

Pengaruh Participatory Leadership, Supportive Culture Organization pada Job Satisfaction Dimediasi oleh Work-Life Balance

Yoga Ebeth Cahya Maryanto*¹, Widya Prananta²

^{1,2} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Email: yogamaryanto@students.unnes.ac.id ^(*); widyaprananta@mail.unnes.ac.id ⁽²⁾

**Corresponding Author*

Article Info

Article history:

Received: January 2026

Revised: February 2026

Accepted: March 2026

Keywords:

Participatory Leadership
Supportive Organizational Culture
Job Satisfaction
Work-Life Balance

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of participatory leadership, supportive organizational culture, and work-life balance on employee job satisfaction. The research method employs a quantitative approach, using SEM-PLS analysis of data collected from PKWT employees at PT Graha Satu Tiga Tujuh. The results show that participatory leadership and supportive organizational culture have a positive and significant effect on job satisfaction, while work-life balance has no proven effect. Furthermore, work-life balance does not mediate the relationship between leadership and organizational culture with job satisfaction. These findings confirm that internal organizational factors, particularly leadership quality and work culture, have a greater impact on employee satisfaction than work-life balance. This study provides practical contributions to human resource management by offering strategies to enhance job satisfaction by strengthening leadership and organizational culture.



1. PENDAHULUAN

Perubahan sosial, budaya, dan ekonomi di era modern telah memengaruhi pekerjaan dan kehidupan masyarakat [1], [2], [3]. Di Indonesia, sektor jasa termasuk perhotelan menjadi penyerap tenaga kerja signifikan dan pilar ekonomi pariwisata [4]. Dalam era globalisasi dan transformasi digital, industri perhotelan menghadapi tantangan pengelolaan SDM, di mana *participatory leadership* dan *supportive organizational culture* berperan penting dalam menjaga produktivitas dan retensi karyawan [5]. *Job satisfaction* menjadi topik utama dalam manajemen modern karena pengaruhnya terhadap perilaku dan hasil organisasi [6], dengan kepemimpinan sebagai faktor kunci [7]. *Participatory leadership* mendorong keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung [8], sementara *supportive organizational culture* meningkatkan komitmen dan kinerja [9]. *Work-life balance* juga berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan *participatory leadership*, *supportive organizational cultural*, dan *job satisfaction* [10], [11].

Fenomena ketidakpuasan kerja terlihat pada karyawan PKWT PT Graha Satu Tiga Tujuh, dengan tingkat kepuasan hanya 45,8% dan mayoritas mengeluhkan kompensasi, aturan kerja, serta penghargaan yang tidak adil. Banyak karyawan mengakhiri kontrak dalam hitungan minggu atau bulan, menunjukkan adanya gap antara harapan dan realitas organisasi. *Social Exchange Theory* (SET) menjelaskan bahwa ketika kontribusi karyawan tidak sebanding dengan kompensasi dan dukungan,

maka muncul ketidakpuasan hingga keputusan keluar [12]. *Social exchange theory* menjelaskan bahwa *participatory leadership* dan *supportive organizational culture* memberikan sumber daya sosial maupun emosional kepada karyawan, yang kemudian dibalas dengan sikap positif berupa *job satisfaction*. *Work-life balance* memperkuat hubungan timbal balik tersebut dengan menyediakan dukungan tambahan bagi kesejahteraan karyawan, sehingga tercipta pertukaran sosial yang berkualitas dan berujung pada meningkatnya *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan oleh [13] juga menggunakan teori *social exchange* sebagai landasan teori dan sebagai pendukung penelitiannya.

Penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam: sebagian membuktikan pengaruh positif *participatory leadership* dan *supportive organizational culture* terhadap *job satisfaction* serta peran mediasi *work-life balance* [14], [15], [16], [17], [18], [8], [19]. Namun, ada pula hasil penelitian dari peneliti terdahulu yang menunjukkan tidak berpengaruh dan tidak memediasi [20], [21], [22], [23], [24].

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *participatory leadership* terhadap *job satisfaction* karyawan PKWT PT Graha Satu Tiga Tujuh, menguji pengaruh *supportive organizational culture* dan *work-life balance* terhadap *job satisfaction*. Selain itu, penelitian juga menguji pengaruh *participatory leadership* dan *supportive organizational culture* terhadap *work-life balance*, serta menguji peran mediasi *work-life balance* dalam hubungan antara *participatory leadership* dan *job satisfaction*, maupun antara *supportive organizational culture* dan *job satisfaction*.

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat teoritis berupa pemahaman tentang hubungan *participatory leadership*, *supportive organizational culture*, dan *job satisfaction* dengan *work-life balance* sebagai variabel mediasi, sekaligus memperkaya literatur akademik mengenai *participatory leadership* dan *work-life balance*. Bagi peneliti selanjutnya, hasil ini dapat menjadi rujukan dalam mengkaji peran mediasi *work-life balance* di berbagai konteks organisasi. Secara praktis, penelitian ini memberi wawasan strategis bagi pimpinan dalam merumuskan kebijakan SDM yang efektif, serta membantu karyawan memahami pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sekaligus mendorong kesadaran menjaga keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi.

Kebaruan penelitian ini terletak pada objek dan cakupan. Penelitian ini dilakukan pada seluruh karyawan PKWT PT Graha Satu Tiga Tujuh yang bergerak di sektor perhotelan dan real estat. Dengan demikian, penelitian ini memperluas cakupan analisis sehingga memberikan kontribusi teoritis yang lebih komprehensif. Konteks organisasi yang berbeda dan cakupan yang lebih luas diharapkan menghasilkan pemahaman baru mengenai dinamika, *participatory leadership*, *supportive organizational culture* dan *work-life balance* dalam meningkatkan *job satisfaction* di sektor *hospitality* dan properti Indonesia.

Participatory leadership menekankan kerja sama, pengambilan keputusan kolektif, serta melibatkan karyawan dalam pemecahan masalah sehingga meningkatkan pencapaian tujuan organisasi dan *job satisfaction* [25]. Kepemimpinan demokratis menumbuhkan rasa tanggung jawab melalui partisipasi karyawan [26], dengan orientasi pada kolaborasi dan komunikasi manajerial, misalnya melalui survei dan diskusi kelompok [27]. Penelitian [15], [28], [14] menegaskan bahwa semakin partisipatif gaya kepemimpinan, semakin tinggi *job satisfaction*.

H1: *Participatory leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction*

Supportive organizational culture berupa nilai, praktik, dan norma yang mendorong komunikasi kolaboratif, solidaritas, motivasi, serta komitmen karyawan, berdampak positif terhadap *job satisfaction* [29]. *Supportive organizational culture* terbukti meningkatkan profitabilitas dan *job satisfaction* [30]. Penelitian [17], [16], [31] menegaskan bahwa semakin kuat *supportive organizational culture*, semakin tinggi *job satisfaction*.

H2: *Supportive organization culture* berpengaruh terhadap *job satisfaction*

Work-life balance (WLB) adalah kondisi keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang memengaruhi *job satisfaction*. Karyawan dengan *work-life balance* yang baik cenderung lebih puas [32]. Penelitian [18], [33] menunjukkan *work-life balance* berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

H3: *Work-life balance* berpengaruh terhadap *job satisfaction*

Participatory leadership menciptakan lingkungan suportif dan empatik, memberi karyawan kendali atas pekerjaan sehingga mengurangi tekanan dan meningkatkan *work-life balance* [34]. Penelitian [34], [35] menegaskan pengaruh positif gaya *participatory leadership* terhadap *work-life balance*.

H4: *Participatory leadership* berpengaruh terhadap *work-life balance*

Supportive organizational culture, melalui fleksibilitas waktu dan kebijakan ramah keluarga, membantu karyawan mengurangi konflik kerja sehingga meningkatkan *work-life balance*. Penelitian [36] menunjukkan bahwa *supportive organizational culture* berpengaruh langsung terhadap *work-life balance* karyawan. Hal ini sejalan dengan temuan [37] yang menegaskan bahwa *supportive organizational culture* yang positif dapat mendorong kebijakan *work-life balance* sehingga karyawan merasa lebih mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi. Dengan demikian, *supportive organizational culture* tidak hanya meningkatkan *job satisfaction*, tetapi juga menjadi syarat penting dalam membangun *work-life balance*.

H5: *Supportive organizational culture* berpengaruh terhadap *work-life balance*

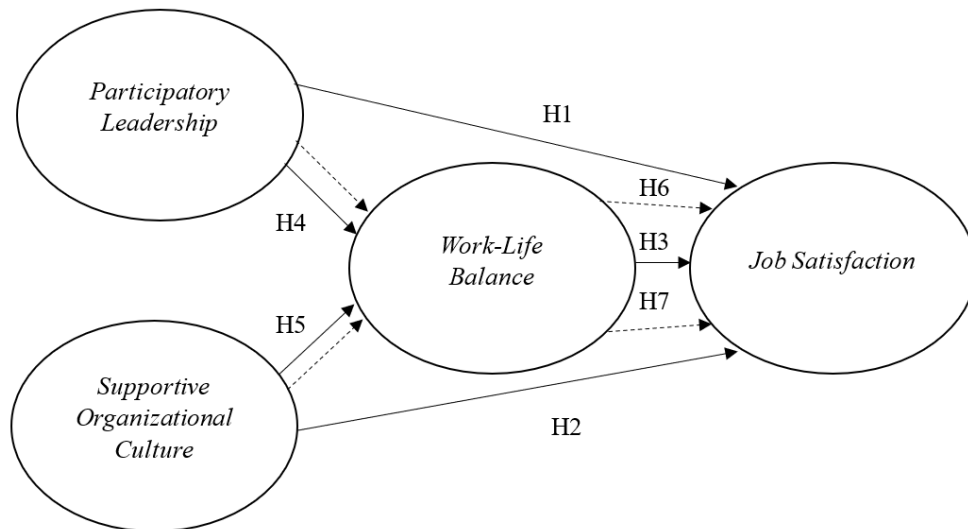
Work-life balance juga berperan sebagai mediator. *Participatory leadership* yang baik meningkatkan rasa memiliki dan suasana kerja positif, yang melalui *work-life balance* memperkuat pengaruh terhadap *job satisfaction* [38], [39], [40]. Penelitian [8], [19] menunjukkan bahwa *work-life balance* berperan sebagai variabel mediasi, di mana semakin baik *work-life balance* yang dirasakan karyawan, semakin kuat pengaruh *participatory leadership* terhadap *job satisfaction*.

H6: *Work-life balance* mediasi *participatory leadership* dengan *job satisfaction*

Demikian pula, *supportive organizational culture* yang konsisten memenuhi kebutuhan karyawan dapat meningkatkan *job satisfaction* melalui *work-life balance* [36]. Ketika organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan, mereka merasakan keseimbangan kehidupan profesional dan pribadi [41]. Penelitian [37] menegaskan bahwa *supportive organizational culture* dapat meningkatkan *job satisfaction* melalui terciptanya *work-life balance*, sehingga semakin kuat *supportive organizational culture*, semakin baik *work-life balance* dan kepuasan karyawan.

H7: *Work-life balance* mediasi *supportive organizational culture* dengan *job satisfaction*

Berdasarkan uraian tersebut, dapat ditarik kesimpulan mengenai kerangka berpikir selanjutnya digambarkan pada Gambar 1 Sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Berpikir
Sumber: Data diolah penulis, 2025

2. METODE

Jenis penelitian ini sesuai dengan metode penemuan ilmu, di mana penelitian dapat dibedakan berdasarkan metode yang dipakai dalam menggali hakikat suatu konsep atau ilmu pengetahuan [42]. Pendekatan penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif, di mana untuk menemukan konsep atau tesa baru, peneliti menyusun proposisi dan hipotesis. Pada tahap berikutnya, hipotesis tersebut diuji secara kuantitatif dengan menggunakan data, sehingga pada akhirnya diperoleh temuan berupa tesa

baru atau hipotesis yang telah teruji [42]. Penelitian ini digunakan untuk mendapatkan sebuah fakta ataupun data di lapangan dan juga bisa memperoleh informasi yang tepat serta nyata. Hal tersebut dikarenakan peneliti berusaha untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel *participatory leadership*, *supportive organizational culture*, dan *work-life balance* terhadap *job satisfaction*. Pada penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampling jenuh. Hal ini dilakukan karena populasi yang dimiliki hanya sebanyak 102 karyawan. Penentuan ini disesuaikan dengan jumlah karyawan PKWT yang ada di PT Graha Satu Tiga Tujuh, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Guna memberikan kejelasan mengenai variabel yang digunakan dalam penelitian, variabel dan item tiap variabel ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Variabel dan Item

Variabel	Item	Sampel Item
<i>Participatory Leadership</i>	Sepuluh item digunakan untuk mengukur <i>participatory leadership</i> , di adaptasi dari Ref. [8], [43]	Sepuluh item mengukur bagaimana <i>participatory leadership</i> meningkatkan <i>job satisfaction</i> . Salah satu pertanyaannya adalah, "Atasan saya menjadi teladan bagi tim." Item telah diadaptasi agar sesuai dengan konstruk tersebut.
<i>Supportive Organizational Culture</i>	Sepuluh item digunakan untuk mengukur <i>supportive organizational culture</i> , di adaptasi dari Ref. [8], [44]	Sepuluh item mengukur bagaimana <i>supportive organizational culture</i> dapat membantu memberikan manfaat. Salah satu pertanyaannya adalah, "Organisasi saya memberi saya waktu untuk belajar dan mengembangkan diri." Item telah diadaptasi agar sesuai dengan konstruk tersebut.
<i>Work-Life Balance</i>	Dua belas item digunakan untuk mengukur <i>work-life balance</i> , di adaptasi dari Ref. [8], [45]	Dua belas item mengukur bagaimana menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan membantu memenuhi kebutuhan. Salah satu pertanyaannya adalah, "Saya mendapat cuti untuk mengerjakan tanggungan saya." Item telah diadaptasi agar sesuai dengan konstruk tersebut.
<i>Job Satisfaction</i>	Sembilan item digunakan untuk mengukur <i>job satisfaction</i> , di adaptasi dari Ref. [8], [44]	Sembilan item mengevaluasi <i>job satisfaction</i> karyawan yang meningkatkan kinerja mereka. Salah satu pertanyaannya adalah, "Saya mendapat cuti untuk mengerjakan tanggungan saya." Item telah diadaptasi agar sesuai dengan konstruk tersebut.

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Penelitian ini mengacu pada [46] yang menggunakan skala Likert sebagai alat ukur untuk menilai sikap, pendapat, serta persepsi individu maupun kelompok terhadap fenomena sosial yang secara spesifik ditetapkan sebagai variabel penelitian.

3. HASIL DAN ANALISIS

Dari proses pengumpulan data tersebut, peneliti memperoleh sebanyak 102 responden. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh dengan melibatkan seluruh anggota populasi. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai kondisi responden, karakteristik mereka diklasifikasikan berdasarkan bagian/departemen, jenis kelamin, kelompok usia, serta masa kerja yang dapat dilihat di Tabel 2.

Responden penelitian berasal dari berbagai bagian kerja, dengan mayoritas di *Housekeeping* dan *Engineering* (14,70%), diikuti FATPROC & IT serta *Front Office* (12,70%). Dari sisi jenis kelamin, dominan laki-laki (77,50%) dibanding perempuan (22,50%). Usia terbesar berada pada rentang 26–30 tahun (35,30%) dan 21–25 tahun (28,40%), menunjukkan mayoritas berada pada usia produktif. Masa kerja sebagian besar ≤1 tahun (44,10%), diikuti 2–4 tahun (33,30%), sedangkan ≥8 tahun hanya 7,80%. Secara keseluruhan, responden didominasi oleh karyawan laki-laki usia produktif dengan masa kerja relatif singkat, tersebar di berbagai bagian operasional perusahaan.

Penelitian menggunakan pengujian dengan dua cara, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Dalam penelitian ini, kuesioner digunakan sebagai teknik pengumpulan data, sedangkan pengolahan data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen [47]. Penilaian *outer model* dalam SmartPLS 4 dilakukan dengan memperhatikan tiga aspek utama, yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan yang diukur melalui *Average Variance Extracted* (AVE), serta reliabilitas konstruk yang dinilai menggunakan *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* [48].

Tabel 2. Karakteristik Responden

No	Kriteria	Klasifikasi	Frekuensi	Persentase
1	Bagian	<i>FATPROC & IT</i>	13	27.70%
		<i>Human Resource</i>	3	2.90%
		<i>Sales & Marketing</i>	4	3.90%
		<i>Front Office</i>	13	12.70%
		<i>Housekeeping</i>	15	14.70%
		<i>Food & Beverage</i>	11	10.80%
		<i>Engineering</i>	15	14.70%
		<i>Tenant Relation</i>	4	3.90%
		<i>Security</i>	13	12.70%
		<i>Public Area</i>	11	10.80%
		2	Jenis Kelamin	Laki-laki
Perempuan	23			22.50%
3	Usia	≤ 20 tahun	8	7.80%
		21-25 tahun	29	28.40%
		26-30 tahun	36	35.30%
		31-35 tahun	9	8.80%
		≥ 36 tahun	20	19.60%
4	Masa kerja	≤ 1 tahun	45	44.10%
		2-4 tahun	34	33.30%
		5-7 tahun	15	14.70%
		≥ 8 tahun	8	7.80%

Sumber: Data diolah penulis, 2026

3.1. Uji Outer Model

3.1.1. Uji Validitas

Hasil pengujian *outer loading* tersaji dalam Tabel 3.

Tabel 3. Nilai Outer Loadings

Variabel	Outer loadings
JS1 <- JS	0.932
JS2 <- JS	0.904
JS3 <- JS	0.927
JS4 <- JS	0.918
JS5 <- JS	0.917
JS6 <- JS	0.921
JS7 <- JS	0.942
JS8 <- JS	0.940
JS9 <- JS	0.964
PL1 <- PL	0.903
PL2 <- PL	0.913
PL3 <- PL	0.884
PL4 <- PL	0.917
PL5 <- PL	0.938
PL6 <- PL	0.853
PL7 <- PL	0.883
PL8 <- PL	0.908
PL9 <- PL	0.844
PL10 <- PL	0.807
SOC1 <- SOC	0.876
SOC10 <- SOC	0.941
SOC2 <- SOC	0.927
SOC3 <- SOC	0.874
SOC4 <- SOC	0.965
SOC5 <- SOC	0.896
SOC6 <- SOC	0.899
SOC7 <- SOC	0.922
SOC8 <- SOC	0.898
SOC9 <- SOC	0.946
WLB1 <- WLB	0.951
WLB10 <- WLB	0.926
WLB11 <- WLB	0.935
WLB12 <- WLB	0.961

WLB2 <- WLB	0.948
WLB3 <- WLB	0.948
WLB4 <- WLB	0.972
WLB5 <- WLB	0.951
WLB6 <- WLB	0.912
WLB7 <- WLB	0.945
WLB8 <- WLB	0.944
WLB9 <- WLB	0.929

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa seluruh nilai outer loading berada di atas 0,7. Temuan ini mengindikasikan bahwa semua item instrumen pada variabel *job satisfaction* karyawan PKWT PT Graha Satu Tiga Tujuh, *participatory leadership*, *supportive organizational culture*, dan *work-life balance* telah memenuhi kriteria validitas konvergen sehingga dinyatakan layak dan valid untuk digunakan dalam penelitian. Selain menggunakan nilai *outer loadings*, validitas juga dapat ditinjau melalui nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Suatu konstruk dinyatakan valid apabila nilai AVE lebih besar dari 0,5. Hasil pengujian nilai AVE dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Nilai AVE

Variabel	Average variance extracted (AVE)
JS	0.864
PL	0.785
SOC	0.837
WLB	0.891

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* pada Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh instrumen atau item penelitian telah memenuhi syarat validitas konvergen, karena setiap nilai AVE berada di atas 0,50. Validitas diskriminan dapat diuji dengan metode *Fornell-Larcker Criterion*, yaitu dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE dari setiap konstruk dengan nilai korelasi konstruk tersebut terhadap konstruk lainnya. Apabila akar kuadrat AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk, maka indikator dinyatakan memenuhi validitas diskriminan. Hasil pengujian tersebut ditampilkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Nilai Fornell-Larcker Criterion

Variabel	JS	PL	SOC	WLB
JS	0.929			
PL	0.843	0.886		
SOC	0.766	0.787	0.915	
WLB	0.757	0.741	0.697	0.944

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Mengacu pada Tabel 5 mengenai *Fornell-Larcker Criterion*, terlihat bahwa nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antarkonstruk.

3.1.2. Uji Reliabilitas

Tabel 6. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
JS	0.980	0.981	0.983
PL	0.969	0.970	0.973
SOC	0.978	0.979	0.981
WLB	0.989	0.989	0.990

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Merujuk pada Tabel 6, seluruh variabel laten dalam penelitian ini menunjukkan nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* di atas 0,70. Hal tersebut menegaskan bahwa semua variabel maupun instrumen yang digunakan sebagai alat ukur telah memenuhi kriteria reliabilitas, sehingga dapat dinyatakan konsisten dan reliabel.

3.2. Uji Inner Model

Tabel 7. Nilai R-Square

Variabel	R-square	R-square adjusted
JS	0.764	0.756
WLB	0.583	0.575

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Pada hasil yang tercantum pada Tabel 7, nilai *R-square* mengindikasikan bahwa model penelitian mampu menjelaskan 76,4% variasi dalam *job satisfaction*, 23,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain dan 58,3% variasi dalam *work-life balance*, sementara 41,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak tercakup dalam model.

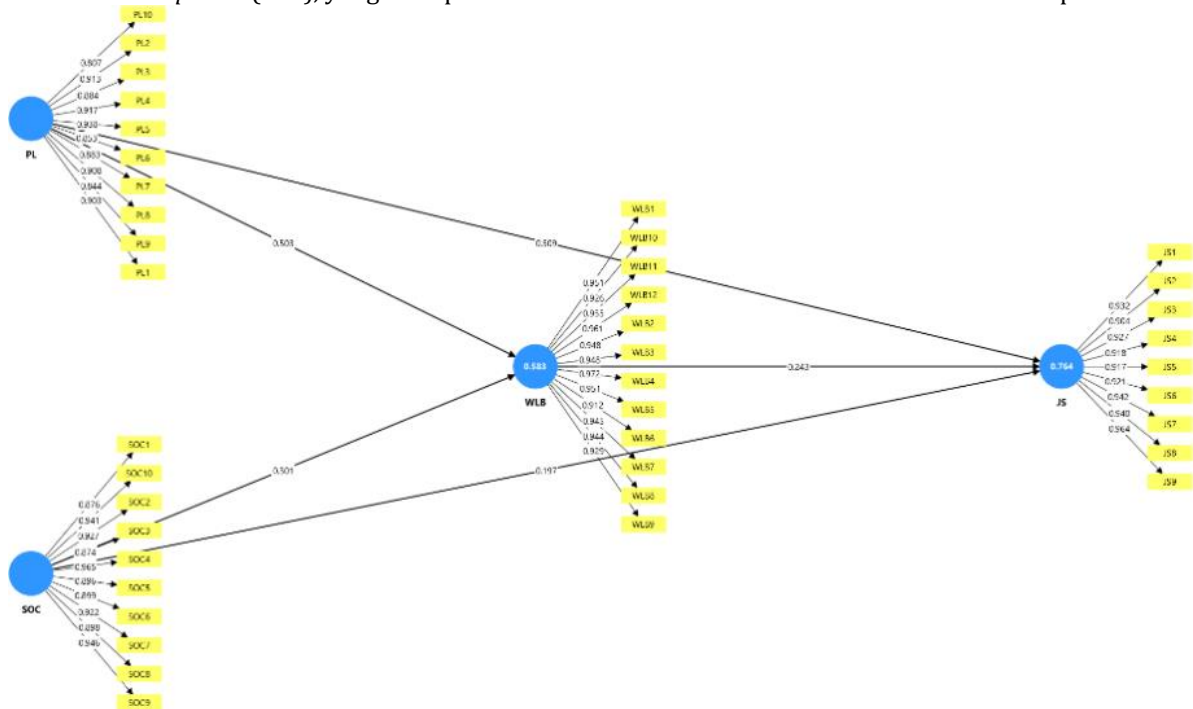
Untuk menilai kemampuan prediktif model dalam menghasilkan nilai observasi yang tepat serta mengevaluasi kualitas estimasi parameter, dilakukan pengujian dengan menggunakan nilai *Q-Square*. Hasil perhitungan *Q-Square* dalam penelitian ini ditampilkan pada Tabel 8.

Tabel 8. Nilai Q-Square

Variabel	Q ² predict
WLB	0.569
JS	0.731

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Berdasarkan pada hasil yang tercantum pada Tabel 8, nilai *Q-square* sebesar 0,569 dan 0,731 yang menegaskan bahwa model penelitian memiliki relevansi prediktif yang kuat. Angka tersebut telah melampaui 0,35, sehingga model dapat diklasifikasikan memiliki tingkat *predictive relevance* yang tinggi. Selanjutnya, Gambar 2 menyajikan visualisasi hasil pengolahan model empiris dengan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS), yang merepresentasikan keterkaitan antarvariabel dalam model penelitian.



Gambar 2. Grafik PLS

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2026

Hasil pengujian koefisien jalur untuk setiap pengaruh langsung dapat dilihat dalam Tabel 9 dan pengaruh tidak langsung pada Tabel 10.

Tabel 9. Path Coefficient Direct Effect

Variabel	T statistics (O/STDEV)	P values	Hasil
PL -> JS	6.020	0.000	Diterima
PL -> WLB	5.501	0.000	Diterima
SOC -> JS	2.077	0.038	Diterima
SOC -> WLB	3.028	0.002	Diterima
WLB -> JS	1.727	0.084	Ditolak

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Tabel 10. Path Coefficient Indirect Effect

Variabel	T statistics (O/STDEV)	P values	Hasil
PL -> WLB -> JS	1.615	0.106	Ditolak
SOC -> WLB -> JS	1.286	0.198	Ditolak

Sumber: Data diolah penulis, 2026

4. DISKUSI

Hipotesis pertama menyatakan bahwa *participatory leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, sejalan dengan [15], [14]. Pemimpin yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan membangun komunikasi dua arah menumbuhkan rasa dihargai, yang terbukti meningkatkan *job satisfaction*. Hipotesis kedua menyatakan bahwa *supportive organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, sejalan dengan [16], [17]. Budaya organisasi yang sehat dengan dukungan atasan, komunikasi terbuka, dan rasa kebersamaan lebih kuat menjelaskan *job satisfaction* dibandingkan dengan faktor kontribusi individu semata.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, sejalan dengan [23]. Hal ini dapat dijelaskan karena karyawan PKWT cenderung menilai *job satisfaction* lebih ditentukan oleh faktor internal organisasi seperti kompensasi, penghargaan, dan perhatian atasan, dengan *work-life balance*. Konteks PKWT yang bersifat kontrak jangka pendek membuat karyawan lebih fokus pada kepastian kerja dan benefit langsung daripada aspek keseimbangan hidup.

Hipotesis keempat menyatakan bahwa *participatory leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance*, sejalan dengan [35], [36]. *Participatory leadership* memberi ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi dan memperoleh dukungan supervisor, sehingga mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan keseimbangan kehidupan.

Hipotesis kelima menyatakan bahwa *supportive organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance*, sejalan dengan [37]. Ini membuktikan bahwa *supportive organizational culture* yang positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan manusiawi, sehingga kebijakan *work-life balance* tidak hanya formalitas, tetapi benar-benar dirasakan oleh karyawan PKWT PT Graha Satu Tiga Tujuh. Dengan kata lain, *supportive organizational culture* menjadi fondasi penting agar kebijakan *work-life balance* bisa berjalan efektif dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Hipotesis keenam menyatakan bahwa *work-life balance* tidak memediasi *participatory leadership* dengan *job satisfaction*, sejalan dengan [22]. Hal ini dapat terjadi karena pengaruh langsung *participatory leadership* terhadap *job satisfaction* lebih dominan, sementara *work-life balance* tidak cukup kuat menjembatani hubungan tersebut. Pada konteks PKWT, karyawan lebih menekankan kepastian kontrak dan kompensasi daripada keseimbangan hidup, sehingga jalur mediasi *work-life balance* menjadi lemah.

Hipotesis ketujuh menyatakan bahwa *work-life balance* tidak memediasi *supportive organizational culture* dengan *job satisfaction*, sejalan dengan [24]. Walaupun *supportive organizational culture* terciptanya lingkungan kondusif, pengaruhnya terhadap *job satisfaction* dapat terhambat oleh kebijakan yang tidak dijalankan secara konsisten. Pada karyawan PKWT, program *work-life balance* sering dianggap formalitas tanpa penerapan nyata, misalnya tidak adanya pengaturan jam kerja yang jelas, sehingga persepsi dukungan organisasi tidak cukup kuat untuk meningkatkan *job satisfaction* melalui *work-life balance*.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa faktor internal organisasi, khususnya kualitas *participatory leadership* dan *supportive organizational culture*, merupakan determinan utama *job satisfaction* karyawan. *Work-life balance* terbukti tidak berpengaruh langsung maupun sebagai mediator, sehingga dalam konteks karyawan PKWT, *job satisfaction* lebih ditentukan oleh aspek organisasi seperti kompensasi, penghargaan, dan perhatian atasan dibandingkan dengan *work-life balance*. Temuan ini memperkuat literatur bahwa dominasi faktor internal organisasi lebih signifikan daripada faktor *work-life balance* dalam menjelaskan *job satisfaction*.

Secara empiris, *participatory leadership* dan *supportive organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* serta meningkatkan *work-life balance*. Namun, jalur mediasi *work-life balance* tidak menambah pengaruh terhadap *job satisfaction*. Hal ini menunjukkan bahwa pada karyawan PKWT, persepsi terhadap *participatory leadership* dan *supportive organizational culture* lebih menentukan *job satisfaction* dibandingkan dengan *work-life balance*, karena status kontrak jangka pendek membuat mereka lebih fokus pada kepastian kerja dan benefit langsung.

Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang relevan, seperti motivasi kerja, kompensasi, atau faktor lingkungan, agar hasil lebih komprehensif. Objek penelitian juga dapat diperluas pada karyawan dengan status berbeda maupun perusahaan di sektor lain, sehingga temuan lebih dapat digeneralisasikan. Selain itu, metode penelitian dapat dikembangkan dengan pendekatan campuran, misalnya menggabungkan survei kuantitatif dengan wawancara kualitatif, guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam. Penelitian di masa mendatang juga dapat menggunakan determinan lain sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan *job satisfaction*.

Ucapan Terima Kasih

Penelitian ini didukung oleh Universitas Negeri Semarang melalui fasilitas akademik yang diberikan. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada PT Graha Satu Tiga Tujuh yang telah memberikan izin penelitian serta kepada seluruh karyawan yang bersedia menjadi responden. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada dosen yang memberikan bimbingan, arahan, dan masukan yang sangat berharga. Dukungan dari rekan-rekan serta keluarga juga menjadi motivasi penting dalam penyelesaian penelitian ini.

REFERENSI

- [1] Muliadi, D., "Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kantor Hukum Dedi Muliadi, S.H. & Rekan di Masa Pandemi Covid-19," *Kompak: Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi*, vol. 14, no. 2, pp. 443–452, Dec. 2021, doi: 10.51903/kompak.v14i2.947.
- [2] A. Y. Siswananti and E. Puspitasari, "Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi, E - Commerce, dan Media Sosial terhadap Keputusan untuk Berwirausaha," *Kompak: Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi*, vol. 17, no. 1, pp. 64–77, Apr. 2024, doi: 10.51903/kompak.v17i1.1697.
- [3] D. Ayu, P. P. Mastuti, D. Nyoman, S. Werastuti, and L. S. Musmini, "Pengaruh Ukuran Perusahaan, Lingkungan, Sosial dan Tata Kelola Terhadap Harga Saham Perusahaan dengan Profitabilitas sebagai Variabel Moderasi," *Kompak: Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi*, vol. 18, no. 1, pp. 256–263, Jul. 2025, doi: 10.51903/nzdwgd77.
- [4] Badan Pusat Statistik, *Statistik Hotel dan Akomodasi Lainnya*, vol. 39. BPS-Statistics Indonesia, 2024, [Online]. Available: <https://www.bps.go.id/id/publication/2024/12/31/18e46811848c05eabc2831a7/statistik-hotel-dan-akomodasi-lainnya-di-indonesia-2024.html>.
- [5] K. R. Pitaloka and P. I. Rahmawati, "Eksplorasi Pola Kepemimpinan yang Didambakan oleh Karyawan Hotel Holiday Inn Baruna Bali," *Jurnal Manajemen Perhotelan dan Pariwisata*, vol. 8, no. 1, pp. 122–128, Jul. 2025, doi: 10.23887/jmpp.v8i1.93293.

- [6] T. A. Judge, S. Zhang, and D. R. Glerum, "Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs," in *Essential of Industrial and Organizational Psychology*, V. I. Sessa and N. A. Bowling, Eds., New York: Routledge 52 Vanderbilt Avenue, 2021, ch. Job Satisfaction, pp. 207–241. doi: 10.4324/9780429325755.
- [7] L. Qi, B. Liu, X. Wei, and Y. Hu, "Impact of Inclusive Leadership on Employee Innovative Behavior: Perceived Organizational Support as A Mediator," *PLoS One*, vol. 14, no. 2, p. e0212091, Feb. 2019, doi: 10.1371/journal.pone.0212091.
- [8] A. A. Nassani, W. Badshah, A. Grigorescu, A. N. Cozorici, Z. Yousaf, and X. Zhan, "Participatory Leadership and Supportive Organisational Culture Panacea for Job Satisfaction Regulatory Role of Work-Life Balance," *Heliyon*, vol. 10, no. 16, p. e36043, Aug. 2024, doi: 10.1016/j.heliyon.2024.e36043.
- [9] S. Javanmardnejad, R. Bandari, M. Heravi-Karimooi, N. Rejeh, H. Sharif Nia, and A. Montazeri, "Happiness, Quality of Working Life, and Job Satisfaction among Nurses Working in Emergency Departments in Iran," *Health Qual. Life Outcomes*, vol. 19, no. 1, p. 112, Dec. 2021, doi: 10.1186/s12955-021-01755-3.
- [10] P. Brough, C. Timms, X. W. Chan, A. Hawkes, and L. Rasmussen, "Work–Life Balance: Definitions, Causes, and Consequences," 2020, pp. 473–487. doi: 10.1007/978-3-030-31438-5_20.
- [11] T. D. Allen, T. D. Golden, and K. M. Shockley, "How Effective is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings," *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 16, no. 2, pp. 40–68, Jan. 2015, doi: 10.1177/1529100615593273.
- [12] P. M. Blau, *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY, USA: John Wiley & Sons, 1964. doi: 10.1002/9780470753491
- [13] F. Fanelli and N. A. Erlin, "How Work from Home Boost Job Satisfaction on Women Workers? The Role of Work Life Balance as Mediating Variable," *Journal of Management and Administration Provision*, vol. 5, no. 2, pp. 333–344, Jul. 2025, doi: 10.55885/jmap.v5i2.659.
- [14] A. Daud, A. Ady Dj, H. Adianita, and Y. Jibrail Mado, "Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal the Influence of Participative Leadership Style on Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior as a Moderating Variable," vol. 6, no. 4, pp. 2192-2200., 2024, doi: 10.47476/reslaj.v6i4.1918.
- [15] Z. Hussain, M. Iqbal, and F. Chiragh, "Unraveling the Underlying Mechanism between Participative Leadership and Job Satisfaction in Academia," *Journal of Workplace Behavior (JWB)*, vol. 5, no. 2, pp. 46–60, 2024, doi: 10.70580/jwb.05.02.0237.
- [16] E. M. Nur, T. Saiful Bahri, and T. Fadhla, "Transformation of Organizational Culture and Job Satisfaction in Building HR Capabilities at BPBA," *International Journal of Science*, vol. 6, no 1, pp. 72-79, 2025, doi: 10.46729/ijstm.v6i1.1256.
- [17] H. Shahriar, L. N. Makhdum, and B. E. Hossen, "Organizational Culture and Its Influence on Employee Job Satisfaction," *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*, vol. 9, no. 4, pp. 52–61, Aug. 2024, doi: 10.33564/ijeast.2024.v09i04.005.
- [18] M. G. Buba, P. Sb, P. P. Kumar, and B. U. Maheswari, "Effects Of Work-Life Balance On Employee Job Satisfaction," *Educational Administration Theory and Practices*, vol. 30, no. 5, 13512-13520, May 2024, doi: 10.53555/kuvey.v30i5.5830.
- [19] D. P. Subedi and D. R. Bhandari, "Impact of Leadership Support on Employee Job Satisfaction: Examining The Mediating Role of Work-Life Balance," *Business, Organizations and Society*, vol. 2, no. 1, pp. 57–62, Jan. 2024, doi: 10.26480/bosoc.01.2024.57.62.
- [20] N. U. Hasibuan, "Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Guru di Mts Madinatussalam Kecamatan Percut Sei Tuan," Universitas Islam Negeri, Medan, 2020, [Online]. Available: <http://repository.uinsu.ac.id/9982/1/FILE%20Skripsi%20Acc%20Nurul%20Ulfa.pdf>
- [21] K. C. Kurniati, I. S. Kurniawan, and M. A. S. Lysander, "Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai," *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, vol. 6, no. 3, pp. 2289-2296, Apr. 2025, doi: 10.38035/jmpis.v6i3

- [22] L. Borreba and J. D. Potane, "The Mediating Effects of Work-Life Balance on the Relationship of School Heads' Leadership Practices and Teachers' Work Satisfaction," *Journal of Interdisciplinary Perspectives ISSN*, vol. 2, no. 4, pp. 20–32, Apr. 2024, doi: 10.69569/jip.2024.0048.
- [23] W. Ilman, E. Lataruva, and B. S. Wicaksono, "Pengaruh Kebijakan Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Work-Life Balance sebagai Variabel Mediasi," *Diponegoro Journal Of Management*, vol. 14, no. 1, pp. 16–33, 2025, [Online]. Available: <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/49714s>
- [24] A. Harlianto, "Pengaruh Participative Leadership, Supportive Organizational Culture, dan Work-Life Balance terhadap Job Satisfaction pada Karyawan Gen Z di Tangerang.," Universitas Multimedia Nusantara, Tangerang, 2024, [Online]. Available: <https://kc.umn.ac.id/id/eprint/37571>
- [25] H. Banjarnahor, W. Hutabarat, A. M. Sibuea, and M. Situmorang, "Job Satisfaction as a Mediator between Directive and Participatory Leadership Styles Toward Organizational Commitment," *International Journal of Instruction*, vol. 11, no. 4, pp. 869–888, Oct. 2018, doi: 10.12973/iji.2018.11455a.
- [26] S. Damanik, B. Situmorang, and R. Dewi, "The Influence of Participatory Leadership, Quality Culture, and Job Satisfaction on Lecturer Organizational Commitment (Case Study of Universities in Indonesia)," *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, vol. 4, no. 1, pp. 654–663, Jan. 2021, doi: 10.33258/birci.v4i1.1648.
- [27] A. Grigorescu, C. Lincaru, and S. Pirciog, "Ethic Leadership Trigger for Talents," *Proceedings of the GEKOS 2020 Conference*, Jul. 2020, pp. 32–44, doi: 10.18662/lumproc/gekos2020/05
- [28] R. Rosnawati, M. Latif, K. Anwar, and J. Jamaluddin, "Participatory Leadership Behavior, Achievement Orientation, and Work Motivation Have a Significant Effect on Teacher," *Zabags International Journal Of Education*, vol. 1, no. 2, pp. 62–72, Oct. 2023, doi: 10.61233/zijed.v1i2.10.
- [29] J. Meng and B. K. Berger, "The Impact of Organizational Culture and Leadership Performance on PR Professionals' Job Satisfaction: Testing the Joint Mediating Effects of Engagement and Trust," *Public Relat. Rev.*, vol. 45, no. 1, pp. 64–75, Mar. 2019, doi: 10.1016/j.pubrev.2018.11.002.
- [30] C. T. Jie, E. W. Z. Yee, and S. Wok, "Predicting Factors of Job Satisfaction through Organizational Culture: A Case of Malaysian Private Learning Institution," *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, vol. 33, no. 3, pp. 37–54, 2017, doi: 10.17576/jkmjc-2017-3303-03.
- [31] A. Aulia, A. F. Husain, M. Zahrotunnisa', M. Charismatica, and R. Bakhtiar, "The Role of Organizational Culture on Job Satisfaction Mediated by Perceived Organizational Support in Hospital Employees," *Jurnal Psikologi*, vol. 24, no. 1, pp. 67–86, May 2025, doi: 10.14710/jp.24.1.67-86.
- [32] T. E. Rahmayati, R. Universitas, and A. Hamzah, "Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (Work Life Balanced) pada Wanita Bekerja," *Jurnal Insitusi Politeknik Ganesha Medan Juripol*, vol. 4, no. 2, Sep. 2021, doi: 10.33395/juripol.v4i2.11098.
- [33] S. Pathak and S. Bhayani, "A Study on Work-life Balance and Its Impact on Job Satisfaction among Employees of Saurashtra, India," *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, vol. 25, no. 7, pp. 578–585, Aug. 2025, doi: 10.9734/ajeba/2025/v25i71909.
- [34] C. W. Bintari, B. W. K, and E. Syahputra, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Work Life Balance PT Bina Bangun Perkasa Kediri," *Maeswara : Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 3, no. 5, pp. 337–349, Oct. 2025, doi: 10.61132/maeswara.v3i5.2283.
- [35] T. R. Ahad, N. Khan, A. Subbarao, and H. M. M. Rahman, "Unlocking Work-Life Balance: The Impact of Participative Leadership on Reducing Emotional Exhaustion," *Cogent Business and Management*, vol. 11, no. 1, p. 2372456, 2024, doi: 10.1080/23311975.2024.2372456.
- [36] A. Stankevičienė, V. Tamaševičius, D. Diskienė, Ž. Grakauskas, and L. Rudinskaja, "The Mediating Effect of Work-Life Balance on the Relationship between Work Culture and Employee Well-

- Being," *Journal of Business Economics and Management*, vol. 22, no. 4, pp. 988–1007, May 2021, doi: 10.3846/jbem.2021.14729.
- [37] G. Hastuti, M. Meutia, and Z. Sultan, "Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction on Tax Service Office Employees: Mediated Role of Work-Life Balance Policy," *Asean International Journal of Business*, vol. 4, no. 1, pp. 63–78, Feb. 2025, doi: 10.54099/aijb.v4i1.1186.
- [38] S. Ghaffar, I. M. Sha, J. Burgoyne, and J. S. S. Aziz, "Research Paper: Investigating the Mediation Role of Respect for Employees on the Relationship between Participative Leadership and Job Satisfaction: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia," *Aust. J. Basic Appl. Sci.*, vol. 11, no. 6, pp. 1-13, May 2017, doi: 10.22587/ajbas.
- [39] Y. Atouba, "How Does Participation Impact IT Workers' Organizational Commitment? Examining the Mediating Roles of Internal Communication Adequacy, Burnout and Job Satisfaction," *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 42, no. 4, pp. 580–592, Apr. 2021, doi: 10.1108/lodj-09-2020-0422.
- [40] M. Aslan and H. Atesoglu, "The Effect of Innovation and Participation as Workplace Values on Job Satisfaction and the Mediating Effect of Psychological Ownership," *Sage Open*, vol. 11, no. 4, p. 21582440211061530, Nov. 2021, doi: 10.1177/21582440211061530.
- [41] K. Rashmi and A. Kataria, "The Mediating Role of Work-Life Balance on The Relationship between Job Resources and Job Satisfaction: Perspectives from Indian Nursing Professionals," *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 31, no. 5, pp. 1316–1342, Oct. 2021, doi: 10.1108/ijoa-04-2021-2722.
- [42] A. Ferdinand, *Metode Penelitian Manajemen*, 5th ed. Universitas Diponegoro, 2014, [Online]. Available: <https://dewey.petra.ac.id/catalog/view/102720>
- [43] J. A. Arnold, S. Arad, J. A. Rhoades, and F. Drasgow, "The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of A New Scale for Measuring Leader Behaviors," *J. Organ. Behav.*, no. 21, pp. 249–269, Apr. 2000, doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3%3C249::AID-JOB10%3E3.0.CO;2-%23.
- [44] P. S. U. Sabri, M. Ilyas, and Z. Amjad, "Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore," *International Journal of Business and Social Science*, vol. 2, no. pp. 121-128, 24, Dec. 2011, doi: 10.30845/ijbss.
- [45] O. L. Obiageli, O. C. Uzochukwu, and C. D. Ngozi, "Work Life Balance and Employee Performance in Selected Commercial Banks in Lagos State," *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, vol. 3, no. 4, 2015, [Online]. Available: <https://www.idpublications.org/wp-content/uploads/2015/05/Work-Life-Balance-And-Employee-Performance-In-Selected-Commercial-Banks-In-Lagos-State.pdf>
- [46] I. Kusmaryono, D. Wijayanti, and H. R. Maharani, "Number of Response Options, Reliability, Validity, and Potential Bias in the Use of the Likert Scale Education and Social Science Research: A Literature Review," *Eurasian Society of Educational Research*, vol. 8, no. 4, 625-637, 2022, doi: 10.12973/ijem.8.4.625.
- [47] J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, M. Sarstedt, N. P. Danks, and Ray Soumya, *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Switzerland: Springer Nature Switzerland AG, 2021. doi: 10.1007/978-3-030-80519-7.
- [48] H. Setiabudhi *et al.*, *Analisis Data Kuantitatif dengan SmartPLS 4*. Balikpapan: Anggota Ikatan Penerbit Indonesia, 2025. [Online]. Available: <https://ebooks.borneonovelty.com/publications/588838/analisis-data-kuantitatif-dengan-smartpls-4>