BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasional yang mendukung terhadap kepuasan kerja dengan *work-life balance* sebagai variabel mediasi pada karyawan Grand Tjokro Hotel Yogyakarta. Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4.0, kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. **H1 ditolak.** Kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, kesempatan menyampaikan pendapat, dan komunikasi dengan atasan belum cukup kuat untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara langsung.
2. **H2 ditolak.** Budaya organisasional yang mendukung tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dirasakan karyawan belum terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja secara langsung.
3. **H3 diterima.** Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap work-life balance. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan partisipatif yang dirasakan karyawan, semakin baik pula *work-life balance* yang dirasakan.
4. **H4 ditolak.** Budaya organisasional yang mendukung tidak berpengaruh signifikan terhadap *work-life balance*. Hasil ini menunjukkan bahwa

budaya organisasional yang mendukung belum terbukti mampu meningkatkan *work-life balance* secara langsung.

5. **H5 ditolak.** *Work-life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi belum terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara langsung.
6. **H6 ditolak.** *Work-life balance* tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja. Walaupun kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap *work-life balance*, jalur *work-life balance* terhadap kepuasan kerja tidak signifikan.
7. **H7 ditolak.** *Work-life balance* tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasional yang mendukung terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena budaya organisasional yang mendukung tidak berpengaruh signifikan terhadap *work-life balance*, dan *work-life balance* juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari tujuh hipotesis yang diajukan, hanya satu hipotesis yang diterima, yaitu H3. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif memiliki peran penting dalam membantu karyawan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi belum terbukti meningkatkan kepuasan kerja secara langsung maupun melalui *work-life balance*.

5.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, implikasi manajerial yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen Grand Tjokro Hotel Yogyakarta adalah sebagai berikut:

1. Manajemen perlu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, khususnya keputusan yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan pekerjaan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui diskusi rutin, briefing, maupun pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan masukan sebelum keputusan operasional ditetapkan. Keterlibatan tersebut diharapkan dapat memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan perspektif berdasarkan pengalaman kerja serta mendorong proses pengambilan keputusan yang lebih partisipatif.
2. Manajemen perlu meningkatkan keterbukaan komunikasi dalam organisasi dengan mendorong komunikasi dua arah yang lebih terbuka dan efektif, baik antara atasan dan karyawan maupun antarbagian. Manajemen dapat menyediakan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan informasi, masukan, dan kendala yang dihadapi selama menjalankan pekerjaan. Keterbukaan komunikasi diharapkan dapat mendukung koordinasi kerja, mengurangi potensi kesalahpahaman, serta memperkuat budaya organisasional yang mendukung.
3. Manajemen perlu memperhatikan potensi pekerjaan yang dapat mengganggu kehidupan pribadi karyawan. Mengingat karakteristik industri perhotelan yang menerapkan sistem kerja bergilir dan memiliki tuntutan

pelayanan yang berkelanjutan, manajemen perlu mengelola jadwal kerja, pembagian shift, waktu istirahat, dan hari libur secara proporsional. Pengelolaan waktu kerja yang lebih terencana diharapkan dapat membantu karyawan memenuhi tuntutan pekerjaan sekaligus menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

4. Manajemen perlu memperhatikan kesesuaian antara pekerjaan dan harapan karyawan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui komunikasi dan evaluasi secara berkala untuk memahami harapan karyawan terkait pekerjaan, tanggung jawab, kondisi kerja, dan kesempatan pengembangan karier. Pemahaman terhadap harapan karyawan dapat membantu manajemen mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi pekerjaan yang dirasakan dan ekspektasi karyawan sehingga dapat menjadi dasar dalam merumuskan kebijakan yang lebih sesuai dengan kebutuhan karyawan.
5. Manajemen perlu mengubah dukungan organisasi menjadi kebijakan kerja yang lebih nyata. Dukungan tidak hanya ditunjukkan melalui suasana kerja yang baik, tetapi juga melalui tindakan konkret seperti kejelasan pembagian tugas, keterbukaan informasi, evaluasi kerja yang adil, serta penyelesaian masalah karyawan secara cepat dan tepat.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu objek, yaitu Grand Tjokro Hotel Yogyakarta. Hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasikan untuk seluruh hotel berbintang di Yogyakarta atau industri perhotelan secara luas.

2. Jumlah responden dalam penelitian ini terbatas, yaitu 40 karyawan. Jumlah tersebut telah memenuhi ketentuan minimum, tetapi jumlah responden yang lebih besar dapat memberikan hasil yang lebih kuat dan lebih representatif.
3. Penelitian ini menggunakan teknik *total sampling*. Namun, teknik tersebut belum mempertimbangkan kriteria responden secara khusus. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan penggunaan *purposive sampling* agar responden yang dipilih memiliki pengalaman yang memadai dalam menilai kepemimpinan partisipatif, budaya organisasional yang mendukung, *work-life balance*, dan kepuasan kerja.
4. Responden dalam penelitian ini belum sepenuhnya tepat untuk menilai seluruh variabel penelitian secara mendalam. Responden berasal dari berbagai departemen, masa kerja, dan posisi kerja yang berbeda, sehingga pengalaman mereka dalam menilai kepemimpinan, budaya organisasional, *work-life balance*, dan kepuasan kerja juga dapat berbeda. Selain itu, sebagian responden memiliki masa kerja kurang dari setahun, sehingga memungkinkan belum memiliki pengalaman yang cukup panjang untuk menilai budaya organisasional dan gaya kepemimpinan secara menyeluruh.
5. Pengukuran variabel kepemimpinan partisipatif dalam penelitian ini masih berfokus pada keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, kesempatan menyampaikan pendapat, partisipasi dalam pekerjaan, penghargaan terhadap pendapat karyawan, dan komunikasi dua arah. Namun, indikator yang digunakan belum secara spesifik mengukur sejauh mana pemimpin memperjelas tujuan kerja, target kerja, maupun jalur yang

perlu ditempuh karyawan dalam mencapai tujuan tersebut. Hal ini menjadi keterbatasan karena *Path-Goal Theory* menekankan peran pemimpin dalam memperjelas tujuan kerja dan membantu bawahan mengatasi hambatan pekerjaan.

6. Beberapa hipotesis dalam penelitian ini tidak terdukung secara statistik. Penjelasan terhadap hasil tersebut masih terbatas karena penelitian ini hanya menggunakan pendekatan kuantitatif melalui kuesioner. Penelitian ini belum dilengkapi dengan data tambahan, seperti wawancara atau observasi, yang dapat membantu menjelaskan secara lebih mendalam alasan tidak signifikannya hubungan antarvariabel. Oleh sebab itu, interpretasi terhadap hasil yang tidak signifikan masih terbatas pada penjelasan teoritis, karakteristik responden, dan konteks objek penelitian.
7. Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu waktu tertentu. Desain ini belum dapat menggambarkan perubahan persepsi karyawan dalam jangka panjang.

5.4. Saran Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan keterbatasan penelitian, saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada lebih dari satu hotel agar hasil penelitian memberikan gambaran yang lebih luas mengenai kondisi karyawan dalam industri perhotelan.
2. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan jumlah responden yang lebih besar agar hasil penelitian lebih kuat dan representatif.

3. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan penggunaan teknik *purposive sampling* dengan kriteria responden tertentu, misalnya masa kerja minimal satu tahun atau pernah bekerja secara langsung dengan atasan yang dinilai. Kriteria tersebut diharapkan dapat memastikan bahwa responden memiliki pengalaman yang cukup untuk menilai kepemimpinan partisipatif, budaya organisasional, dan *work-life balance* secara lebih mendalam.
4. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan atau mengembangkan instrumen pengukuran kepemimpinan yang lebih sesuai dengan konsep *Path-Goal Theory*, khususnya yang mampu mengukur kejelasan tujuan kerja, kejelasan jalur pencapaian tujuan, serta peran pemimpin dalam membantu karyawan mengatasi hambatan pekerjaan. Dengan demikian, mekanisme yang dijelaskan dalam *Path-Goal Theory* dapat diuji secara lebih komprehensif.
5. Penelitian selanjutnya disarankan mennggunakan pendekatan *mixed methods* atau mengombinasikan metode kuantitatif dengan wawancara maupun observasi. Pendekatan tersebut diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai alasan hubungan antarvariabel yang tidak signifikan serta memperkaya interpretasi terhadap hasil penelitian.
6. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain longitudinal agar perubahan persepsi karyawan dapat diamati dalam jangka waktu tertentu. Melalui desain tersebut, hubungan antara kepemimpinan partisipatif,

budaya organisasional yang mendukung, *work-life balance*, dan kepuasan kerja dapat dianalisis secara lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

Aggarwal, S. (2024). Impact Of Dimensions Of Organisational Culture On Employee Satisfaction And Performance Level In Select Organisations. *IIMB Management Review*, *36*(3), 230–238. https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001

Ahad, T. R., Khan, N., Subbarao, A., & Rahman, H. M. M. (2024). Unlocking work-life balance: the impact of participative leadership on reducing emotional exhaustion. *Cogent Business and Management*, *11*(1), 1–16. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2372456

Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, *13*(January), 1–13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921

Aji, E. G. C. S., Endratno, H., Widhiandono, H., & Yustina, I. R. (2025). The Influence of Work Life Balance, Quality of Work Life, and Self-efficacy on Job Satisfaction of Contract Employees of Java Heritage Hotel Purwokerto. *Indonesian Journal of Business Analytics (IJBA)*, *4*(4), 2923–2942. https://doi.org/10.55927/ijba.v5i4.15097

Badan Pusat Statistik. (2025). Statistik Indonesia 2025. In *Badan Pusat Statistik*.

Badan Pusat Statistik. (2026). Statistik Indonesia 2026. In *Badan Pusat Statistik*.

Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, *34*(2).

Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational Culture: a Systematic Review. *Cogent Business and Management*, *11*(1), 1–23. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129

Borreba, L., & Potane, J. (2024). The Mediating Effects of Work-Life Balance on the Relationship of School Heads' Leadership Practices and Teachers' Work Satisfaction. *Journal of Interdisciplinary Perspectives*, *2*(4), 20–32. https://doi.org/10.69569/jip.2024.0048

Cebotari, V. (2022). The Importance of Managing the Psychosocial Potential of Human Resources for Employee Job Satisfaction. *EcoSoEn, Scientific Journal*, 172–184.

Edwina, S. (2024). Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Mindfulness Terhadap Work Life Balance pada Karyawan Generasi Z. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, *5*(9), 750–769. https://doi.org/10.59141/japendi.v5i9.3302

Eliana, F., & Negoro, D. A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Work-life Balance, dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention. *Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, *5*(4), 2181–2200.

Erdiman, F., & Pangaribuan, C. H. (2025). The Effect of Career, Work Environment, and Organisation Culture on Employee Performance Dimediated by Job Satisfaction (Empirical Study: Employees of Loading and Unloading Transportation Companies in Jakarta). *Journal of Social Science (JoSS)*, *4*(2), 116–127. https://doi.org/10.57185/joss.v4i2.438

Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, *1*(3), 100027. https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S.

(2021). *Partial least squares structural equation modeling with R. Springer*.
Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2022). *When to use and how to report the results of PLS-SEM*. *31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203
Hermanto, N. A., & Kadang, C. D. (2025). *Pengaruh Work Life Balance dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan pada Hotel X di Jakarta Selatan*. *07*(01), 216–223.
Hidayat, R., Rustandi, T., & Suadma, U. (2024). Peran Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Produktivitas Kerja (Studi Kasus Pada Sekretariat Daerah Provinsi Banten). *Cendekia Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 123–139.
House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, *16*(3), 321–339. https://doi.org/10.2307/2391905
Inegbedion, H. E. (2024). Work-Life Balance and Employee Commitment: Mediating Effect of Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, *15*(May), 1–12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1349555
Iryani, B. S., Jati, W. S., Hasibuan, S., & Belantika, B. T. (2024). *Statistik Hotel dan Akomodasi Lainnya (Badan Pusat Statistik)* (Vol. 39).
KASPERCZUK, A., ĆWIĄKAŁA, M., GÓRKA, E., RĘCZAJSKI, P., MRZYGŁÓD, P., FRASUNKIEWICZ, M., DARCIŃSKA-GŁĘBOCKA, A., PIWNIK, J., & GARDOCKI, G. (2025). The Role of Communication in Effective Business Management. *SSRN Electronic Journal*, (215), 150–160. https://doi.org/10.2139/ssrn.5585990
Maksum, K., & Abidin, A. Z. (2026). Pengaruh Work-Life Balance Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT . Sumber Makmur Di Jambe Kabupaten Tangerang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, *3*(2), 679–692.
Maryanto, Y. E. C., & Prananta, W. (2026). Pengaruh Participatory Leadership , Supportive Culture Organization pada Job Satisfaction Dimediasi oleh Work-Life Balance. *KOMPAK (Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntasi)*, *19*(1), 94–106. https://doi.org/10.51903/kompak.v19i1.3467
Nassani, A. A., Badshah, W., Grigorescu, A., Cozorici, A. N., Yousaf, Z., & Zhan, X. (2024). Participatory Leadership and Supportive Organisational Culture Panacea for Job Satisfaction Regulatory Role of Work-Life Balance. *Heliyon*, *10*(16), 1–11. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36043
Praharaj, S. K., & Ameen, S. (2024). Sample Size Estimation in Research: Necessity or Compromise? *Kerala Journal of Psychiatry*, *37*(1), 66–71. https://doi.org/10.30834/kjp.37.1.2024.463
Pratomo, A. (2025). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Tantangan Turnover Karyawan di Hotel-Hotel Berbintang Jakarta yang cukup tinggi , dengan beberapa studi lokal melaporkan kisaran tahunan antara 11 %. *Gema Wisata: Jurnal Ilmiah Pariwisata*, *21*(September), 410–426.
Rivaldo, Y. (2021). Leadership and Motivation to Performance through Job Satisfaction of Hotel Employees at D'Merlion Batam. *The Winners*, *22*(1), 25–30. https://doi.org/10.21512/tw.v22i1.7039

Sadeghian, O., Mohammadi-Ivatloo, B., Mohammadi, F., & Abdul-Malek, Z. (2022). Protecting Power Transmission Systems against Intelligent Physical Attacks: A Critical Systematic Review. *Sustainability (Switzerland)*, *14*(19). https://doi.org/10.3390/su141912345

Sholekha, F. C., Herachwati, N., & Pramesti, G. A. (2025). The Impact of Leadership Style and Organizational Culture on Job Satisfaction in Human Resource Development. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, *10*, 683–695.

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta.

Syam, M. L., Kurniawan, A. W., Aslam, A. P., Burhanuddin, B., & Dipoatmodjo, T. S. P. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Staf Pasca Pergantian Kepemimpinan di SMK Negeri 1 Bulukumba. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, *4*(4), 1035–1046. https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.3292

Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in Psychology*, *13*(June), 1–12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357

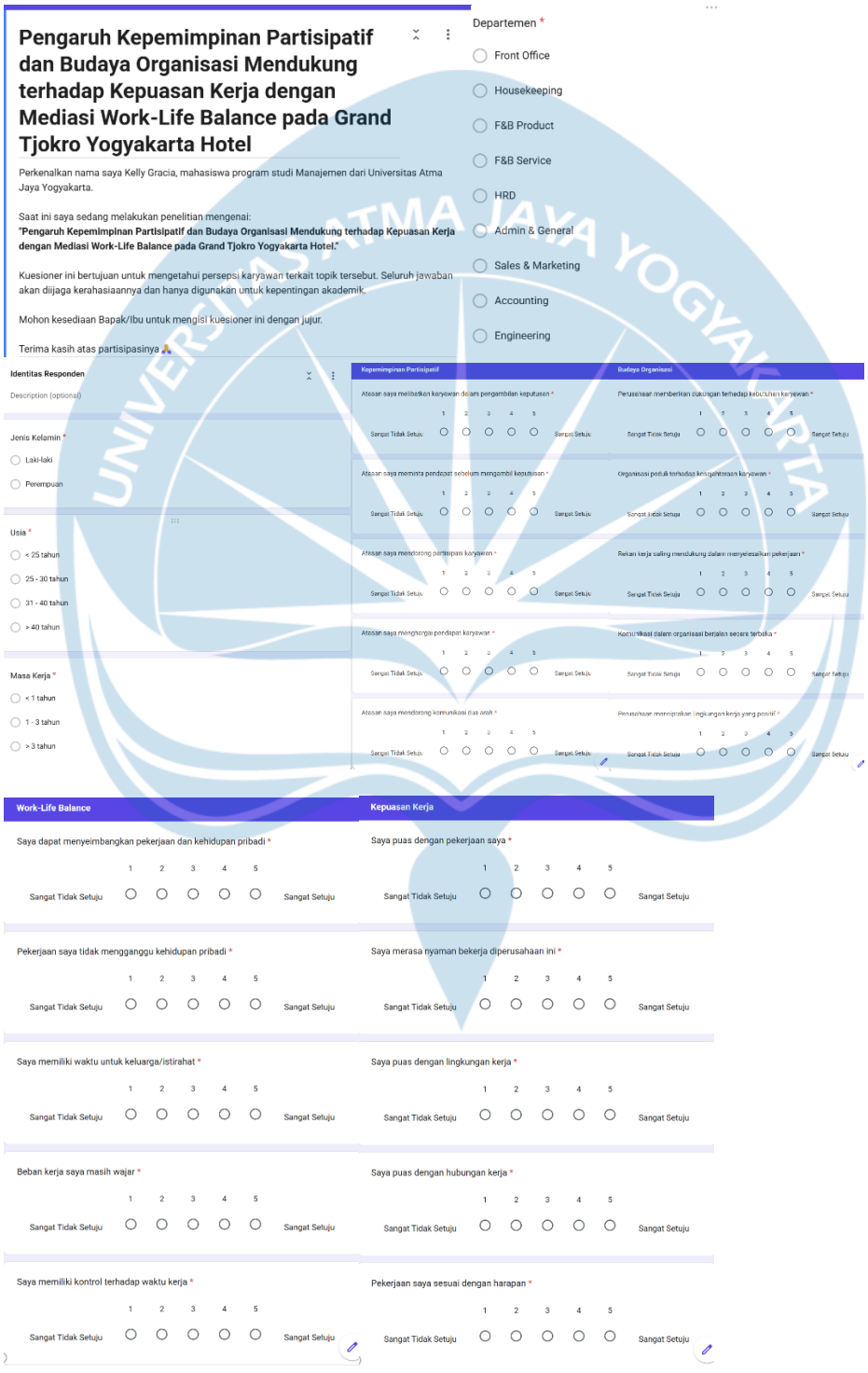
Wulansari, N. A., & Harsono, M. (2022). Work-Life Balance: Conceptualization, Antecedents and Consequences. *Management Analysis Journal*, 321–327.

Yanti, T. A., & Meutia, Z. (2024). Pengaruh 444 Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Price : Ekonomi Dan Akuntasi*, *2*(2), 98–105. https://doi.org/10.58471/jecoa.v2i2.4017

Yu, H. S., Lee, E. J., & Na, T. K. (2022). The Mediating Effects of Work–Life Balance (WLB) and Ease of Using WLB Programs in the Relationship between WLB Organizational Culture and Turnover Intention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(6), 1–16. https://doi.org/10.3390/ijerph19063482

LAMPIRAN

Lampiran 1 Lampiran Google Form



Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi Mendukung terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Work-Life Balance pada Grand Tjokro Yogyakarta Hotel

Perkenalkan nama saya Kelly Gracia, mahasiswa program studi Manajemen dari Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Saat ini saya sedang melakukan penelitian mengenai:
"Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi Mendukung terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Work-Life Balance pada Grand Tjokro Yogyakarta Hotel."

Kuesioner ini bertujuan untuk mengetahui persepsi karyawan terkait topik tersebut. Seluruh jawaban akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik.

Mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur.

Terima kasih atas partisipasinya

Departemen *
- Front Office
- Housekeeping
- F&B Product
- F&B Service
- HRD
- Admin & General
- Sales & Marketing
- Accounting
- Engineering

Identitas Responden

Description (optional)

Jenis Kelamin *
- Laki-laki
- Perempuan

Usia *
- < 25 tahun
- 25 - 30 tahun
- 31 - 40 tahun
- > 40 tahun

Masa Kerja *
- < 1 tahun
- 1 - 3 tahun
- > 3 tahun

Kepemimpinan Partisipatif

Atasan saya melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan *
Atasan saya meminta pendapat sebelum mengambil keputusan *
Atasan saya mendorong partisipasi karyawan *
Atasan saya menghargai pendapat karyawan *
Atasan saya mendorong komunikasi dua arah *

Budaya Organisasi

Perusahaan memberikan dukungan terhadap kebutuhan karyawan *
Organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan *
Rekan kerja saling mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan *
Komunikasi dalam organisasi berjalan secara terbuka *
Perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang positif *

Skala: 1 2 3 4 5 — Sangat Tidak Setuju — Sangat Setuju

Work-Life Balance

Saya dapat menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi *
Pekerjaan saya tidak mengganggu kehidupan pribadi *
Saya memiliki waktu untuk keluarga/istirahat *
Beban kerja saya masih wajar *
Saya memiliki kontrol terhadap waktu kerja *

Kepuasan Kerja

Saya puas dengan pekerjaan saya *
Saya merasa nyaman bekerja diperusahaan ini *
Saya puas dengan lingkungan kerja *
Saya puas dengan hubungan kerja *
Pekerjaan saya sesuai dengan harapan *

Skala: 1 2 3 4 5 — Sangat Tidak Setuju — Sangat Setuju

Lampiran 2 Profil Responden

No	Jenis Kelamin	Usia	Masa Kerja	Departemen
1	Laki-laki	31 – 40 tahun	1 – 3 tahun	HRD
2	Perempuan	< 25 tahun	< 1 tahun	HRD
3	Laki-laki	> 40 tahun	>3 tahun	Housekeeping
4	Laki-laki	> 40 tahun	>3 tahun	Engineering
5	Laki-laki	> 40 tahun	>3 tahun	F&B Product
6	Laki-laki	< 25 tahun	1 – 3 tahun	HRD
7	Laki-laki	25 – 30 tahun	< 1 tahun	Front Office
8	Perempuan	> 40 tahun	< 1 tahun	Sales & Marketing
9	Laki-laki	31 – 40 tahun	< 1 tahun	Sales & Marketing
10	Perempuan	25 – 30 tahun	< 1 tahun	Sales & Marketing
11	Perempuan	< 25 tahun	< 1 tahun	F&B Service
12	Perempuan	< 25 tahun	< 1 tahun	HRD
13	Perempuan	> 40 tahun	< 1 tahun	Sales & Marketing
14	Perempuan	< 25 tahun	>3 tahun	F&B Product
15	Laki-laki	31 – 40 tahun	>3 tahun	Engineering
16	Perempuan	< 25 tahun	< 1 tahun	Front Office
17	Laki-laki	< 25 tahun	1 – 3 tahun	Housekeeping
18	Laki-laki	< 25 tahun	>3 tahun	F&B Product
19	Perempuan	25 – 30 tahun	1 – 3 tahun	F&B Service
20	Perempuan	< 25 tahun	1 – 3 tahun	Housekeeping
21	Perempuan	< 25 tahun	< 1 tahun	Housekeeping
22	Perempuan	25 – 30 tahun	1 – 3 tahun	Housekeeping
23	Laki-laki	< 25 tahun	1 – 3 tahun	Housekeeping
24	Laki-laki	< 25 tahun	1 – 3 tahun	Housekeeping
25	Perempuan	25 – 30 tahun	1 – 3 tahun	Sales & Marketing
26	Perempuan	25 – 30 tahun	1 – 3 tahun	Admin & General
27	Perempuan	< 25 tahun	< 1 tahun	Front Office
28	Laki-laki	31 – 40 tahun	>3 tahun	Engineering
29	Laki-laki	< 25 tahun	1 – 3 tahun	F&B Product
30	Perempuan	25 – 30 tahun	1 – 3 tahun	Accounting
31	Laki-laki	25 – 30 tahun	1 – 3 tahun	Front Office
32	Laki-laki	< 25 tahun	1 – 3 tahun	F&B Service
33	Laki-laki	25 – 30 tahun	>3 tahun	F&B Product
34	Laki-laki	< 25 tahun	1 – 3 tahun	Accounting
35	Perempuan	< 25 tahun	1 – 3 tahun	Admin & General
36	Laki-laki	31 – 40 tahun	>3 tahun	Engineering
37	Laki-laki	< 25 tahun	< 1 tahun	Sales & Marketing
38	Perempuan	< 25 tahun	1 – 3 tahun	Accounting
39	Laki-laki	< 25 tahun	1 – 3 tahun	F&B Product
40	Laki-laki	< 25 tahun	< 1 tahun	Admin & General

Lampiran 3 Tabulasi Data

Kepemimpinan Partisipatif (X1)

KP1	KP2	KP3	KP4	KP5
5	4	5	4	5
5	5	5	5	5
3	3	3	3	3
5	5	5	5	5
3	4	4	4	4
1	3	3	3	3
4	5	4	4	4
3	3	3	3	3
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
3	3	4	4	5
5	5	5	5	5
3	3	3	3	3
4	5	4	5	4
3	3	3	3	3
3	3	3	4	4
3	4	5	4	1
5	5	5	5	5
4	4	5	5	4
4	4	4	5	5
3	4	3	4	4
4	3	4	4	4
3	3	4	3	4
4	4	5	3	3
4	5	5	4	4
4	4	4	5	5
5	5	4	4	4
4	3	5	4	4
4	4	5	4	5
5	5	5	5	5
4	4	5	5	4
4	4	5	4	5
4	4	5	5	5
5	4	4	5	4
3	4	4	5	5
5	3	5	4	3
4	4	5	4	4
4	5	4	4	5
4	4	5	4	3
4	4	5	5	5

Budaya Organisasi (X2)

BO1	BO2	BO3	BO4	BO5
5	4	4	5	4
5	4	5	5	5
3	3	3	3	3
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
5	5	5	5	5
5	4	4	4	5
5	5	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
4	4	5	4	5
4	5	5	4	4
4	4	5	4	5
4	4	4	4	4
4	5	5	5	4
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	4	5	4	5
4	4	5	4	4
5	5	5	4	4
4	5	5	4	5
4	4	4	4	4
5	4	5	4	4
4	4	5	4	4
4	4	5	5	4
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
4	4	5	5	4
4	5	5	4	4
4	4	5	5	5
4	4	4	5	5
4	4	5	4	5
5	4	5	4	4
4	5	4	4	4
4	5	5	5	5
5	5	4	4	5
5	5	4	5	5

***Work-Life Balance* (Z)**

WLB1	WLB2	WLB3	WLB4	WLB5
5	5	5	5	5
5	5	5	4	5
3	3	3	3	3
5	5	5	4	5
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
4	3	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
3	3	3	3	3
4	4	4	5	4
5	5	5	5	5
4	4	3	3	3
3	3	3	3	3
4	5	4	4	4
4	5	5	5	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
5	4	4	4	4
5	4	5	5	4
5	4	4	5	4
4	4	4	4	4
5	4	5	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	5	5
3	3	5	4	4
5	4	4	5	4
4	4	5	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	5	5
4	5	4	5	4
5	5	5	4	4
4	4	4	5	4
5	4	4	4	5
4	5	4	5	4
5	4	5	4	5
4	4	5	4	5
5	4	5	4	5
4	5	4	5	5
4	4	4	5	4

Kepuasan Kerja (Y)

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5
5	4	4	4	4
5	5	5	5	5
3	3	3	3	3
5	5	5	5	5
5	4	4	4	4
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	5	5	5	5
3	3	3	3	3
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	4	5	5	4
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
4	4	4	5	4
4	5	5	4	4
5	4	4	4	4
5	4	4	4	4
4	4	4	5	4
5	4	4	5	5
4	4	5	4	5
4	5	4	5	4
4	4	5	4	4
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
4	5	4	4	5
5	4	4	4	4
4	5	4	4	4
4	5	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	5	4	5
4	4	4	4	4
5	5	5	5	5

Lampiran 4 Hasil Olah Data SmartPLS 4.0

Hasil Analisis Deskriptif

Olah Data Kelly

Indicators 20
Samples 40
Missing values 0

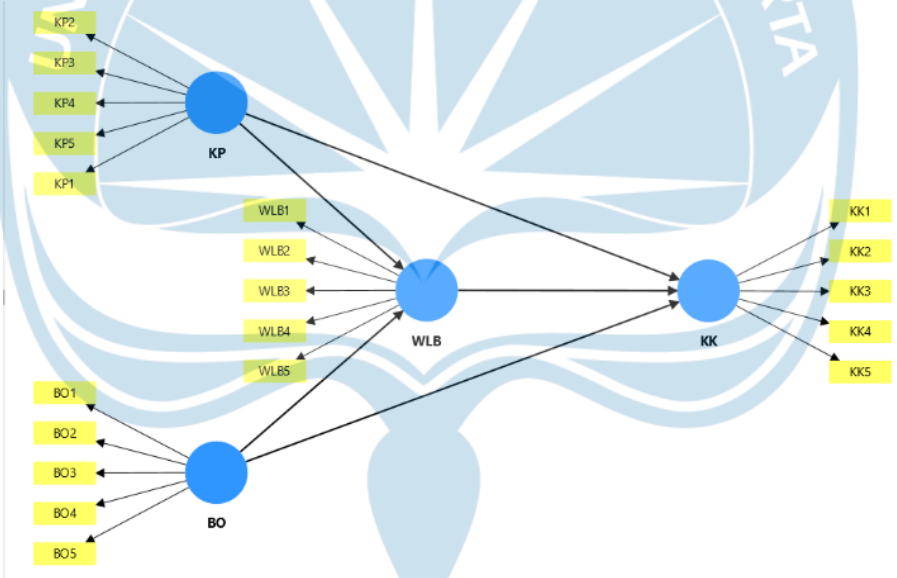
Indicators
Correlations
Data groups
Raw data

Indicators

Copy to Ex

Name	No.	Type	Missings	Mean	Median	Scale min	Scale max	Observed min	Observed max	Standard deviation	Excess kurtosis	Skewness	Cramér-von Mises p value
KP1	1	MET	0	3.900	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.860	1.562	-0.779	0.000
KP2	2	MET	0	4.000	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.742	-1.178	0.000	0.000
KP3	3	MET	0	4.325	5.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.755	-0.976	-0.640	0.000
KP4	4	MET	0	4.225	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.724	-1.014	-0.384	0.000
KP5	5	MET	0	4.125	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.900	1.857	-1.114	0.000
BO1	6	MET	0	4.325	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.608	-0.578	-0.322	0.000
BO2	7	MET	0	4.325	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.608	-0.578	-0.322	0.000
BO3	8	MET	0	4.525	5.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.632	0.041	-1.024	0.000
BO4	9	MET	0	4.300	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.600	-0.536	-0.245	0.000
BO5	10	MET	0	4.400	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.624	-0.545	-0.563	0.000
WLB1	11	MET	0	4.250	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.661	-0.716	-0.337	0.000
WLB2	12	MET	0	4.175	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.667	-0.729	-0.223	0.000
WLB3	13	MET	0	4.250	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.661	-0.716	-0.337	0.000
WLB4	14	MET	0	4.275	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.670	-0.747	-0.402	0.000
WLB5	15	MET	0	4.200	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.640	-0.585	-0.214	0.000
KK1	16	MET	0	4.325	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.648	-0.648	-0.452	0.000
KK2	17	MET	0	4.275	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.632	-0.601	-0.310	0.000
KK3	18	MET	0	4.275	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.632	-0.601	-0.310	0.000
KK4	19	MET	0	4.275	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.632	-0.601	-0.310	0.000
KK5	20	MET	0	4.250	4.000	3.000	5.000	3.000	5.000	0.622	-0.541	-0.242	0.000

Model Struktural



Discriminant Validity

Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion

	BO	KK	KP	WLB
BO	0.807			
KK	0.521	0.888		
KP	0.640	0.519	0.793	
WLB	0.484	0.440	0.582	0.824

Outer Loading

Outer loadings - Matrix | Copy to Excel/Word | Copy to R

	BO	KK	KP	WLB
BO1	0.791			
BO2	0.786			
BO3	0.802			
BO4	0.831			
BO5	0.826			
KK1		0.826		
KK2		0.871		
KK3		0.911		
KK4		0.896		
KK5		0.934		
KP2			0.793	
KP3			0.763	
KP4			0.826	
KP5			0.707	
WLB1				0.833
WLB2				0.810
WLB3				0.823
WLB4				0.759
WLB5				0.890
KP1			0.866	

Cross-Loading

Discriminant validity - Cros... | Copy to Excel/Word | Copy to R

	BO	KK	KP	WLB
BO1	0.791	0.363	0.475	0.358
BO2	0.786	0.333	0.411	0.445
BO3	0.802	0.516	0.434	0.376
BO4	0.831	0.402	0.715	0.516
BO5	0.826	0.480	0.523	0.223
KK1	0.433	0.826	0.360	0.412
KK2	0.453	0.871	0.486	0.381
KK3	0.501	0.911	0.418	0.373
KK4	0.452	0.896	0.463	0.409
KK5	0.475	0.934	0.562	0.382
KP2	0.410	0.425	0.793	0.370
KP3	0.538	0.355	0.763	0.535
KP4	0.588	0.452	0.826	0.334
KP5	0.561	0.398	0.707	0.447
WLB1	0.380	0.279	0.440	0.833
WLB2	0.266	0.401	0.350	0.810
WLB3	0.472	0.376	0.472	0.823
WLB4	0.416	0.381	0.466	0.759
WLB5	0.431	0.371	0.624	0.890
KP1	0.448	0.432	0.866	0.576

Construct Reliability dan Validity

Construct reliability and validity - Overview | Copy to Ex

	Cronbach's alpha	Composite reliability (r...	Composite reliability (r...	Average variance extrac...
BO	0.867	0.872	0.903	0.652
KK	0.933	0.936	0.949	0.789
KP	0.851	0.857	0.894	0.628
WLB	0.881	0.890	0.913	0.679

R-Square

R-square - Overview

	R-square	R-square adjusted
KK	0.346	0.292
WLB	0.359	0.325

Uji Hipotesis

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values | Copy to Excel/Word | Copy to

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...	T statistics (|O/STDEV|)	P values
BO -> KK	0.290	0.276	0.208	1.393	0.164
BO -> WLB	0.189	0.205	0.177	1.071	0.284
KP -> KK	0.241	0.235	0.262	0.918	0.359
KP -> WLB	0.461	0.460	0.187	2.463	0.014
WLB -> KK	0.159	0.162	0.216	0.737	0.461

Uji Mediasi

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values | Copy to Excel/Word | Copy to R

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (ST...	T statistics (|O/STDEV|)	P values
BO -> WLB -> KK	0.030	0.031	0.063	0.481	0.631
KP -> WLB -> KK	0.073	0.084	0.118	0.622	0.534

Lampiran 5 Surat Izin Penelitian

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

Nomor: 963/Pen/I 21 April 2026
Lamp. : -
Hal : Ijin Penelitian, Penyebaran Kuesioner

Kepada Yth.
Pimpinan Grand Tjokro Yogyakarta
Jl. Affandi No.37, Karang Gayam, Caturtunggal, Kec. Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55281

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penulisan Skripsi yang berjudul **"Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi *Work-Life Balance* pada Karyawan Grand Tjokro Yogyakarta"** yang dilakukan oleh mahasiswa kami dengan identitas:

Nama : Kelly Gracia
NPM/Program Studi : 220326628/Manajemen
No. Handphone : 089524530227

Kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan Ijin Penelitian kepada mahasiswa tersebut untuk mendapatkan data yang diperlukan.

1. Data karyawan sebagai responden penelitian melalui penyebaran kuesioner, serta informasi umum seperti jumlah karyawan.

Skripsi yang ditulis oleh mahasiswa ini merupakan karya ilmiah yang memiliki tujuan dan sifat keilmuan. Oleh karenanya tidak akan dipergunakan untuk hal-hal yang merugikan.

Atas perhatian dan bantuannya, kami mengucapkan terima kasih.

Dekan,

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

Wenefrida Mahestu N. Krisjanti, SE., M.Sc., Ph.D.

Alamat
Kampus III Gedung Bonaventura
Jalan Babarsari 43 Yogyakarta 55281
Indonesia
URL
https://fbe.uajy.ac.id/

Kontak
Telepon : +62-274-487711 ext 3120, 3127
Fax : +62-274-485227
Surel : fbe@uajy.ac.id

Lampiran 6 Surat Persetujuan Penelitian

GRAND TJOKRO YOGYAKARTA

SURAT PERSETUJUAN PENELITIAN

Nomor	: 122/HRD-GTY/SKT/VI/2026
Tanggal	: 09 Juni 2026
Dari	: Muhamad Yalis – HR Manager
Kepada	: Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika – Wenefrida Mahestu N. SE., M.Sc., Ph.D.
Perihal	: Persetujuan Penelitian Hotel Grand Tjokro Yogyakarta

Dengan Hormat,

Salam Hangat dari Hotel Grand Tjokro Yogyakarta…

Menindaklanjuti surat dari Bapak/Ibu Wenefrida Mahestu N. SE., M.Sc., Ph.D. - Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Perihal Permohonan Penelitian yang akan dilakukan oleh salah satu Mahasiswi Universitas Atma, maka dengan ini kami sampaikan bahwa :

Nama Mahasiswa	: Kelly Gracia
NIM	: 220326628
Program Studi	: Manajemen
Dosen Pembimbing	: Dismas Persada Dewangga Pramudita, S.M., M. SM.
Metode Penelitian	: Kuisioner

Kami manajemen Hotel Grand Tjokro Yogyakarta menerima yang bersangkutan untuk melakukan penelitian di Hotel Grand Tjokro Yogyakarta dengan judul *"Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Work-Life Balance pada Karyawan Grand Tjokro Yogyakarta"*.

Demikian surat ini kami sampaikan. Atas perhatian, pengertian, dan kerja sama, kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,

Human Resources Department
GRAND TJOKRO YOGYAKARTA

Muhamad Yalis
Human Resources Manager

UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA