Village administration acts as the primary foundation for driving public participation and national development at the grassroots level. **Specific Background** Optimizing public service quality heavily depends on the occupational contentment of village officials, which is continually challenged by role clashes, administrative pressures, and limited facilities. **Knowledge Gap** Previous literature presents conflicting evidence regarding the significance of professional advancement and typically isolates internal mental constraints from external workplace support factors in bureaucratic settings. **Aims** This study investigates how work-family conflict, occupational stress, career development, work environment, and leadership appreciation jointly predict the job satisfaction of village officials in Labang District. **Results** Based on Covariance-Based Structural Equation Modeling of 200 census respondents, psychological constraints including work-family conflict ( $\beta = -0.533$ ) and occupational stress ( $\beta = -0.398$ ) significantly decrease satisfaction. Conversely, organizational factors such as career development ( $\beta = 0.373$ ), work environment ( $\beta = 0.309$ ), and leadership appreciation ( $\beta = 0.255$ ) significantly increase positive work attitudes. **Novelty** This research integrates previously fragmented psychological and organizational models, empirically validating Herzberg's Two-Factor Theory by proving that advancement opportunities and managerial recognition serve as crucial motivators in rural administrative environments. **Implications** Rural government frameworks must actively manage role conflicts and alleviate administrative stress while simultaneously fostering structured career pathways and providing fair managerial recognition to ensure optimal public service delivery.

### Highlights

- ♦ Role clashes and administrative pressure significantly diminish positive attitudes among rural bureaucrats.
- ♦ Clear professional advancement opportunities and managerial recognition serve as crucial motivation drivers.
- ♦ Structural equation modeling confirms Herzberg's motivational theory within grassroots government administrative settings.

### Keywords

Work Family Conflict; Career Development; Leadership Appreciation; Two Factor Theory; Structural Equation Modeling

# Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June  
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.14706

Published date: 2026-06-21

---

## PENDAHULUAN

Pembangunan nasional pada hakikatnya bertujuan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat secara menyeluruh melalui peningkatan kualitas pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan yang baik. Dalam kerangka ini, pemerintah desa memiliki peran yang sangat penting sebagai ujung tombak dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, serta pemberdayaan masyarakat [1]. Desa bukan hanya menjadi unit administratif terkecil, melainkan juga merupakan basis utama dalam menggerakkan partisipasi masyarakat secara langsung terhadap program-program pembangunan. Karena itu, kinerja dan produktivitas perangkat desa menjadi faktor yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan pemerintah di tingkat akar rumput [2].

Keberhasilan pemerintahan desa dipengaruhi oleh kepuasan kerja perangkat desa. Kepuasan kerja yang tinggi mendorong semangat, disiplin, dan loyalitas, sedangkan kepuasan yang rendah dapat menimbulkan stress, konflik kerja, serta penurunan motivasi dan kinerja. Oleh karena itu, pemahaman terhadap factor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja penting untuk meningkatkan kinerja aparatur dan kualitas pelayanan publik di tingkat desa [3].

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor baik yang bersifat psikologis maupun organisasional. Di antaranya adalah work family conflict, stres kerja, pengembangan karir, lingkungan kerja, serta apresiasi pimpinan. Work family conflict atau konflik peran antara pekerjaan dan keluarga terjadi ketika tuntutan di tempat kerja berbenturan dengan tanggung jawab dalam kehidupan keluarga, sehingga menimbulkan tekanan emosional [4]. Stres kerja muncul ketika beban kerja, tekanan waktu, atau hubungan interpersonal di tempat kerja tidak dikelola dengan baik. Sementara itu, pengembangan karir, lingkungan kerja, dan apresiasi pimpinan mencerminkan dukungan organisasi dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif, memberikan peluang pengembangan diri, dan menghargai kontribusi pegawai. Kelima faktor tersebut secara konseptual saling berhubungan dan bersama-sama membentuk tingkat kepuasan kerja seseorang dalam organisasi [5].

Penelitian yang dilakukan oleh Juliawati & Heryanda (2024) bertujuan untuk menguji pengaruh dua variabel psikologis tersebut terhadap tingkat kepuasan kerja [6]. Hasil penelitian menunjukkan bahwa work family conflict dan stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi konflik peran dan tekanan kerja yang dialami, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja tenaga kesehatan. Peneliti menjelaskan bahwa beban peran ganda yang dimiliki tenaga kesehatan wanita, antara tanggung jawab profesional dan keluarga, menjadi faktor yang menimbulkan tekanan psikologis. Penelitian ini menegaskan bahwa aspek psikologis berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja, namun belum menyinggung faktor organisasi seperti sistem karir, kondisi lingkungan kerja, atau dukungan pimpinan yang juga berpotensi memengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Sementara itu, penelitian Duana & Ismail (2025) berusaha mengidentifikasi sejauh mana faktor organisasional dapat memengaruhi kepuasan kerja pegawai [7]. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan apresiasi pimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan lebih dipengaruhi oleh suasana kerja yang nyaman dan dukungan pimpinan dibandingkan peluang karir formal. Peneliti menjelaskan bahwa ketidaksignifikan variabel pengembangan karir disebabkan karena sistem karir di perusahaan sudah stabil, sehingga peluang karir tidak lagi menjadi faktor pendorong utama kepuasan kerja. Namun, hasil penelitian tersebut berbeda dengan penelitian Armal et al. (2025) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan, pengembangan karir, dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dimana apresiasi termasuk bagian dari kepemimpinan [8]. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kesempatan pengembangan karir, lingkungan kerja yang kondusif, serta dukungan pimpinan mampu meningkatkan motivasi dan rasa nyaman pegawai dalam bekerja sehingga mendorong meningkatnya kepuasan kerja. Perbedaan hasil penelitian antara Duana dan Ismail (2025) dengan Armal et al. (2025) menunjukkan adanya research gap mengenai pengaruh faktor organisasional terhadap kepuasan kerja, khususnya pada variabel pengembangan karir. Secara teoritis, kondisi tersebut sejalan dengan Two Factor Theory yang menyatakan bahwa pengembangan karir, penghargaan, dan dukungan pimpinan termasuk dalam motivator factors yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai [7][8]. Oleh karena itu, masih diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji kembali pengaruh faktor-faktor tersebut dalam konteks pemerintahan desa.

Kedua penelitian tersebut memberikan gambaran yang berbeda mengenai faktor penentu kepuasan kerja. Penelitian pertama menyoroti aspek psikologis seperti konflik dan tekanan kerja, sedangkan penelitian kedua menekankan aspek organisasional seperti pengembangan karir dan dukungan pimpinan

**Tabel 1** Hasil Penelitian Pengaruh Work Family Conflict, Stres Kerja,

*Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Apresiasi Pimpinan Terhadap Kepuasan Kerja*

Penulis	Juliawati & Heryanda, 2024	Duana & Ismail, 2025
Variabel	Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja
Work Family Conflict	(-) Signifikan	
Stres Kerja	(-) Signifikan	
Pengembangan Karir		(-) Tidak Signifikan
Lingkungan Kerja		(+) Signifikan
Apresiasi Pimpinan		(-) Signifikan

Sumber : (Juliawati & Heryanda 2024; Duana & Ismail 2025) [6][7]

Berdasarkan tabel tersebut penelitian ini merupakan gabungan dari kedua jurnal yang bertujuan untuk melengkapi

penelitian dengan model yang lebih baik, menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh Work Family Conflict, Stres Kerja, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan Apresiasi Pimpinan terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Labang, Kabupaten Bangkalan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menggabungkan model-model pengaruh psikologis dan organisasional yang terpisah dalam studi terdahulu. Model yang diuji mencakup variabel negatif seperti Work Family Conflict dan Stres Kerja, serta variabel positif yaitu Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan Apresiasi Pimpinan. Penggabungan kelima variabel ini dalam satu model bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif [9]. Studi ini secara khusus menjawab keterbatasan penelitian sebelumnya dengan menguji gap empiris pada variabel Pengembangan Karir di lingkungan birokrasi desa di Kecamatan Labang, serta menguji interaksi masing-masing faktor tersebut pada konteks unik pemerintahan desa di wilayah gerbang Madura. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang signifikan bagi manajemen sumber daya manusia di pemerintahan desa [10].

Work family conflict berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Juliawati dan Heryanda (2024) menemukan bahwa semakin tinggi konflik antara pekerjaan dan keluarga, semakin rendah kepuasan kerja yang disarankan [6]. Hal ini disebabkan oleh kesulitan menyeimbangkan kedua peran yang memicu tekanan emosional dan menurunkan kenyamanan kerja. Peneliti menjelaskan bahwa ketidakseimbangan peran tersebut menimbulkan beban psikologis yang menghambat efektivitas kerja dan menurunkan kepuasan kerja. Berdasarkan temuan tersebut, dapat diasumsikan bahwa perangkat desa yang menghadapi beban administratif tinggi dan tanggung jawab sosial di lingkungan keluarga juga berpotensi mengalami penurunan kepuasan kerja akibat work family conflict.

Stres kerja juga terbukti memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Juliawati dan Heryanda (2024) menunjukkan bahwa tekanan pekerjaan yang berlebihan, baik dari beban kerja maupun lingkungan sosial di tempat kerja, menurunkan semangat dan perasaan puas tenaga kesehatan terhadap pekerjaannya [6]. Peneliti menyatakan bahwa stres kerja yang tinggi menyebabkan individu mudah lelah secara mental, emosional, maupun fisik sehingga berdampak pada menurunnya kepuasan kerja. Dengan menyesuaikan konteks penelitian tersebut pada lingkungan pemerintahan desa, dapat dipahami bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja yang dirasakan perangkat desa karena keterbatasan fasilitas, beban administrasi, dan ekspektasi masyarakat maka kepuasan kerja mereka akan semakin rendah.

Pengembangan karir menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, meskipun hasil penelitian Duana dan Ismail (2025) menemukan bahwa variabel ini tidak signifikan di PT Bio Farma [7]. Peneliti menjelaskan bahwa ketidaksignifikan tersebut disebabkan karena sistem karir di perusahaan sudah stabil, sehingga tidak lagi menjadi faktor penentu utama kepuasan kerja. Namun, dalam konteks pemerintahan desa, di mana peluang peningkatan karir dan pelatihan masih sangat terbatas, setiap bentuk pengembangan karir diyakini akan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini karena kesempatan untuk meningkatkan kompetensi menciptakan rasa dihargai dan motivasi intrinsik bagi perangkat desa dalam menjalankan tugasnya [11]. Secara teoritis, hal ini sejalan dengan Two Factor Theory yaitu faktor yang dapat meningkatkan motivasi, rasa pencapaian, penghargaan, dan kepuasan kerja individu. Kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan kompetensi membuat pegawai merasa dihargai oleh organisasi sehingga mendorong munculnya kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sejalan oleh penelitian Armal et al. (2025) pengembangan karier berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja [8]. Hal ini dapat diartikan bahwa dengan terciptanya hubungan yang baik akan berpengaruh pada perasaan, dengan secara tidak langsung akan mendorong seseorang untuk lebih giat dalam bekerja, serta mengarahkan pada pengembangan karir yang lebih baik. Dengan demikian, apresiasi pimpinan dapat dipandang sebagai salah satu faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja pegawai, khususnya dalam lingkungan pemerintahan desa yang menuntut kerja sama dan hubungan interpersonal yang baik antara pimpinan dan perangkat desa.

Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Duana dan Ismail (2025) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan harmonis dapat meningkatkan semangat serta kepuasan kerja karyawan, sekaligus memperkuat kerja sama dan mengurangi konflik di tempat kerja [7]. Dalam konteks perangkat desa, kondisi fisik kantor desa yang memadai serta komunikasi yang terbuka antara kepala desa dan perangkat akan menumbuhkan kenyamanan dan meningkatkan kepuasan kerja aparatur.

Apresiasi pimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Duana dan Ismail (2025) menunjukkan bahwa apresiasi yang tidak sesuai harapan dapat menurunkan kepuasan kerja, sedangkan penghargaan dan dukungan dari atasan mampu meningkatkan rasa dihargai serta loyalitas karyawan [7].

Secara teoritis, kondisi tersebut sejalan dengan Two Factor Theory yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg (1959). Herzberg menjelaskan bahwa penghargaan, pengakuan, dan perhatian dari pimpinan termasuk dalam motivator factors yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang memperoleh apresiasi atas kinerjanya cenderung memiliki loyalitas dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Karena itu, dukungan dan penghargaan dari kepala desa dapat meningkatkan kepuasan kerja perangkat desa. Kecamatan Labang, Kabupaten Bangkalan, dipilih sebagai lokasi penelitian karena terdiri atas 13 desa dengan kondisi kerja yang beragam. Perbedaan fasilitas, system kerja, dan dukungan pimpinan, di Tengah tingginya beban pelayanan dan administrasi desa, berpotensi menimbulkan stress kerja, work family conflict, serta ketidakpuasan terhadap karir dan lingkungan kerja yang berdampak pada kepuasan kerja perangkat desa. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu oleh Juliawati dan Heryanda (2024) serta Duana dan Ismail (2025), ditemukan adanya gap research yang perlu dikaji lebih lanjut [6][7]. Penelitian pertama menekankan faktor psikologis, yaitu work family conflict dan stres kerja, yang terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan penelitian kedua menyoroti faktor organisasional seperti pengembangan karir, lingkungan kerja, dan apresiasi pimpinan yang memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

## METODE

## A. Jenis Penelitian

Penelitian ini dikategorikan sebagai basic research karena tujuannya untuk mengetahui, menguji, menyempurnakan, dan mengembangkan teori empiris yang telah ada dari studi sebelumnya. Pendekatan penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif, karena data yang digunakan berupa data numerik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden dan dianalisis menggunakan teknik statistik.

## B. Definisi Operasional Variabel

### 1. Work Family Conflict (X1)

Work family conflict merupakan bentuk ketidakseimbangan antara tuntutan pekerja sebagai perangkat desa dan tanggung jawab keluarga yang menyebabkan tekanan psikologis.

### 2. Stres Kerja (X2)

Stres kerja adalah kondisi ketegangan emosional, mental, dan fisik yang timbul ketika tuntutan pekerja sebagai perangkat desa dan tanggung jawab tidak seimbang dengan kemampuan individu untuk memenuhinya.

### 3. Pengembangan Karir (X3)

Pengembangan karir merupakan proses pengembangan potensi dan kemampuan pegawai untuk meningkatkan karier mereka di kantor desa.

### 4. Lingkungan Kerja (X4)

Lingkungan kerja merupakan kondisi fisik dan non-fisik yang mempengaruhi kenyamanan dan produktivitas perangkat desa.

### 5. Apresiasi Pimpinan (X5)

Apresiasi pimpinan dalam penelitian ini dioperasionalkan sebagai bentuk penghargaan dan pengakuan yang diberikan oleh pimpinan kepada perangkat desa atas pencapaian kerja yang telah dilakukan di kantor desa.

### 6. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat dilihat dari sikap positif yang dimiliki perangkat desa terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari penilaian atas pengalaman kerja yang dirasakan.

## C. Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden tanpa perantara melalui instrumen kuesioner. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara offline dan online. Penyebaran secara offline dilakukan dengan membagikan lembar kuesioner langsung di kantor desa pada masing-masing desa, sedangkan penyebaran secara online dilakukan melalui tautan kuesioner digital (Google Form) yang dibagikan kepada perangkat desa melalui grup internal desa.

## D. Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala numerik, yaitu skala yang menyajikan jawaban responden dalam bentuk angka untuk menunjukkan tingkat penilaian terhadap suatu pernyataan dalam kuesioner.

## E. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perangkat desa yang bekerja pada 13 desa di Kecamatan Labang, yang terdiri dari 13 Kepala Desa dan 195 Perangkat Desa, total populasi berjumlah 200 responden.

Penelitian ini menggunakan metode sensus, yaitu seluruh perangkat desa yang bekerja pada 13 desa di Kecamatan Labang, yang terdiri dari 13 Kepala Desa dan 195 Perangkat Desa, dengan minimum masa kerja 1 tahun. Penggunaan metode sensus dilakukan karena jumlah populasi relatif terbatas dan memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan, sehingga hasil penelitian diharapkan dapat menggambarkan kondisi yang sebenarnya tanpa perlu dilakukan teknik pengambilan sampel.

## F. Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan beberapa prosedur pengumpulan data untuk memperoleh data yang sesuai dengan kebutuhan analisis. Tahapan yang dilakukan meliputi penyusunan instrumen penelitian berupa kuesioner berdasarkan indikator variabel yang dikembangkan dari penelitian terdahulu yang relevan, serta penentuan karakteristik dan kriteria responden yaitu perangkat desa se-Kecamatan Labang, Kabupaten Bangkalan. Selanjutnya, kuesioner disebarkan kepada responden secara langsung maupun melalui media daring menggunakan Google Form. Data yang telah terkumpul kemudian diperiksa untuk memastikan kelengkapan dan konsistensi jawaban, serta diseleksi sesuai dengan kriteria penelitian hingga jumlah responden memenuhi target yang ditetapkan, apabila belum terpenuhi maka dilakukan penyebaran ulang kuesioner. Setelah itu, data diolah dan dianalisis menggunakan software JASP sesuai metode analisis yang digunakan, kemudian hasilnya

ditabulasi dan diinterpretasikan untuk memperoleh kesimpulan penelitian.

## G. Metode Pengolahan Data

### 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas merupakan teknik yang digunakan untuk menguji kelayakan instrumen penelitian dalam mengukur variabel penelitian. Uji validitas digunakan untuk memastikan bahwa indikator penelitian mampu merepresentasikan konstruk variabel yang diukur.

### 2. Measurement Model dan Structural Model

Measurement model merupakan model penelitian yang menunjukkan bahwa variabel laten dengan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian saling berkaitan satu sama lain. Measurement model bertujuan untuk mengetahui ketepatan indikator dalam merepresentasikan variabel eksogen maupun variabel endogen.

### 3. Pengujian Hipotesis

dalam penelitian ini diuji menggunakan analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan software JASP.

Penelitian ini juga melakukan uji kesesuaian model (goodness of fit) sebelum pengujian hipotesis dilakukan. Pengujian hipotesis dalam analisis SEM dilakukan dengan melihat nilai Critical Ratio (C.R.) dan p-value [12].

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 2 Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Pengaruh	Std. Estimate	C.R	P-Value	Keterangan
H1	Work Family Conflict → Kepuasan Kerja	-0,533	-12,14	< .001	Signifikan, Hipotesis mendukung
H2	Stres Kerja → Kepuasan Kerja	-0,398	-8,849	< .001	Signifikan, Hipotesis mendukung
H3	Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja	0,373	9,983	< .001	Signifikan, Hipotesis mendukung
H4	Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0,309	6,586	< .001	Signifikan, Hipotesis mendukung
H5	Apresiasi Pimpinan → Kepuasan Kerja	0,255	5,923	< .001	Signifikan, Hipotesis mendukung

Sumber : Hasil olah data JASP, 2026

Table 2 menunjukkan bahwa seluruh hipotesis penelitian diterima karena masing-masing variable berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja perangkat desa di Kecamatan Labang, Kabupaten Bangkalan. Work Family conflict (C.R = -12,14;  $p < 0,001$ ) dan stres kerja (C.R = -8,849;  $p < 0,001$ ) berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, pengembangan karir (C.R = 9,983;  $p < 0,001$ ), lingkungan kerja (C.R = 6,586;  $p < 0,001$ ), dan apresiasi pimpinan (C.R = 5,923;  $p < 0,001$ ) berpengaruh positif signifikan. Temuan ini mengonfirmasi bahwa seluruh hipotesis didukung dan model penelitian yang dibangun dapat diterima.

### A. Pembahasan Hasil Uji Hipotesis

Pada Tabel 2 menyimpulkan bahwa hipotesis 1 dinyatakan terdukung karena arah pengaruh dari variabel Work Family Conflict terhadap Kepuasan Kerja sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan dengan melihat nilai standardized estimate yaitu -0,533 yang bernilai negatif (-), memiliki nilai critical ratio lebih besar dari 1,96 yaitu -12,14 (nilai absolut 12,14), serta memiliki p-value kurang dari 0,05 yaitu  $< 0,001$ . Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Juliawati dan Heryanda (2024) yang menyatakan bahwa Work Family Conflict berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi konflik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan keluarga yang dialami perangkat desa, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

Pada Tabel 2 menyimpulkan bahwa hipotesis 2 dinyatakan terdukung karena arah pengaruh dari variabel Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan dengan melihat nilai standardized estimate yaitu -0,398 yang bernilai negatif (-), memiliki nilai critical ratio lebih besar dari 1,96 yaitu -8,849 (nilai absolut 8,849), serta memiliki p-value kurang dari 0,05 yaitu  $< 0,001$ . Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Juliawati dan Heryanda (2024) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami perangkat desa, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja yang dirasakan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya [13].

Pada Tabel 2 menyimpulkan bahwa hipotesis 3 dinyatakan terdukung karena arah pengaruh dari variabel Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan dengan melihat nilai standardized estimate yaitu 0,373 yang bernilai positif (+), memiliki nilai critical ratio lebih besar dari 1,96 yaitu 9,983, serta memiliki p-value kurang dari 0,05 yaitu  $< 0,001$ . Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Armal et al. (2025) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kesempatan pengembangan karir yang diberikan kepada perangkat desa, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Temuan ini juga mendukung Two Factor Theory yang dikemukakan oleh Herzberg, di mana pengembangan karir termasuk faktor motivator yang dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Pada Tabel 2 menyimpulkan bahwa hipotesis 4 dinyatakan terdukung karena arah pengaruh dari variabel Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan dengan melihat nilai standardized estimate yaitu 0,309 yang bernilai positif (+), memiliki nilai critical ratio lebih besar dari 1,96 yaitu 6,586, serta memiliki p-value kurang dari 0,05 yaitu  $< 0,001$ . Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Duana dan Ismail (2025) serta Armal et al. (2025) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja yang dirasakan perangkat desa, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki. Pada Tabel 2 menyimpulkan bahwa hipotesis 5 dinyatakan terdukung karena arah pengaruh dari variabel Apresiasi Pimpinan terhadap Kepuasan Kerja sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan dengan melihat nilai standardized estimate yaitu 0,255 yang bernilai positif (+), memiliki nilai critical ratio lebih besar dari 1,96 yaitu 5,923, serta memiliki p-value kurang dari 0,05 yaitu  $< 0,001$ . Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sekar et al. (2025) yang menyatakan bahwa apresiasi pimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi apresiasi, penghargaan, dan pengakuan yang diberikan pimpinan kepada perangkat desa, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Temuan ini juga mendukung Two Factor Theory dari Herzberg yang menjelaskan bahwa penghargaan dan pengakuan merupakan faktor motivator yang mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh hipotesis penelitian diterima. Variabel Work Family Conflict dan Stres Kerja terbukti berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan Apresiasi Pimpinan terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja perangkat desa se-Kecamatan Labang Kabupaten Bangkalan. Temuan ini memperkuat teori Two Factor Theory yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kombinasi faktor-faktor yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik dalam lingkungan kerja [14].

## B. Pengaruh Work Family Conflict terhadap Kepuasan Kerja (H1)

Hasil pengujian pada hipotesis 1 (H1) menunjukkan bahwa Work Family Conflict terhadap Kepuasan Kerja memiliki hubungan yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai standardized estimate sebesar -0,533 yang bernilai negatif (-), memiliki nilai critical ratio lebih besar dari 1,96 yaitu -12,14 (nilai absolut 12,14), serta memiliki p-value kurang dari 0,05 yaitu  $< 0,001$ . Hasil tersebut telah membuktikan bahwa H1 terdukung. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Juliawati dan Heryanda (2024) yang menyatakan bahwa Work Family Conflict berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hal ini membuktikan bahwa perangkat desa se-Kecamatan Labang Kabupaten Bangkalan yang mengalami konflik antara tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah. Konflik tersebut muncul ketika waktu, energi, dan perhatian yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan desa mengurangi kesempatan individu dalam memenuhi perannya di lingkungan keluarga. Semakin tinggi tingkat Work Family Conflict yang dialami perangkat desa, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Sebaliknya, semakin rendah konflik antara pekerjaan dan keluarga, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja perangkat desa [15].

## C. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja (H2)

Hasil pengujian pada hipotesis 2 (H2) menunjukkan bahwa Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja memiliki hubungan yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai standardized estimate sebesar -0,398 yang bernilai negatif (-), memiliki nilai critical ratio lebih besar dari 1,96 yaitu -8,849 (nilai absolut 8,849), serta memiliki p-value kurang dari 0,05 yaitu  $< 0,001$ . Hasil tersebut telah membuktikan bahwa H2 terdukung. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Juliawati dan Heryanda (2024) yang menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hal ini membuktikan bahwa tingkat stres kerja yang dialami perangkat desa berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja mereka. Stres kerja yang berasal dari tingginya beban administrasi, tekanan penyelesaian tugas, tuntutan pelayanan masyarakat, serta keterbatasan sarana kerja dapat menimbulkan kelelahan fisik dan mental. Kondisi tersebut menyebabkan perangkat desa merasa kurang nyaman dalam bekerja sehingga menurunkan tingkat kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat stres kerja yang dirasakan, maka semakin rendah kepuasan kerja perangkat desa. Sebaliknya, apabila tingkat stres kerja dapat diminimalkan, maka kepuasan kerja akan meningkat [16].

## D. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja (H3)

Hasil pengujian pada hipotesis 3 (H3) menunjukkan bahwa Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja memiliki hubungan yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai standardized estimate sebesar 0,373 yang bernilai positif (+), memiliki nilai critical ratio lebih besar dari 1,96 yaitu 9,983, serta memiliki p-value kurang dari 0,05 yaitu  $< 0,001$ . Hasil tersebut telah membuktikan bahwa H3 terdukung. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh

Armal et al. (2025) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hal ini membuktikan bahwa perangkat desa yang memperoleh kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, mengikuti pelatihan, memahami jalur karir, dan mendapatkan peluang peningkatan kompetensi akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pengembangan karir memberikan harapan bagi perangkat desa untuk berkembang dan meningkatkan kualitas diri dalam menjalankan tugas pemerintahan desa. Semakin baik pengembangan karir yang diberikan organisasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan perangkat desa. Temuan ini juga mendukung Two Factor Theory dari Herzberg yang menjelaskan bahwa kesempatan berkembang merupakan salah satu faktor motivator yang dapat meningkatkan kepuasan kerja [17].

#### E. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja (H4)

Hasil pengujian pada hipotesis 4 (H4) menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja memiliki hubungan yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *standardized estimate* sebesar 0,309 yang bernilai positif (+), memiliki nilai *critical ratio* lebih besar dari 1,96 yaitu 6,586, serta memiliki *p-value* kurang dari 0,05 yaitu  $< 0,001$ . Hasil tersebut telah membuktikan bahwa H4 terdukung. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Duana dan Ismail (2025) serta Armal et al. (2025) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hal ini membuktikan bahwa perangkat desa merasa lebih puas dalam bekerja ketika didukung oleh lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Lingkungan kerja yang baik ditunjukkan melalui tersedianya fasilitas kerja yang memadai, kondisi ruang kerja yang nyaman, hubungan kerja yang harmonis antar perangkat desa, serta komunikasi yang baik dengan pimpinan. Semakin baik kondisi lingkungan kerja yang dirasakan perangkat desa, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dimiliki. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan kenyamanan dan kepuasan kerja perangkat desa.

#### F. Pengaruh Apresiasi Pimpinan terhadap Kepuasan Kerja (H5)

Hasil pengujian pada hipotesis 5 (H5) menunjukkan bahwa Apresiasi Pimpinan terhadap Kepuasan Kerja memiliki hubungan yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *standardized estimate* sebesar 0,255 yang bernilai positif (+), memiliki nilai *critical ratio* lebih besar dari 1,96 yaitu 5,923, serta memiliki *p-value* kurang dari 0,05 yaitu  $< 0,001$ . Hasil tersebut telah membuktikan bahwa H5 terdukung. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Sekar et al. (2025) serta Duana dan Ismail (2025) yang menyatakan bahwa apresiasi pimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja [18][7].

Hal ini membuktikan bahwa perangkat desa merasa lebih puas terhadap pekerjaannya ketika mendapatkan pengakuan, penghargaan, perhatian, dan dukungan dari pimpinan. Apresiasi yang diberikan pimpinan menciptakan perasaan dihargai atas kontribusi dan hasil kerja yang telah dilakukan. Kondisi tersebut mendorong munculnya motivasi kerja, rasa bangga, dan loyalitas terhadap organisasi. Semakin tinggi apresiasi yang diberikan pimpinan kepada perangkat desa, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Temuan ini juga memperkuat Two Factor Theory dari Herzberg yang menyatakan bahwa penghargaan dan pengakuan merupakan faktor motivator yang mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai [19]. Dalam praktik pemerintahan desa, bentuk apresiasi nonfinansial yang relevan untuk diterapkan oleh kepala desa antara lain pemberian pengakuan atas kinerja perangkat desa pada forum rapat, penyampaian ucapan terima kasih secara langsung, pemberian sertifikat penghargaan, serta pemberian kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi. Bentuk apresiasi tersebut dapat meningkatkan perasaan dihargai dan diakui atas kontribusi yang telah diberikan, sehingga mendorong meningkatnya motivasi dan kepuasan kerja perangkat desa. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa apresiasi pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja perangkat desa se-Kecamatan Labang Kabupaten Bangkalan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data, seluruh hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Pertama, *work family conflict* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja perangkat desa di Kecamatan Labang Kabupaten Bangkalan. Semakin tinggi konflik antara tuntutan pekerjaan dan keluarga, semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan. Kedua, stres kerja juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa meningkatnya tekanan dan beban kerja dapat menurunkan kepuasan kerja perangkat desa. Ketiga, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kesempatan untuk meningkatkan kompetensi dan jenjang karir terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja. Keempat, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga kondisi kerja yang aman, nyaman, dan didukung hubungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan perangkat desa. Kelima, apresiasi pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa penghargaan, perhatian, dan dukungan dari pimpinan berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja perangkat desa.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Work Family Conflict* dan *Stres Kerja* merupakan faktor yang menurunkan kepuasan kerja perangkat desa, sedangkan *Pengembangan Karir*, *Lingkungan Kerja*, dan *Apresiasi Pimpinan* merupakan faktor yang meningkatkan kepuasan kerja perangkat desa se-Kecamatan Labang Kabupaten Bangkalan. Hasil penelitian ini juga mendukung Two Factor Theory yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg, yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kombinasi faktor motivator dan faktor hygiene dalam lingkungan kerja.

Implikasi praktis dari temuan penelitian ini adalah pemerintahan desa perlu mengelola konflik pekerjaan-pekerjaan dan stress kerja melalui pembagian tugas yang proporsional, komunikasi yang efektif, serta dukungan kerja yang memadai.

Kepuasan kerja juga dapat ditingkatkan melalui pengembangan karir, lingkungan kerja yang kondusif, dan pemberian apresiasi yang adil sehingga berdampak positif pada kualitas pelayanan masyarakat.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh perangkat desa di Kecamatan Labang, Kabupaten Bangkalan yang telah berpartisipasi sebagai responden, serta kepada semua pihak yang telah mendukung pelaksanaan penelitian ini. Semoga penelitian ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan desa.

## References

- [1] M. Andriani and K. Widiawati, "Penerapan Motivasi Karyawan Menurut Teori Dua Faktor Frederick Herzberg Pada PT Aristika Kreasi Mandiri," *Jurnal Administrasi Kantor*, vol. 5, no. 1, pp. 83–98, 2017. [Online]. Available: <https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/jak/article/view/1762>
- [2] F. Idayati et al., *Pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan: Strategi untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi dalam organisasi*. CV. Eureka Media Aksara, 2024.
- [3] J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd ed. Sage Publications, 2017.
- [4] J. Itika, *Fundamentals of Human Resource Management: Emerging Experiences from Africa*, vol. 2. African Studies Centre, 2011.
- [5] I. M. Jawahar et al., "Administrative Sciences Association of Canada (ASAC)," vol. 27, pp. 243–254, 2012. <https://doi.org/10.1007/s10869-011>
- [6] N. K. P. Juliawati and K. K. Heryanda, "Pengaruh Work Family Conflict Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Kesehatan Wanita Rumah Sakit," *Bisma: Jurnal Manajemen*, vol. 10, no. 3, 2024. <https://doi.org/10.23887/bjm.v10i3.70825>
- [7] R. G. Duana and G. D. Ismail, "Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, Serta Apresiasi Pimpinan Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Di Divisi Layanan Human Capital PT Bio Farma (Persero)," *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & Sumber Daya Manusia*, 2025. <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v6i2.2831>
- [8] A. Armal, F. Kumalasari, and H. Hendrik, "Pengaruh kepemimpinan, pengembangan karir, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Kolaka," *Jurnal Mirai Management*, vol. 10, no. 2, pp. 620–628, 2025. <https://doi.org/10.37531/mirai.v10i2.10392>
- [9] Khaeruman, Marnisah, Idrus, and Laila, *Meningkatkan Kinerja, Manajemen SDM*. CV. AA. Rizky, 2021.
- [10] S. B. Mukherjee, "Multidimensionality and Complexity of Role Stress: An Empirical Study of the Public and Private Sector Managers in Kolkata," *OALib*, vol. 2, no. 8, pp. 1–14, 2015. <https://doi.org/10.4236/oalib.1101744>
- [11] D. Danisa and N. Komari, "Kajian teoritis lingkungan kerja dan kinerja karyawan," *Management Business Innovation Conference*, vol. 2, pp. 989–998.
- [12] W. R. Murhadi, *Metode Penelitian: Pendekatan Kuantitatif Dan Kualitatif*. Bandung: Ekuitas Publisher, 2025.
- [13] M. M. Rachman, "The Impact of Work Stress and the Work Environment in the Organization: How Job Satisfaction Affects Employee Performance?," *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, vol. 9, no. 2, pp. 339–354, 2021. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.92021>
- [14] A. Redžović, "Path-goal leadership styles and project success of IT companies: A theoretical framework proposition," *International Journal of Economics, Commerce and Management*, vol. 12, no. 2, pp. 198–209, 2024. <https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2024/02/12213.pdf>
- [15] S. P. Robbins and T. A. Judge, *Organizational Behavior*. 2013. [https://digilib.stekom.ac.id/assets/dokumen/ebook/feb\\_c5d15cc7c32d4985a70c200bad26dc576781601d\\_1648649445.pdf](https://digilib.stekom.ac.id/assets/dokumen/ebook/feb_c5d15cc7c32d4985a70c200bad26dc576781601d_1648649445.pdf)
- [16] R. Yadav, A. Khanna, R. Sengar, and S. Dasmohapatra, "Affective, Normative and Continuance: Predictors of Employees' Commitment of Large-Cap IT Firms in Indian Context," *Theoretical Economics Letters*, vol. 9, no. 6, pp. 1772–1791, 2019. <https://doi.org/10.4236/tel.2019.96113>
- [17] Badan Pusat Statistik Kabupaten Bangkalan, *Badan Pusat Statistik Dalam Angka 2023 Kecamatan Labang Dalam Angka*, 2024.
- [18] F. N. J. Sekar et al., "Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perusahaan di Kabupaten Karanganyar," *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, vol. 4, no. 2, pp. 4447–4455, 2025. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1254>
- [19] J. H. Greenhaus and N. J. Beutell, "Sources of Conflict Between Work and Family Roles," *Academy of Management Review*, vol. 10, no. 1, pp. 76–88, 1985. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>