

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Tinjauan Teori

##### 2.1.1 Manajemen

Secara umum, manajemen dapat diartikan sebagai upaya mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen melibatkan integrasi mendalam dari tugas-tugas yang dilakukan, dan mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasi. Semua itu dilakukan dengan tujuan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas, yang berarti melakukan sesuatu dengan benar, atau yang dikenal dengan istilah “*doing things right*” (Kinicki & Williams, 2020)



Gambar 2. 1 Functions of Management  
Sumber: Henry Fañol, 2023

Menurut Henry Fañol (2023) dalam bukunya yaitu *General and Industrial Management* menguraikan mengenai lima fungsi utama dari manajemen yang masih relevan hingga saat ini. Lima fungsi itu diantaranya :

- a) Perencanaan (*Planning*) berfokus untuk menentukan tujuan dan langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapainya.

- b) Pengorganisasian (*Organizing*) berfokus untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien untuk melaksanakan rencana.
- c) Pengarahan (*Commanding*) berfokus untuk memimpin dan memberi arahan kepada pegawai untuk melaksanakan tugas.
- d) Koordinasi (*Coordinating*) berfokus untuk memberikan petunjuk dan membimbing karyawan untuk mencapai tujuan.
- e) Pengendalian (*Controlling*) berfokus untuk memantau dan meninjau hasil kerja, dan mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan.

Dalam perspektif modern, teori manajemen semakin terfokus pada pendekatan yang lebih fleksibel dan adaptif. Strategi manajemen saat ini lebih fokus pada bagaimana perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif melalui inovasi dan ketangkasan organisasi, dengan menekankan pada penyelarasan strategis (*Strategic Alignment*), di mana seluruh elemen organisasi harus selaras dengan tujuan strategis untuk merespons perubahan pasar yang cepat (Hambrick & Fredrickson, 2020).

Menurut Bateman, Snell, dan Konopaske (2019), manajemen merupakan suatu proses yang menantang, membutuhkan kemampuan dan pengetahuan untuk beradaptasi terhadap perubahan atau situasi baru. Dalam manajemen, pengetahuan mendalam tentang manajemen (*Knowledge Management*) sangatlah penting, di mana *Knowledge Management* mengacu pada serangkaian praktik yang berfokus pada penemuan, eksploitasi, dan berbagi sumber daya intelektual yang dimiliki oleh suatu organisasi. Pengetahuan tersebut tidak hanya menyangkut keterampilan dan keahlian anggota organisasi, namun juga keahlian dan hubungan yang terjalin dalam organisasi. Oleh karena itu, manajemen yang efektif bergantung pada kemampuan menemukan dan mengoptimalkan sumber daya intelektual organisasi secara maksimal.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia mencakup berbagai aktivitas yang dilakukan manajer untuk merencanakan, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif. Istilah “sumber daya manusia” sendiri menggantikan istilah sebelumnya

yaitu departemen personalia untuk menekankan pentingnya manajemen personalia dalam mencapai keberhasilan perusahaan (Kinicki dan Williams, 2020).

Pemahaman dan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif merupakan kunci untuk mencapai tujuan organisasi dan menjawab tantangan dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Menurut Ajabar (2020), Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan untuk memicu, meningkatkan, memotivasi dan mempertahankan kinerja karyawan yang maksimal di dalam perusahaan. Menurut Gary Dessler (2020), proses manajemen SDM yang efektif membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya, meningkatkan produktivitas, dan menjaga kepuasan dan keterlibatan karyawan. Selain itu, proses manajemen sumber daya manusia (SDM) meliputi langkah-langkah utama sebagai berikut:

1. Perencanaan Tenaga Kerja (*Workforce Planning*), yaitu menilai dan merencanakan kebutuhan tenaga kerja, termasuk perekrutan dan pelatihan untuk memenuhi kebutuhan organisasi.
2. Rekrutmen dan Seleksi (*Recruitment and Selection*), yaitu menarik kandidat yang sesuai dan memilih mereka berdasarkan kriteria yang ditetapkan melalui wawancara dan tes.
3. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*), yaitu memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan saat ini untuk mempersiapkan tanggung jawab di masa depan.
4. Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*), yaitu menilai dan memberikan umpan balik terhadap kinerja karyawan untuk menetapkan tujuan pengembangan.
5. Kompensasi dan Tunjangan (*Compensation and Benefits*), yaitu menetapkan gaji dan mengelola tunjangan untuk menarik dan mempertahankan karyawan.
6. Manajemen Hubungan Karyawan (*Employee Relations*), yaitu mengelola hubungan antara manajemen dan karyawan, menyelesaikan konflik, dan memastikan kepuasan kerja.

7. Kepatuhan dan Regulasi (*Compliance and Legal Issues*), yaitu praktik SDM editorial mematuhi undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan.

Menurut Matis dan Jackson (2019), manajemen sumber daya manusia dipahami sebagai suatu sistem desain yang bertujuan untuk mengoptimalkan pengembangan bakat karyawan secara efektif dan efisien, guna mencapai tujuan organisasi (Rajab et al., 2023). Secara keseluruhan, definisi manajemen sumber daya manusia menggambarkan pendekatan yang sistematis dan komprehensif terhadap manajemen tenaga kerja. HRM mencakup kebijakan pengembangan, program pelatihan, dan perancangan sistem manajemen yang fokus pada kebutuhan dan pertumbuhan karyawan, serta pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

### **2.1.3 Participatory Leadership**

Kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu jenis kepemimpinan yang ada di berbagai organisasi, dengan ciri utama yaitu keterbukaan dan pemberdayaan pegawai dalam proses pengambilan keputusan. Unsur ini menjadi faktor pembeda yang signifikan dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan ini memberikan kesempatan bagi pegawai untuk terlibat secara langsung dalam pengambilan keputusan strategis organisasi (Huang, dkk., 2021).

Menurut Chan (2019), dalam pengambilan keputusan strategis, pemimpin partisipatif secara aktif melibatkan karyawan dengan berbagi wewenang pengambilan keputusan dan berkonsultasi secara intensif dengan mereka untuk bersama-sama mencari solusi atas tantangan pekerjaan yang mereka hadapi. Selain itu, pemimpin dengan gaya partisipatif mendistribusikan kekuasaan dengan meminta saran dan pendapat bawahan, serta memberikan apresiasi atas pandangannya. Kepemimpinan seperti ini menuntut bawahan untuk lebih bertanggung jawab dalam lingkungan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan organisasi (Bolden dalam Lythreitis dkk., 2022).

Adapun beberapa indikator yang mencerminkan kepemimpinan partisipatif (A Abdelmohsen, et al., 2024) diantaranya:

- 1) Tingkat keterlibatan karyawan dalam proses penerapan perubahan.

- 2) Keterlibatan karyawan terhadap perubahan yang sedang atau akan berlangsung.
- 3) Partisipasi karyawan dalam memberikan masukan terhadap keputusan organisasi.
- 4) Keterbukaan organisasi untuk menerima masukan dari karyawan terkait masa depan organisasi.
- 5) Kepuasan karyawan terhadap peran aktif mereka dalam proses perubahan.

#### **2.1.4 Supportive Organizational Culture**

Menurut Sudarsono (2019), Budaya organisasi dapat diartikan sebagai serangkaian sistem yang terdiri dari nilai, keyakinan, asumsi dan norma yang telah diterima, disepakati dan diikuti oleh seluruh anggota dalam suatu organisasi sebagai pedoman atau prinsip dalam menyelesaikan permasalahan yang timbul. Dengan kata lain, budaya organisasi merupakan kekuatan sosial yang secara tidak langsung mempunyai pengaruh yang besar dalam mendorong individu dalam melakukan aktivitas kerja di organisasi. Tanpa disadari setiap anggota perusahaan belajar dan beradaptasi dengan budaya yang berlaku di lingkungannya.

Budaya organisasi mencerminkan cara organisasi beradaptasi dan berinteraksi dengan lingkungannya, yang merupakan kombinasi asumsi, perilaku, cerita, mitos, ide dan metafora yang menciptakan makna bagi setiap individu di dalamnya tentang apa arti bekerja dalam suatu organisasi (Widiatmika & Darma, 2018).

Menurut Sulaimawan (2020), budaya organisasi merupakan pemikiran dan cara bertindak yang sudah menjadi tradisi dan dianut oleh seluruh anggota organisasi perlu dipahami oleh anggota baru. Dengan kata lain, mereka harus mempelajari atau setidaknya menerima nilai-nilai tersebut sebagai bagian integral dari perusahaan atau organisasi.

Adapun beberapa indikator yang mencerminkan budaya kerja yang mendukung (A Abdelmohsen, et al., 2024) diantaranya:

- 1) Fleksibilitas dalam Berpikir, kemampuan tim untuk menyesuaikan cara berpikir dan bertindak berdasarkan hasil diskusi atau informasi baru yang diperoleh. Hal

ini menunjukkan keterbukaan terhadap ide-ide baru dan kemauan untuk berubah sesuai dengan kebutuhan dan kondisi terkini di lingkungan kerja.

- 2) Masukan yang Terbuka dan Jujur, dimana terdapat kebiasaan di antara rekan kerja untuk memberikan saran, kritik, dan masukan dengan keterbukaan dan kejujuran. Hal ini mendorong terjadinya komunikasi yang sehat dan konstruktif, sehingga setiap orang merasa nyaman berbicara dan berbagi pandangan untuk kemajuan bersama.
- 3) Membangun Kepercayaan Komitmen dari seluruh anggota untuk meluangkan waktu guna membangun dan memelihara kepercayaan satu sama lain. Hal ini dapat diwujudkan dalam sikap saling mendukung, menjaga kerahasiaan, dan saling percaya dalam situasi kerja yang membutuhkan kolaborasi yang kuat.
- 4) Keterlibatan dalam Memberikan Pendapat, dimana setiap individu merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan, di mana setiap pendapat dihargai dan diperhitungkan.
- 5) Dukungan dalam Pembelajaran dan Pengembangan, yaitu di tempat kerja, terdapat semangat saling membantu dalam proses pembelajaran dan pengembangan diri. Setiap anggota tim didorong untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, dengan dukungan penuh dari rekan kerja lain yang juga bertindak sebagai sumber belajar atau mentor.

### **2.1.5 Work-Life Balance**

Menurut Annamaria (2018), *Work-Life Balance* merupakan bagaimana seorang mampu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi atau keluarga. Selain itu, seorang yang memiliki kemampuan dalam mengelola tanggung jawab dan menentukan prioritas, cenderung dapat merasakan keterlibatan peran dan kepuasan terhadap pekerjaan dan keluarga (Sari & Hasyim, 2022).

Menurut Rahmayati (2021), setiap individu terutama karyawan harus memiliki keseimbangan antara waktu untuk kehidupan pribadi dan waktu ditempat kerja. Hal ini dikarenakan apabila karyawan lebih fokus pada pekerjaan maka waktu untuk kehidupan pribadi atau keluarga akan berkurang yang dapat

menyebabkan rendahnya kepuasan kerja karyawan. Namun, apabila karyawan lebih fokus pada kehidupan pribadi, hal ini dapat menyebabkan penurunan kualitas dan prestasi kerja pegawai. Oleh karena itu, *Work-Life Balance* memainkan peran penting bagi setiap individu agar mempunyai kualitas hidup yang lebih baik.

Berdasarkan laporan yang dirilis *LinkedIn* dalam studi *Global Talent Trend*, sebanyak 69 persen profesional HR sepakat bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi faktor utama yang mempengaruhi pengalaman kerja mereka saat ini. Dikutip dari CNBC, Kamis (23/1/2020), kemampuan perusahaan dalam menawarkan keseimbangan kehidupan kerja berada di urutan teratas hal yang memotivasi individu untuk bekerja. Faktor lain yang juga dianggap penting adalah bonus dan tunjangan yang kompetitif (67 persen), disusul hubungan dengan rekan kerja dan budaya perusahaan (47 persen), dan terakhir, manajemen yang terbuka dan efektif (36 persen).

Adapun beberapa indikator yang mencerminkan *Work-Life Balance* (A Abdelmohsen, et al., 2024) diantaranya:

- 1) Ketersediaan Waktu untuk Keluarga : Indikator ini menilai apakah pekerjaan memungkinkan karyawan mengalokasikan waktu yang cukup untuk keluarga. Hal ini mencerminkan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.
- 2) Kualitas Pemulihan dan Produktivitas setelah Cuti : Indikator ini mengukur apakah karyawan merasa lebih segar dan produktif setelah mengambil cuti. Hal ini menunjukkan bahwa cuti memberikan kesempatan untuk beristirahat yang meningkatkan kinerja kerja.
- 3) Motivasi Setelah Cuti : Indikator ini mengukur apakah karyawan merasa lebih termotivasi untuk bekerja setelah mengambil cuti. Hal ini menunjukkan efek positif waktu istirahat terhadap moral dan komitmen kerja.
- 4) Persyaratan Pekerjaan untuk Mengajukan Cuti : Indikator ini menilai kebijakan yang mengharuskan pekerjaan diselesaikan sebelum mengambil cuti. Hal ini mencerminkan bagaimana keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan waktu pribadi dikelola dalam organisasi.

- 5) Dukungan terhadap Kebijakan Cuti dalam Mengelola Kehidupan Pribadi: Indikator ini mengukur apakah kebijakan cuti mendukung kebutuhan pribadi karyawan tanpa mengorbankan efisiensi kerja. Hal ini menunjukkan seberapa fleksibel kebijakan perusahaan dalam menjaga keseimbangan kehidupan kerja.
- 6) Dampak Kehidupan Keluarga terhadap Kinerja : Indikator ini menilai apakah kehidupan keluarga karyawan mengganggu efisiensi kerja. Hal ini penting untuk melihat sejauh mana kehidupan pribadi dapat dikelola tanpa mempengaruhi kualitas pekerjaan.

### **2.1.6 Job Satisfaction**

Kepuasan kerja merupakan perasaan emosi positif dan kecintaan terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja pegawai perlu dimaksimalkan agar semangat kerja, dedikasi, dan kedisiplinan pegawai dapat meningkat. Sikap ini tercermin dalam moralitas, kedisiplinan, dan kinerja. Kepuasan kerja terjadi ketika pegawai diberikan apresiasi terhadap hasil kerja, penempatan yang sesuai, perlakuan yang baik, fasilitas yang memadai, dan lingkungan kerja yang mendukung (Hasibuan, 2019).

Topik kepuasan kerja seringkali menjadi sorotan dan dipelajari di berbagai forum ilmiah dan seminar. Hasil suatu proses dalam suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja mengacu pada sikap seorang karyawan terhadap pekerjaan yang berkaitan dengan kondisi kerja, kerjasama antar rekan kerja, ketidakseimbangan yang dirasakan, serta berbagai faktor fisik dan psikologis yang mempengaruhi pengalaman kerja (Edy Sutrisno, 2019).

Menurut Handoko (2020), kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan positif atau negatif yang dialami karyawan terhadap pekerjaannya. Perasaan tersebut tercermin dari perilaku baik pegawai terhadap tugasnya dan segala sesuatu yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

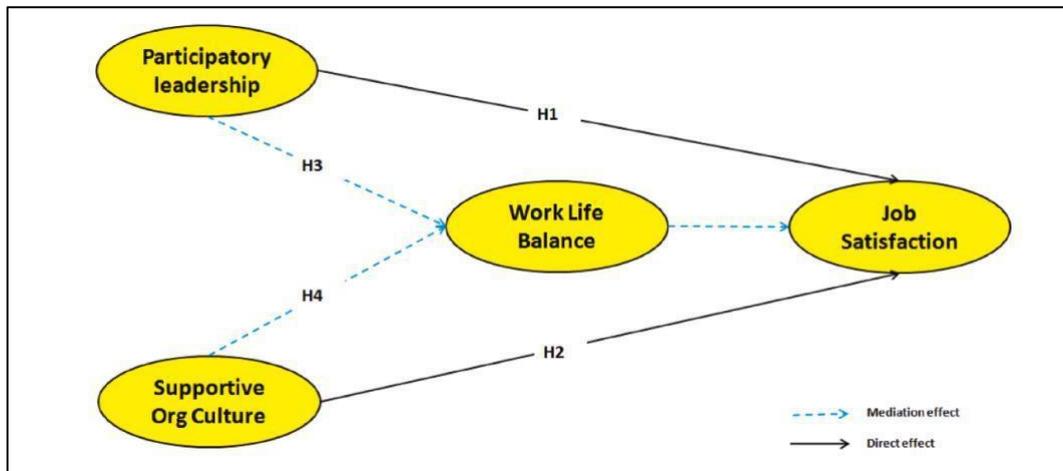
Menurut A Abdelmohsen, et al., (2024) adapun beberapa indikator yang mencerminkan kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) diantaranya:

1. Kepuasan dalam Pekerjaan, yaitu tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, baik mereka menikmatinya atau tidak.
2. Kesempatan Promosi yang Adil, yaitu keyakinan bahwa setiap karyawan yang berkinerja baik memiliki kesempatan yang sama untuk dipromosikan.
3. Pengakuan dan penghargaan, dimana karyawan akan merasa lebih puas jika kontribusi dan prestasinya diakui. Imbalan ini dapat berupa pujian, pengakuan formal, atau peluang pengembangan karier.
4. Kepuasan dalam Bekerja dengan Rekan Kerja yaitu kepuasan terhadap hubungan kerja dengan rekan kerja di tempat kerja.
5. Peluang pengembangan karir, yaitu Peluang untuk belajar, mengembangkan keterampilan dan mengejar karir juga berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa didukung untuk berkembang, tingkat kepuasan mereka meningkat.
6. Komunikasi yang baik, dimana dalam suatu organisasi sangat penting karena dapat meningkatkan kolaborasi antar tim, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan memastikan semua anggota tim atau departemen menerima informasi yang relevan dan tepat waktu.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap positif yang dimiliki oleh karyawan yang meliputi perasaan dan perilakunya terhadap pekerjaan. Hal ini tercermin dari penilaian mereka terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sebagai imbalan atas pencapaian nilai-nilai penting dalam dunia kerja.

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA

## 2.1 Model Penelitian



Gambar 2. 2 Model Penelitian  
Sumber: Heliyon,2024

H1: *Participatory Leadership* berpengaruh positif dengan *Job Satisfaction*.

H2 : *Supportive Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.

H3 : *Work-Life Balance* memediasi hubungan antara *Participatory Leadership* dan *Job Satisfaction*.

H4 : *Work-Life Balance* memediasi hubungan antara *Supportive Organizational Culture* dan *Job Satisfaction*.

## 2.2 Pengembangan Hipotesa Penelitian

### 2.2.1 Pengaruh *Participatory Leadership* Terhadap *Job Satisfaction*.

Kepemimpinan partisipatif merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan memobilisasi staf, serta mengajak karyawan dan pihak lain untuk terlibat dalam praktik yang mendorong kesediaan untuk melaksanakan tugas-tugas sulit secara sukarela guna mencapai tujuan perusahaan.

Gaya kepemimpinan ini mendorong anggota organisasi untuk bekerja sama, mengambil keputusan secara partisipatif, dan merasa puas dengan tanggung jawab pekerjaannya. Kepemimpinan partisipatif melibatkan pemberian bimbingan dan dukungan kepada staf, serta melibatkan mereka dalam proses pengambilan

keputusan dan pemecahan masalah, yang pada gilirannya meningkatkan tujuan pribadi dan organisasi, sekaligus meningkatkan kepuasan kerja.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan kepuasan kerja karena memungkinkan karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah, sehingga meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi kepemimpinan mempunyai korelasi positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Sekitar 70% responden melaporkan bahwa mereka merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka ketika mereka dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan di tempat kerja.

H1: *Participatory Leadership* berpengaruh positif dengan *Job Satisfaction*.

### **2.2.2 Pengaruh *Supportive Organizational Culture* Terhadap *Job Satisfaction*.**

Budaya organisasi yang mendukung mengacu pada keyakinan, praktik, asumsi, dan nilai yang konsisten dalam suatu organisasi, yang mendorong adanya komunikasi kolaboratif dan berbagi ide atau pengetahuan antar kelompok, sehingga meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Budaya ini didasarkan pada nilai, keyakinan, moral dan aktivitas yang terus menerus memenuhi harapan pelanggan sambil berupaya mencapai tujuan organisasi. Kepuasan kerja sendiri mengacu pada pikiran atau emosi yang mencerminkan perasaan karyawan terhadap tanggung jawabnya.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang suportif mempunyai korelasi positif dengan kepuasan kerja. Karyawan yang bekerja di lingkungan yang mendukung cenderung lebih puas dengan pekerjaannya karena merasa dihargai dan didukung. Hal ini terlihat dari hasil analisis data yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang suportif dapat meningkatkan identitas dan komitmen pegawai, dimana sekitar 75% responden merasa bahwa lingkungan kerja yang mendukung berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja mereka.

H2 : *Supportive Organizational Culture* berpengaruh positif dengan *Job Satisfaction*.

### **2.2.3 *Work-Life Balance* memediasi hubungan antara *Participatory Leadership* dan *Job Satisfaction*.**

Keseimbangan kehidupan kerja mengacu pada kemampuan seseorang dalam mengelola tanggung jawab pekerjaan, memenuhi komitmen keluarga, dan melakukan aktivitas di luar pekerjaan. Kepemimpinan partisipatif menciptakan rasa memiliki dan lingkungan kerja yang positif, yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, menghasilkan loyalitas terhadap organisasi, dan memperkuat komitmen afektif. Keterlibatan karyawan dalam berbagai kegiatan manajemen meningkatkan koordinasi dalam perusahaan dan berdampak positif terhadap kepuasan kerja.

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengelola sumber daya secara efektif. Oleh karena itu, kepemimpinan memegang peranan penting dalam menentukan kinerja pegawai. Pemimpin demokratis mendorong keterlibatan karyawan, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, dan memanfaatkan ide dan pengetahuan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian sebelumnya menjelaskan mengenai *Work-Life Balance* sebagai mediator antara kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja. Data penelitian menunjukkan bahwa sekitar 65% responden menyatakan bahwa mereka merasakan peningkatan kepuasan kerja ketika ada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan kata lain, kepemimpinan partisipatif memiliki korelasi positif dengan *Work-Life balance*, yang kemudian berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Karyawan yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah cenderung memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik, sehingga meningkatkan kepuasan kerja mereka.

H3 : *Work-Life Balance* memediasi hubungan antara *Participatory Leadership* dan *Job Satisfaction*.

### **2.2.4 *Work-Life Balance* memediasi hubungan antara *Supportive Organizational Culture* yang mendukung dan *Job Satisfaction*.**

Keseimbangan kehidupan kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi yang mendukung dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa

kepuasan kerja dapat tercapai ketika karyawan mengenali dan menerima variabel penting, seperti kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi yang mendukung. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif seorang pegawai terhadap tugasnya yang berdampak pada peningkatan produktivitas dan hasil kerja. Budaya organisasi yang mendukung berperan penting dalam menciptakan perbaikan dan kualitas yang berkesinambungan melalui filosofi, norma, prosedur dan keyakinan yang ada di perusahaan sehingga meningkatkan kepuasan karyawan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa sekitar 68% responden setuju bahwa budaya organisasi yang mendukung membantu mereka mencapai keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Dengan kata lain, budaya organisasi yang mendukung mempunyai korelasi positif dengan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, yang kemudian berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Karyawan yang bekerja di lingkungan yang mendukung cenderung memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik sehingga meningkatkan kepuasan kerja mereka.

H4 : *Work-Life Balance* memediasi hubungan antara *Supportive Organizational Culture* dan *Job Satisfaction*.

### 2.3 Tabel Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Penelitian	Tahun	Hasil
1	Abdelmohsen A. Nassan, Waqar Badshah, Adriana Grigorescu, Angela Nicoleta Cozoric, Zahid Yousaf, Xiaoyu Zhan	<i>Participatory leadership and supportive organisational culture Panacea for job satisfaction regulatory role of work-life balance</i>	2024	Tujuan dari penelitian ini yaitu melihat pengaruh kepemimpinan partisipatif, budaya kerja yang mendukung, dengan work-life balance sebagai mediasi terhadap kepuasan kerja. Jumlah responden 420. responden dengan hasil bahwa ketiga variable berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
2	Elis Al Fidhdho, Ayu Lucy Larrasaty	<i>The effect of work life balance on job satisfaction moderated by work motivation</i>	2021	<i>Work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan moderasi oleh variabel motivasi kerja berpengaruh

				positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
3	Dewi Asih Wulandari	Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt Delta Dunia Sandang Tekstil Demak.	2024	Penelitian ini memiliki jumlah responden sebanyak 77 responden yang menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif, kompensasi, dan kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Putri Amelia	Pengaruh <i>Job Performance</i> Terhadap <i>Work-Life Balance</i> Dan <i>Job Satisfication</i> Karyawan Di Tunas Toyota Cipondoh	2023	Tujuan dari penelitian ini yaitu melihat pengaruh <i>job performance</i> terhadap <i>work-life balance</i> dan <i>job satisfication</i> karyawan di tunas Toyota cipondoh. Jumlah responden sebanyak 81 responden dengan hasil bahwa ketiga variable berpengaruh positif.
5	Nailin Nikmatul Maulidiyah	Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia	2020	Tujuan dari penelitian ini yaitu melihat Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia. Jumlah responden sebanyak 69 responden dengan hasil bahwa ketiga variable berpengaruh positif.
6	Abdul Rohman Alasyari, Muhammad Ajid, Oka Nur Irgan, Syahrudin Alkhowas, Sofrotun	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.	2023	Tujuan dari penelitian ini yaitu melihat Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Hasilnya yaitu bahwa Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
7	Darul Ilmil Fazri , Ahmad Badawi saluy, Abdul Bari , Novawiguna Kemalasari	<i>The Influence Of Participatory Leadership Style And Organizational Commitment On Employee</i>	2022	Tujuan dari penelitian ini yaitu melihat Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai

		<i>Performance With Job Satisfaction As A Variable Intervening At PT Rahayu Perdana Trans</i>		Variabel Intervensi Pada PT Rahayu Perdana Trans. Jumlah responden sebanyak 150 responden dengan hasil bahwa ketiga variable berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
8	Adinda Safira	Pengaruh <i>work-life balance</i> terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap prestasi kerja dimoderasi oleh perilaku suportif keluarga atasan	2023	Penelitian menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z merasa memiliki cukup waktu untuk keluarga, pribadi, dan hobi, sehingga berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Skor rata-rata untuk dimensi work-life balance sebesar 4,43 (kategori sangat baik), sedangkan untuk kinerja mencapai 4,30 (kategori sangat baik) yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa mampu memenuhi standar prestasi kerja dan tanggung jawabnya dengan baik.
9	Pirzada Sami Ullah, Muhammad Ilyas Assistant, Zahra Amjad	<i>Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore</i>	2024	Tujuan dari penelitian ini yaitu melihat Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Hasilnya yaitu bahwa Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
10	Sofie Rogiest, Jesse Segers, Arjen van Witteloostuijn.	<i>Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study</i>	2024	Tujuan dari penelitian ini yaitu melihat nilai kepemimpinan partisipatif dalam organisasi. Respons secara keseluruhan hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berhubungan positif dengan komitmen efektif terhadap perubahan.