

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Kepuasan Kerja

Perasaan puas dalam bekerja mencerminkan tanggapan emosional individu pada berbagai elemen yang ada di tempat kerjanya. Hal ini mencerminkan sejauh mana pegawai merasa puas maupun tidak puas pada pekerjaan mereka, yang ditentukan oleh perbedaan antara imbalan yang diperoleh serta yang mereka anggap layak untuk diterima (Hartini, 2023).

Menurut Sitepu (2020), kepuasan kerja mencerminkan sikap seorang karyawan pada pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh situasi kerja, hubungan antarkaryawan, kompensasi yang diterima, serta aspek-aspek fisik serta psikologis lainnya.

Sementara itu, Nurwati (2021) memaparkan jika kepuasan kerja ialah persepsi karyawan tentang menyenangkan maupun tidaknya pekerjaan yang dijalani, yang tercermin dalam perilaku positif yang mereka tunjukkan pada tugas serta suasana kerja.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, bisa disimpulkan jika kepuasan kerja ialah bentuk sikap positif yang ditunjukkan oleh tenaga kerja dalam bentuk perasaan maupun perilaku pada pekerjaannya, sebagai hasil dari penilaian pada sejauh mana pekerjaan tersebut memberi makna serta penghargaan sesuai nilai-nilai yang dianggap penting.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan bisa dipahami sebagai sebuah bidang kajian sekaligus keterampilan praktis yang berkaitan dengan kapasitas individu maupun organisasi dalam mengarahkan, memengaruhi, maupun membimbing orang lain, kelompok, maupun keseluruhan institusi. Menurut Prasinta (2023) mengemukakan jika Gaya kepemimpinan ialah pola khas dari perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin saat berhadapan dengan anggota kelompok. Gaya kepemimpinan kerap dikategorikan memakai istilah seperti otoriter, kolaboratif,

berorientasi pada tugas, maupun berfokus pada aspek manusiawi. Prasinta (2023) menyatakan jika pemimpin dengan pendekatan partisipatif ialah sosok yang mengikutsertakan anggota tim dalam proses pembuatan keputusan. Pendekatan ini menjadi krusial terutama ketika dibutuhkan solusi kreatif dalam menghadapi persoalan kompleks maupun saat keputusan tersebut mempunyai konsekuensi langsung pada tim. Lebih lanjut, Prasinta (2023) memaparkan jika kepemimpinan partisipatif mencakup empat elemen pokok, yakni:

1. Mengembangkan serta mempertahankan hubungan.
2. Memperoleh serta member informasi.
3. Membuat keputusan.
4. Mempengaruhi orang..

Kepemimpinan partisipatif mengedepankan dukungan tinggi dalam proses pengambilan keputusan serta penetapan kebijakan, namun disertai dengan tingkat pengarahan yang minimal. Gaya kepemimpinan ini disebut sebagai “partisipatif” karena proses pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah dijalankan secara bergiliran antara pemimpin dan anggota tim. Dalam penerapannya, gaya ini memungkinkan terjadinya pertukaran gagasan antara atasan serta bawahan dalam menghadapi persoalan serta menentukan langkah bersama. Dalam konteks pelaksanaan tugas organisasi, pemimpin dengan pendekatan partisipatif lebih memfokuskan diri pada pemberdayaan bawahan daripada pengawasan yang ketat. Mereka mendorong anggota tim untuk aktif melaksanakan tanggung jawabnya, memberi ruang dalam proses pengambilan keputusan, serta menciptakan lingkungan kerja yang bersahabat, penuh kepercayaan, serta saling menghargai di antara anggota kelompok (Wicaksana, 2024).

Di samping itu, gaya kepemimpinan ini juga bertujuan membangun kesadaran karyawan pada berbagai permasalahan yang dihadapi, serta mendorong mereka untuk mempertimbangkan sudut pandang yang berbeda dalam menyikapi situasi yang ada. Dengan menerapkan gaya ini, pemimpin senantiasa mendorong bawahan untuk berpikir kreatif dan mencari solusi inovatif pada permasalahan yang telah ada sebelumnya. Bawahan didorong

untuk berpikir perihal relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan, serta bentuk organisasi yang ada. Karyawan didorong untuk mengembangkan kreativitas dalam menghadapi tantangan, serta merancang tujuan-tujuan yang bersifat ambisius sebagai bagian dari proses peningkatan kapasitas diri. Artinya, mereka diberikan peluang untuk memperlihatkan potensi serta mengekspresikan kemampuan melalui pekerjaan yang dijalankan. Gaya kepemimpinan partisipatif menekankan perhatian khusus pada setiap individu dalam tim, yang dikenal sebagai individual consideration. Pemimpin yang menganut gaya ini cenderung memahami kondisi pribadi bawahannya serta memperlihatkan kepedulian pada kebutuhan masing-masing secara personal. Hal ini tercermin dari pandangan bawahan yang merasa dikenali serta dihargai sebagai individu, bukan hanya sebagai bagian dari kelompok kerja. Hubungan yang terbangun menjadi lebih erat, karena adanya perhatian yang bersifat khusus. Perhatian tersebut bisa berupa pembinaan secara langsung, seperti bimbingan maupun mentoring yang konsisten, termasuk pemberian umpan balik serta upaya menyelaraskan tujuan organisasi dengan kebutuhan pribadi masing-masing anggota tim. Akibatnya, karyawan akan lebih termotivasi untuk memperlihatkan performa terbaik karena merasa terhubung secara personal dengan pekerjaannya. Mereka juga cenderung menaruh respek lebih besar pada pemimpin yang mempunyai kompetensi tinggi serta memberi perhatian nyata, dibandingkan pada pemimpin yang hanya fokus pada aturan maupun struktur organisasi (Ibrahim, 2022)

Kepemimpinan partisipatif mencerminkan pendekatan seorang pemimpin dalam mendorong keterlibatan aktif anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, khususnya pada keputusan-keputusan yang tidak diambil secara sepihak oleh pemimpin. Dalam model ini, pemimpin tidak hanya memimpin, tetapi juga mengajak bawahannya untuk terlibat secara langsung dalam menentukan arah tindakan (Wicaksana, 2024). Gaya ini mencakup beberapa aspek penting seperti konsultasi, pengambilan keputusan secara kolektif, pembagian wewenang, penerapan desentralisasi, serta manajemen yang bersifat demokratis. Salah satu penanda nyata dari

diterapkannya kepemimpinan partisipatif bisa terlihat dari sikap serta perilaku bawahan, yang mencerminkan persepsi mereka pada gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh atasan (Prasinta, 2023). Dengan demikian, keberhasilan penerapan gaya partisipatif ini sangat bergantung pada bagaimana pemimpin membangun hubungan dua arah yang terbuka serta memberi ruang pada anggota untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan.

Definisi kepemimpinan partisipatif mengacu pada pembagian kekuasaan secara proporsional serta kolaborasi dalam penyelesaian masalah, di mana pemimpin melibatkan bawahannya melalui proses konsultasi sebelum menetapkan keputusan akhir (Ibrahim, 2022). Gaya ini menitikberatkan pada penggunaan prosedur yang memungkinkan kontribusi maupun pengaruh pihak lain untuk masuk ke dalam proses pengambilan keputusan seorang pemimpin.

Wicaksana (2024) menyatakan jika gaya kepemimpinan ini dijalankan oleh sosok yang memperoleh kepercayaan dari timnya. Dengan modal kepercayaan serta kredibilitas tersebut, pemimpin mampu menggerakkan orang lain untuk terlibat dalam pembuatan keputusan yang berdampak langsung pada pekerjaan mereka. Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif ialah bentuk kepemimpinan yang menyediakan ruang bagi anggota tim untuk berperan secara aktif serta berarti dalam berbagai tahapan pengambilan keputusan, menjadikannya sebagai pendekatan yang demokratis serta memberdayakan.

Gaya partisipatif umumnya diterapkan pada individu dengan tingkat kematangan sedang hingga tinggi. Pada tahap ini, bawahan sebenarnya mempunyai kompetensi untuk menyelesaikan tugas, namun enggan melakukannya. Keengganan ini kerap muncul bukan karena kurangnya kemampuan, melainkan akibat minimnya kepercayaan diri. Jika seorang bawahan sudah yakin pada kemampuannya namun tetap memperlihatkan penolakan, maka hal itu lebih mencerminkan permasalahan motivasi daripada faktor rasa aman. Dalam situasi semacam ini, seorang pemimpin perlu mengambil pendekatan terbuka melalui komunikasi dua arah—membuka ruang dialog, memberi arahan seperlunya, serta secara aktif mendengarkan

serta mendukung inisiatif bawahan. Dikarenakan itu, gaya kepemimpinan partisipatif yang mengutamakan pendekatan suportif dibandingkan instruksional dianggap paling sesuai untuk individu dengan kesiapan tinggi, karena mampu membangun rasa saling percaya serta memicu motivasi dari dalam diri. Disebut sebagai gaya kepemimpinan partisipatif karena baik pemimpin maupun bawahan secara aktif terlibat dalam pertukaran gagasan dan pengambilan keputusan, sementara peran utama pemimpin adalah memfasilitasi serta menjaga komunikasi yang terbuka. Karakteristik utama dari gaya kepemimpinan ini adalah hubungan interpersonal yang kuat dan minimnya tekanan pada pelaksanaan tugas secara kaku atau otoriter. Dalam model partisipatif semacam ini, pemimpin membuka ruang seluas-luasnya bagi bawahan untuk menyampaikan ide maupun pandangan mereka. Melalui proses tersebut, anggota tim tidak hanya merasa dilibatkan, tetapi juga diberdayakan untuk mengambil bagian aktif dalam proses kelompok.

2.1.3 Budaya Organisasi Suportif

Budaya Dalam konteks organisasi, budaya merujuk pada prinsip-prinsip serta nilai-nilai dasar yang dijadikan acuan oleh individu dalam bertindak serta bersikap selama menjalankan tanggung jawabnya. Nilai-nilai ini tidak hanya menjadi pedoman perilaku, tetapi juga berfungsi sebagai standar moral dalam menentukan tindakan yang dianggap layak maupun tidak sesuai di lingkungan kerja. Soelistya (2022) memaparkan jika budaya organisasi terbentuk dari kombinasi karakteristik budaya serta perilaku individu yang menyatu dalam norma serta filosofi baru. Kesatuan ini menciptakan kekuatan kolektif serta rasa kebersamaan dalam menghadapi tantangan maupun mengejar tujuan bersama. Lebih lanjut, Burhanuddin (2018) menambahkan jika budaya organisasi bisa dilihat sebagai pola perilaku yang berlangsung secara terus-menerus hingga menjadi gaya hidup kelompok, yang pada akhirnya diwariskan serta diadopsi oleh anggota organisasi berikutnya. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya mencerminkan identitas internal sebuah institusi, tetapi

juga memainkan peran penting dalam membentuk etos kerja serta sikap profesional seluruh anggotanya..”

Dilansir dari kutipan Marbawi (2021), budaya organisasi merujuk pada sekumpulan norma, nilai-nilai, keyakinan, asumsi dasar, pandangan hidup, dan kebiasaan yang telah terbentuk serta berkembang dalam kurun waktu tertentu oleh pendiri, pemimpin, serta anggota organisasi. Unsur-unsur tersebut kemudian diwariskan serta ditanamkan kepada anggota baru melalui proses sosialisasi, serta diaplikasikan dalam kegiatan organisasi seperti produksi barang, pemberian layanan kepada pelanggan, serta pencapaian visi serta tujuan organisasi.

Berdasarkan berbagai teori yang telah dikemukakan sebelumnya, peneliti menyimpulkan jika budaya organisasi mencerminkan sekumpulan kebiasaan serta nilai yang diyakini serta diterapkan bersama dalam lingkungan organisasi, yang tujuannya ialah untuk mendorong peningkatan mutu serta kinerja organisasi itu sendiri. Budaya ini memainkan peran penting sebagai salah satu elemen kunci dalam menentukan sejauh mana organisasi bisa mencapai kesuksesan. Dengan kata lain, pencapaian tujuan organisasi tidak hanya bergantung pada strategi serta sumber daya, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh seberapa kuat serta sehat budaya organisasi yang dimiliki serta dijalankan secara konsisten oleh seluruh anggotanya.

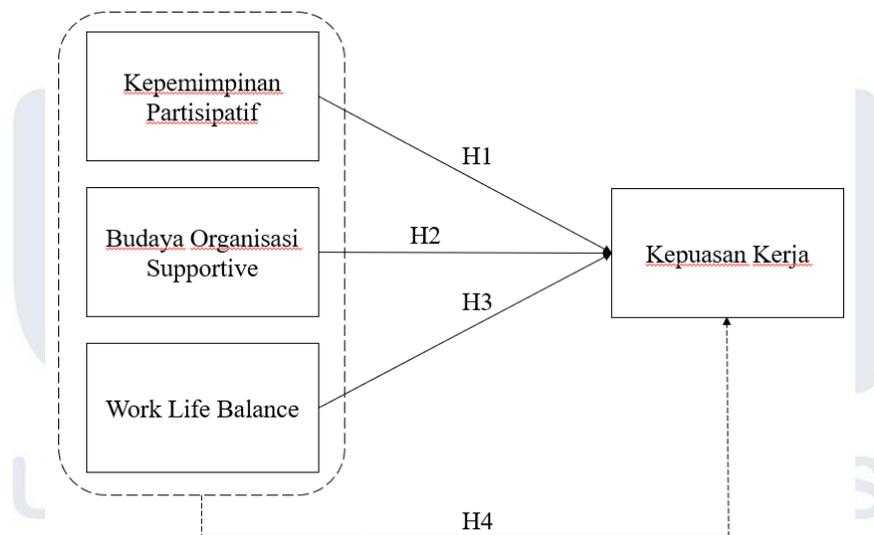
2.1.4 *Work-Life Balance*

Konsep *work-life balance* dijelaskan oleh Ramdhani (2021) sebagai bentuk usaha yang dilakukan individu dalam menjaga keseimbangan antara peran-peran yang berbeda yang dijalannya, seperti dalam pekerjaan serta kehidupan pribadi. Sementara itu, Hendra (2023) mengartikan *work-life balance* sebagai sejauh mana seseorang mampu menjalani peran sebagai pekerja serta anggota keluarga secara seimbang, serta merasa puas pada keduanya.

Dilansir dari kutipan Hariani (2022), *work-life balance* merujuk pada situasi di mana individu mampu menjaga keseimbangan yang proporsional antara tanggung jawab pekerjaan serta kehidupan pribadinya. Bagi para pekerja, keseimbangan ini mencerminkan kemampuan dalam mengelola tugas profesional serta urusan keluarga secara seimbang serta selaras. Di sisi lain, untuk perusahaan, hal ini menjadi tantangan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas sekaligus memperhatikan kesejahteraan pribadi karyawan..

Badrianto (2021) juga menyatakan jika *work-life balance* memperlihatkan kapasitas seseorang untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kepentingan pribadi serta keluarga. Berdasarkan uraian para ahli tersebut, bisa disimpulkan jika *work-life balance* ialah sebuah keadaan di mana kehidupan profesional serta personal berada dalam proporsi yang harmonis, sehingga individu merasa puas menjalankan kedua peran tersebut secara optimal.

2.2 Model Penelitian



Gambar 2. 1 Model Penelitian

- H1: Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh pada Kepuasan Kerja.
- H2: Budaya Organisasi Suportif berpengaruh pada Kepuasan Kerja.
- H3: *Work-Life Balance* berpengaruh pada Kepuasan Kerja.
- H4: Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Organisasi Suportif, dan *Work Life Balance* secara simultan berpengaruh pada Kepuasan Kerja.

2.3 Hipotesis

a. Hipotesis 1 - Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh pada Kepuasan Kerja

Dilansir dari temuan kajian yang dilakukan oleh Bara (2023), terdapat hubungan positif antara kepemimpinan partisipatif serta kepuasan kerja karyawan. Hasil ini memperlihatkan jika semakin tinggi tingkat partisipasi yang diberikan dalam gaya kepemimpinan, maka semakin besar pula tingkat kepuasan kerja yang dialami oleh para karyawan. Temuan ini diperkuat oleh studi Rasyid (2023) yang menyatakan jika pendekatan kepemimpinan partisipatif mampu menciptakan rasa puas dalam bekerja di kalangan karyawan, sehingga berimplikasi pada peningkatan performa kerja mereka. Selain itu, Arifuddin (2021) juga menemukan jika baik gaya kepemimpinan partisipatif maupun kolaborasi antar pegawai secara individual mempunyai pengaruh pada kepuasan kerja.

Dengan mengacu pada hasil-hasil dari kajian sebelumnya tersebut, maka dalam studi ini dirumuskan hipotesis yang akan diuji guna memperkuat pemahaman tentang peran gaya kepemimpinan partisipatif pada kepuasan kerja karyawan,

H1: Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh pada Kepuasan Kerja

a. Hipotesis 2 - Budaya Organisasi Suportif berpengaruh pada Kepuasan Kerja

Faidah (2023) dalam penelitiannya menemukan jika terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi yang suportif dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Temuan ini selaras dengan hasil studi Putri

(2023), yang menyatakan jika lingkungan organisasi yang mendukung mempunyai kontribusi nyata pada kepuasan kerja pegawai. Selanjutnya, Sugianto serta Turangan (2021) juga membuktikan adanya hubungan signifikan antara budaya organisasi yang suportif serta meningkatnya kepuasan kerja karyawan dalam sebuah institusi.

Berdasarkan keseluruhan kajian terdahulu tersebut, maka kajian ini menyusun hipotesis yang akan diuji untuk menelusuri lebih lanjut keterkaitan antara budaya organisasi suportif serta kepuasan kerja.,

H2: Budaya Organisasi Suportif berpengaruh pada Kepuasan Kerja

b. Hipotesis 3 - *Work-Life Balance* berpengaruh pada Kepuasan Kerja

Dalam kajiannya, Maharani (2023) memperlihatkan jika tak terdapat hubungan positif antara *work-life balance* serta kepuasan kerja. Temuan ini bertolak belakang dengan hasil studi Pratiwi (2023), yang justru memperlihatkan adanya pengaruh positif antara *work-life balance* pada tingkat kepuasan kerja. adanya pengaruh positif *work-life balance* pada tingkat kepuasan kerja. Sementara itu, Gustina (2023) juga menegaskan jika keseimbangan antara kehidupan kerja serta pribadi mempunyai kontribusi signifikan pada kepuasan karyawan dalam bekerja.

Mengacu pada temuan-temuan yang beragam dari penelitian sebelumnya tersebut, maka kajian ini menetapkan hipotesis untuk menguji lebih lanjut pengaruh *work-life balance* pada kepuasan kerja.,

H3: *Work-Life Balance* berpengaruh pada Kepuasan Kerja

c. Hipotesis 4 - Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Organisasi Suportif, dan *Work-Life Balance* secara simultan berpengaruh pada Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Ningsih (2025) memperlihatkan jika gaya kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi yang suportif, serta *work-life balance* secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Kaisupy

(2023), yang menyatakan jika secara parsial, variabel budaya organisasi suportif serta gaya kepemimpinan partisipatif turut memengaruhi kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Sementara itu, hasil studi Parsaulian (2023) menegaskan jika ketiga faktor gaya kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi suportif, serta *work-life balance* secara positif serta signifikan berdampak pada tingkat kepuasan kerja pegawai. Dengan mengacu pada berbagai temuan tersebut, maka dalam kajian ini ditetapkan hipotesis jika gaya kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi suportif, serta *work-life balance* secara simultan memengaruhi kepuasan kerja.,

H3: Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Organisasi Suportif, *Work-Life Balance* berpengaruh pada Kepuasan Kerja



2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Temuan Inti
1	Rian Satria Yuda Kaisupy	"Pengaruh Budaya Organisasi serta Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada PT. Indonesia Weda Bay Industrial Park)."	2023	Temuan dalam kajian ini memperlihatkan jika secara parsial, budaya organisasi serta gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan, begitu pula dengan kepuasan kerja. Selain itu, hasil analisis juga mengindikasikan jika budaya organisasi serta gaya kepemimpinan secara individual berkontribusi pada kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja juga bisa berfungsi sebagai variabel mediasi dalam keterkaitan antara budaya organisasi serta gaya kepemimpinan dengan performa kerja karyawan.
2	Rahayu Fitri Ningsih, Misral, Wan Laura Hardilawati	"Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan <i>Work Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Astra International Tbk"	2025	Hasil kajian ini mengungkapkan jika penerapan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif pada kepuasan kerja karyawan di PT Astra International Tbk Isuzu Pekanbaru. Temuan lain juga memperlihatkan jika budaya organisasi memberikan dampak positif yang berarti pada tingkat kepuasan kerja di perusahaan tersebut. Selain itu, <i>work-life balance</i> terbukti turut memengaruhi kepuasan kerja secara signifikan serta positif di kalangan karyawan PT Astra International Tbk Isuzu Pekanbaru
3	Ade Risna Sari, M. Ammar	"Dampak Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Karyawan,	2023	Kajian ini menemukan jika perusahaan mempunyai kondisi tenaga kerja yang

	Muhtadi, Ikhyanuddin	Budaya Organisasi, serta Kinerja Keuangan di PT. XYZ"		umumnya merasa puas, didukung oleh budaya organisasi yang kondusif serta performa keuangan yang cukup stabil. Dalam kajian ini, gaya kepemimpinan di PT XYZ, tingkat kesejahteraan karyawan, kultur organisasi, serta kinerja finansial diidentifikasi sebagai faktor- faktor penting yang berdampak secara signifikan. Meskipun demikian, setiap aspek tersebut masih menyisakan peluang untuk dilakukan perbaikan serta pengembangan lebih lanjut.
4	Gania Hariani	"Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan: <i>Work-life balance</i> , Budaya Organisasi, serta Gaya Kepemimpinan (Suatu Kajian Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia) "	2022	Temuan dari artikel literature review ini kajian ini jika work-life balance, budaya organisasi, serta gaya kepemimpinan masing- masing mempunyai dampak pada tingkat kepuasan kerja karyawan.
5	Mauriz Gabriani Ditanti	"Pengaruh Gaya Kepemimpinan serta Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Leaders World"	2020	Studi ini mengidentifikasi tiga hasil utama yang mendukung hipotesis yang diajukan, yakni jika gaya kepemimpinan memberi pengaruh positif pada performa kerja karyawan; budaya organisasi turut berkontribusi secara positif pada peningkatan kinerja; serta secara kolektif, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai dampak positif yang signifikan pada kinerja karyawan.

6	Abdelmohsen A. Nassani <i>et al</i>	<i>"Participatory Leadership And Supportive Organisational Culture Panacea For Job Satisfaction Regulatory Role Of Work-life balance"</i>	2024	<p>Hasil studi ini mengungkapkan adanya keterkaitan yang kuat antara penerapan gaya kepemimpinan partisipatif serta dukungan budaya organisasi pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Selain itu, work-life balance berperan sebagai mediator yang signifikan dalam menghubungkan kepemimpinan partisipatif serta budaya organisasi suportif pada kepuasan kerja. Dengan mempertimbangkan jika budaya organisasi yang mendukung berkontribusi besar pada ketahanan karyawan, kajian ini merekomendasikan agar industri perhotelan terutama yang bergerak dalam pengelolaan ketahanan pangan di Arab Saudi memfokuskan upaya mereka pada penguatan budaya kerja yang positif. Di samping itu, disarankan agar perusahaan menerapkan pendekatan kepemimpinan yang lebih partisipatif serta merancang kebijakan yang mendorong terciptanya keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan serta kehidupan pribadi, sehingga bisa meningkatkan kepuasan kerja para pekerja secara keseluruhan.</p>
7	Arfandi & Muhammad Kasran	<i>"The Effect Of Work Life Balance, Leadership Style And Organizational Culture On Employee Performance"</i>	2023	<p>Studi ini menemukan jika keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (<i>work-life balance</i>) berperan penting dalam membentuk budaya organisasi. Artinya,</p>

			<p>semakin terjaga keseimbangan tersebut, semakin terlihat pula internalisasi nilai-nilai budaya organisasi dalam perilaku sehari-hari karyawan. Selain itu, gaya kepemimpinan terbukti memberi pengaruh positif yang signifikan pada budaya organisasi, yang berarti jika semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin kuat pula budaya organisasi yang terbentuk. Keseimbangan antara kehidupan pribadi serta pekerjaan (<i>work-life balance</i>) terbukti memberi kontribusi yang positif serta signifikan pada peningkatan kinerja karyawan, memperlihatkan jika kehidupan yang seimbang bisa meningkatkan kebahagiaan individu di tempat kerja, yang pada gilirannya berdampak pada produktivitas dan mutu hasil kerja. Selain itu, gaya kepemimpinan juga memperlihatkan hubungan positif serta signifikan pada kinerja, menandakan jika kualitas kepemimpinan mempunyai peran krusial dalam mendorong pencapaian kerja yang lebih tinggi. Sementara itu, budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif serta berarti pada performa karyawan, yang mencerminkan jika semakin kuat nilai-nilai budaya diterapkan dalam organisasi, semakin tinggi pula tingkat</p>
--	--	--	---

				kinerja yang dicapai oleh para karyawan.
8	I Made Adi Suwandana & Ni Made Dewi Dwipayanti	<i>"The Effect of Participatory Leadership Styles and Organizational Culture on Employee Performance With Employee Engagement as an Intervening Variables (Study at Bali Royal Hospital Denpasar)"</i>	2021	Berdasarkan hasil penelitian, diketahui jika employee engagement tidak berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan partisipatif serta kinerja karyawan. Sebaliknya, employee engagement justru berperan sebagai mediator dalam pengaruh budaya organisasi pada peningkatan kinerja karyawan.
9	Rizka Khairunnisa Margolang et al	<i>"The Influence Of Work-life balance And Organizational Culture On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction In The Faculty Of Medicine, Universitas Sumatera Utara"</i>	2024	Berdasarkan hasil analisis jalur, ditemukan jika work-life balance mempunyai dampak negatif yang signifikan pada kepuasan kerja, sementara budaya organisasi memperlihatkan dampak positif yang signifikan pada kepuasan kerja. Selain itu, work-life balance juga berdampak negatif secara signifikan pada kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi memberi dampak positif serta signifikan pada kinerja tersebut. Temuan ini mengonfirmasi jika kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara <i>work-life balance</i> serta kinerja pekerja, serta antara budaya organisasi serta kinerja karyawan..
10	Osama Khassawneh & Hamzah Elrehail	<i>"The Effect of Participative Leadership Style on Employees' Performance: The Contingent Role of Institutional Theory"</i>	2022	Temuan tersebut memperlihatkan bagaimana tingkat kompleksitas teori kelembagaan mengurangi hubungan positif antara gaya kepemimpinan partisipatif serta loyalitas karyawan, yang

				<p>berdampak negatif pada kinerja pekerjaan. Studi terkini memberi kontribusi pada literatur kepemimpinan yang ada dengan memperlihatkan jika pemimpin partisipatif tidak berperilaku sama dalam berbagai tingkat kompleksitas teori kelembagaan. Temuan tersebut memperlihatkan jika semakin tinggi kompleksitas institusionalisme, semakin lebar kesenjangan antara pemimpin serta bawahan, sehingga penerapan gaya partisipatif bisa menjadi masalah dalam beberapa keadaan.</p>
--	--	--	--	---

