

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dengan Work-Life Balance sebagai Variabel Mediasi

Galuh Suci Retna Mulatsih^{*1}, Nurul Kamilia²

^{1,2} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Semarang, Jawa Tengah

Email: galuhsr2004@students.unnes.ac.id^{*1}, nkamilia@mail.unnes.ac.id²

**Corresponding Author*

Article Info

Article history:

Received: May 2026

Revised: June 2026

Accepted: July 2026

Keywords:

Participatory Leadership
Supportive Organizational
Culture

Job Satisfaction

Work-Life Balance

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of participative leadership style and organizational culture on job satisfaction through work-life balance as a mediator in the Semarang City Fire Department. This study uses a quantitative approach with 183 respondents from the Semarang City Fire Department. Data collection techniques were carried out through the distribution of instruments and observations to obtain a direct picture of the conditions and activities of employees. The data analysis technique used Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the help of the SmartPLS version 4 application. The results of the study indicate that participative leadership style has a significant and positive effect on work-life balance and job satisfaction. Organizational culture has a positive and significant effect on work-life balance and job satisfaction. In addition, work-life balance has been shown to have a positive and significant effect on job satisfaction, which indicates that work-life balance significantly mediates the relationship between participative leadership style and job satisfaction, as well as between organizational culture and job satisfaction. These findings indicate that leadership and organizational culture play an important role in work-life balance and job satisfaction.



1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan proses mengenai masalah dalam ruang lingkup pegawai untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi [1], [2], [3], [4]. Era globalisasi yang kompetitif, mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja menjadi penting karena mencerminkan sejauh mana individu merasa dihargai dan nyaman dalam pekerjaannya. Pada organisasi publik seperti Dinas Pemadam Kebakaran Kota Semarang, kepuasan kerja berkaitan dengan keselamatan, efektivitas pelayanan, dan produktivitas kerja. Ketidakpuasan kerja dapat meningkatkan absensi, *turnover*, serta menurunkan moral [5], [6]. Kepuasan kerja yang rendah juga dipengaruhi oleh variabel seperti kepemimpinan dan kerja dalam instansi [7]. Teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) merupakan proses pemimpin untuk meningkatkan kepuasan kerja, dengan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan bersama melalui timbal balik sosial yang penting bagi peningkatan kinerja organisasi [8], [9].

Penemuan sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam: sebagian membuktikan pengaruh positif gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta peran mediasi *work-life balance* [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16], [17]. Namun, ada hasil penelitian dari penelitian terdahulu yang menunjukkan tidak berpengaruh dan tidak memediasi [18], [19], [20], [21].

Penelitian dilakukan pada pegawai Dinas Pemadam Kebakaran Kota Semarang kepuasan kerja merupakan aspek penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Berdasarkan observasi awal dan wawancara dengan kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, masih ditemukan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai. Peneliti melakukan pra-survei pada bulan Februari 2026. Terdapat 30 responden pegawai Dinas Pemadam Kebakaran Kota Semarang yang dipilih secara purposive. Pra-survei dilakukan menggunakan kuesioner tertutup dengan pilihan jawaban “Ya” dan “Tidak” yang disusun berdasarkan indikator gaya kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi, *work-life balance*, dan kepuasan kerja.

Hasil pra-survei menunjukkan bahwa sebanyak 57% pegawai menyatakan tidak memiliki kebebasan dalam pembagian tugas dan penjadwalan kerja yang dianggap kurang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan. Selain itu, 63% pegawai menilai pimpinan kurang menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan dan aspirasi pegawai, sedangkan 77% pegawai merasa kurang memperoleh penghargaan atau pengakuan atas kontribusi yang diberikan dalam lingkungan kerja. Temuan tersebut mengidentifikasikan adanya permasalahan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi, dan kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan pra-survei dan wawancara tidak terstruktur, tingkat kepuasan kerja pegawai belum stabil. Kondisi tersebut diduga dipengaruhi oleh pola kepemimpinan, pembagian tugas, serta ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Penelitian terdahulu mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan *work-life balance* sebagai variabel mediasi pada sektor swasta atau organisasi yang memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda, yaitu sistem kerja shift, jam kerja yang tidak menentu, tuntutan kesiapsiagaan darurat, serta risiko fisik dan tekanan psikologis yang tinggi. Berdasarkan *research gap*, penelitian ini mengkaji kembali peran *work-life balance* sebagai variabel mediasi pada pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pemadam Kebakaran Kota Semarang.

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat teoritis berupa menambah pengetahuan intelektual bagi para pembaca mengenai bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan variabel mediasi *work-life balance* pada hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Serta bermanfaat untuk menambah referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin menguji pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan *variabel mediasi work-life balance*. Secara praktis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan memperhatikan aspek gaya kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi, dan *work-life balance* pada karyawan. Dengan gaya kepemimpinan partisipatif yang baik dan optimal, karyawan dapat merasa puas, bahagia, dan fokus dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, budaya organisasi dapat mempertahankan budaya. Serta memberikan wawasan dan informasi mengenai cara menyeimbangkan antara gaya kepemimpinan dan mempertahankan budaya kerja, sehingga meningkatkan *work-life balance* dan kepuasan kerja dapat terbentuk dalam dirinya.

2. METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif guna menganalisis pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung gaya kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan *work-life balance* sebagai variabel mediasi [22]. Populasi meliputi seluruh pegawai Dinas Pemadam Kebakaran Kota Semarang yang berjumlah 335 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah probability sampling dengan metode *probability sampling*, yaitu pengambilan sampel yang dilakukan secara acak sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai sampel penelitian [22]. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 5% (0,05). Rumus Slovin digunakan untuk menentukan ukuran sampel apabila jumlah populasi diketahui secara pasti. Dengan populasi (N) sebanyak 335 pegawai dan tingkat kesalahan (e) sebesar 5%, maka ukuran sampel (n) yang digunakan dalam penelitian ini adalah 183 pegawai [22].

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner cetak (kertas) yang digunakan di lingkungan kantor Dinas Pemadam Kebakaran Kota Semarang. Instrumen dirancang dengan menggunakan skala Likert lima tingkat, yang berkisar dari “sangat tidak setuju” sampai dengan “sangat setuju”, untuk mengukur variabel penelitian gaya kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.

Penelitian ini menerapkan teknik analisis data, yaitu analisis jalur. Analisis jalur dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan teknik *Partial Least Squares* (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS 4.0. PLS digunakan untuk memprediksi hubungan antarkonstruksi dan menjelaskan hubungan teoritis antar konstruk tersebut. Analisis jalur menggunakan model PLS, yang terdiri dari dua bagian, yaitu *outer model*, dan *inner model*. Model luar diuji dengan kriteria validitas konvergen, dan *Cronbach's Alpha* untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen. Selain itu, model dievaluasi dengan melihat koefisien determinasi uji (R^2), efek size (F^2), dan signifikansi hubungan antarvariabel menggunakan metode bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5% dengan menggunakan t-statistik $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$. Tabel 1. menyajikan pengukuran variabel penelitian, termasuk semua item pengukuran, dan berfungsi sebagai referensi utama untuk proses pengumpulan data [22].

Tabel 1. Variabel dan Item

Variabel	Item	Sampel Item
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	Sembilan item digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan partisipatif, diadaptasi dari [23].	Sembilan item mengukur bagaimana gaya kepemimpinan partisipatif meningkatkan kepuasan kerja. Salah satu pertanyaannya adalah, “Pemimpin saya memiliki nilai-nilai yang jelas dan mempraktikkan apa yang pimpinan jelaskan.” Item telah diadaptasi agar sesuai dengan konstruk tersebut.
Budaya Organisasi	Lima item digunakan untuk mengukur budaya organisasi, diadaptasi dari [24].	Lima item mengukur bagaimana budaya organisasi membantu memberikan dukungan. Salah satu pertanyaannya adalah, “Instansi menerapkan komitmen jangka panjang dari karyawan dalam pengembangan karier dan kesejahteraan.” Item telah diadaptasi agar sesuai dengan konstruk tersebut.
<i>Work-Life Balance</i>	Empat item digunakan untuk mengukur <i>work-life balance</i> , diadaptasi dari [25].	Empat item mengukur bagaimana menyeimbangkan kehidupan pribadi dan kehidupan di dalam pekerjaan. Salah satu pertanyaannya adalah, “Tanggung jawab pekerjaan tidak menghalangi saya untuk meluangkan waktu bersama keluarga dan teman-teman.
Kepuasan Kerja	Tiga puluh enam item digunakan untuk mengukur kepuasan kerja yang diadaptasi dari [26].	Tiga puluh enam item mengevaluasi kepuasan kerja pegawai yang meningkatkan kinerja pegawai. Salah satu pertanyaannya adalah “Saya merasa senang melakukan hal-hal yang saya lakukan di tempat kerja.” Item telah diadaptasi agar sesuai dengan konstruk tersebut.

Sumber: Data Diolah, 2026

Penelitian ini merujuk pada [27] yang menggunakan skala Likert sebagai alat ukur untuk menilai sikap, pendapat, serta persepsi individu terhadap fenomena sosial tertentu yang didefinisikan sebagai variabel penelitian.

3. HASIL DAN ANALISIS

3.1. Analisis Inferensial

Metode statistik yang dikenal sebagai uji inferensial digunakan untuk membuat kesimpulan atau prediksi tentang populasi berdasarkan data sampel. Analisis ini dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS4. *Structural Equation Modeling* (SEM) dan *Partial Least Squares* (PLS) digunakan. PLS menganalisis hubungan antarvariabel dalam model yang kompleks, sedangkan SEM menganalisis hubungan sebab-akibat. Gambar 1 menunjukkan model variabel laten yang akan dianalisis dalam studi ini [28].

Pengujian model dilakukan melalui dua tahap, yaitu *Outer Model* untuk menguji Validitas dan reliabilitas indikator, serta *Inner Model* untuk menguji hubungan dan signifikansi antar variabel laten melalui nilai R^2 dan koefisien jalur :

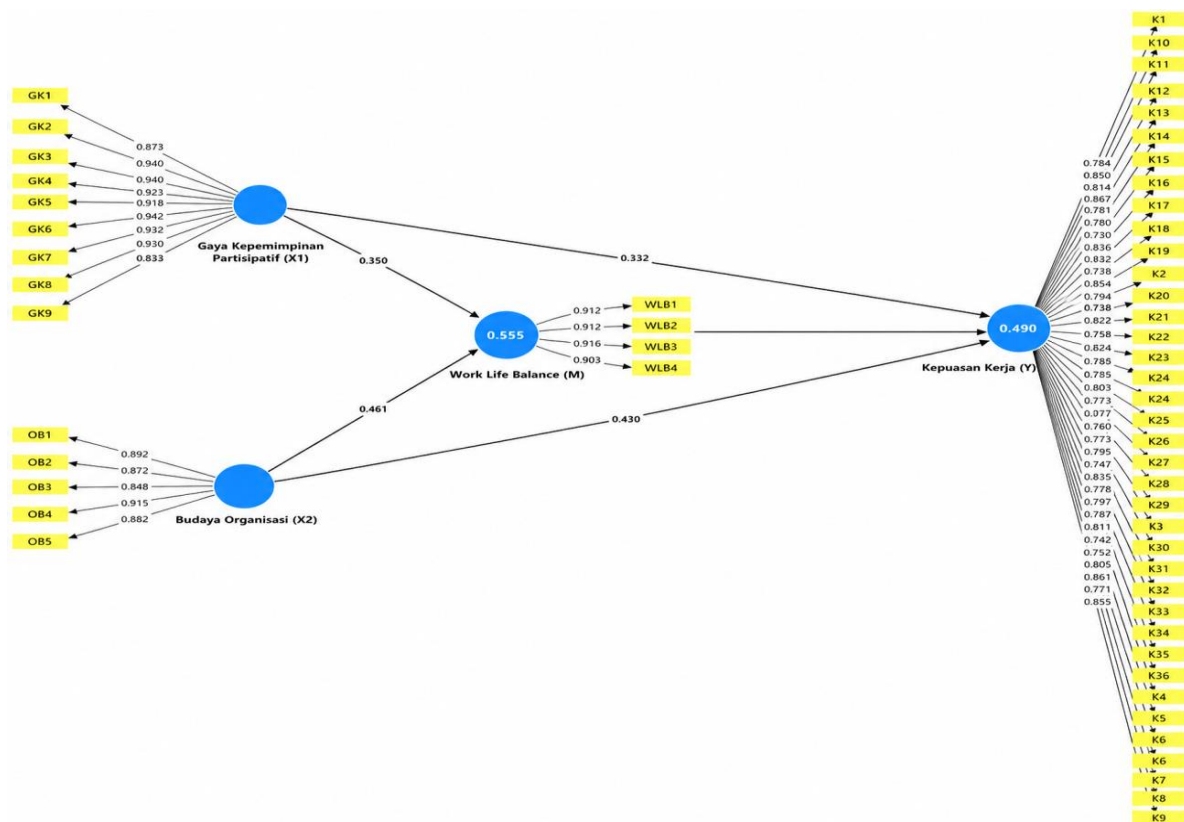
3.1.1 Outer Model

Convergent Validity

Convergent Validity memiliki dua kriteria: yang pertama menggunakan nilai loading factor, dan yang kedua menggunakan nilai *Average Extracted* (AVE).

a. Nilai Loading Validity

Adapun hasil convergent validity dalam penelitian pada Gambar 1 berikut:



Gambar 1. Hasil *Outer Loading* 1

Berdasarkan hasil pada Gambar 1 nilai loading faktor indikator pada gaya kepemimpinan partisipatif (X1), budaya organisasi (X2), *work-life balance* (M), dan kepuasan kerja (Y) memiliki nilai loading faktor di atas 0,70 . Untuk menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merefleksikan variabel yang diukur dengan baik, keseluruhan indikator dinyatakan valid.

b. Uji Validitas

Hasil pengujian *outer loading* tersaji dalam Tabel 2. Diketahui nilai *outer loading* diatas 0,70. Mengindikasikan bahwa semua item pada variabel kepuasan kerja pada Dinas Pemadam Kebakaran Kota Semarang, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan work-life balance telah memenuhi kriteria validitas konvergen sehingga dinyatakan layak dan valid untuk digunakan dalam penelitian.

Tabel 2. Nilai *Outer Loading*

Variabel	<i>Outer loading</i>
GK1<-Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1)	0.873
GK2 <- Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1)	0.940
GK3 <- Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1)	0.940
GK4 <- Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1)	0.923
GK5 <- Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1)	0.918

GK6 <- Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1)	0.942	
GK7 <- Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1)	0.932	
GK8 <- Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1)	0.930	
GK9 <- Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1)	0.833	
K1 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.784	
K10 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.850	
K11 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.814	
K12 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.867	
K13 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.781	
K14 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.780	
K15 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.730	
K16 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.836	
K17 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.742	
K18 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.738	
K19 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.854	
K2 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.794	
K20 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.738	
K21 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.822	
K22 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.758	
K23 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.824	
K24 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.785	
K25 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.773	
K26 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.803	
K27 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.777	
K28 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.760	
K29 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.773	
K3 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.795	
K30 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.747	
K31 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.835	
K32 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.778	
K33 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.797	
K34 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.787	
K35 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.811	
K36 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.742	
K4 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.752	
K5 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.805	
K6 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.861	
K7 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.845	
K8 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.771	
K9 <- Kepuasan Kerja (Y)	0.855	
OB1 <- Budaya Organisasi (X2)	0.892	
OB2 <- Budaya Organisasi (X2)	0.872	
OB3 <- Budaya Organisasi (X2)	0.848	
OB4 <- Budaya Organisasi (X2)	0.915	
OB5 <- Budaya Organisasi (X2)	0.882	
WLB1 <- Work-Life Balance (M)	0.912	
WLB2 <- Work-Life Balance (M)	0.912	
WLB3 <- Work-Life Balance (M)	0.916	0.903
WLB4 <- Work-Life Balance (M)		

Sumber: Data Diolah, 2026

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

Output hasil estimasi *average variance extracted* (AVE) dapat dilihat pada Tabel 3 variabel dikatakan valid jika memiliki nilai AVE > 0,5.

Tabel 3. Hasil AVE Uji Convergent Validity

Variabel	Average varlance extracted (AVE)	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1)	0.838	Valid

Kepuasan Kerja (Y)	0.631	Valid
Budaya Organisasi (X2)	0.779	Valid
<i>Work-Life Balance</i> (M)	0.829	Valid

Sumber: Data Diolah, 2026

3.1.2 Uji Reliabilitas

Nilai *Cronbach's Alpha* dan Composite Reliability

Hasil uji reliabilitas pada Tabel 4 menunjukkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0.70. Menegaskan bahwa semua variabel dan instrumen yang digunakan sebagai alat ukur telah memenuhi kriteria reliabilitas, sehingga dapat dinyatakan konsisten dan reliabel [29].

Tabel 4. Nilai *Cronbach's Alpha* dan Composite Reliability

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Budaya Organisasi(X2)	0.929	0.936	0.946
Gaya Kepemimpinan Partisipatif(X1)	0.976	0.977	0.979
Kepuasan Kerja(Y)	0.983	0.985	0.984
<i>Work-Life Balance</i> (M)	0.931	0.934	0.951

Sumber: Data Diolah, 2026

3.2. Discriminant Validity

Discriminant validity merupakan ukuran sejauh mana suatu konstruk dalam model penelitian benar-benar berbeda atau mampu dibedakan dari konstruk lain yang ada [30]. *Discriminant validity* dapat dievaluasi melalui beberapa kriteria, yaitu nilai *cross loading*, *Fameli-Larcker*, dan *Heterotrait-Monotrait* (HTMT).

1. Cross Loading

Bahwa dari hasil data yang didapat, *cross loading* untuk tiap-tiap instrumen adalah hubungannya lebih besar konstraknya dibanding konstruk lain.

2. Fornell-Larcker

Digunakan secara efektif untuk memeriksa apakah konstruk dalam model PLS memiliki diskriminasi yang baik, dilihat pada Tabel 5 dari hasil *Fornell-Larcker*.

Tabel 5. Hasil Fornall-Larcker

Variabel	Budaya Organisasi(X2)	Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X2)	Kepuasan Kerja(Y)	<i>Work-Life Balance</i> (M)
Budaya Organisasi(X2)	0.882			
Gaya Kepemimpinan Partisipatif(X1)	0.683	0.915		
Kepuasan Kerja(Y)	0.658	0.626	0.794	
<i>Work-Life Balance</i> (M)	0.700	0.665	0.667	0.910

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 5, dapat dilihat bahwa nilai diagonal pada masing-masing konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi antarkonstruk lainnya dalam kolom dan baris yang sama. Nilai AVE akar kuadrat untuk variabel budaya organisasi adalah (0,882) yang lebih tinggi daripada korelasi dengan gaya kepemimpinan partisipatif (0,683) dan kepuasan kerja (0,658). Demikian pula, untuk variabel lainnya seperti gaya kepemimpinan partisipatif (0,915), kepuasan kerja (0,794), dan *work-life balance* (0,910).

3. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan heterotrait-monotrait ratio yang disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Variabel	Budaya Organisasi(X2)	Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X2)	Kepuasan Kerja(Y)	Work-Life Balance(M)
Budaya Organisasi(X2)				
Gaya Kepemimpinan Partisipatif(X1)	0.713			
Kepuasan Kerja(Y)	0.661	0.622		
Work-Life Balance(M)	0.747	0.695	0.674	

Sumber: Data Diolah, 2026

Tabel 6 menunjukkan seluruh nilai HTMT antar variabel berada di bawah ambang batas tersebut. Nilai tertinggi terdapat pada gaya kepemimpinan partisipatif (0,713), sementara nilai terendah terdapat pada kepuasan kerja dan *work-life balance* (0,662). Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas antar konstruk yang diuji dan diskriminan berdasarkan kriteria HTMT juga telah terpenuhi.

3.3 Inner Model

Inner model atau model struktural dilakukan untuk menganalisis hubungan antar variabel dalam model penelitian serta menilai tingkat signifikasinya. Evaluasi model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square pada setiap variabel endogen sebagai indikator kemampuan prediksi model. Selain itu, analisis juga dilakukan melalui nilai path coefficient atau uji t untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel, serta nilai *F-Square* untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel struktural [28].

3.4 R Square (R)

Nilai R-Square pada Tabel 7, digunakan untuk melihat kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Semakin tinggi nilai R-Square, semakin besar kemampuan prediktif model dalam menjelaskan variabel endogen [28].

Tabel 7. Hasil Uji R-Square (R^2)

	R-Square	R-Square adjusted
Kepuasan Kerja (Y)	0.539	0.531
Work-Life Balance(M)	0.556	0.551

Sumber: Data Diolah, 2026

Hasil analisis pada Tabel 7 menunjukkan R-Square sebesar 0,539 pada variabel kepuasan kerja, yang berarti 53,9% perubahan dijelaskan oleh variabel independen, sedangkan 46,1% dipengaruhi factor diluar model. Hubungan variabel independen dengan kepuasan kerja tergolong sedang hingga kuat. Nilai R-Square sebesar 0,556 pada variabel *work-life balance* menunjukkan 55,6% variabel dapat dijelaskan.

3.5 Signifikasi (Pengujian Hipotesis)

Uji signifikansi hubungan digunakan untuk menentukan seberapa signifikan secara statistic hubungan antarvariabel laten model. Nilai koefisien jalur, juga dikenal sebagai koefisien jalur, dan kesalahan standar dihitung dengan mengambil sampel data untuk prosedur *bootstrapping*. Suatu hubungan dianggap signifikan jika *p-value* lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditentukan dalam penelitian ini, yaitu 0,05. Berikut adalah hasil *bootstrapping* model penelitian direct effect indirect effect. Dalam penelitian ini, terdapat efek langsung dan tidak langsung yang mencakup variabel independen dan variabel dependen. Dalam program PLS, dapat dilihat hasil pengujian hipotesis dengan melihat nilai koefisien jalur [28].

3.6 Hasil *bootstrapping* efek langsung (*direct effect*) dan Hasil *bootstrapping* efek tidak langsung (*indirect effect*)

3.6.1 Path Coefficient Direct Effect

Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung antar variable dapat dilihat pada Tabel 8:

Tabel 8. Hasil *Path Coefficient Direct Effect*

Variabel	T-statistic	P values	Hasil
Budaya Organisasi(X2) -> Kepuasan Kerja(Y)	3.635	0.000	Diterima
Budaya Organisasi(X2) -> <i>Work-Life Balance</i> (M)	4.037	0.000	Diterima
Gaya Kepemimpinan Partisipatif(X1) -> Kepuasan Kerja(Y)	2.675	0.004	Diterima
Gaya Kepemimpinan Partisipatif(X1) -> <i>Work-Life Balance</i> (M)	2.845	0.002	Diterima
<i>Work-Life Balance</i> (M) -> Kepuasan Kerja(Y)	3.559	0.000	Diterima

Sumber: Data Diolah, 2026

3.6.2 Path Coefficient Indirect Effect

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi *work-life balance* pada Tabel 9:

Tabel 9. Hasil *Path Coefficient Indirect Effect*

Variabel	T statistics (O/STDEV)	P values	Hasil
Budaya Organisasi(X2) -> <i>Work-Life Balance</i> (M) -> Kepuasan Kerja(Y)	2.55	0.005	Diterima
Gaya Kepemimpinan Partisipatif(X1) -> <i>Work-Life Balance</i> (M) -> Kepuasan Kerja(Y)	2.31	0.010	Diterima

Sumber: Data Diolah, 2026

3.7 Effect Size (f^2)

Jumlah efek (f^2) digunakan untuk mengukur dampak spesifik variabel Independent terhadap prediksi variabel dependen. Nilai f^2 dianggap kecil jika kurang dari 0,02, sedangkan jika antara 0,02 dan 0,15, dan besar jika lebih dari 0,35. Dengan menghitung f^2 , peneliti dapat menentukan variabel independen yang memiliki pengaruh terbesar terhadap variabel dependen dalam model. Berdasarkan hasil effect size dalam Tabel 10, variabel budaya organisasi memiliki pengaruh sedang terhadap *work-life balance*, dan secara keseluruhan variabel penelitian menunjukkan pengaruh baik terhadap kepuasan kerja pegawai.

Tabel 10. Hasil Uji Effect Size (f^2)

Variabel	Budaya Organisasi(X2)	Gaya Kepemimpinan Partisipatif(X2)	Kepuasan Kerja(Y)
Budaya Organisasi(X2)		0.073	0.255
Gaya Kepemimpinan Partisipatif(X1)		0.048	0.148
Kepuasan Kerja(Y)			
<i>Work-Life Balance</i> (M)		0.102	

Sumber: Data Diolah, 2026

4. DISKUSI

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sejalan dengan [10], [11]. Pimpinan melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan dan mendapatkan komunikasi dua arah membangun rasa dihargai, yang terbukti meningkatkan kepuasan kerja, pegawai Dinas Pemadam Kebakaran Kota Semarang, keterlibatan menjadi penting pekerjaan yang dilakukan dalam kondisi darurat yang membutuhkan koordinasi kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan terlibat dalam pengambilan Keputusan, mereka merasa lebih percaya dan dihargai sehingga kepuasan kerja meningkat.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua, dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja [12], [13]. Budaya organisasi yang baik dengan adanya dukungan atasan, komunikasi terbuka, dan rasa kebersamaan lebih kuat kepuasan kerja dibanding faktor kontribusi individu. Di dalam lingkungan kerja pemadam kebakaran, budaya organisasi yang kuat sangat dibutuhkan di setiap pegawai harus bekerja secara kolektif saat menghadapi kebakaran maupun kondisi penyelamatan lainnya. Adanya rasa saling mendukung dan solidaritas antar pegawai dapat membantu mengurangi tekanan kerja sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap *work-life balance* [31]. Gaya kepemimpinan partisipatif memberi ruang bagi pegawai untuk berpartisipasi untuk mendapatkan dukungan supervisor, sehingga mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan *work-life balance*. Kondisi relevan dengan karakteristik pekerjaan pemadam kebakaran yang menerapkan sistem shift dan tuntutan kesiapsiagaan selama 24 jam. Dukungan pimpinan dapat membantu pegawai mengelola tuntutan pekerjaan sehingga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat terjaga.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *work-life balance* [15]. Bagi pegawai Pemadam Kebakaran Kota Semarang, budaya organisasi yang mendukung kesejahteraan pegawai menjadi penting karena pekerjaan yang dijalankan memiliki risiko fisik dan tekanan psikologis yang tinggi. Budaya kerja yang saling mendukung dapat membantu pegawai menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga *work-life balance* lebih mudah tercapai.

Hasil pengujian hipotesis kelima, menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja [16]. Keseimbangan kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat mengurangi stres kerja serta meningkatkan semangat dan kenyamanan akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pada pegawai pemadam kebakaran, *work-life balance* menjadi aspek penting karena mereka menghadapi jadwal kerja yang tidak menentu, risiko kecelakaan kerja serta tekanan psikologis. Ketika menangani situasi darurat, ketika keseimbangan terjaga, pegawai dapat bekerja dengan lebih nyaman dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenam, menunjukkan bahwa *work-life balance* memediasi secara parsial pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja. Dibuktikan oleh signifikannya pengaruh langsung gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja $p\text{-value}$ 0.004 dan signifikannya pengaruh tidak langsung melalui *work-life balance* $p\text{-value}$ 0.010. mengidentifikasi bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan kepuasan kerja baik secara langsung maupun melalui peningkatan *work-life balance* pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketujuh, menunjukkan bahwa *work-life balance* memediasi secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Ditunjukkan signifikannya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja $p\text{-value}$ 0.000 serta signifikannya pengaruh tidak langsung melalui *work-life balance* $p\text{-value}$ 0.005. Budaya organisasi tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja secara langsung, tetapi melalui kemampuannya dalam menciptakan *work-life balance* pegawai.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pemadam Kebakaran Kota Semarang. Gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance*. Penelitian ini menunjukkan bahwa *work-life balance* terbukti berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Menunjukkan bahwa pengaruh kedua variabel terhadap kepuasan kerja terjadi baik secara langsung melalui peningkatan *work-life balance*. Peningkatan kepuasan kerja pegawai dapat dicapai melalui penerapan gaya kepemimpinan yang partisipatif, penguatan budaya organisasi yang mendukung, serta terciptanya *work-life balance* yang baik.

Disarankan manajemen Dinas Pemadam Kebakaran Kota Semarang untuk meningkatkan penerapan gaya kepemimpinan partisipatif melalui pelibatan pegawai dalam pengambilan Keputusan, evaluasi kerja, dan pembagian tugas. Selain itu, instansi perlu memperkuat budaya organisasi yang mendorong kerja sama, komunikasi, kedisiplinan, dan saling menghargai guna menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Peran mediasi *work-life balance* dalam meningkatkan kepuasan kerja, pimpinan perlu mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai melalui pengaturan jadwal

kerja yang baik, pemberian dukungan psikologis, penghargaan atas kinerja, serta komunikasi dua arah yang efektif.

Penelitian yang akan datang disarankan untuk memperluas objek penelitian tidak hanya pada dinas pemadam kebakaran, tetapi juga pada instansi pemerintah maupun sektor swasta lainnya. Penelitian mendatang dapat menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, seperti motivasi kerja, stres kerja, beban kerja, komitmen organisasi, lingkungan kerja, dan kompensasi agar diperoleh hasil penelitian yang komprehensif. Peneliti selanjutnya juga dapat menggunakan metode penelitian lain, seperti kualitatif atau mixed method, mampu memberikan Gambaran yang baik mendalam mengenai kondisi kerja pegawai dan faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penelitian ini didukung oleh Universitas Negeri Semarang melalui fasilitas akademik yang disediakan. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Dinas Pemadam Kebakaran Kota Semarang yang sudah memberikan izin penelitian dan kepada seluruh pegawai yang bersedia menjadi responden. Ucapan terima kasih juga diberikan kepada dosen yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan masukan yang sangat berharga. Dukungan dari teman dan keluarga juga menjadi motivasi dalam penyelesaian penelitian ini.

REFERENCES

- [1] B. Sugihandara, "IGN Bagus Sugihandara, Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif «," vol. 4, no. 10, pp. 2886–2911, 2024.
- [2] M. Firli, I. Akbar, N. M. Widhi, and W. Utomo, "Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja dengan Burnout sebagai Variabel Intervening pada PT XYZ tingkat kepuasan kerja muncul dalam konteks ketidakseimbangan kerja-kehidupan yang karyawan di PT XYZ . Dengan mempertimbangkan burnout sebagai vari," vol. 13, no. Desember, pp. 61–68, 2024.
- [3] M. Haryono and Y. Satria, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Subjective Well Being Dan work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai Sekretariat Dprd Kabupaten Ponorogo," 2021. [Online]. Available: <http://studentjournal.umpo.ac.id/index.php/isoquant>
- [4] J. Ilmiah and K. Akuntansi, "Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi, Dan Insentif Terhadap Implementasi Standar Akuntansi Pemerintah Berbasis Akrua (Studi Pada Perangkat Daerah Kota Surabaya)," vol. 14, no. 1, pp. 126–141, 2021, [Online]. Available: <http://journal.stekom.ac.id/index.php/kompak>page126
- [5] A. Rivai, "Upaya Meningkatkan Kepuasan Kerja Melalui Perkembangan Karir Dan Kepemimpinan Pada PT.Troglopindo Utama," vol. 05, no. 1 No 1 Tahun 2022, 2022, Accessed: Jun. 12, 2026. [Online]. Available: <https://doi.org/10.59929/mm.v1i1.5>
- [6] J. Ilmiah and K. Akuntansi, "Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi, Dan Insentif Terhadap Implementasi Standar Akuntansi Pemerintah Berbasis Akrua (Studi Pada Perangkat Daerah Kota Surabaya)," vol. 14, no. 1, pp. 126–141, 2021, [Online]. Available: <http://journal.stekom.ac.id/index.php/kompak>page126
- [7] Arifuddin, Maryadi, and D. H. Gusti, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Beban Kerja dan Kerjasama terhadap Kepuasan Kerja Pegawai OPD Perkintan Kabupaten Majene," *Nobel Management Review*, vol. 2, no. 1, pp. 59–72, 2021.
- [8] Q. Iqbal and B. Saina, "Responsible Leadership and Sustainable Development in East Asia Economic Group: Application of Social Exchange Theory," *Sustainability (Switzerland)*, vol. 14, no. 10, May 2022, doi: 10.3390/su14106020.
- [9] N. M. D. Puspitawati and N. P. C. D. Atmaja, "How Job Stress Affect Job Satisfaction and Employee Performance in Four-Star Hotels," *International Journal of Applied Business and International Management*, vol. 6, no. 2, pp. 25–32, Aug. 2021, doi: 10.32535/ijabim.v6i2.1168.
- [10] E. Sugiono and G. I. Lumban Tobing, "Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal*

- Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, vol. 4, no. 2, pp. 389–400, 2021, doi: 10.36407/jmsab.v4i2.413.
- [11] S. Rahayu, A. Kusmanto, and S. Putera Bangsa Tegal Jawa Tengah, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan ‘Suportif’ Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja Dan Kinerja Guru Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Guru TK se-kecamatan Slawi Kabupaten Tegal),” *Jurnal Magisma*, vol. XII, no. 2, pp. 204–216, 2024.
 - [12] S. P. Hadi, “Pengaruh Perilaku Kerja dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja karyawan,” 2022. Accessed: Jun. 12, 2026. [Online]. Available: <https://doi.org/10.147/jiab.2016.12462>
 - [13] G. B. Dipayana and K. K. Heryanda, “Pengaruh Komunikasi Internal dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Buleleng,” *Bisma: Jurnal Manajemen*, vol. 6, no. 2, pp. 37–46, 2020.
 - [14] 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, 2024, doi: 10.1016/j.heliyon.2024.e36043.
 - [15] H. S. Yu, “The Mediating Effects of Work–Life Balance (WLB) and Ease of Using WLB Programs in the Relationship between WLB Organizational Culture and Turnover Intention,” *Int. J. Environ. Res. Public Health*, vol. 19, no. 6, Mar. 2022, doi: 10.3390/ijerph19063482.
 - [16] L. R. Lagrana, M. Johanna, and A. R. Bayoneta, “The Relationship between Job Satisfaction and Work-Life Balance of Non-Standard Employment (NSE) Workers of a Manpower Agency,” 2021. Accessed: Jun. 12, 2026. [Online]. Available: philssj.org/index.php/main/article/view/318/196
 - [17] G. Hastuti 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,” vol. 4, no. 1, pp. 63–78, 2025.
 - [18] H. Hamsal, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Universitas Islam Riau,” *INVEST : Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi*, vol. 2, no. 1, pp. 15–29, 2021, doi: 10.55583/invest.v2i1.120.
 - [19] Mukarramah and Saroyo, “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pdam Kabupaten Hulu Sungai Utara),” vol. 6, pp. 612–624, 2023.
 - [20] Y. B. Hermanto, V. A. Srimulyani, and D. J. Pitoyo, “The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior,” *Heliyon*, vol. 10, no. 6, p. e27664, 2024, doi: 10.1016/j.heliyon.2024.e27664.
 - [21] S. Rahmawati, “Analisis Stres Kerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Bogor,” *Jurnal Manajemen*, vol. 1, no. 1, pp. 111–122, 2009, [Online]. Available: <http://mail.student.ipb.ac.id/index.php/jmanajemen/article/view/1605>
 - [22] J. F. . Hair, G. T. M. . Hult, C. M. . Ringle, and Marko. Sarstedt, *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage, 2023.
 - [23] N. Saif, Amelia, G. G. G. Goh, A. Rubin, I. Shaheen, and M. Murtaza, “Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing,” *Heliyon*, vol. 10, no. 11, Jun. 2024, doi: 10.1016/j.heliyon.2024.e32280.
 - [24] T. Rahmania, A. Rahayu, and M. S. Dewi, “Decoding job-hopping behavior: The role of organizational culture, emotional exhaustion, and dual motives in career transitions,” *Acta Psychol. (Amst.)*, vol. 260, Oct. 2025, doi: 10.1016/j.actpsy.2025.105745.
 - [25] M. Zaki and Fahad, “Exploring the linkage between Artificial Intelligence (AI) usage, work-life balance, and employee satisfaction: A mediation and multigroup analysis approach,” *Strategic Business Research*, vol. 2, no. 1, p. 100090, Dec. 2026, doi: 10.1016/j.sbr.2026.100090.
 - [26] D. Karaferis, V. Aletras, and D. Niakas, “Determining dimensions of job satisfaction in healthcare using factor analysis,” *BMC Psychol.*, vol. 10, no. 1, Dec. 2022, doi: 10.1186/s40359-022-00941-2.
 - [27] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. 2023. [Online]. Available: www.cvalfabeta.com
 - [28] I. Ghazali, *Partial Least Squares Konsep Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 4.0*. 2024.
 - [29] Dr. Sugiyono, “Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif,” 2013.
 - [30] M. Ronkko and E. Cho, “An Updated Guideline for Assessing Discriminant Validity,” *Organ. Res. Methods*, vol. 25, no. 1, pp. 6–14, Jan. 2022, doi: 10.1177/1094428120968614.

-
- [31] I. Alfatihah, A. S. Nugroho, E. Haessel, and A. Maharani, "The Influence of Work-Life Balance with Work Motivation as Mediating Factor on Job Satisfaction A Prediction toward Transition to New Normal Situation," *The Management Journal of Binaniaga*, vol. 6, no. 1, p. 79, 2021, doi: 10.33062/mjb.v6i1.431.