BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Job Satisfaction

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang positif yang berasal dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya, yang menunjukkan sejauh mana seseorang merasa nyaman atau puas dengan pekerjaannya (Luthans, 2015). Dari pandangan ini menunjukan bahwa Luthans menekankan kepuasan kerja sebagai respons emosional positif yang dirasakan karyawan, menunjukkan bagaimana perasaan ini dapat menunjukkan seberapa nyaman mereka berada di tempat kerja mereka.

Sumber daya pekerjaan mempengaruhi kepuasan kerja, yang mengarah pada hasil kerja yang baik dan kesejahteraan karyawan (Bakker & Demerouti, 2017). Dapat disimpulkan dari kutipan ini yang menunjukkan bahwa sumber daya pekerjaan memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan hasil kerja yang baik di dalam suatu organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki di dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behaviour* (2013) dapat di temukan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan di suatu Perusahaan yang di jelaskan sebagai berikut :

1. Faktor Individu: Karakteristik pribadi seperti kepribadian, nilai, dan harapan seorang karyawan memengaruhi bagaimana mereka merasakan pekerjaan mereka. Misalnya, jika seorang karyawan memiliki harapan

tinggi terhadap pekerjaan mereka, mereka mungkin lebih cepat merasa tidak puas.

2. Faktor Pekerjaan: Jenis pekerjaan yang dilakukan dan seberapa menantangnya dapat berdampak. Pekerja biasanya lebih bahagia dengan pekerjaan mereka yang memiliki banyak tantangan dan variasi.
3. Faktor Lingkungan Kerja: Kepuasan kerja ditingkatkan oleh lingkungan fisik dan sosial di tempat kerja, termasuk hubungan dengan rekan kerja dan atasan. Lingkungan kerja yang mendukung dan berkolaborasi juga akan meningkatkan kepuasan kerja.
4. Faktor Manajerial: Praktik manajemen dan gaya kepemimpinan juga penting. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, manajer harus memberikan umpan balik positif, menghargai pekerjaan karyawan, dan menangani konflik dengan baik.
5. Faktor Remunerasi: Gaji dan tunjangan yang dianggap adil dan kompetitif menjadi faktor utama yang mendorong karyawan untuk bekerja. Tidak puas dengan pekerjaan Anda dapat menyebabkan Anda tidak bahagia dengan gaji Anda.
6. Faktor Kesempatan untuk Pengembangan: Memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang dalam pekerjaan, seperti pelatihan dan pengembangan karir, dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa dihargai dan diinvestasikan oleh perusahaan.

Salah satu faktor penting dalam hal seberapa efektif dan efisien sebuah organisasi adalah tingkat kepuasan karyawan. Dalam kenyataannya, ada

paradigma manajemen baru yang menyatakan bahwa karyawan harus dianggap dan diperlakukan terutama sebagai individu yang memiliki keinginan, kebutuhan, dan hasrat pribadi. Ini adalah tanda yang sangat baik bahwa kepuasan kerja sangat penting di perusahaan modern. Secara logika, karyawan yang puas adalah karyawan yang bahagia, dan karyawan yang bahagia adalah karyawan yang sukses dalam hal kepuasan kerja (Aziri, 2011).

Dari pendapat pendapat ahli di atas dapat di simpulkan bahwa Kepuasan kerja pada karyawan merupakan salah saktu fenomena yang sangat di dambakan oleh pihak *human resources* di setiap Perusahaan. Hal ini dikarenakan fenomena kepuasan kerja menimbulkan efek yang sangat positif terhadap kelangsungan lingkungan kerja di sebuah organisasi, tidak hanya untuk kepuasan personal tetapi juga pada kesejahteraan individu dan juga memperkuat efektivitas kinerja di dalam divisi ataupun tim di organisasi. Kepuasan kerja merupakan hasil dari keuntungan yang di dapatkan dan juga bagaimana perlakuan yang di dapatkan seorang karyawan di dalam lingkungan kerja. Kepuasan kerja juga meningkatakan produktiitas karyawan dan karyawan pun akan menganggap bahwa lingkungan pekerjaan sangat mendukung dan juga membangun pribadi mereka, sehingga semakin sedikit alasan untuk tidak masuk atau absen di kantor.

Kepuasan kerja juga merupakan suatu hal yang membuat karyawan menjadi merasakan koneksi yang kuat dengan Perusahaan sehingga dapat menjadi pribadai yang lebih bertanggung jawab dan dapat menerapkan pekerjaanya tanpa

tekanan tambahan yang akan mengganggu kinerja seorang karyawan atau bahkan seluruh lingkungan sekitarnya.

2.2 Participatory Leadership

Kepemimpinan partisipatif atau demokratis adalah keterampilan seseorang yang bertanggung jawab untuk mempengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan staf, serta mengajak karyawan dan anggota organisasi lainnya untuk terlibat dalam kegiatan yang mendorong kesediaan untuk melaksanakan tugas-tugas sukarela yang sulit guna mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. Gaya kepemimpinan ini melibatkan anggota organisasi untuk bekerja sama, membuat keputusan secara partisipatif, dan merasa puas dengan tanggung jawab pekerjaan mereka. Pemimpin etis memprioritaskan evaluasi kerja, sementara pemimpin demokratis menerapkan skema partisipasi karyawan untuk meningkatkan tanggung jawab dan kepuasan kerja. Pemimpin demokratis melakukan survei dan diskusi kelompok untuk menilai kepuasan dan kekhawatiran karyawan, memungkinkan manajemen untuk melakukan penyesuaian yang memadai dalam mendorong berbagi informasi dan pengawasan yang proaktif.

Gaya kepemimpinan partisipasif merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang merangkul dan juga melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan Keputusan dan juga pembuatan kebijakan yang ada di dalam suatu Perusahaan. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipasif akan melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan dengan cara aktif

meminta masukan, pendapat, dan gagasan dari mereka. Dengan pendekatan yang mendukung kolaborasi tim ini, perspektif anggota tim akan diperhatikan dalam setiap pengambilan Keputusan (Balaparya, S. N., 2024). Gaya kepemimpinan yang partisipatif juga akan mendukung adanya kepuasan kerja di dalam suatu perusahaan.

Pada gaya kepemimpinan partisipatif, Pemangku kepentingan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan melalui partisipasi kelompok dalam pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan ini mengutamakan keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan, yang dianggap sesuai dengan Gen Z karena memberikan rasa memiliki terhadap hasilnya. Menurut pendapat kedua, gaya kepemimpinan ini dapat mendorong kreativitas dan inovasi sehingga semua anggota dapat memahami ide-idenya. Ketiga, gaya kepemimpinan ini dapat mengimbangi pemberi otonomi dan memberikan bimbingan yang diperlukan kepada anggota. Pendapat lain mengatakan bahwa gaya kepemimpinan ini mampu menciptakan komunikasi yang baik, dengan pemimpin yang terbuka untuk menerima ide orang lain. Pendapat kelima mengatakan bahwa gaya kepemimpinan ini akan membantu Gen Z membangun kekuatan dalam interaksi sosial melalui kerja tim. Pendapat terakhir adalah bahwa gaya kepemimpinan demokrasi/partisipatif mampu mencapai kesepakatan sesuai dengan arah dan tujuan tim (Agustriana, D., et al., 2024)

Kepemimpinan partisipatif terjadi ketika setiap pekerja terlibat dalam upaya bersama untuk membawa perubahan sistemik di perusahaan tertentu. Ini dicapai dengan menantang karyawan untuk memenuhi harapan yang tinggi, memberikan perhatian dan dukungan, dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang mereka anggap bermakna dan berguna untuk karir mereka di masa depan (Lewis & Borunda, 2011)

Tenaga kerja yang paling terlibat cenderung didorong oleh gaya kepemimpinan partisipatif, yang juga memungkinkan bawahan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan mengembangkan keragaman ide. Dengan mendengarkan pendapat, ide, dan saran bawahan mereka, pemimpin yang berisifat memberdayakan karyawannya akan mendorong bawahan mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang partisipatif mendengarkan karyawan mereka dan membiarkan mereka terlibat dalam proses pengambilan keputusan. (Fatoki, O. 2023)

Kepemimpinan partisipatif dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan di mana pemimpin bukan hanya pemberi arahan atau pengambil keputusan utama, tetapi juga sebagai fasilitator yang memberdayakan anggotanya untuk aktif terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan ini membangun keterhubungan antara pemimpin dan anggota tim, mendorong adanya komunikasi dua arah, dan menghargai masukan dari semua pihak dalam organisasi. Dengan membagikan sebagian tanggung jawab dan wewenang, kepemimpinan partisipatif menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan

kolaboratif, di mana anggota tim merasa dihargai dan didukung dalam berkontribusi pada tujuan bersama.

Pada dasarnya, kepemimpinan partisipatif melihat kekuatan tim dalam keberagaman sudut pandang dan berupaya memanfaatkan potensi tersebut untuk mencapai keputusan yang lebih baik, inovatif, dan berkelanjutan. Di sini, pemimpin tidak hanya mengarahkan, tetapi juga belajar bersama dengan timnya, sehingga memperkuat ikatan, kepercayaan, dan kepuasan dalam bekerja.

2.3 Supportive Organizational Culture

Budaya organisasi yang suportif merupakan lingkungan kerja yang mendorong karyawannya untuk menjadi pribadi yang lebih baik dan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Di dalam organisasinya juga senantiasa menanamkan nilai - nilai yang positif, contohnya seperti adanya kepercayaan antara satu sama lain, membangun kepercayaan diri antar karyawan, komunikasi yang terbuka dan juga adanya penghargaan terhadap kontribusi yang dilakukan tiap individu. Hal ini menyebabkan karyawan di perusahaan akan merasa terdukung dalam mengembangkan potensi diri, dan juga merasa terdukung dalam menyelesaikan masalah dan tantangan yang akan dihadapinya di kemudian hari. (Oktavia, N., Et al., 2024)

Budaya organisasi yang suportif juga akan membuat karyawannya untuk menjadi pribadi yang percaya diri sehingga akan memberikan ruang untuk ide dan umpan balik, yang menciptakan rasa aman secara psikologis yang tentunya sangat penting untuk keterlibatan di tempat kerja dan juga inovasi di dalam perusahaan.

Pada budaya ini, kerja sama antara tim dan juga atasan tidak sebatas interaksi kerja yang formal. Dengan begitu, adanya akan terjalinnya hubungan yang peduli dan karyawan akan merasa di hargai sebagai pribadi bukan hanya seorang pekerja apalagi sekedar sumber daya (Anshori, 2024). Secara keseluruhan budaya organisasi yang suportif tentunya akan meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan dan juga memberikan motivasi serta dukungan moral yang tinggi untuk bekerja di lingkungan kantor. Budaya organisasi yang suportif juga akan meningkatkan loyalitas dan juga kinerja karyawan, menjadikan pekerja perusahaan menjadi aset berharga yang sagat strategis untuk keberlangsungan organisasi. (Manikotama, Et al., 2022)

Pendekatan budaya yang suportif ini sangat penting karena membantu organisasi menjaga tingkat motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi, serta meminimalkan stres karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan (O'Reilly, 2024; Robbins & Judge, 2021). Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang positif akan berpengaruh positif terhadap motivasi serta kepuasan kerja pada setiap karyawan di dalam lingkungan Perusahaan. Hal ini juga akan meminimalisir adanya stress yang bisa dipicu oleh tantangan dan juga pekerjaan yang akan dihapadi kedepannya.

Budaya mutu atau suportif merujuk pada budaya organisasi yang bermaksud meningkatkan mutu secara permanen yang dicirikan oleh dua elemen berbeda, yaitu elemen budaya yang bersumber dari nilai-nilai, keyakinan, harapan, dan komitmen bersama terhadap mutu, dan dari elemen manajerial

melalui proses-proses tertentu yang mampu meningkatkan mutu dan bertujuan mengoordinasikan aktivitas-aktivitas individu (Damanik, et al., 2021). Pemahaman ini menekankan bahwa budaya suportif adalah perpaduan antara nilai-nilai internal yang dianut oleh organisasi dan implementasi proses manajerial yang efektif. Budaya seperti ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana setiap individu merasa dihargai dan didukung dalam berkontribusi terhadap peningkatan kualitas organisasi secara keseluruhan.

Salah satu contoh dukungan organisasi adalah kebijakan dan peraturan yang bertujuan untuk mengintegrasikan pekerjaan dan kehidupan seorang pekerja. Semakin banyak dukungan organisasi, lebih sedikit tekanan kerja dan lebih sedikit konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada gilirannya menghasilkan lebih banyak kepuasan pekerja (Rahmawati & Gunawan, 2020)

Kutipan kutipan diatas menjelaskan tentang peran penting dukungan organisasi dalam menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi seorang pekerja. Ketika sebuah organisasi menyediakan fasilitas ini, tekanan kerja dapat berkurang karena karyawan merasa ada ruang dan dukungan untuk menjalani kehidupan pribadi tanpa terganggu oleh tuntutan pekerjaan. Semakin banyak organisasi yang menerapkan kebijakan semacam ini karena manfaatnya yang besar bagi kepuasan kerja karyawan. Ketika stres dan konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berkurang, karyawan cenderung lebih puas, berkomitmen, dan termotivasi dalam pekerjaan mereka. Efeknya tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja

yang lebih positif dan harmonis, di mana karyawan merasa bahwa kesejahteraan mereka dihargai.

2.4 Work-Life Balance

Work-life balance merupakan suatu kondisi dimana karyawan dapat menjalankan dan menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan peran lainnya dalam kehidupan pribadinya dengan baik, yang didukung oleh organisasi dengan serangkaian rancangan kegiatan dan budaya organisasi (Rahmawati & Gunawan, 2020).

Di dalam konsep *work-life balance* terdapat aspek aspek yang perlu di penuhi salah satunya yaitu berapa banyak waktu yang digunakan untuk bekerja dengan efektif dan juga pembagian waktu untuk kepentingan pribadinya atau biasa disebut keseimbangan waktu. Keseimbangan waktu mengacu pada kesetaraan antara waktu yang diberikan seseorang untuk kariernya dengan waktu yang diberikan untuk keluarga atau aspek kehidupan selain karier. Waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas dalam organisasi dan perannya dalam kehidupan individu, misalnya, seorang karyawan selain bekerja juga membutuhkan waktu untuk rekreasi, berkumpul dengan teman-teman juga menyediakan waktu untuk keluarga (Kasbuntoro, et al., 2020)

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kasbuntoro, Dasih, Maemunah & Riyan (2020), menjelaskan bahwa aspek lain dalam *Work-Life Balance* adalah working conditions yang berarti kondisi tempat bekerja dan juga suasananya. Kondisi lingkungan kerja jelas memengaruhi seberapa baik atau buruk kinerja

karyawan. Jika lingkungan kerjanya baik dan komunikasinya lancar, tentu saja kinerja karyawan akan meningkat. Namun, jika lingkungan kerjanya buruk, penuh dengan kekacauan dan persaingan yang tidak sehat, karyawan akan menjadi jenuh, yang pada akhirnya akan menyebabkan mereka menjadi tidak puas dan tidak bersemangat dengan pekerjaan mereka.

faktor lain yang bisa mempengaruhi fenomena *Work-Life Balanc*e adalah dukungan dari organisasi. Banyak dukungan yang dapat diberikan oleh organisasi untuk karyawannya salah satu contohnya adalah seperti memilki komunikasi yang terbuka di lingkungan kerja maupun dengan cara memberikan jam kerja yang dapat disesuaikan atau kebijakan cuti yang mendukung, karyawan dapat lebih mudah menyeimbangkan tanggung jawab mereka di kedua bidang tersebut. Hal lain yang bisa menjadi salah satu contoh dukungan dari organisasi adalah apresiasi dengan menghargai kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan melalui penghargaan, komisi, ataupun pujian sehingga karyawan merasa termotivasi untuk memberikan yang terbaik untuk Perusahaan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kondisi kerja memengaruhi work-life balance. Lingkungan kerja yang baik dan komunikasi yang lancar meningkatkan kinerja karyawan, sementara lingkungan yang buruk dan penuh persaingan tidak sehat dapat menimbulkan kejenuhan dan ketidakpuasan kerja.Selain itu, dukungan organisasi memainkan peran penting dalam menjaga work-life balance karyawan. Contoh dukungan ini termasuk komunikasi terbuka, kebijakan jam kerja fleksibel, dan cuti yang mendukung, serta penghargaan dan

apresiasi terhadap kontribusi karyawan. Dukungan ini membuat karyawan lebih termotivasi dan mampu menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan serta kehidupan pribadi mereka dengan lebih baik.

2.5 Karyawan Generasi Z

Generasi Z Merupakan Generasi yang lahir di dalam rentan waktu 1997 – 2012, tentunya mereka sangat terpapar oleh pengembangan globalisasi di era terbaru. Generasi Z tentunya menjadi pandangan bagi peneliti tren dan juga karakteristik mereka yang sangat berbeda dari generasi sebelumnya, sebagian besar perbedaannya terletak pada kepribadian dan juga motivasi di dalam pekerjaan. Salah satu ciri generasi Z adalah mereka memiliki semangat mandiri yang tinggi dan juga banyaknya inovasi yang sangat kreatif. Generasi Z dianggap lebih mementingkan keseimbangan kerja atau *Work-Life Balance* dengan memikirkan fleksibilitas jam kerja yang kemudian juga akan memungkinkan mereka untuk menjalankan minat dan hobi nya. Mereka juga dianggap cepat dalam beradaptasi terhadap perubahan dan juga sangat menyukai perkembangan baru.

Menurut Fadhil & Khusnia (2021), Paradigma kerja generasi Z berbeda dengan generasi sebelumnya. Generasi Z lebih mengutamakan keseimbangan kehidupan pribadi dan kerja, dan mereka lebih fokus pada kepuasan kerja daripada gaji. Dari kutipan ini dapat disimpulkan bahwa Generasi Z tidak hanya mencari stabilitas keuangan, tetapi juga pengalaman kerja yang bermakna dan mendukung kualitas hidup mereka secara keseluruhan.

Lahir di era globalisasi, para pengamat Generasi z mendapatkan gambaran tentang bagaimana karyawan Generasi Z (Gen Z) berinteraksi dengan teknologi dan implikasinya terhadap kepribadian, motivasi, adaptasi, efisiensi, dan produktivitas. Cara Gen Z berinteraksi dengan teknologi di era digital menunjukkan hubungan antara kepribadian dan motivasi. Bersikap terbuka terhadap teknologi dan memiliki keinginan kuat untuk belajar atau membuat teknologi baru dapat mempercepat adaptasi terhadap alat kerja elektronik, meningkatkan efisiensi, dan meningkatkan produktivitas (Mahardika, et al., 2022)

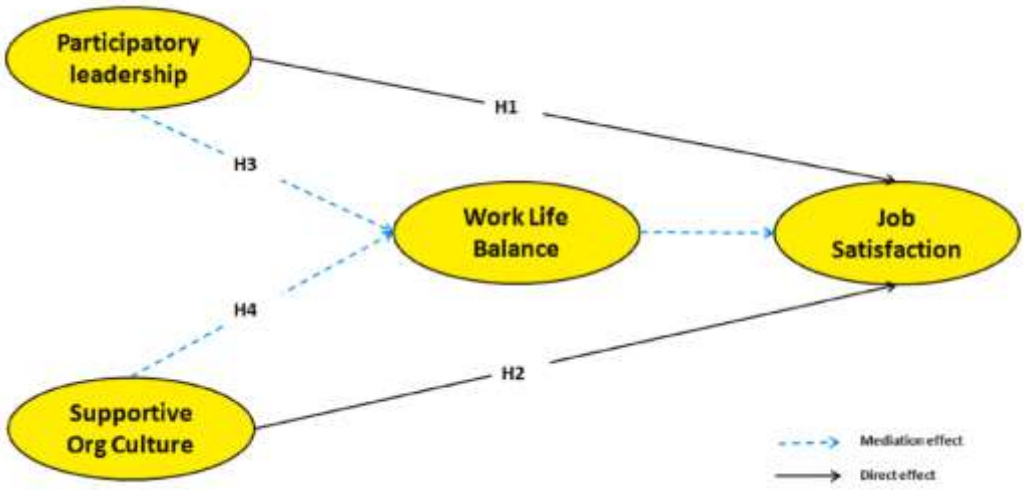
Generasi Z mengharapkan lingkungan kerja yang kooperatif, komunikasi yang terbuka, dan penghargaan dalam pekerjaan. Selain itu, mereka sangat terampil dalam menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi di tempat kerja karena mereka telah menggunakan teknologi digital sejak kecil. Seperti yang diuraikan oleh Vieira dan Santos (2024), generasi ini lebih tertarik bekerja di lingkungan yang mendukung fleksibilitas dan inovasi, dan mereka cenderung lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan yang inklusif dan autentik.

Dari Pemahaman yang dimiliki ahli tentang Generasi Z menunjukkan bahwa mereka memiliki cara kerja yang unik, didorong oleh pengalaman tumbuh di era globalisasi dan teknologi digital. Generasi ini memiliki preferensi kuat terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) serta fleksibilitas dalam pekerjaan. Prioritas yang mereka berikan pada kepuasan kerja daripada gaji mencerminkan nilai-nilai yang lebih fokus pada pengalaman yang bermakna, bukan hanya stabilitas finansial.

Pendekatan mereka terhadap pekerjaan juga mencerminkan pandangan yang berbeda dari generasi sebelumnya, terutama dalam hal keterbukaan pada teknologi dan harapan terhadap budaya kerja yang inklusif. Generasi Z lebih menghargai komunikasi terbuka, kerja sama, dan pengakuan atas kontribusi mereka, yang dapat memperkuat rasa kepemilikan dan motivasi dalam pekerjaan. Mereka juga tertarik pada gaya kepemimpinan yang autentik dan mendukung inovasi, serta fleksibilitas yang memungkinkan mereka mengejar minat pribadi di luar pekerjaan.

2.6 Model Penelitian

Model penelitian merupakan kerangka sistematis yang berguna untuk mengarahkan dan memandu di dalam proses penelitian ilmiah. Berikut ini merupakan bentuk dari model penelitian yang digunakan pada penelitian ilmiah kali ini.



Gambar 2. 1 Model Penelitian

2.7 Hipotesis

2.7.1 *Participatory Leadership* dan *Job Satisfa*ction

Gaya kepemimpinan ini melibatkan anggota organisasi untuk bekerja sama, membuat keputusan secara partisipatif, dan merasa puas dengan tanggung jawab pekerjaan mereka. Kepemimpinan partisipatif melibatkan pemberian panduan, dukungan terhadap staf, serta partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Sejalan dengan hasil penelitian Abdelmohen et al (2024) menunjukan bahwa adanya korelasi pengaruh positif dari *Participatory Leadership* terhadap *Job Satisfaction*. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Zhu et al, (2015) *Participatory Leadership* berdampak positif pada *Job Satisfaction.* Selanjutnya penelitian Junaedi et al, (2016) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

H1: Participatory Leadership berpengaruh secara positif terhadap *Job Satisfaction*

2.7.2 *Supportive Organizational Culture* dan *Job Satisfaction*

Budaya organisasi yang mendukung adalah sekumpulan norma dan nilai yang dibagi antara karyawan dan manajemen, terutama didasarkan pada struktur kognitif yang menggambarkan cara karyawan berpikir dan membuat keputusan. Ini memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dan bertindak sesuai dengan sistem dan pernyataan yang memandu organisasi untuk

mencapai tujuannya, sehingga budaya ini sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Budaya organisasi yang mendukung didasarkan pada norma-norma yang tidak terlihat tetapi berdampak signifikan pada profitabilitas dan kinerja bisnis serta kepuasan karyawan. Oleh karena itu, norma-norma dan asumsi tersebut harus menjadi prioritas.

Sejalan dengan penelitian oleh Jameely, (2022), Olaleye et al. (2021) yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif signifikan antara organizational culture terhadap job performance. hal tersebut berarti semakin meningkatnya organizational culture maka job performance juga akan meningkat. Wibowo et al. (2020) menemukan adanya pengaruh positif signifikan organizational culture terhadap job performance.

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

2.9.3 Mediasi *Work-Life Balance* pada hubungan *Participatory Leadership d*an *Job Satisfaction*.

Kepemimpinan partisipatif menciptakan rasa memiliki dan lingkungan kerja yang baik, mendorong keseimbangan kerja-hidup, serta membangun loyalitas organisasi dan komitmen afektif. Keterlibatan karyawan dalam berbagai aktivitas manajemen dapat meningkatkan koordinasi di dalam perusahaan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kemampuan para pemimpin untuk mengelola sumber daya secara efektif. Oleh karena itu, kepemimpinan berperan penting dalam menentukan kinerja karyawan. Pemimpin demokratis mendorong partisipasi karyawan, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, dan mengandalkan ide serta pengetahuan orang lain untuk mencapai tugas atau tujuan yang ditargetkan. Gaya kepemimpinan ini meningkatkan komitmen karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja dengan membuat mereka merasa dihargai dan diberdayakan dalam organisasi.

Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Abdelmohen et al (2024) menunjukan bahwa adanya korelasi pengaruh positif dari *Work-Life Balance* memediasi hubungan antara *Participatory Leadership* dan *Job Satisfaction.* Dan penelitian Jiang et al. (2015) menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang mendukung keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi berkontribusi pada peningkatan Job Satisfaction, dan hubungan ini dimediasi oleh *Work-Life Balance*.

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

2.9.4 Mediasi *Work-Life Balance* pada hubungan *Supportive Organizational Culture dan Job Satisfaction*.

Budaya organisasi yang mendukung mendorong perbaikan berkelanjutan dan pembentukan kualitas melalui sistem nilai yang mencakup

filosofi, norma, prosedur, harapan, sikap, dan keyakinan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan karyawan. Keberlanjutan perusahaan dipengaruhi oleh budaya organisasi yang mendukung. Membangun budaya semacam ini m1emerlukan kerja keras dan dedikasi yang konsisten. Ketika kebutuhan, keinginan, dan harapan karyawan dipenuhi oleh organisasi, mereka akan merasakan keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi mereka.

Sejalan dengan Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Abdelmohen et al (2024) menunjukan bahwa adanya korelasi pengaruh positif dari *Work-Life Balance* memediasi hubungan antara *Participatory Leadership* dan *Job Satisfaction.* Dan penelitian Jiang et al. (2015) menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang mendukung keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi berkontribusi pada peningkatan Job Satisfaction, dan hubungan ini dimediasi oleh *Work-Life Balance*.

H4: ***Work-Life Balance*** **memediasi hubungan secara positif antara** ***Participatory Leadership*** **dan** ***Job Satisfaction***.

2.10 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Variable	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
1	Abdelmohsen A. Nassania, Waqar Badshahb, Adriana Grigorescuc, et al.	*Partisipatory Leadership, Supportive Organizational Culture, Job Satisfaction, Work Life Balance*	Heliyon	*Participatory Leadership and Supportive Organizational Culture Panacea for Job Satisfaction Regulatory role of Work life Balance*	Adanya korelasi pengaruh positif dari Kepemimpinan partisipasif terhadap Kepuasan kerja, adanya pengaruh positif antara budaya organisasi yang mendukung terhadap kepuasan kerja, Keseimbangan kerja dan kehidupan berhasil menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi yang mendukung terhadap kepuasan kerja
2	Pirzada Sami U. Sabri, Muhammad Ilyas, Zahra Amjad	*Supportive Organizational Culture, Job Satisfaction*	International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 24 [Special Issue – December 2011]	*Organizational Culture and its Impact on the Job Satisfaction of the University Teacher of Labore*	Adanya hubungan positif antara Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan
3	Olawale Fatoki	*Participatory Leadership, Job Satisfaction*	Foundations of Management	*Participative Leadership and Employee Job satisfaction : The Mediating effects of Psychological Empowerment and Work Engagement*	Adanya indikasi hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
4	Shahida Naz Balaparaya	*Participatory Leadership, Job Satisfaction*		*A Correlation Study of Influence of Leadership Dimensions on Employee Job Satisfaction*	Adanya hubungan erat diantara bentuk dan jenis kepemimpinan
5	Zeni Rahmawati,	*Work-Life Balance, Job Satisfaction*	Jurnal Sains dan Seni ITS	Hubungan Job Related Factors	Di indikasikan bahwa adanya hubungan

	Janti Gunawan			terhadao Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja pada Pekerja Generasi Milenial	positif pada Work-Life Balance Terhadap kepuasan kerja Karyawan
6	Wisnu Prajogo, Heni Kusumawati, Nikodemus Hans Setiadi Wijaya	*Supportive Organizational Culture, Job Satisfaction*	International Journal of Trade and Global Market Vol. 14 No. 1	*The relationship among supportive organisational culture, job satisfaction, employee affective response to organisational change, and organisational cynicism*	di ungkapkan bahwa adanya hubungan pengaruh positif antara Budaya Organisasi yang Suportif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan
7	Elvis Asiedu	*Supportive Organizational Culture, Job Satisfaction*	International Journal of Social Science and Management (IJSSM)	*Supportive Organisational Culture and Employee Job Satisfaction: A Critical Source of Competitive Advantage. A Case Study in a Selected Banking Company in Oxford City-UK.*	Pada penelitian ini ditemukan bahwa faktor faktor budaya organisasi yang mendukung perlu dii implikasikan pada karyawan supaya mendapatkan hasil yang maksimal untuk menimbulkan kepuasan kerja karyawan. Tempat yang di teliti tidak menerapkan hal tersebut sehingga hubungan supportive organizational culture terhadap job satisfaction yang di dapatkan tidak signifikan
8	Al Fath Demas Savigo, Siti Nurhasanah, Rizki Febrian	*Work-Life Balance, Job Satisfaction*	Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan Jamanika September 2023 Vol.03 No.03	*The Influence of Work-Life Balance on Job Satisfaction with Burnout as an Intervening Variable*	Menurut temuan penelitian terdapat hubungan positif antara Work-life balance terhadap kepuasan kerja karyawan, yang menggambarkan bahwa jika keseimbangan tersebut dicapai maka akan

					meningkatkan kepuasan kerja karyawan
9	Hamid Abdullah, Prof. Sunil K. Kabia, Dr Pooja Pandey	*Work-Life Balance, Job Satisfaction*	Journal of Positive School Psychology 2022, Vol. 6, No. 8, 126-135	*Impact Of Work Life Balance On Job Satisfaction: A Study Of Chhattisgarh*	ditemukan dalam penelitian ini bahwa pekerja yang berhasil menjaga keseimbangan kerja-hidup akan lebih puas dan bahagia di dalam lingkungan pekerjaan. Ditemukan adanya hubungan yang positif antara Work-Life Balance dan kepuasan kerja karyawan
10	Dodi Wirawan Irawanto, Khusnul Rofida Novianti, Kenny Roz	*Work-Life Balance, Job Satisfaction*	MDPI Journal of Economies	*Work from Home: Measuring Satisfaction between Work–Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia*	di dalam penelitian ini ditemukan bahwa variable work from tidak berpengaruh terhadap work-life balance dan akhirnya tidak berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukan bahwa semakin meningkatnya work life balance maka akan berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan