BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Path-Goal Theory*

Menurut House (1971), *Path-Goal Theory* merupakan teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin bertugas membantu bawahan menemukan dan memperjelas jalur untuk mencapai tujuan kerja dengan memberikan arahan, dukungan, serta mengurangi hambatan yang dapat menghalangi pencapaian tujuan tersebut. Teori ini menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan perilakunya dengan kebutuhan bawahan dan situasi kerja yang dihadapi. Salah satu perilaku kepemimpinan yang dijelaskan dalam teori ini adalah kepemimpinan partisipatif, yang menekankan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam konteks penelitian ini, *Path-Goal Theory* digunakan untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan partisipatif dapat memengaruhi kepuasan kerja dan *work-life balance* karyawan Grand Tjokro Hotel Yogyakarta.

2.1.2. *Social Exchange Theory*

Menurut Blau (1964), *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip pertukaran timbal balik, di mana tindakan sukarela individu dimotivasi oleh imbalan yang diharapkan dari pihak lain. Ketika organisasi memberikan dukungan, penghargaan, dan lingkungan

kerja yang positif, karyawan cenderung membalas dengan sikap dan perilaku kerja yang positif seperti meningkatnya loyalitas, motivasi, dan kepuasan kerja.

Ahmad *et al*. (2023) dalam *systematic review* mereka menegaskan bahwa SET merupakan salah satu teori paling berpengaruh dalam ilmu sosial yang memiliki implikasi luas di berbagai bidang, termasuk perilaku organisasi. Salah satu pilar fundamental SET adalah bahwa komitmen, loyalitas, dan kepercayaan merupakan hasil dari hubungan yang berkembang seiring waktu, di mana setiap pihak harus mematuhi aturan-aturan pertukaran yang berlaku. Lebih jauh, Ahmad *et al*. (2023) secara khusus menyoroti bahwa karyawan di industri perhotelan (*hospitality*) dituntut untuk terlibat dalam pertukaran emosional dengan klien demi memenuhi kewajiban profesional mereka, yang menjadikan dinamika pertukaran sosial dalam sektor ini unik dan kompleks. Dalam konteks penelitian ini, teori ini menjadi landasan untuk menjelaskan bagaimana budaya organisasional yang mendukung dapat memengaruhi kepuasan kerja dan *work-life balance* karyawan Grand Tjokro Hotel Yogyakarta.

2.1.3. Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Wang *et al*. (2022), kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan serta memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan ide, pendapat, dan saran sebelum keputusan ditetapkan. Gaya kepemimpinan ini menekankan adanya komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan sehingga tercipta hubungan kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif.

Menurut Hidayat *et al*. (2024), kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karena karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam organisasi. Keterlibatan ini mampu meningkatkan motivasi kerja serta rasa memiliki terhadap perusahaan. Selain itu, penelitian oleh Eliana & Negoro (2024) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Kepemimpinan partisipatif memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini kepemimpinan partisipatif diukur melalui persepsi karyawan terhadap keterlibatan dalam pengambilan keputusan, komunikasi dengan atasan, serta kesempatan untuk memberikan ide dan saran.

2.1.4. Budaya Organisasional yang Mendukung

Menurut Bogale & Debela (2024), budaya organisasional merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan yang berkembang dalam suatu organisasi dan memengaruhi perilaku anggota organisasi. Budaya organisasional yang mendukung ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang positif, komunikasi yang terbuka, serta dukungan organisasi terhadap kesejahteraan karyawan sehingga mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Menurut Syam *et al*. (2025), budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif. Selain itu, penelitian oleh Syam *et al*. (2025) menunjukkan bahwa

budaya organisasi dapat mendukung kepuasan kerja melalui hubungan interpersonal yang baik, suasana kerja yang harmonis, serta lingkungan kerja yang produktif.

Budaya organisasi yang baik akan membentuk perilaku kerja yang positif serta meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dalam penelitian ini, budaya organisasional yang mendukung diukur melalui persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja, hubungan antarkaryawan, serta dukungan organisasi terhadap karyawan.

2.1.5. *Work-Life Balance*

Menurut Wulansari & Harsono (2022), *work-life balance* merupakan kondisi ketika individu mampu menyeimbangkan peran dalam pekerjaan dengan kehidupan pribadi dengan konflik yang minimal antara kedua aspek tersebut. Keseimbangan ini menjadi penting karena dapat membantu individu menjalankan berbagai peran dalam kehidupannya secara harmonis serta mendukung kesejahteraan secara keseluruhan.

Menurut Maksum & Abidin (2026), *work-life balance* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat membantu individu menjalankan pekerjaannya secara lebih optimal. Penelitian lain oleh Hermanto & Kadang (2025) juga menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan di sektor perhotelan.

Work-life balance yang baik dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan dan mendorong produktivitas kerja. Dalam penelitian ini, *work-life balance* diukur melalui persepsi karyawan terhadap keseimbangan waktu, tingkat stres kerja, serta kemampuan dalam mengelola peran kerja dan kehidupan pribadi.

2.1.6. Kepuasan Kerja

Menurut Cebotari (2022), kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau negatif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka sebagai hasil evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia karena mencerminkan tingkat kenyamanan dan penerimaan karyawan terhadap pekerjaannya.

Eliana & Negoro (2024) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepemimpinan, *work-life balance*, dan lingkungan kerja. Selain itu, penelitian oleh Sadeghian *et al*. (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja berkaitan erat dengan motivasi, komitmen, serta kinerja karyawan dalam organisasi sehingga menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung efektivitas organisasi.

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung lebih produktif, loyal, dan memiliki tingkat turnover yang rendah. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diukur melalui persepsi karyawan terhadap perasaan positif terhadap pekerjaan, tingkat motivasi kerja, serta kenyamanan dalam lingkungan kerja.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul, Peneliti, dan Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1.	*Participatory Leadership and Supportive Organisational Culture: Panacea for Job Satisfaction, Regulatory Role of Work-Life Balance* (Nassani et al., 2024)	Independen: Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Organisasional yang Mendukung Dependen: Kepuasan Kerja Mediasi: *Work-Life Balance*	Kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasional yang mendukung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, serta *work-life balance* memediasi hubungan tersebut
2.	*Unlocking Work-Life Balance: The Impact of Participative Leadership on Reducing Emotional Exhaustion* (Ahad et al., 2024)	Independen: Kepemimpinan Partisipatif Dependen: *Work-Life Balance*	Kepemimpinan partisipatif berperan dalam meningkatkan *work-life balance* dan mengurangi kelelahan emosional karyawan

No	Judul, Peneliti, dan Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
3.	*The Role of Work-Life Balance in Effective Business Management* (Kasperczuk et al., 2025)	Independen: *Work-Life Balance* Dependen: Kepuasan Kerja/Motivasi	*Work-life balance* memiliki hubungan positif dengan motivasi dan kepuasan kerja karyawan
4.	*The Impact of Leadership Style and Organizational Culture on Job Satisfaction* (Sholekha et al., 2025)	Independen: Kepemimpinan, Budaya Organisasional Dependen: Kepuasan Kerja	Kepemimpinan dan budaya organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
5.	*Impact of Dimensions of Organisational Culture on Employee Satisfaction and Performance Level* (Aggarwal, 2024)	Independen: Budaya Organisasional Dependen: Kepuasan Kerja	Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan

No	Judul, Peneliti, dan Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
6.	*Work-Life Balance and Employee Commitment: Mediating Effect of Job Satisfaction* (Inegbedion, 2024)	Independen: *Work-Life Balance* Dependen: Komitmen Mediasi: Kepuasan Kerja	*Work-life balance* berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediator
7.	*The Mediating Effects of WLB and Ease of Using WLB Programs in the Relationship between WLB Organizational Culture and Turnover Intention* (Yu et al., 2022)	Independen: Budaya Organisasional Dependen: *Turnover* Karyawan Mediasi: *Work-Life Balance*	Budaya organisasional yang mendukung *work-life balance* berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui mediasi *work-life balance* pada karyawan hotel

2.3. Pengembangan Hipotesis

Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan partisipatif (X1) dan budaya organisasional yang mendukung (X2) terhadap kepuasan kerja (Y) dengan *work-life balance* (Z) sebagai variabel mediasi. Pengembangan hipotesis dalam penelitian

ini dilandasi oleh dua teori utama. Pertama, *Path-Goal Theory* (House, 1971) yang menjelaskan bahwa pemimpin yang efektif membantu karyawan menemukan jalur terbaik menuju tujuan kerja, termasuk melalui gaya kepemimpinan partisipatif yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kedua, *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) yang menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan dukungan berupa budaya kerja yang positif, karyawan cenderung membalasnya dengan sikap kerja yang positif seperti meningkatnya kepuasan kerja. Kedua teori ini secara bersama-sama menjelaskan bagaimana kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi dapat memengaruhi kepuasan kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *work-life balance*.

2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan *Path-Goal Theory* (House, 1971), pemimpin yang menerapkan gaya partisipatif membantu karyawan menemukan jalur pencapaian tujuan kerja yang lebih jelas dengan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan ini menciptakan rasa dihargai dan rasa memiliki terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian oleh Nassani *et al*. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, di mana keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Hidayat *et al*. (2024) juga menemukan bahwa karyawan yang dilibatkan secara aktif oleh pimpinannya merasa lebih dihargai dan termotivasi, sehingga tingkat kepuasan kerja mereka meningkat secara signifikan. Selain itu, Eliana & Negoro (2024) menegaskan bahwa kepemimpinan yang bersifat terbuka

dan komunikatif berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja sekaligus mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

2.3.2. Pengaruh Budaya Organisasional yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), budaya organisasional yang mendukung merupakan bentuk nyata dari dukungan organisasi kepada karyawan. Ketika organisasi menciptakan lingkungan kerja yang positif, komunikasi yang terbuka, dan hubungan antarkaryawan yang baik, karyawan cenderung membalasnya dengan sikap kerja yang positif, termasuk meningkatnya kepuasan kerja sebagai bentuk timbal balik atas dukungan yang diterima.

Nassani *et al*. (2024) membuktikan bahwa budaya organisasional yang positif berkontribusi langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan melalui terciptanya suasana kerja yang mendukung dan kolaboratif. Aggarwal (2024) juga menemukan bahwa dimensi-dimensi budaya organisasi seperti komunikasi terbuka dan dukungan sesama rekan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Lebih lanjut, Syam *et al*. (2025) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja dibandingkan faktor lainnya karena secara langsung membentuk kenyamanan dan keterlibatan karyawan dalam lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Budaya organisasional yang mendukung berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

2.3.3. Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap *Work-Life Balance*

Dalam kerangka *Path-Goal Theory* (House, 1971), pemimpin partisipatif tidak hanya membantu karyawan mencapai tujuan kerja, tetapi juga berperan dalam mengurangi hambatan yang dapat mengganggu keseimbangan kehidupan karyawan. Komunikasi dua arah yang terbuka antara atasan dan bawahan memungkinkan karyawan untuk menyampaikan kendala terkait beban kerja, sehingga pemimpin dapat memberikan dukungan yang diperlukan untuk menjaga *work-life balance* karyawan.

Ahad *et al*. (2024) menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya partisipatif mampu mengurangi kelelahan emosional karyawan serta mendorong tercapainya *work-life balance* yang lebih baik. Nassani *et al*. (2024) juga membuktikan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap *work-life balance* karena hubungan kerja yang terbuka memberikan fleksibilitas bagi karyawan dalam mengelola waktu dan beban kerja mereka. Wang *et al*. (2022) menambahkan bahwa pemimpin yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat membantu karyawan mengelola tekanan pekerjaan dengan lebih efektif, sehingga berdampak pada keseimbangan kehidupan kerja yang lebih optimal.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan dan positif terhadap *work-life balance.*

2.3.4. Pengaruh Budaya Organisasional yang Mendukung terhadap *Work-Life Balance*

Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), organisasi yang memiliki budaya mendukung akan memberikan fleksibilitas, dukungan sosial, dan lingkungan kerja yang sehat kepada karyawan. Sebagai bentuk pertukaran timbal balik, karyawan yang menerima dukungan tersebut akan lebih mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka, sehingga *work-life balance* dapat tercapai secara lebih optimal.

Nassani *et al*. (2024) membuktikan bahwa organisasi dengan budaya yang mendukung mampu menciptakan kondisi kerja yang memudahkan karyawan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya. Yu *et al*. (2022) dalam penelitiannya pada karyawan hotel menemukan bahwa budaya organisasional yang mendukung *work-life balance* secara signifikan mengurangi *turnover intention* karyawan, yang mengindikasikan besarnya peran budaya organisasi dalam membentuk keseimbangan kehidupan kerja. Bogale & Debela (2024) juga menyatakan bahwa budaya organisasi yang baik membentuk pola komunikasi dan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga karyawan dapat menjalankan peran pekerjaan dan kehidupan pribadinya secara lebih seimbang dan harmonis.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Budaya organisasional yang mendukung berpengaruh signifikan dan positif terhadap *work-life balance*.

2.3.5. Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Dalam perspektif Social Exchange Theory (Blau, 1964). Karyawan yang berhasil mencapai *work-life balance* yang baik sebagai hasil dari dukungan organisasi cenderung membalas dengan menunjukkan sikap kerja yang positif, salah satunya berupa meningkatnya kepuasan kerja. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi mengurangi tekanan psikologis karyawan sehingga mereka dapat menjalankan pekerjaannya dengan lebih nyaman dan optimal.

Kasperczuk *et al*. (2025) menemukan bahwa karyawan yang berhasil menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi menunjukkan tingkat motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi secara signifikan. Hermanto & Kadang (2025) dalam penelitiannya di sektor perhotelan juga membuktikan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, yang menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja merupakan faktor krusial di industri ini. Selain itu, Inegbedion (2024) menemukan bahwa karyawan dengan *work-life balance* yang baik memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, dengan kepuasan kerja sebagai jembatan yang memediasi hubungan tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H5: *Work-life balance* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

2.3.6. Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja melalui *Work-Life Balance*

Kepemimpinan partisipatif memungkinkan terjadinya komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Keterlibatan tersebut dapat mengurangi tekanan kerja dan membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan dengan lebih baik sehingga tercipta *work-life balance* yang optimal. Ketika karyawan mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat.

Berdasarkan *Path-Goal Theory* (House, 1971), pemimpin berperan dalam membantu karyawan mencapai tujuan kerja dengan memperjelas jalur pencapaian tujuan serta mengurangi hambatan yang dihadapi dalam pekerjaan. Dalam konteks kepemimpinan partisipatif, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan komunikasi dua arah memungkinkan karyawan menyampaikan kendala yang berkaitan dengan tuntutan pekerjaan. Respons dan dukungan pemimpin terhadap kendala tersebut dapat membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara lebih seimbang. *Work-life balance* yang lebih baik selanjutnya diharapkan dapat meningkatkan kenyamanan karyawan dalam bekerja dan mendorong terciptanya kepuasan kerja. Dengan demikian, berdasarkan *Path-*

Goal Theory, work-life balance dapat menjadi mekanisme yang menjembatani pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Nassani *et al*. (2024) menemukan bahwa *work-life balance* memediasi hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja, di mana pemimpin yang partisipatif menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan karyawan menyeimbangkan peran kerja dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H6: *Work-life balance* memediasi pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan Grand Tjokro Hotel Yogyakarta.

2.3.7. Pengaruh Budaya Organisasional yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja melalui *Work-Life Balance*

Budaya organisasional yang mendukung menciptakan lingkungan kerja yang positif, hubungan kerja yang harmonis, serta dukungan organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Kondisi tersebut dapat membantu karyawan mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Ketika *work-life balance* tercapai, karyawan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), hubungan antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip pertukaran timbal balik. Budaya organisasional yang mendukung mencerminkan bentuk dukungan organisasi melalui terciptanya lingkungan kerja yang positif, komunikasi yang terbuka, serta

perhatian terhadap kebutuhan karyawan. Dukungan tersebut dapat membantu karyawan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga tercipta *work-life balance* yang lebih baik. Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi mendukung kesejahteraan dan keseimbangan kehidupannya, karyawan cenderung memberikan respons positif terhadap organisasi, salah satunya dalam bentuk meningkatnya kepuasan kerja. Dengan demikian, berdasarkan *Social Exchange Theory, work-life balance* dapat menjadi mekanisme yang menjembatani pengaruh budaya organisasional yang mendukung terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Nassani *et al*. (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *work-life balance* karyawan. Selain itu, Yu *et al*. (2022) menemukan bahwa budaya organisasional yang mendukung *work-life balance* secara signifikan memengaruhi perilaku dan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H7: *Work-life balance* memediasi pengaruh budaya organisasional yang mendukung terhadap kepuasan kerja karyawan Grand Tjokro Hotel Yogyakarta.

2.4. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menjelaskan hubungan antara variabel independen yaitu kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasional yang mendukung terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja, dengan *work-life balance* sebagai variabel mediasi.

Kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan ide atau pendapat. Keterlibatan tersebut dapat meningkatkan rasa dihargai dan keterikatan karyawan terhadap organisasi, sehingga berpotensi meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, kepemimpinan partisipatif juga dapat membantu karyawan dalam mengelola tekanan kerja, sehingga berdampak pada terciptanya *work-life balance* yang lebih baik.

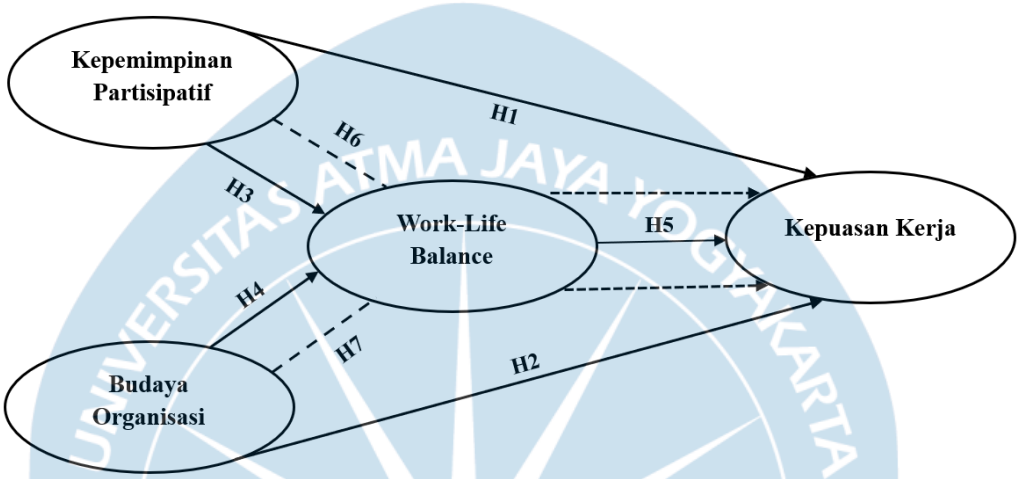
Budaya organisasional yang mendukung mencerminkan lingkungan kerja yang positif, komunikasi yang terbuka, serta adanya dukungan organisasi terhadap karyawan. Budaya organisasi yang baik dapat menciptakan kenyamanan kerja dan meningkatkan hubungan antarkaryawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, budaya organisasional yang mendukung juga dapat membantu karyawan dalam mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Work-life balance merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Oleh sebab itu, *work-life balance* berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasional yang mendukung tidak hanya berpengaruh

langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga berpengaruh tidak langsung melalui *work-life balance* sebagai variabel mediasi.

2.5. Model Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Sumber: Dimodifikasi dari Nassani *et al.* (2024) oleh penulis (2026).