

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi Yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Generasi Z dengan Peran *Work-Life Balance* Sebagai Variabel Intervening

SKRIPSI



Ditulis oleh:

Nama : Afif Fadil
Nomor Mahasiswa : 21311017
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
YOGYAKARTA
2024**

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi Yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Generasi Z dengan Peran *Work-Life Balance* Sebagai Variabel Intervening

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia



Ditulis oleh:

Nama : Afif Fadil
Nomor Mahasiswa : 21311017
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
YOGYAKARTA
2024**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 24 Desember 2025

Penulis



Afif Fadil

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi Yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Generasi Z di Indonesia dengan Peran *Work-Life Balance* Sebagai Variabel *Intervening*

Nama : Afif Fadil
Nomor Mahasiswa : 21311017
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 24 Desember 2025

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Suhartini, Dra., M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN BUDAYA ORGANISASI YANG MENDUKUNG TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA GENERASI Z DI INDONESIA DENGAN PERAN WORK-LIFE BALANCE SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Disusun oleh : Afif Fadil

Nomor Mahasiswa : 21311017

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus hari ini, tanggal:
Senin 02 Februari 2026

Pembimbing TA : Suhartini, Dra., M.Si.

Penguji : Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Penelitian ini penulis persembahkan teruntuk kedua orang tua yang senantiasa memberikan semangat serta dukungan kepada penulis. Ungkapan terima kasih yang tulus penulis sampaikan atas limpahan kasih sayang dan pengorbanan yang besar yang telah diberikan. Doa-doa yang terus dipanjatkan menjadi penyerta dalam setiap perjuangan penulis selama menempuh pendidikan di perguruan tinggi. Nasihat dan bimbingan yang diberikan selalu menjadi pedoman agar penulis senantiasa tetap berada pada jalan yang benar serta memiliki keteguhan yang kuat dalam meraih cita-cita.

HALAMAN MOTTO

“Berusaha secukupnya, bertahan seperlunya”

(Alek)

“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi Yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Generasi Z di Indonesia dengan Peran Work-Life Balance Sebagai Variabel Intervening”

Afif Fadil

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi yang suportif terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z dengan work-life balance sebagai variabel intervening, mengingat Generasi Z memiliki karakteristik yang menekankan partisipasi, fleksibilitas kerja, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui metode survei, dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner terstruktur yang disebarakan kepada karyawan Generasi Z yang telah memiliki pengalaman kerja. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (PLS-SEM) untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi yang mendukung berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z, serta memiliki pengaruh positif terhadap work-life balance. Selain itu, work-life balance terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja karyawan Generasi Z. Temuan ini menegaskan pentingnya penerapan kepemimpinan yang melibatkan karyawan serta penguatan budaya organisasi yang suportif guna menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan Generasi Z, sekaligus memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia dan menjadi referensi praktis bagi organisasi.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Budaya Organisasi, *Work-Life Balance*, Kepuasan Kerja, Generasi Z.

“The Effect of Participative Leadership Style and Supportive Organizational Culture on Job Satisfaction among Generation Z Employees in Indonesia with Work-Life Balance as an Intervening Variable.”

Afif Fadil

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of participative leadership style and a supportive organizational culture on the job satisfaction of Generation Z employees, with work-life balance as an intervening variable, considering that Generation Z is characterized by a strong demand for participation, work flexibility, and a balance between work and personal life. This research adopts a quantitative approach using a survey method, with data collected through structured questionnaires distributed to Generation Z employees who have prior work experience. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling based on Partial Least Square (PLS-SEM) to examine both direct and indirect relationships among variables. The results indicate that participative leadership style and a supportive organizational culture have a positive effect on the job satisfaction of Generation Z employees and also positively influence work-life balance. Furthermore, work-life balance is proven to have a positive effect on job satisfaction and to mediate the relationship between participative leadership style and organizational culture with the job satisfaction of Generation Z employees. These findings highlight the importance of implementing leadership practices that actively involve employees and strengthening a supportive organizational culture to foster a balance between work and personal life, thereby enhancing the job satisfaction of Generation Z employees, while also contributing theoretically to the development of human resource management studies and providing practical references for organizations.

Keywords: Participative Leadership Style, Organizational Culture, Work-Life Balance, Job Satisfaction, Generation Z.

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillah rabbil 'alamin, syukur selalu penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, taufik dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Gaya

Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi Yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Generasi Z di Indonesia dengan Peran *Work-Life Balance* Sebagai Variabel *Intervening*". Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah berkontribusi memberikan bantuan, dukungan serta doa. Izinkan penulis sekiranya menyampaikan ucapan rasa terima kasih yang mendalam dan penghargaan yang setulus mungkin kepada:

1. Seorang wanita cantik paruh baya yang senantiasa percaya terhadap penulis. Yang selalu menyelipkan nama penulis di setiap doanya. Selalu menjadi alasan penulis untuk selalu kuat dan tabah, terima kasih mah. Biar aku yang berlari, doamu yang menyertai.
2. Seorang pria keras kepala, yang telah menjadi pilar utama hidup penulis. Terima kasih, pak. Atas segala pengorbanan yang tiada pernah putus hingga saat ini.
3. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Abdur Rafik S.E. M.Sc., selaku Ketua Prodi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
6. Ibu Suhartini, Dra., M.Si., selaku dosen pembimbing skripsi yang telah dengan sabar dan penuh perhatian membimbing penulis, memberikan masukan, saran, serta kritik yang membangun selama proses penyusunan skripsi ini.
7. Dosen-dosen Program Studi Manajemen FBE UII, yang telah memberikan ilmu, wawasan, serta inspirasi selama masa perkuliahan, yang menjadi bekal penting untuk langkah selanjutnya.
8. Saudaraku, Fariski, Rizal, Oman, dan Helen yang selalu menyempatkan waktu bagi penulis hanya untuk sekedar bercanda gurau. Dukungan kalian sangat berarti bagi penulis.

9. Alfa dan Rayyan. Terima kasih telah menjadi teman diskusi dalam berbagai hal untuk penulis. Mari bersama memupuk harapan-harapan kecil itu.
10. Para sahabat terdekat Raja, Agee, Nad dan Noy yang selalu memberikan dukungan moral dan candaan. Kehadiran kalian menjadi bagian penting dalam perjalanan penyelesaian karya ini.
11. Kepada “SMLHD” dan “Calon Sarjana Cumlaude geng”. Terima kasih telah kebersamai penulis, menerima segala baik buruk penulis.
12. Kawan-kawan KKN unit 70 yang telah memberikan banyak pengalaman berharga serta berbagai hal baik.
13. Responden yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner, serta memberikan data yang sesuai dalam penelitian

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang membaca dan mengkajinya. Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah menjadi bagian dari perjalanan ini. Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan yang telah diberikan.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, 24 Desember 2025

Penulis

DAFTAR ISI

COVER	i
HALAMAN JUDUL	ii

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Gaya Kepemimpinan Partisipatif	10
2.1.2 Budaya Organisasi	12
2.1.3 Kepuasan Kerja	14
2.1.4 <i>Work-Life Balance</i>	16

2.2	Penelitian Terdahulu	19
2.2.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	19
2.2.2	Pengaruh Budaya Organisasi Yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	23
2.2.3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap <i>Work-Life Balance</i>	26
2.2.4	Pengaruh Budaya Organisasi Yang Mendukung terhadap <i>Work-Life Balance</i>	30
2.2.5	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	33
2.2.6	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> memediasi Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	36
2.2.7	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> memediasi Budaya Organisasi Yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	37
2.3	Pengembangan Hipotesis	48
2.3.1	Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja Karyawan	48
2.3.2	Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan	50
2.3.3	Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan <i>Work-Life Balance</i>	52
2.3.4	Budaya Organisasi dan <i>Work-Life Balance</i>	53
2.3.5	<i>Work-Life Balance</i> dan Kepuasan Kerja	55
2.3.6	<i>Work-Life Balance</i> memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja	56

2.3.7 <i>Work Life-Balance</i> memediasi hubungan antara Budaya Organisasi yang Mendukung dan Kepuasan Kerja	57
2.4 Kerangka Penelitian	58
BAB III METODE PENELITIAN	60
3.1 Pendekatan Penelitian	60
3.2 Populasi dan Sampel	61
3.2.1 Populasi	61
3.2.2 Sampel	61
3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	62
3.3.1 Variabel Penelitian	62
3.3.2 Definisi Operasional Variabel	4
3.4 Jenis dan Metode Pengumpulan Data	71
3.4.1 Jenis Data	71
3.4.2 Metode Pengumpulan Data	72
3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	74
3.5.1 Uji Validitas Instrumen	74
3.5.2 Uji Reliabilitas	75
3.6 Teknik Analisis Data	76
3.6.1 Analisis Deskriptif	76
3.6.2 <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	77
3.6.3 <i>Partial Least Squares</i> (PLS)	77
3.6.4 <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran atau <i>Measurement Model</i>)	78
3.6.5 <i>Inner Model</i> (Model Struktural atau <i>Structural Model</i>)	80

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	81
4.1 Deskripsi Sampel	81
4.1.1 Pengumpulan Data	81
4.2 Analisis Uji Instrumen Penelitian	82
4.2.1 Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	82
4.2.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	90
4.3 Analisis Deskriptif	93
4.3.1 Jenis Kelamin	94
4.3.2 Usia	95
4.3.3 Pendidikan Terakhir	97
4.3.4 Lama Bekerja	98
4.4 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	100
4.4.1 Hasil Analisis Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif	101
4.4.2 Hasil Analisis Variabel Budaya Organisasi Yang Mendukung	103
4.4.3 Hasil Analisis Variabel <i>Work-Life Balance</i>	106
4.4.4 Hasil Analisis Variabel Kepuasan Kerja Karyawan	108
4.5 Uji Hipotesis	110
4.6 Pembahasan	115
4.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	115
4.6.2 Pengaruh Budaya Organisasi Yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	117

4.6.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap <i>Work-Life Balance</i>	120
4.6.4 Pengaruh Budaya Organisasi Yang Mendukung terhadap <i>Work-Life Balance</i>	122
4.6.5 Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	125
4.6.6 <i>Work-Life Balance</i> Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	127
4.6.7 <i>Work-Life Balance</i> Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	131
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	134
5.1 Kesimpulan	134
5.2 Saran	135
5.3 Implikasi	136
DAFTAR PUSTAKA	138
LAMPIRAN	147

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	30
Tabel 3.1 Tabel Definisi Operasional Variabel	64
Tabel 3. 2 Poin Skala Likert	73
Tabel 4.1 Kuisisioner Responden	82
Tabel 4.2 Uji Indikator Outer Loading	84
Tabel 4.3 Nilai <i>Cross Loading</i>	87
Tabel 4.4 Nilai Uji Reliabilitas	89
Tabel 4.5 Nilai <i>R-Square</i>	91
Tabel 4.6 Jenis Kelamin	94
Tabel 4.7 Usia	95
Tabel 4.8 Pendidikan Terakhir	97
Tabel 4.9 Lama Bekerja	99
Tabel 4.10 Kategori Kelas Interval	101
Tabel 4.11 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan Partisipatif	101
Tabel 4.12 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Budaya Organisasi Yang Mendukung	104
Tabel 4.13 Distribusi Jawaban Responden Mengenai <i>Work-Life Balance</i>	106
Tabel 4.14 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Kerja Karyawan	108
Tabel 4.15 Pengujian Hipotesis	111

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Kerangka Penelitian	59
Gambar 4.1 <i>Outer Models</i>	83
Gambar 4.2 Koefisien Jalur	93
Gambar 4.3 Diagram Jenis Kelamin	94
Gambar 4.4 Diagram Usia	96
Gambar 4.5 Pendidikan Terakhir	97
Gambar 4.6 Pendidikan Terakhir	99

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian	148
Lampiran 2 Karakteristik Responden	153
Lampiran 3 Distribusi Jawaban Responden	155
Lampiran 4 Tabulasi Data Mentah Hasil Kuisisioner	156
Lampiran 5 <i>Outer Model</i>	169
Lampiran 6 <i>Inner Model</i>	172
Lampiran 7 Sampel Bukti Penelitian	174
Lampiran 8 Biodata Peneliti	177

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan lanskap dunia kerja global saat ini ditandai oleh kehadiran generasi baru dalam angkatan kerja, generasi Z dikenal sebagai generasi yang melek teknologi, berpikiran inovatif, dan mampu menjalankan beberapa tugas sekaligus dengan baik. Meski demikian, generasi Z juga memiliki harapan tinggi terhadap lingkungan kerja, khususnya dalam hal keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, fleksibilitas waktu kerja, serta komitmen perusahaan terhadap nilai-nilai keberlanjutan (Oringo *et al.*, 2020). Mereka membawa nilai, ekspektasi, dan gaya kerja yang berbeda, seperti harapan terhadap keseimbangan hidup-kerja (*work life-balance*), otonomi, serta lingkungan kerja yang kolaboratif dan inklusif (Muliawati & Surabaya, 2020).

Dominasi generasi Z dalam dunia kerja memberikan peluang strategis bagi organisasi dalam meningkatkan daya saing dan inovasi. Secara demografis, generasi Z yang lahir antara tahun 1997 hingga 2007 kini mulai mendominasi angkatan kerja dan menjadi motor penggerak produktivitas organisasi (Gilang & Elistia, 2020). Namun, muncul tantangan ketika berbagai survei menunjukkan bahwa generasi ini cenderung memiliki niat untuk berpindah pekerjaan (*turnover intention*) dalam rentang waktu yang lebih singkat dengan durasi kurang dari 2 tahun dan frekuensinya lebih tinggi jika dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya (Wibowo *et al.*, 2024).

Tingginya turnover intention tersebut mengindikasikan adanya permasalahan mendasar dalam pemenuhan kebutuhan dan harapan kerja generasi Z, yang salah satunya bersumber dari ketidakpuasan dalam bekerja akibat gaya kepemimpinan yang tidak sesuai serta budaya organisasi yang kurang mendukung (Yücel, 2021).

Kepuasan kerja mencerminkan tingkat evaluasi positif karyawan yang meliputi rasa puas, kebahagiaan, dan pemenuhan diri terhadap aspek pekerjaan serta lingkungan kerja yang dihadapi (Joesah *et al.*, 2025). Kepuasan kerja menjadi faktor strategis dalam membentuk sumber daya manusia yang unggul, karena ketidakpuasannya dapat menurunkan kualitas, hasil kerja, serta pencapaian target, dan pada akhirnya memengaruhi kinerja, di mana kepemimpinan menjadi salah satu variabel penentunya (Arifuddin *et al.*, 2021). Kepuasan kerja menjadi perhatian utama dalam berbagai diskusi ilmiah karena berpengaruh terhadap hasil kerja organisasi, dan hanya dapat tercapai secara maksimal apabila faktor-faktor pemicunya tersedia secara memadai (Fauzan & Santoso, 2024). Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda, dan semakin tinggi keselarasan antara nilai-nilai organisasi dengan harapan serta kebutuhan pribadi, maka semakin besar peluang tercapainya kepuasan kerja yang optimal (Raharjo, 2024). Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengelola faktor-faktor internal secara efektif guna meningkatkan kepuasan kerja, khususnya bagi generasi Z.

Salah satu faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan partisipatif, yang mana gaya kepemimpinan ini

dipandang sebagai pendekatan yang relevan dengan karakteristik generasi Z karena melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, memberikan ruang inisiatif, serta mendorong kreativitas dan tanggung jawab kerja (Permana & Karwanto, 2020). Pendekatan kepemimpinan ini menonjolkan dukungan yang kuat dalam proses pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan, meskipun pemimpin hanya memberikan arahan secara terbatas. Dengan kata lain, pemimpin tetap terlibat aktif dalam proses mencapai kesepakatan bersama, bukan sekadar mengeluarkan perintah dari posisi pasif (Teguh Pamungkas *et al.*, 2024). Generasi Z yang menghargai inklusivitas dan kejelasan peran kerja menunjukkan preferensi terhadap gaya kepemimpinan ini karena mendorong mereka merasa dihargai dan terlibat secara aktif. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan ini, pemimpin secara konsisten mendorong bawahan untuk berpikir kreatif dan memotivasi mereka dalam menemukan solusi baru terhadap permasalahan yang telah ada, serta menyelesaikannya menggunakan pendekatan yang lebih inovatif dan sesuai dengan perkembangan zaman (Joesah *et al.*, 2025)

Gaya kepemimpinan partisipatif terbukti meningkatkan motivasi, rasa memiliki, dan kepuasan kerja, terutama pada karyawan generasi muda. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fatoki (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian oleh Joesah *et al.* (2025) juga menunjukkan hasil yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai generasi Z terhadap penerapan gaya kepemimpinan partisipatif.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga memegang peranan penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi yang positif dan berkelanjutan menjadi kunci dalam meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan karena mampu mendorong produktivitas, integritas, dan kolaborasi, sedangkan budaya yang tidak mendukung dapat menurunkan performa dan menyebabkan kehilangan sumber daya unggul (Meisyah Mutiara *et al.*, 2025). Budaya organisasi yang bersifat partisipatif dan suportif, di mana karyawan merasa diakui serta dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mampu memperkuat rasa memiliki dan meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang otoriter, minim komunikasi, atau sarat konflik cenderung menurunkan kepuasan kerja dan memperbesar tingkat stres di kalangan karyawan (Anjeli *et al.*, 2024). Karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya akan tercermin melalui cara mereka bekerja, di mana mereka tetap menjunjung tinggi nilai-nilai dan prinsip yang telah ditetapkan oleh organisasi sebagai pedoman kerja (Damayanti & Fionita, 2025).

Budaya organisasi yang mendukung menjadi fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Budaya yang positif ditandai oleh adanya nilai partisipasi, penghargaan terhadap kontribusi individu, serta komunikasi terbuka antara seluruh elemen organisasi. Hal ini dibuktikan dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Liesera & Suatmi (2024) di industri animasi Indonesia menemukan bahwa budaya kerja yang adaptif dan inovatif memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja, lebih besar dibanding beban kerja atau motivasi internal individu.

Selain itu, penelitian oleh Ilafisani *et al.*, (2023) terhadap 128 ASN Generasi Z di DKI Jakarta juga menunjukkan bahwa dimensi budaya partisipatif dan nilai inklusivitas memiliki hubungan kuat terhadap kepuasan kerja.

Di samping kepemimpinan dan budaya organisasi, *work-life balance* menjadi variabel krusial dalam membentuk kepuasan kerja generasi Z. Saat ini, generasi Z lebih memilih pekerjaan yang tidak hanya menjamin aspek finansial, tetapi juga mampu memberikan keseimbangan antara aktivitas profesional dan kehidupan pribadi (Aura *et al.*, 2025). Ketersediaan fleksibilitas dalam waktu dan pola kerja memungkinkan karyawan untuk mengelola kewajiban pribadi dan profesional secara lebih seimbang, yang berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja (Mahardika *et al.*, 2022). Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Tupamahu *et al.* (2022) bahwa salah satu faktor terbentuknya kepuasan kerja adalah peran dari penerapan *work-life balance* dalam pekerjaan selain stress kerja dan kompensasi.

Work-life balance merupakan variabel krusial dalam membentuk kepuasan kerja, terutama bagi Generasi Z yang sangat menghargai fleksibilitas dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Penelitian Rinayanti Pelealu (2025) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang dimana generasi Z lebih memilih pekerjaan yang menawarkan fleksibilitas waktu dan tidak menuntut kehadiran absolut, sehingga hal ini berkorelasi langsung terhadap kepuasan kerja mereka. Meskipun demikian, sebagian besar studi masih

menempatkan *work-life balance* sebagai variabel bebas, tanpa menguji perannya sebagai variabel mediasi dalam model yang mengintegrasikan gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi yang mendukung. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang menempatkan *work-life balance* sebagai variabel intervening untuk memahami secara lebih komprehensif bagaimana faktor-faktor organisasi membentuk kepuasan kerja generasi Z dalam konteks lingkungan kerja modern dan dinamis di Indonesia.

Meskipun berbagai penelitian telah membuktikan pengaruh kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi, dan *work-life balance* terhadap kepuasan kerja, masih terdapat sejumlah celah penelitian. Daud *et al.* (2024) menemukan pengaruh signifikan kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja, namun belum menguji peran variabel mediasi yang dapat menjelaskan mekanisme hubungan tersebut. Ilafisani *et al.* (2023) juga menegaskan hubungan kuat budaya organisasi dan kepuasan kerja, tetapi belum mengintegrasikan peran *work-life balance* sebagai variabel mediasi maupun kepemimpinan partisipatif sebagai variabel moderasi. Liesera & Suatmi (2024) juga belum secara eksplisit menguji keterkaitan budaya organisasi terhadap *work-life balance* yang berdampak tidak langsung pada kepuasan kerja generasi Z.

Berdasarkan fenomena empiris dan gap penelitian tersebut, diperlukan kajian komprehensif yang mengintegrasikan pengaruh kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan menempatkan *work-life balance* sebagai variabel *intervening*. Pendekatan ini

diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme pembentukan kepuasan kerja generasi Z dalam konteks lingkungan kerja modern dan dinamis di Indonesia, sekaligus menjadi dasar perumusan strategi manajerial yang lebih adaptif, humanis, dan berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi Yang Mendukung Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Generasi Z dengan Peran *Work-Life Balance* sebagai Variabel *Intervening*’**”

1.2 Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Generasi Z?
2. Apakah Budaya Organisasi Yang Mendukung berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Generasi Z?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Work-Life Balance*?
4. Apakah Budaya Organisasi Yang Mendukung berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Work-Life Balance*?
5. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Generasi Z?

6. Apakah Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Generasi Z yang dimediasi *Work-Life Balance*?
7. Apakah Budaya Organisasi Yang Mendukung berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Generasi Z yang dimediasi *Work-Life Balance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Generasi Z.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Generasi Z.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap *Work-Life Balance*.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi Yang Mendukung Terhadap *Work-Life Balance*.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Generasi Z.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Generasi Z yang dimediasi *Work-Life Balance*.

7. Untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Generasi Z yang dimediasi *Work-Life Balance*.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan ruang lingkup dan focus permasalahan dalam penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Bagi Peneliti:

Temuan dari penelitian ini dapat menjadi sumber informasi serta menambah wawasan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan pada generasi Z, khususnya dengan peran *work-life balance* sebagai variabel *intervening*. Hasil analisis empiris yang diperoleh melalui pendekatan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) diharapkan dapat meningkatkan kompetensi peneliti dalam mengaplikasikan metode kuantitatif lanjutan, khususnya dalam pengujian hubungan kausal antar variabel laten yang bersifat kompleks.

2. Bagi Pihak Lain:

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia, serta dapat dijadikan sebagai bahan referensi atau rujukan dalam penelitian-penelitian selanjutnya. Temuan terkait peran *work-life balance* sebagai variabel *intervening* diharapkan mampu membantu

organisasi dalam merumuskan kebijakan kerja fleksibel, pengaturan beban kerja yang proporsional, serta sistem kepemimpinan yang lebih partisipatif dan kolaboratif. Implementasi kebijakan berbasis hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja, menurunkan tingkat turnover, serta meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan secara berkelanjutan.

3. Bagi Dunia Akademik:

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam bentuk informasi tambahan dan referensi literatur yang dapat memperdalam variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada generasi Z melalui *peran work-life balance* sebagai variabel *intervening*. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memperkuat maupun memperluas validitas teori-teori perilaku organisasi dalam menjelaskan perilaku kerja generasi muda. Selain itu, penelitian ini dapat dijadikan sebagai rujukan akademik dalam pengembangan model konseptual baru yang mengintegrasikan variabel psikologis, organisasi, dan kesejahteraan kerja secara komprehensif.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Definisi kepemimpinan partisipatif mengacu pada pola kepemimpinan kolaboratif, di mana pemimpin melibatkan bawahan dalam proses pemecahan masalah melalui konsultasi yang dilakukan sebelum pengambilan keputusan, guna menciptakan kesetaraan dalam pengaruh dan tanggung jawab (Permana & Karwanto, 2020). Kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada keterlibatan aktif bawahan dalam proses pengambilan keputusan, di mana pemimpin memanfaatkan tingkat kepercayaan dan kredibilitas yang dimilikinya untuk mendorong partisipasi, motivasi, serta kontribusi ide dari anggota tim. Dalam pendekatan ini, bawahan diberikan ruang dan tanggung jawab yang signifikan untuk terlibat secara langsung dalam setiap tahapan penetapan kebijakan dan penyelesaian permasalahan organisasi (Masruhin & Raudhoh, 2022). Pemimpin dengan gaya partisipatif ditandai oleh kemampuannya menciptakan ruang komunikasi dua arah yang terbuka, sehingga setiap pendapat bawahan dapat tersampaikan, serta menjadikan hasil diskusi kolektif sebagai dasar utama dalam pengambilan keputusan, sekaligus menumbuhkan rasa keterlibatan dan kepemilikan terhadap organisasi (Ahyar *et al.*, 2025).

Secara konseptual, kepemimpinan partisipatif mencerminkan proses pengambilan keputusan yang melibatkan kontribusi dan pengaruh dari anggota lain terhadap keputusan akhir pemimpin, yang terwujud melalui mekanisme seperti konsultasi, pembuatan keputusan kolektif, desentralisasi otoritas, dan pendekatan demokratis dalam manajemen (Masruhin & Raudhoh, 2022). Gaya kepemimpinan partisipatif menekankan peningkatan hubungan dan dukungan dengan sedikit pengarahan cenderung terbuka dalam bertukar ide dengan bawahan untuk menyusun keputusan bersama serta mendukung mereka dalam menyelesaikan tugas (Manampiring, Nelwan & Uhing, 2021)

Gaya kepemimpinan partisipatif berfokus pada apresiasi terhadap kontribusi bawahan, mendorong terciptanya komunikasi yang transparan, serta membangun kepercayaan yang pada akhirnya memperkuat rasa aman dan keterlibatan psikologis individu dalam organisasi (Alotaibi, 2025). Dengan menumbuhkan rasa memiliki pada karyawan, gaya kepemimpinan ini mendorong terciptanya inovasi, meningkatkan kemampuan adaptasi, serta menunjang keberhasilan organisasi (Toufighi *et al.*, 2024). Dengan mendorong partisipasi dalam keputusan strategis, gaya ini menanamkan rasa tanggung jawab dan kepemilikan, yang pada akhirnya memperkuat kemampuan berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan (Peng *et al.*, 2023).

Indikator yang merepresentasikan gaya kepemimpinan partisipatif antara lain sebagai berikut (Nassani *et al.*, 2024).

1. Keterlibatan dalam penerapan perubahan

Karyawan yang dilibatkan secara langsung dalam implementasi perubahan akan merasa memiliki tanggung jawab, sehingga proses adaptasi berjalan lebih efektif dan partisipatif.

2. Keterlibatan terhadap perubahan yang sedang dan akan terjadi

Keterlibatan sejak awal, baik dalam perubahan yang sedang berlangsung maupun yang direncanakan, menciptakan rasa memiliki serta meminimalkan resistensi terhadap perubahan.

3. Partisipasi dalam pengambilan keputusan

Ketika karyawan diberikan ruang untuk menyampaikan pendapat atau saran terhadap keputusan organisasi, mereka merasa dihargai dan lebih termotivasi dalam bekerja.

4. Keterbukaan organisasi terhadap masukan

Organisasi yang terbuka terhadap ide dan masukan dari karyawan menunjukkan sistem kepemimpinan yang demokratis dan kolaboratif, yang memperkuat kepercayaan internal.

5. Kepuasan atas peran aktif dalam perubahan

Karyawan cenderung merasa lebih puas dan termotivasi jika peran aktif mereka dalam proses perubahan diakui, karena hal ini meningkatkan rasa dihargai dan keterikatan emosional terhadap organisasi.

2.1.2 Budaya Organisasi

Budaya merupakan gabungan dari cara menjalankan berbagai aktivitas organisasi sekaligus penerapan nilai dan paradigma yang diyakini bersama, yang berperan sebagai pedoman bagi karyawan dalam mengelola kebijakan, serta memengaruhi persepsi dan sikap kerja di seluruh tingkatan organisasi, dari manajemen puncak hingga karyawan tingkat bawah (Ahmad, 2020). Budaya organisasi merujuk pada seperangkat nilai, keyakinan, serta pola pikir dan perilaku yang telah terinternalisasi dan menjadi pedoman bersama bagi seluruh anggota organisasi, sehingga perlu dipahami dan diadaptasi oleh anggota baru sebagai bagian integral dari sistem kerja dan identitas organisasi (Ahyar *et al.*, 2025).

Budaya organisasi merupakan hasil dari proses jangka panjang yang terbentuk melalui interaksi berkesinambungan antara individu dalam organisasi, keterlibatan pimpinan dan karyawan, serta pengaruh kebijakan, praktik, pengalaman, dan faktor eksternal, yang secara kolektif bertujuan membentuk nilai, norma, dan perilaku yang merefleksikan identitas serta arah strategis organisasi (Enny W *et al.*, 2025).

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai seperangkat asumsi, praktik, keyakinan, dan nilai-nilai yang dimiliki dan diyakini secara kolektif oleh para anggota organisasi, yang secara langsung membentuk pola interaksi mereka baik dalam lingkungan internal perusahaan maupun dalam hubungan eksternal seperti dengan pelanggan, mitra, atau pemangku kepentingan lainnya (Lam *et al.*, 2021). Selain itu, budaya organisasi yang

mendukung merupakan integrasi antara organisasi dan manajemen yang mencakup komitmen, konsistensi, keterlibatan, serta kemampuan beradaptasi, dan memiliki peran krusial dalam menunjang seluruh aktivitas bisnis karena keterkaitannya yang erat dengan berbagai fungsi organisasi, sehingga ketika dikelola secara efektif dapat mendorong efisiensi dan mempercepat kinerja operasional perusahaan (Qamruzzaman & Karim, 2020).

Budaya organisasi terdiri atas berbagai indikator seperti berikut (Nassani *et al.*, 2024) :

1. Adaptabilitas Pola Pikir

Kemampuan tim untuk menyesuaikan cara berpikir dan bertindak berdasarkan hasil diskusi maupun informasi terbaru mencerminkan sikap terbuka terhadap pembaruan ide dan kesiapan untuk berubah mengikuti dinamika kebutuhan serta kondisi aktual di lingkungan kerja.

2. Budaya Umpan Balik yang Terbuka dan Transparan

Adanya kebiasaan antar rekan kerja untuk menyampaikan saran, kritik, dan pendapat secara jujur dan terbuka menciptakan komunikasi yang sehat dan membangun. Situasi ini membuat setiap individu merasa aman dalam menyampaikan pandangannya demi perbaikan bersama.

3. Komitmen terhadap Pembentukan Kepercayaan

Seluruh anggota tim menunjukkan kesediaan untuk menyediakan waktu dan usaha dalam membangun hubungan saling percaya, yang tercermin melalui dukungan timbal balik, menjaga kerahasiaan informasi, serta keyakinan satu sama lain dalam konteks kerja sama yang erat.

4. Partisipasi dalam Proses Pengambilan Keputusan

Setiap anggota merasa diberdayakan untuk terlibat dalam keputusan-keputusan penting, di mana setiap ide dan pendapat yang disampaikan mendapatkan apresiasi dan menjadi bagian yang dipertimbangkan secara serius.

5. Kolaborasi dalam Pengembangan Diri dan Pembelajaran

Lingkungan kerja ditandai dengan semangat saling mendukung dalam proses peningkatan kemampuan dan pengetahuan individu. Setiap anggota tim terdorong untuk terus belajar, didampingi oleh rekan kerja yang siap berperan sebagai mentor atau fasilitator pembelajaran.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diartikan sebagai tingkat kesejahteraan psikologis yang dirasakan oleh individu, yang tercermin dari sikap positif terhadap pekerjaan yang dilakukan serta terhadap kondisi lingkungan kerja yang melingkupinya (Nazah & Nafil, 2025). Individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan komitmen dan keterlibatan yang lebih besar dalam mendukung pencapaian tujuan

organisasi. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi aspek strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam perspektif psikologi industri dan organisasi, kepuasan kerja dipahami sebagai kondisi psikologis yang mencerminkan sikap positif individu terhadap pekerjaan serta lingkungan kerjanya (Sinuhaji, 2025).

Kepuasan kerja merupakan bentuk penghargaan terhadap nilai-nilai mendasar dalam suatu pekerjaan, yang tercermin melalui perilaku dan sikap positif karyawan terhadap tugas yang dijalankannya (Kuswati, Purwanti & Yustini, 2020). Kepuasan kerja merupakan cerminan dari sikap atau perasaan individu terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya, baik yang menyenangkan maupun tidak, yang meliputi kompensasi, peluang promosi, pendidikan, gaya pengawasan, hubungan antar rekan kerja, dan beban kerja, sehingga secara keseluruhan mencerminkan evaluasi emosional maupun rasional seseorang terhadap pekerjaannya (Ramaliah *et al.*, 2024).

Selain itu, kepuasan kerja juga merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, yang secara umum dapat dikelompokkan ke dalam aspek organisasi, individu, sosial, dan psikologis yang mana faktor-faktor organisasi seperti dukungan, budaya kerja, tipe kepemimpinan, dan pola komunikasi memiliki peranan yang signifikan dalam meningkatkan tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya (Ariffin *et al.*, 2025). Tingkat kepuasan karyawan akan memberikan

umpan balik bagi motivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi berdasarkan kemampuan dan keterampilannya. Dalam hal ini karyawan yang puas akan membentuk perilaku positif terhadap pekerjaan mereka sehingga mereka dapat lebih produktif dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Saputra *et al.*, 2020).

Terdapat indikator terkait dengan kepuasan kerja karyawan yakni sebagai berikut (Nassani *et al.*, 2024).

1. Kepuasan terhadap Tugas yang Dijalankan

Merujuk pada seberapa besar individu merasa puas dan menikmati pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, baik dari segi isi maupun proses pelaksanaannya.

2. Keadilan dalam Kesempatan Kenaikan Jabatan

Keyakinan bahwa setiap karyawan yang menunjukkan kinerja unggul memiliki peluang yang setara untuk mendapatkan promosi tanpa adanya diskriminasi.

3. Apresiasi atas Kontribusi dan Prestasi

Rasa puas yang timbul ketika usaha dan pencapaian kerja mendapat pengakuan, baik melalui ucapan penghargaan, penghormatan resmi, maupun kesempatan untuk berkembang secara profesional.

4. Kenyamanan dalam Hubungan Antar Rekan Kerja

Kepuasan yang dirasakan karyawan dari hubungan interpersonal yang harmonis dan kerja sama yang baik dengan rekan kerja di lingkungan kerja.

5. Kesempatan untuk Tumbuh dan Berkembang Secara Karier

Dukungan organisasi terhadap peningkatan keterampilan, pembelajaran berkelanjutan, dan jalur karier yang jelas menjadi faktor penting dalam membangun kepuasan kerja.

6. Efektivitas dalam Komunikasi Organisasi

Komunikasi yang berjalan dengan lancar berperan besar dalam memperkuat kerja sama tim, mempercepat pengambilan keputusan, dan memastikan distribusi informasi yang akurat dan tepat waktu ke seluruh unit kerja.

2.1.4 *Work-Life Balance*

Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi atau *work-life balance* menggambarkan sejauh mana seseorang merasa puas dalam mengelola dua peran utama dalam hidupnya yang mana konsep ini menunjukkan bagaimana seorang karyawan dapat mengatur dan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi (Pratama & Setiadi, 2021). *Work-life balance* mencerminkan kemampuan karyawan dalam mengelola tuntutan peran kerja dan non-kerja secara seimbang. Ketidakseimbangan pada salah satu peran dapat memicu konflik peran yang berdampak negatif terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Dengan demikian, penerapan *work-life balance* menjadi strategi krusial dalam menciptakan kondisi kerja yang produktif dan berkelanjutan (Rahmayati, 2021).

Keseimbangan tersebut meliputi pengelolaan waktu, perhatian, serta energi secara proporsional, sehingga memungkinkan individu untuk mempertahankan kualitas hidup yang optimal secara menyeluruh (Ningsih & Hardilawati, 2025). Pentingnya penerapan *work-life balance* ini terletak pada kemampuan suatu organisasi untuk menunjang kesejahteraan secara menyeluruh, membantu karyawan tetap bugar secara fisik, jernih secara mental, dan stabil secara emosional (Setyanti *et al.*, 2022).

Work-life balance adalah kemampuan seseorang untuk membagi waktu secara adil antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang mencakup elemen seperti fleksibilitas kerja, kesejahteraan, keluarga, kondisi demografis, hingga waktu untuk diri sendiri, yang dimana ketidakseimbangan dalam aspek ini dapat berdampak negatif, termasuk menurunnya kepuasan kerja, meningkatnya konflik peran, hingga munculnya *burnout* (Iroth *et al.*, 2022). Saat seseorang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya, ia cenderung terhindar dari konflik peran dan dapat bekerja dengan lebih segar dan efisien (Wibowo *et al.*, 2024).

Pengukuran keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dapat dilakukan melalui sejumlah indikator yang mencerminkan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, baik dari sisi waktu, persepsi individu, maupun keyakinan terhadap kemampuan diri dalam mengelolanya (Faqbal Nuurramadhan & Darmastuti, 2024). Adapun

beberapa indikator yang mempresentasikan *work-life balance* sebagai berikut (Nassani *et al.*, 2024) :

1. Waktu yang Tersedia untuk Keluarga

Indikator ini mengevaluasi apakah pekerjaan memberikan ruang waktu yang memadai bagi karyawan untuk bersama keluarga. Hal ini menjadi cerminan dari sejauh mana keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat dijaga.

2. Tingkat Pemulihan dan Performa Pasca Cuti

Menggambarkan sejauh mana karyawan merasa lebih segar dan produktif setelah menjalani masa cuti. Indikator ini menunjukkan bahwa waktu istirahat yang berkualitas dapat memberikan efek positif pada pemulihan energi dan peningkatan kinerja.

3. Peningkatan Semangat Kerja Setelah Cuti

Indikator ini menilai apakah setelah mengambil cuti, karyawan merasa lebih bersemangat dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Hal ini mencerminkan pengaruh positif dari waktu istirahat terhadap semangat dan loyalitas kerja.

4. Kebijakan Penyelesaian Tugas sebelum Cuti

Menunjukkan apakah organisasi menetapkan aturan bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya terlebih dahulu sebelum mengambil cuti. Indikator ini menggambarkan bagaimana organisasi mengatur keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan hak atas waktu istirahat.

5. Fleksibilitas Kebijakan Cuti dalam Mendukung Kehidupan Pribadi

Menilai sejauh mana kebijakan cuti yang berlaku mendukung kebutuhan pribadi karyawan, tanpa mengganggu efektivitas kerja. Hal ini menunjukkan tingkat fleksibilitas organisasi dalam menciptakan keseimbangan antara profesionalisme dan kebutuhan personal.

6. Pengaruh Kehidupan Pribadi terhadap Kinerja Kerja

Mengkaji apakah urusan keluarga atau kehidupan pribadi memiliki dampak terhadap efektivitas dan performa kerja karyawan. Indikator ini membantu memahami kemampuan karyawan dalam menjaga batas antara masalah pribadi dan tanggung jawab profesional.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Fatoki (2023) dengan judul “*Participative Leadership and Employee Job Satisfaction : The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Work Engagement*” Penelitian ini menguji keterkaitan antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kepuasan kerja karyawan pada sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), sekaligus menyoroti peran pemberdayaan psikologis dan keterlibatan kerja sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui *survey cross-sectional* dan analisis model persamaan

struktural berbasis *partial least square* (PLS-SEM), hasil studi empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja serta menemukan pemberdayaan psikologis dan keterlibatan kerja memiliki efek mediasi yang signifikan. Dari sisi teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan mengembangkan model yang menegaskan peran penting kedua faktor mediasi tersebut dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja, sementara secara praktis, penelitian ini merekomendasikan agar pemilik maupun manajer UMKM mengikuti pelatihan kepemimpinan guna meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

Penelitian yang dilakukan oleh Daud *et al.* (2024) yang berjudul “*The Influence of Participative Leadership Style on Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior as a Moderating Variable*” Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja dengan menambahkan variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai moderator yang diduga memperkuat hubungan tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner online kepada 300 karyawan Bank Permata di seluruh Indonesia, kemudian dianalisis menggunakan Smart PLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai p-value 0,006 ($< 0,05$), sementara OCB terbukti mampu memoderasi hubungan tersebut dengan p-value 0,000 yang lebih kecil

dibandingkan pengaruh langsung, sehingga memperkuat peran gaya kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Jaleel Mahesar *et al.* (2025) berjudul “*Participative Management Culture and Workplace Diversity: A MGA-SEM Analysis of Millennials and Gen Z*” berfokus pada pengaruh manajemen partisipatif—baik melalui pendekatan representatif maupun kolaboratif—terhadap keberagaman di tempat kerja, dengan perbedaan generasi Milenial dan Generasi Z sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain *cross-sectional* dan pengumpulan data melalui survei kuesioner dengan teknik *stratified random sampling*. Responden terdiri dari 140 karyawan perusahaan multinasional di Karachi, yang terbagi seimbang antara Milenial dan Gen Z. Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS 4 dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dan *Multi-Group Analysis* (MGA). Hasil penelitian memperlihatkan bahwa manajemen partisipatif berpengaruh positif signifikan terhadap keberagaman di tempat kerja, dengan gaya kolaboratif memberikan dampak lebih dominan dibandingkan representatif. Selain itu, Gen Z menunjukkan respons yang lebih kuat terhadap praktik manajemen kolaboratif dibandingkan Milenial. Model ini juga mampu menjelaskan 56% variansi dalam keberagaman di tempat kerja. Temuan tersebut memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja karyawan Gen Z, sebab partisipasi aktif, kolaborasi, dan komunikasi terbuka yang tercermin dalam manajemen partisipatif memberikan rasa dihargai serta meningkatkan keterlibatan

mereka. Hal ini pada akhirnya berdampak positif terhadap kepuasan, loyalitas, dan kinerja Generasi Z di organisasi.

Penelitian lainnya yang dilakukan Han (2024) dengan judul “*Strategic Plan Intervention To Identify Key Factors Affecting Teacher Job Satisfaction At Zhanjiang University Of Science And Technology, China*” Penelitian ini menelaah pengaruh gaya kepemimpinan (partisipatif, suportif, dan direktif), efikasi diri, serta sistem kompensasi terhadap tingkat kepuasan kerja guru penuh waktu di sepuluh sekolah menengah Universitas Sains dan Teknologi Zhanjiang. Untuk menguji validitas instrumen, digunakan Indeks Konsistensi Objektif, sementara reliabilitas diukur melalui uji coba awal (n=30) menggunakan koefisien *Cronbach's alpha*. Dari total kuesioner yang disebarakan, diperoleh 80 data valid yang kemudian dianalisis menggunakan regresi linier berganda guna menguji hubungan signifikan antar variabel. Selanjutnya, sebanyak 30 guru dipilih secara acak untuk mengikuti program strategis selama 32 minggu, dan perubahan variabel sebelum serta sesudah program dianalisis dengan uji t-sampel berpasangan. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif, suportif, dan direktif, efikasi diri, serta sistem kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Liesera & Suatmi (2024) dengan judul “*The Effect Of Organizational Culture, Job Stress, Work-Life Balance and*

Motivation On Job Satisfaction (Case Study: Human Resources in Indonesia's Animation Industry)” Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi, stres kerja, *work-life balance*, dan motivasi terhadap kepuasan kerja SDM di industri animasi Indonesia. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS terhadap 268 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, *work-life balance*, dan motivasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara stres kerja berpengaruh negatif namun signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor organisasi dan individu secara bersama-sama memainkan peran penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan di industri animasi.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Kumaradewa & Suwandana (2021) dengan judul “*The Influence of Supportive Organizational Culture on Work Satisfaction through Work Involvement*” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi yang suportif terhadap kepuasan kerja dengan mempertimbangkan peran keterlibatan kerja sebagai variabel perantara. Studi dilaksanakan pada CV. Sumber Jaya, Bali, Indonesia dengan jumlah sampel sebanyak 44 karyawan yang ditentukan melalui metode *saturated sampling*, sedangkan pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dan dianalisis melalui regresi jalur (*path regression analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang suportif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, berpengaruh positif dan

signifikan terhadap keterlibatan kerja, serta keterlibatan kerja sendiri terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen CV. Sumber Jaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memperkuat budaya organisasi yang suportif dan keterlibatan kerja, antara lain melalui penyesuaian gaji, pemberian penghargaan, serta pelaksanaan kegiatan yang dapat mempererat hubungan antar karyawan.

Penelitian oleh Shahriar *et al.* (2024) dengan mengangkat judul “*Organizational Culture And Its Influence On Employee Job Satisfaction*” Penelitian ini meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Hipotesis penelitian menyatakan bahwa faktor-faktor seperti kebanggaan terhadap organisasi, budaya yang sehat, kepemimpinan yang inspiratif, motivasi, dukungan dari atasan, keselarasan nilai, rasa memiliki, pengaruh nilai, komunikasi terbuka, pengambilan keputusan berbasis informasi, serta kenyamanan dalam menyampaikan ide berperan sebagai prediktor penting kepuasan kerja. Melalui survei terhadap 500 karyawan, data dianalisis menggunakan regresi berganda dan regresi robust. Hasilnya menunjukkan bahwa “Kepemimpinan yang Inspiratif,” “Dukungan Atasan,” dan “Rasa Memiliki” memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, yang dimana hasil tersebut menunjukkan ciri-ciri suatu budaya organisasi yang suportif. Statistik deskriptif memperlihatkan tingkat kepuasan kerja yang relatif tinggi, dengan rata-rata skor mendekati nilai maksimum pada skala Likert. Hasil penelitian menegaskan peran penting

kepemimpinan inspiratif, dukungan yang kuat dari atasan, dan rasa memiliki yang mendalam dalam meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, organisasi yang ingin memperkuat kepuasan karyawan disarankan untuk berfokus pada pengembangan kepemimpinan yang inspiratif, menyediakan dukungan manajerial yang konsisten, serta menciptakan budaya inklusif yang menumbuhkan rasa memiliki. Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur terkait dengan menekankan elemen budaya spesifik yang terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sekaligus menawarkan wawasan praktis untuk pengembangan organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

Studi yang dilakukan oleh Sanlia & Turangan (2023) dengan judul “*Organization Culture, Work Environment, and Self-Efficacy to Gen Z’S Job Satisfaction*” bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja Generasi Z. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner *Google Form* yang disebarakan secara daring melalui media sosial. Responden terdiri dari 130 karyawan Gen Z yang berdomisili di Jakarta, berusia 18–25 tahun, dan memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun. Data penelitian kemudian dianalisis menggunakan SmartPLS 4.0 dengan teknik PLS-SEM. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi, lingkungan kerja, serta efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menegaskan bahwa semakin baik budaya organisasi, semakin kondusif lingkungan kerja, dan semakin tinggi

kepercayaan diri individu terhadap kemampuannya, maka semakin meningkat pula kepuasan kerja Generasi Z, yang berimplikasi pada peningkatan motivasi, loyalitas, serta kinerja mereka di dalam organisasi.

2.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap *Work-Life Balance*

Penelitian yang dilakukan oleh Ahad *et al.* (2024) dengan judul “*Unlocking Work-Life Balance: The Impact of Participative Leadership on Reducing Emotional Exhaustion*” Penelitian ini menyoroti fenomena meningkatnya keinginan pekerja Malaysia untuk meninggalkan pekerjaan demi mencapai keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik, seiring tantangan ekonomi dan pasar tenaga kerja yang dinamis. Studi ini menguji pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap keseimbangan kerja-hidup serta hubungannya dengan kelelahan emosional. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui kuesioner terstruktur dan teknik *convenience sampling*, diperoleh 257 responden dari berbagai industri. Berlandaskan teori bounded dan teori peran, temuan menunjukkan bahwa gangguan timbal balik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berkontribusi pada kelelahan emosional karyawan. Namun, kepemimpinan partisipatif terbukti berperan penting dalam menekan dampak negatif tersebut. Oleh karena itu, kepemimpinan yang empatik dan cerdas secara emosional menjadi strategi krusial untuk mendukung kesejahteraan karyawan. Studi ini memberikan kontribusi awal

dalam memahami isu kelelahan emosional dalam konteks keseimbangan kerja-hidup di Malaysia.

Penelitian yang dilakukan oleh Haar *et al.* (2017) berjudul “*Servant Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Work-Life Balance*” berupaya memahami bagaimana gaya kepemimpinan yang menekankan pelayanan dapat memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja serta keterikatan karyawan dalam pekerjaan. Penelitian ini dilaksanakan di Selandia Baru dengan pendekatan kuantitatif melalui survei terhadap 1.005 pekerja dari berbagai sektor industri. Hasil analisis menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan dukungan, menaruh kepedulian terhadap kebutuhan karyawan, serta mendorong pemberdayaan individu, berkontribusi besar dalam menciptakan *work-life balance*. Kondisi ini selanjutnya meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan (*work engagement*), sekaligus memperkuat kesejahteraan psikologis mereka di lingkungan kerja. Jika dikaitkan dengan penelitian ini, terdapat sejumlah titik temu. Keduanya sama-sama menyoroti bagaimana peran kepemimpinan yang bersifat inklusif dan mendukung dapat menciptakan keseimbangan hidup kerja. Namun, terdapat pula perbedaan mendasar. Penelitian tersebut lebih memusatkan perhatian pada *servant leadership* dan dampaknya terhadap *work engagement*, sedangkan penelitian ini secara spesifik menitikberatkan pada gaya kepemimpinan partisipatif dengan keluaran berupa kepuasan kerja generasi Z di Indonesia. Kebaruan penelitian ini terletak pada konteks generasi muda dan budaya organisasi di Indonesia, yang hingga kini belum

banyak dikaji, sehingga dapat memperluas literatur kepemimpinan dalam kaitannya dengan *work-life balance* dan kepuasan kerja.

Penelitian oleh Rashmi & Kataria (2023) yang mengangkat judul “*The Mediating Role of Work-Life Balance on The Relationship Between Job Resources and Job Satisfaction: Perspectives From Indian Nursing Professionals*” penelitian ini bertujuan menjelaskan mekanisme psikologis yang menjembatani dukungan organisasi serta ketersediaan sumber daya kerja terhadap kepuasan karyawan. Penelitian ini dilaksanakan di India dengan fokus pada sektor kesehatan, melibatkan 310 perawat yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Melalui pendekatan kuantitatif dengan analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*, penelitian ini menunjukkan bahwa *work-life balance* memainkan peran penting sebagai variabel mediasi yang menghubungkan ketersediaan sumber daya dengan tingkat kepuasan kerja. Dukungan organisasi dan kebijakan kerja yang fleksibel terbukti efektif dalam menekan kelelahan, mengurangi konflik antara pekerjaan dan kehidupan personal, serta meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja di sektor kesehatan. Apabila dibandingkan dengan penelitian ini, terdapat kesamaan pada penggunaan *work-life balance* sebagai variabel mediasi yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Meski demikian, fokus penelitian Rashmi dan Kataria berada pada ketersediaan *job resources* di lingkungan rumah sakit, sedangkan penelitian ini lebih menekankan gaya kepemimpinan partisipatif dan dukungan budaya organisasi dalam konteks generasi Z di Indonesia. Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak

pada integrasi antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan budaya organisasi, yang diposisikan sebagai faktor penentu keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan generasi muda, sehingga memperluas pemahaman teoretis maupun empiris mengenai kepemimpinan di konteks organisasi modern.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Braun & Peus (2018) dengan judul “*Crossover of Work–Life Balance Perceptions: Does Authentic Leadership Matter?*” berusaha mengidentifikasi bagaimana *authentic leadership* memengaruhi persepsi karyawan terhadap *work–life balance*. Tujuan utama penelitian ini adalah menggali peran kepemimpinan otentik dalam memperkuat keseimbangan hidup dan kerja, sekaligus menimbulkan efek lintas individu (*crossover effect*) di dalam tim. Penelitian ini dilakukan di Jerman dengan melibatkan 269 karyawan dari berbagai organisasi, yang dipilih menggunakan *convenience sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui survei kuantitatif dengan kuesioner terstandarisasi, sedangkan analisisnya menggunakan *multilevel mediation model*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbukaan, konsistensi nilai, serta kejujuran yang ditunjukkan pemimpin otentik dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap keseimbangan hidup kerja, bahkan menularkan pengaruh positif tersebut kepada anggota tim lainnya. Apabila dikaitkan dengan penelitian ini, terdapat kesamaan dalam hal penekanan pada gaya kepemimpinan sebagai faktor penting dalam membentuk *work–life balance*. Perbedaannya terletak pada fokus dan konteks. Braun & Peus (2018) lebih menyoroti kepemimpinan otentik di organisasi Jerman dengan orientasi pada aspek psikologis lintas

individu, sementara penelitian ini mengkaji kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi yang mendukung dalam konteks generasi Z di Indonesia dengan variabel keluaran berupa kepuasan kerja. Kebaruan penelitian ini ada pada pengangkatan isu generasi muda yang saat ini mendominasi pasar kerja Indonesia, serta penekanan pada pentingnya budaya organisasi sebagai faktor yang mendukung terciptanya *work-life balance* dan kepuasan kerja, yang hingga kini masih jarang dieksplorasi dalam literatur kepemimpinan.

2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Yang Mendukung terhadap *Work-Life Balance*

Penelitian yang dilakukan oleh Groner (2018) dengan judul “*The Effect of Organizational Culture on Work-Life Balance*” menelaah hubungan antara budaya organisasi dengan *work-life balance*. Secara umum, organisasi yang menyediakan kebijakan dan fasilitas pendukung mampu meningkatkan *work-life balance* karyawan, namun kondisi ini dapat menurun apabila karyawan tidak memanfaatkannya secara optimal. Studi ini secara khusus menguji kaitan antara gaya kepemimpinan berbasis budaya dengan tingkat *work-life balance* karyawan. Melalui analisis terhadap empat gaya kepemimpinan budaya, organisasi kemudian diperingkat berdasarkan gaya kepemimpinan dan tingkat *work-life balance* karyawannya. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, survei, serta observasi terhadap 34 responden dari tujuh organisasi di Maryland. Hasil penelitian menunjukkan perbedaan dengan temuan sebelumnya, di mana tidak ditemukan hubungan signifikan antara budaya kepemimpinan organisasi dan *work-life balance*

karyawan. Temuan ini menekankan bahwa seluruh gaya kepemimpinan pada dasarnya berpotensi mendukung *work-life balance*, namun efektivitasnya lebih ditentukan oleh peran langsung supervisor dibandingkan oleh gaya kepemimpinan secara umum.

Penelitian yang dilakukan oleh Sabri & Sumardin (2025) dengan judul “*Job Satisfaction: Perceived Organizational Support and Organizational Culture With Work-Life Balance*” Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Culture* terhadap *Work-Life Balance*, dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi. Studi ini dilaksanakan di lingkungan kawasan industry Batamindo dengan melibatkan 200 karyawan sebagai sampel. *Perceived Organizational Support* merujuk pada sejauh mana karyawan merasa dihargai dan mendapatkan dukungan dari organisasi untuk mencapai kesejahteraan pribadi dan Sementara itu, *Organizational Culture* mencerminkan nilai, norma, dan praktik yang berlaku di organisasi yang turut membentuk perilaku karyawan. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan teknik *purposive sampling*, dan data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Satisfaction*, *Organizational Culture*, dan *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Work-Life Balance*. Selain itu, *Perceived Organizational Support* juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Namun, *Organizational Culture* tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Analisis jalur tidak langsung

memperlihatkan bahwa *Organizational Culture* memengaruhi *Work-Life Balance* melalui *Job Satisfaction*, sedangkan *Perceived Organizational Support* tidak menunjukkan pengaruh melalui mediasi *Job Satisfaction*.

Penelitian yang dilakukan oleh Yu *et al.*, (2022) berjudul “*The Mediating Effects of Work–Life Balance and the Ease of Using WLB Programs in the Relationship Between WLB, Organizational Culture of Hotels and Turnover*”

Penelitian ini dilakukan dalam konteks perhotelan dengan tujuan untuk memahami bagaimana budaya organisasi yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan memengaruhi niat karyawan untuk tetap bertahan. Metode yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan data yang dikumpulkan dari karyawan hotel di Korea Selatan. Fokus penelitian terletak pada pengujian peran mediasi *work-life balance* (WLB) serta kemudahan pemanfaatan program WLB dalam hubungan antara budaya organisasi yang pro-WLB dengan *turnover intention* staf kuliner. Survei melibatkan 320 karyawan kuliner di hotel-hotel Incheon selama periode 10–30 Agustus 2020, dengan 290 respons yang dapat diolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung WLB berkontribusi positif terhadap persepsi keseimbangan kerja-karyawan. Lebih lanjut, kemudahan dalam mengakses program WLB, seperti cuti fleksibel dan pengaturan jam kerja, terbukti menjadi mediator dalam memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Temuan ini menekankan perlunya komitmen organisasi untuk membangun lingkungan

yang sesuai terhadap kebutuhan personal karyawan agar dapat menurunkan tingkat *turnover*.

2.2.5 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Jessica *et al.* (2023) berjudul “*The Effect of Work Environment and Work-life Balance on Job Satisfaction: Work Stress as a Mediator*” Menyebutkan terdapat dua faktor yang berperan besar dalam menentukan kinerja dan kepuasan kerja karyawan adalah lingkungan kerja serta *work-life balance*. Penelitian ini difokuskan untuk menganalisis pengaruh kedua faktor tersebut terhadap kepuasan kerja generasi milenial, dengan stress kerja sebagai variabel mediasi. Rancangan penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antarvariabel, yaitu lingkungan kerja, *work-life balance*, stress kerja, dan kepuasan kerja. Studi ini dilakukan pada generasi milenial yang bekerja di Indonesia selama Oktober hingga November 2022. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dengan metode *purposive sampling* agar responden sesuai dengan kriteria penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat AMOS 26 untuk menguji keterkaitan antarvariabel secara mendalam. Jumlah responden yang terlibat sebanyak 206 orang, terdiri dari 80 laki-laki dan 126 perempuan dengan rentang usia 20–35 tahun. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa lingkungan kerja dan *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap stress kerja, serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Lebih lanjut, stress kerja

terbukti menjadi variabel mediasi yang berhubungan namun signifikan dengan kepuasan kerja, sehingga menegaskan perannya dalam menjembatani pengaruh lingkungan kerja dan keseimbangan hidup terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Oleh Indradewa & Prasetio (2023) berjudul “*The influence of flexible working arrangements and work-life balance on job satisfaction: A double-layered moderated mediation model*” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan pengaturan kerja fleksibel terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja dengan melibatkan variabel moderasi berupa peningkatan kualitas kehidupan pribadi, kelelahan emosional, serta peningkatan kehidupan kerja pribadi. Data dikumpulkan secara daring di wilayah Jakarta, dengan responden yang terdiri dari karyawan dan mahasiswa yang menjalankan pola kerja fleksibel pada periode Maret hingga Mei 2023. Populasi penelitian mencakup 229 responden yang berdomisili di wilayah Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi). Analisis data menggunakan metode PLS-SEM (*Partial Least Square-Structural Equation Modeling*) melalui aplikasi SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaturan kerja fleksibel berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja. Hasil penelitian menemukan bahwa peningkatan kehidupan kerja pribadi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sementara keseimbangan kehidupan kerja memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kelelahan emosional ditemukan memoderasi pengaruh keseimbangan kehidupan kerja

terhadap kepuasan kerja, serta peningkatan kehidupan kerja pribadi turut memengaruhi kelelahan emosional. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen sumber daya manusia dalam menerapkan kebijakan kerja fleksibel, karena selain mendukung kesejahteraan karyawan, kebijakan ini juga berpotensi meningkatkan efisiensi organisasi melalui penghematan biaya kantor.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Pasaribu *et al.* (2025) dengan judul “Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja Pada Generasi Z” berfokus pada pengaruh *work-life balance* (WLB) terhadap kepuasan kerja Generasi Z di Indonesia dengan menggunakan metode *systematic literature review* yang mengacu pada kerangka PRISMA. Data dikumpulkan dari 10 artikel terindeks SINTA yang dipublikasikan dalam rentang 2020–2025, kemudian dianalisis secara tematik. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa WLB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan *employee engagement*, *kesehatan mental*, dan *burnout* berperan sebagai variabel mediasi, sementara *kecerdasan emosional* serta dukungan organisasi bertindak sebagai moderator. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja Generasi Z sangat dipengaruhi oleh fleksibilitas kerja, dukungan terhadap kesehatan mental, serta lingkungan kerja yang selaras dengan kebutuhan mereka. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk mengembangkan kebijakan kerja fleksibel, program kesejahteraan psikologis, dan pelatihan soft skill guna meningkatkan kepuasan, loyalitas, serta komitmen jangka panjang karyawan Generasi Z.

Penelitian yang dilakukan oleh Alfatihah *et al.* (2021) berjudul “*The Influence of Work-Life Balance with Work Motivation as Mediating Factor on Job Satisfaction A Prediction toward Transition to New Normal Situation*” bertujuan untuk menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei daring yang dilaksanakan pada masa transisi menuju *new normal*. Responden penelitian berjumlah 212 orang karyawan dari berbagai sektor di Indonesia dengan karakteristik mayoritas berusia 20–25 tahun, berpendidikan sarjana, dan bekerja pada sektor jasa. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) melalui aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta *work-life balance* juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui peran mediasi motivasi kerja. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan variabel mediasi yang penting dalam memperkuat pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja. Temuan tersebut memperkaya literatur terkait faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, khususnya dalam konteks ketenagakerjaan di Indonesia.

2.2.6 Pengaruh *Work-Life Balance* memediasi Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Penelitian oleh Bebasari *et al.* (2025) berjudul *The Role of Women's Leadership in Enhancing Work-Life Balance and Flexible Work Arrangements: A Study in the Financial Industry* yang dipublikasikan dalam *Ilomata International Journal of Social Science* bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan perempuan dalam mendorong penerapan *Flexible Work Arrangements* (FWA) dengan *work-life balance* (WLB) sebagai variabel mediasi. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 110 responden yang merupakan karyawan perempuan keuangan di wilayah Jawa Barat dan Jakarta. Analisis data dilakukan dengan teknik PLS-SEM guna menguji keterkaitan antarvariabel dalam model penelitian. Hasil temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan berpengaruh signifikan terhadap penerapan FWA melalui peran mediasi WLB. Hal ini menegaskan bahwa WLB tidak hanya berfungsi sebagai hasil akhir, tetapi juga sebagai mekanisme mediasi yang memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan tertentu dengan kebijakan kerja yang fleksibel. Relevansi penelitian ini terhadap kajian yang sedang dilakukan terletak pada penekanan bahwa gaya kepemimpinan, khususnya yang partisipatif dan suportif, dapat memengaruhi kepuasan kerja melalui WLB sebagai variabel intervening. Namun demikian, penelitian ini masih terbatas pada perspektif *gender leadership*, sehingga membuka ruang bagi penelitian lain untuk mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dalam konteks yang lebih luas.

Studi yang dilakukan oleh Ahad *et al.* (2024) dengan judul "*Unlocking Work-Life Balance: The Impact of Participative Leadership on Reducing*

Emotional Exhaustion” menelaah peran kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan *work-life balance* serta dampaknya terhadap penurunan kelelahan emosional karyawan di Malaysia. Dengan menggunakan metode kuantitatif pada 257 responden dari berbagai sektor industri, hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi berkontribusi signifikan terhadap meningkatnya kelelahan emosional. Namun, kepemimpinan partisipatif terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif dan fleksibel, sehingga membantu memperbaiki *work-life balance* dan menekan dampak negatif tekanan kerja. Selaras dengan temuan tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Lidia *et al.* (2020) yang melibatkan 110 dosen tetap di lima perguruan tinggi di Kota Padang mengungkapkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan komitmen organisasi. Lebih lanjut, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *work-life balance* dan komitmen organisasi. Kombinasi hasil kedua penelitian ini mempertegas bahwa *work-life balance* memiliki peran penting sebagai variabel intervening yang menyalurkan pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja, terutama dalam membangun kesejahteraan psikologis serta kinerja karyawan secara optimal.

2.2.7 Pengaruh *Work-Life Balance* memediasi Budaya Organisasi Yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Penelitian oleh Evendi *et al.* (2025) berjudul *The Effect of Organizational Culture and Work-Life Balance on Employee Performance through Job Satisfaction* yang dipublikasikan dalam *Innovation Business Management and Accounting Journal* bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan *work-life balance* (WLB) terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Studi ini dilaksanakan pada 74 karyawan pihak ketiga di Bank Indonesia Malang dengan menggunakan metode analisis SEM WarpPLS. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa budaya organisasi serta WLB berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara budaya organisasi dan WLB dengan kinerja karyawan. Temuan ini memperlihatkan bahwa budaya organisasi yang kondusif dan terciptanya keseimbangan kerja-hidup mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja. Relevansi penelitian ini terletak pada penguatan bukti empiris mengenai peran mediasi WLB. Perbedaannya, penelitian tersebut lebih menitikberatkan pada kinerja sebagai variabel *outcome*, sementara penelitian ini memfokuskan kepuasan kerja sebagai variabel utama yang dijadikan variabel akhir.

Penelitian oleh Sabri & Sumardin (2025) berjudul “*Job Satisfaction: Perceived Organizational Support and Organizational Culture With Work-Life Balance*” menganalisis pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan dan budaya organisasi terhadap *work-life balance*, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Studi ini melibatkan 200 karyawan di kawasan

industri Batamindo dan dianalisis menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *work-life balance*, sementara *perceived organizational support* juga memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Meskipun budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, analisis jalur tidak langsung mengindikasikan bahwa budaya organisasi mampu memengaruhi *work-life balance* melalui kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang suportif berperan penting dalam membentuk keseimbangan kerja–kehidupan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Sejalan dengan temuan tersebut, Pasaribu *et al.* (2025) melalui metode *systematic literature review* terhadap 10 artikel terindeks SINTA periode 2020–2025 membuktikan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Generasi Z di Indonesia. Lebih lanjut, *employee engagement*, kesehatan mental, dan burnout berperan sebagai mediator, sementara kecerdasan emosional serta dukungan organisasi bertindak sebagai variabel moderator. Hasil ini memperkuat argumentasi bahwa *work-life balance* merupakan mekanisme kunci dalam menjembatani pengaruh faktor-faktor organisasi, termasuk budaya organisasi yang mendukung, terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, *work-life balance* dapat diposisikan sebagai variabel *intervening* strategis dalam menjelaskan hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja, khususnya pada karyawan Generasi Z

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Fatoki (2023) <i>“Participative Leadership and Employee Job Satisfaction : The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Work Engagement”</i>	Penelitian menggunakan metode <i>survey cross-sectional</i> untuk mengumpulkan data dari responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang diisi sendiri oleh responden (<i>self-administered questionnaire</i>).	Hasil studi menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan antara kepemimpinan partisipatif (PAL) dan kepuasan kerja karyawan. Artinya, ketika karyawan merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan oleh pemimpin mereka, tingkat motivasi kerja meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kepuasan kerja.
2.	Daud <i>et al.</i> (2024) <i>“The Influence of Participative Leadership Style on Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior as a Moderating Variable”</i>	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antar variabel secara empiris. Data yang diperoleh bersumber dari data primer, dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara online kepada 300 karyawan Bank Permata yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia. Seluruh data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan perangkat lunak	Kepemimpinan partisipatif yang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dianggap berperan penting dalam meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh hasil analisis yang menunjukkan nilai P-Value sebesar 0,006, yang berada di bawah batas signifikansi 0,05. Temuan tersebut mengindikasikan adanya pengaruh yang signifikan dan positif.

		SmartPLS versi 4.0, yang memungkinkan pengujian model hubungan antar variabel secara simultan dan komprehensif.	
3.	Jaleel Mahesar <i>et al.</i> (2025) “ <i>Participative Management Culture and Workplace Diversity: A MGA-SEM Analysis of Millenials and Gen Z</i> ”	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain <i>cross-sectional</i> dan pengumpulan data melalui survei kuesioner dengan teknik <i>stratified random sampling</i> . Responden terdiri dari 140 karyawan perusahaan multinasional di Karachi, yang terbagi seimbang antara Milenial dan Gen Z. Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS 4 dengan pendekatan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dan <i>Multi-Group Analysis</i> (MGA).	berfokus pada pengaruh manajemen partisipatif—baik melalui pendekatan representatif maupun kolaboratif—terhadap keberagaman di tempat kerja, dengan perbedaan generasi Milenial dan Generasi Z sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa manajemen partisipatif berpengaruh positif signifikan terhadap keberagaman di tempat kerja, dengan gaya kolaboratif memberikan dampak lebih dominan dibandingkan representatif. Selain itu, Gen Z menunjukkan respons yang lebih kuat terhadap praktik manajemen kolaboratif dibandingkan Milenial.
4.	Han (2024) “ <i>Strategic Plan Intervention To Identify Key Factors Affecting Teacher Job Satisfaction At Zhanjiang University Of Science And Technology China</i> ”	Menggunakan uji reliabilitas instrumen (<i>Cronbach’s alpha</i>), regresi linier berganda, serta uji t-sampel berpasangan pada 80 guru di Zhanjiang University.	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja guru serta menilai efektivitas program intervensi strategis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, efikasi diri, dan sistem kompensasi berpengaruh

			positif terhadap kepuasan kerja, serta intervensi yang dilakukan mampu meningkatkan kepuasan guru secara signifikan.
5-	Liesera & Suatmi (2024) “ <i>The Effect Of Organizational Culture, Job Stress, Work-Life Balance and Motivation On Job Satisfaction (Case Study: Human Resources in Indonesia’s Animation Industry)</i> ”	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan responden pekerja industri animasi di Indonesia. Sampel diambil secara <i>non-probability</i> dan data dikumpulkan melalui kuesioner daring. Dari 272 responden, 268 data valid digunakan, melebihi jumlah minimum sampel yang ditentukan berdasarkan rumus Isaac dan Michael dengan <i>margin of error</i> 10%.	Penelitian ini menilai Budaya Organisasi melalui tujuh dimensi, seperti inovasi, orientasi pada individu dan tim, hingga stabilitas. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang selaras dengan nilai-nilai karyawan berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, karena menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan nyaman.
6.	Kumaradewa & Suwandana (2021) “ <i>The Influence of Supportive Organizational Culture on Work Satisfaction through Work Involvement</i> ”	Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan 44 responden di CV. Sumber Jaya menggunakan analisis jalur (<i>path regression</i>).	Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya organisasi suportif terhadap kepuasan kerja dengan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa budaya organisasi suportif berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan kerja dan kepuasan kerja, serta keterlibatan kerja berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut.
7.	Shahriar <i>et al.</i> (2024)	Survei kuantitatif dengan 500	Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi

	<p>“<i>Organizational Culture and Its Influence on Employee Job Satisfaction</i>”</p>	<p>responden dari berbagai industri. Data dianalisis menggunakan regresi berganda dan <i>robust regression</i> untuk meningkatkan akurasi estimasi.</p>	<p>faktor-faktor budaya organisasi yang memengaruhi kepuasan kerja. Hasil penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan inspiratif, dukungan dari atasan, dan rasa memiliki merupakan determinan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.</p>
8.	<p>Sanlia & Turangan (2023)</p> <p>“<i>Organization Culture, Work Environment, and Self-Efficacy to Gen Z'S Job Satisfaction</i>”</p>	<p>Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner <i>Google Form</i> yang disebarluaskan secara daring melalui media sosial kepada responden yang terdiri dari 130 karyawan Gen Z yang berdomisili di Jakarta, berusia 18–25 tahun, dan memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun. Data penelitian kemudian dianalisis menggunakan SmartPLS 4.0 dengan teknik PLS-SEM.</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja Generasi Z. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi, lingkungan kerja, serta efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menegaskan bahwa semakin baik budaya organisasi, semakin kondusif lingkungan kerja, dan semakin tinggi kepercayaan diri individu terhadap kemampuannya, maka semakin meningkat pula kepuasan kerja Generasi Z.</p>
9.	<p>Ahad <i>et al.</i> (2024)</p> <p>“<i>Unlocking Work-Life Balance: The Impact of Participative Leadership on Reducing Emotional Exhaustion</i>”</p>	<p>Survei dilakukan dengan menggunakan kuantitatif dengan 257 responden di Malaysia dengan menggunakan teknik <i>convenience</i></p>	<p>Tujuan penelitian ini adalah menelaah kontribusi kepemimpinan partisipatif dalam menurunkan kelelahan emosional melalui perbaikan <i>work-life balance</i>. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa</p>

		<i>sampling.</i>	kepemimpinan partisipatif berperan signifikan dalam menekan dampak negatif konflik kerja dan kehidupan pribadi, sehingga mendukung kesejahteraan karyawan.
10.	Haar <i>et al.</i> (2017) “ <i>Servant Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Work-Life Balance</i> ”	Menggunakan survei kuantitatif pada 1.005 pekerja di Selandia Baru dari berbagai industri.	Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan <i>servant leadership</i> dengan <i>work engagement</i> melalui WLB. Hasil analisis SEM menunjukkan <i>servant leadership</i> meningkatkan <i>work-life balance</i> ($\beta = 0,42$, $p < 0,001$), yang selanjutnya meningkatkan <i>work engagement</i> ($\beta = 0,36$, $p < 0,001$).
11.	Rashmi & Kataria (2023) “ <i>The Mediating Role of Work-Life Balance on Job Resources and Job Satisfaction</i> ”	Penelitian dilakukan dengan menggunakan survei kuantitatif pada 310 perawat di India dengan menggunakan analisis SEM.	Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan mekanisme psikologis yang menghubungkan job resources dengan kepuasan kerja melalui peran mediasi work-life balance. Hasil penelitian menunjukkan bahwa work-life balance memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan tersebut, sehingga dukungan organisasi dan kebijakan kerja fleksibel menjadi faktor krusial.
12.	Braun & Peus (2018) “ <i>Crossover of Work-Life Balance Perceptions: Does Authentic Leadership Matter?</i> ”	Penelitian ini menggunakan pendekatan survei kuantitatif yang melibatkan sebanyak 269 responden di Jerman, di mana data yang diperoleh dianalisis dengan teknik <i>multilevel mediation analysis</i>	Penelitian bertujuan menguji <i>authentic leadership</i> pada persepsi WLB dan efek lintas individu. Hasil menunjukkan <i>authentic leadership</i> berpengaruh positif signifikan terhadap WLB ($\beta = 0,37$, $p < 0,001$). Efek lintas individu juga ditemukan signifikan, memperlihatkan adanya

		untuk menguji hubungan antar variabel sekaligus menilai peran mediasi pada berbagai level analisis.	“ <i>crossover effect</i> ” dalam tim.
13.	Groner (2018) “ <i>The Effect of Organizational Culture on Work-Life Balance</i> ”	Penelitian ini dilakukan melalui kombinasi metode survei, wawancara mendalam, dan observasi partisipatif yang melibatkan 34 responden dari 7 organisasi yang beroperasi di Maryland, dengan tujuan memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai fenomena yang diteliti melalui triangulasi data.	Tujuan penelitian adalah menguji hubungan budaya organisasi dengan WLB. Hasil menunjukkan tidak terdapat hubungan signifikan antar variabel ($p > 0,05$). Temuan menegaskan bahwa supervisor langsung memiliki peran lebih dominan dibanding gaya kepemimpinan budaya organisasi.
14.	Sabri & Sumardin (2025) “ <i>Job Satisfaction: Perceived Organizational Support and Organizational Culture with Work-Life Balance</i> ”	Penelitian ini menggunakan pendekatan survei kuantitatif dengan melibatkan 200 responden yang bekerja di kawasan industri Batamindo. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) untuk menguji hubungan kausal antar variabel serta mengukur	Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh <i>perceived organizational support</i> dan budaya organisasi terhadap <i>work-life balance</i> dengan <i>job satisfaction</i> sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa <i>perceived organizational support</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan <i>work-life balance</i> , sementara budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

		kontribusi masing-masing indikator terhadap konstruk yang diteliti	
15.	Yu <i>et al.</i> (2022) “ <i>The Mediating Effects of Work–Life Balance and Ease of Programs in Hotels</i> ”	Penelitian ini dilaksanakan melalui survei kuantitatif yang melibatkan 320 karyawan hotel di Korea Selatan, dengan tujuan memperoleh gambaran empiris mengenai hubungan antar variabel yang diteliti. Data yang dikumpulkan selanjutnya dianalisis menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM), yang memungkinkan pengujian model secara simultan, termasuk identifikasi hubungan langsung maupun tidak langsung antar konstruk penelitian.	Tujuan penelitian ini adalah menganalisis hubungan antara budaya organisasi <i>pro-work-life balance</i> , <i>work-life balance</i> , dan <i>turnover intention</i> . Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung keseimbangan kerja-hidup meningkatkan kepuasan karyawan, sedangkan kemudahan akses program <i>work-life balance</i> terbukti menurunkan niat <i>turnover</i> .
16.	Jessica <i>et al.</i> (2023) “ <i>The Effect of Work Environment and Work-life Balance on Job Satisfaction</i> ”	Penelitian ini menggunakan desain survei eksplanatori yang melibatkan 206 pekerja milenial di Indonesia sebagai responden. Data yang terkumpul dianalisis dengan bantuan perangkat	Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh lingkungan kerja dan <i>work-life balance</i> terhadap kepuasan kerja dengan stres kerja sebagai mediator. Hasil penelitian menemukan bahwa lingkungan kerja dan <i>work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja,

		<p>lunak <i>AMOS 26</i> melalui pendekatan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM), sehingga memungkinkan peneliti untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen sekaligus menganalisis hubungan kausalitas antar variabel dalam model penelitian secara lebih komprehensif.</p>	<p>sementara stres kerja berperan sebagai mediator yang berpengaruh negatif.</p>
17.	<p>Indradewa & Prasetyo (2023)</p> <p><i>“Flexible Working Arrangements and Work-Life Balance on Job Satisfaction”</i></p>	<p>Penelitian ini dilakukan melalui survei daring yang melibatkan 229 responden yang berdomisili di wilayah Jabodetabek. Data hasil survei kemudian dianalisis dengan menggunakan pendekatan <i>Partial Least Squares-Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM) melalui perangkat lunak <i>SmartPLS 3.0</i>, yang memungkinkan peneliti untuk menguji model pengukuran sekaligus menilai hubungan kausal antar konstruk penelitian secara</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh <i>flexible working arrangements</i> terhadap <i>work-life balance</i> dan kepuasan kerja dengan stres, kelelahan emosional, serta peningkatan kualitas kehidupan pribadi sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian membuktikan bahwa <i>flexible working arrangements</i> berpengaruh positif, sementara variabel emosional turut memengaruhi hubungan tersebut.</p>

		simultan	
18.	Pasaribu <i>et al.</i> (2025) “Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap Kepuasan Kerja Pada Generasi Z”	Penelitian ini menggunakan metode <i>systematic literature review</i> yang mengacu pada kerangka PRISMA. Data dikumpulkan dari 10 artikel terindeks SINTA yang dipublikasikan dalam rentang 2020–2025, kemudian dianalisis secara tematik.	Penelitian ini berfokus pada pengaruh <i>work-life balance</i> terhadap kepuasan kerja pada generasi Z di Indonesia. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa WLB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan <i>employee engagement</i> , <i>kesehatan mental</i> , dan <i>burnout</i> berperan sebagai variabel mediasi, sementara <i>kecerdasan emosional</i> serta dukungan organisasi bertindak sebagai moderator.
19.	Alfatihah <i>et al.</i> (2021) “ <i>The Influence of Work-Life Balance with Work Motivation as Mediating Factor on Job Satisfaction</i> ”	Penelitian ini dilaksanakan melalui survei daring yang melibatkan 212 responden di Indonesia sebagai partisipan. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan pendekatan <i>Structural Equation Modeling-Partial Least Squares</i> (SEM-PLS), yang dipilih karena mampu menguji model pengukuran sekaligus mengevaluasi hubungan kausal antar variabel laten secara lebih fleksibel pada ukuran sampel	Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh <i>work-life balance</i> terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work-life balance</i> meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja, serta motivasi kerja terbukti menjadi mediator yang signifikan.

		yang relatif moderat	
20.	Bebasari <i>et al.</i> (2025) “ <i>Women’s Leadership, WLB, and Flexible Work Arrangements</i> ”	Penelitian ini menggunakan pendekatan survei kuantitatif yang melibatkan 110 karyawan dari berbagai lembaga keuangan yang beroperasi di wilayah Jawa Barat dan Jakarta. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan metode <i>Partial Least Squares-Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM), yang memungkinkan pengujian model konseptual secara simultan, termasuk hubungan antar konstruk laten serta kontribusi indikator terhadap variabel yang diteliti.	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan perempuan dalam penerapan <i>flexible work arrangements</i> dengan <i>work-life balance</i> sebagai mediator. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan perempuan berpengaruh signifikan terhadap penerapan kebijakan kerja fleksibel melalui peran <i>work-life balance</i> .
21.	Evendi <i>et al.</i> (2025) “ <i>The Effect of Organizational Culture and Work-Life Balance on Employee Performance through Job Satisfaction</i> ”	Penelitian ini menggunakan pendekatan survei kuantitatif dengan melibatkan 74 karyawan yang bekerja di Bank Indonesia Malang sebagai responden. Data penelitian kemudian dianalisis menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menilai pengaruh budaya organisasi dan <i>work-life balance</i> terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan <i>work-life balance</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak signifikan terhadap peningkatan

	(SEM) berbasis <i>WarpPLS</i> , yang dipilih karena kemampuannya dalam menguji hubungan kausal antar variabel laten sekaligus mengidentifikasi efek mediasi maupun nonlinier dalam model penelitian	kinerja.
--	---	----------

2.3 Perumusan Hipotesis

2.3.1 Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja Karyawan.

Dalam berbagai studi sebelumnya, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Studi yang dilakukan oleh Arifuddin *et al.* (2021) menghasilkan temuan bahwa kepemimpinan partisipatif terbukti berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja pada pegawai di Kabupaten Majene, yang dimana kemampuan seorang pemimpin dalam menjalin komunikasi yang baik, menunjukkan ketegasan dalam bertindak, serta memiliki daya tarik atau kharisma dapat memengaruhi semangat kerja bawahannya sehingga membentuk lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan dampak pada meningkatnya Tingkat kepuasan kerja pegawai.

Studi yang dilakukan Fauzan & Santoso (2024) terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pemerintahan Kabupaten Lamongan. Yang dimana pegawai merasa dilibatkan dalam pengambilan

keputusan serta memberikan ruang bagi pegawai dalam berbagai aspek, sehingga pegawai merasa dihargai dan memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaan sehingga merasa puas dengan pekerjaannya dan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya.

Penelitian yang dilakukan oleh Mpuangnan *et al.* (2024) menunjukkan bahwa motivasi dan gaya kepemimpinan partisipatif terbukti berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, sejalan dengan *Two-Factor Theory* Herzberg dan *Social Exchange Theory*. Tingkat motivasi yang tinggi mendorong karyawan bekerja lebih proaktif, inovatif, dan bertanggung jawab, sedangkan kepemimpinan partisipatif menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan inklusif sehingga meningkatkan semangat serta keterlibatan kerja. Lebih lanjut, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh motivasi dan kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja, di mana karyawan yang puas menunjukkan loyalitas, produktivitas, dan performa yang lebih optimal.

Studi yang dilakukan oleh Fatoki (2023) menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang tercermin melalui meningkatnya rasa memiliki, keterlibatan emosional, serta komitmen terhadap organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterlibatan aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan mampu meningkatkan motivasi intrinsik, rasa percaya diri, serta tanggung jawab kerja, yang pada

akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja secara berkelanjutan.

Dalam konteks generasi Z, yang mana mereka tumbuh dalam lingkungan yang menghargai demokratisasi informasi dan inklusivitas, sehingga partisipasi dalam pengambilan keputusan menjadi faktor penting yang memengaruhi loyalitas dan kepuasan kerja. Hasil penelitian oleh Joesah *et al.* (2025) memperkuat hal ini, dengan menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai generasi Z karena gaya kepemimpinan ini memungkinkan mereka untuk merasa diikutsertakan dan diakui secara emosional dalam organisasi.

Hal ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Maryati *et al.* (2021) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Para pegawai menilai gaya kepemimpinan partisipatif kurang diterapkan dengan baik, namun tetap merasa puas dengan pekerjaannya, yang mana kepuasan ini dipengaruhi oleh minimnya perlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan yang justru dirasakan positif oleh Sebagian pegawai karena mereka tidak perlu banyak memberikan masukan atau informasi kepada atasan.

Penelitian-penelitian terdahulu mengindikasikan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja karyawan. Artinya, penerapan gaya kepemimpinan tersebut cenderung

meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Berdasarkan landasan tersebut, hipotesis dapat diusulkan sebagai berikut.

H1: Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2.3.2 Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan.

Studi yang dilakukan oleh Tiomantara & Adiputra (2021) menunjukkan adanya pengaruh hubungan yang positif dan signifikan pada budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Salah satu indikator utama yang mendasari temuan ini adalah kebiasaan karyawan memberikan masukan atau ide untuk meningkatkan mutu perusahaan. Keterlibatan tersebut mencerminkan adanya iklim organisasi yang terbuka dan partisipatif, yang pada gilirannya membangun rasa kepemilikan serta mendorong motivasi intrinsik karyawan dalam bekerja, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan Kalsum *et al.* (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja perawat di RSIA Eria Bunda Pekanbaru. Hal ini dipengaruhi oleh adanya kebebasan bekerja, toleransi terhadap risiko, kejelasan dalam harapan organisasi, dan komunikasi yang efektif dari atasan. Sehingga perawat merespon lingkungan kerja ini secara sukarela dan menghasilkan temuan yang dimana budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Studi yang dilakukan oleh Shahriar *et al.* (2024) menunjukkan hasil analisis regresi bahwa berbagai dimensi budaya organisasi memiliki

pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Dimensi *leadership inspires* terbukti sebagai prediktor paling dominan, yang menegaskan pentingnya peran kepemimpinan inspiratif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi. Selain itu, dimensi *positive culture* dan *sense of belonging* juga memperlihatkan hubungan positif yang kuat terhadap kepuasan kerja, yang mengindikasikan bahwa iklim organisasi yang suportif, inklusif, dan berorientasi pada kebersamaan berkontribusi secara substansial terhadap peningkatan kesejahteraan psikologis karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Shahriar *et al.* (2024) melalui pengumpulan data dari 500 responden, menggunakan metode regresi linier berganda dan regresi robust. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa variabel *kepemimpinan inspiratif*, *dukungan supervisor*, dan *sense of belonging* berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan, yang merefleksikan karakteristik budaya organisasi yang bersifat suportif. Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja berada pada kategori tinggi, dengan nilai rerata mendekati skor maksimum pada skala Likert. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan signifikansi peran kepemimpinan yang memotivasi, dukungan atasan yang konsisten, serta penguatan rasa memiliki dalam mendorong peningkatan kepuasan kerja.

Bagi generasi Z, budaya organisasi memiliki peran yang semakin vital. Yang dimana generasi ini cenderung menolak hierarki kaku dan

mencari makna dalam pekerjaan, termasuk dalam budaya kerja yang selaras dengan nilai-nilai personal mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh -ilafisani terhadap ASN generasi Z yang menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya seperti inklusivitas dan adaptabilitas berkorelasi tinggi dengan tingkat kepuasan kerja mereka.

Penelitian lainnya yang dilakukan Musa & Yuliza (2022) pada pegawai KPU Provinsi Sumatera Selatan menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini terjadi karena pimpinan membangun budaya kerja yang memberdayakan pegawai dalam mencapai tujuan bersama. Keterlibatan pegawai dalam merumuskan tujuan dan membentuk budaya organisasi memperkuat rasa memiliki, sehingga menegaskan pentingnya peran pimpinan dalam menciptakan budaya organisasi yang solid.

Hasil dari berbagai penelitian menunjukkan konsistensi bahwa budaya organisasi yang dibangun atas dasar partisipasi aktif, komunikasi efektif, dan pemberdayaan karyawan berdampak langsung terhadap tingkat kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa dilibatkan dan dihargai, motivasi dan loyalitas mereka terhadap organisasi meningkat. Berdasarkan hal tersebut, dapat diusulkan hipotesis sebagai berikut.

H2: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2.3.3 Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan *Work-Life Balance*.

Menurut Permana & Karwanto (2020) kepemimpinan partisipatif menekankan pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, komunikasi terbuka, serta pemberian ruang untuk inisiatif dan kreativitas. Model kepemimpinan ini menciptakan rasa kepemilikan dan otonomi dalam bekerja, yang memungkinkan karyawan mengatur cara mereka menyelesaikan tugas sesuai kebutuhan pribadi maupun profesional. Sejalan dengan pendapat Teguh Pamungkas *et al.* (2024), gaya kepemimpinan ini berkontribusi pada terciptanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ahad *et al.* (2024) menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap keseimbangan kerja–kehidupan dan keterkaitannya dengan kelelahan emosional karyawan. gaya kepemimpinan partisipatif terbukti mampu mereduksi dampak negatif tersebut. Temuan ini menegaskan pentingnya kepemimpinan yang empatik dan memiliki kecerdasan emosional tinggi sebagai strategi utama dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Dalam konteks Generasi Z, menurut Oringo *et al.* (2020) kepemimpinan partisipatif menjadi semakin relevan karena generasi ini menuntut fleksibilitas, transparansi, dan rasa dihargai dalam organisasi. Mereka cenderung menghindari gaya kepemimpinan otoriter yang membatasi kreativitas serta waktu personal. Oleh karena itu, semakin tinggi penerapan kepemimpinan partisipatif dalam organisasi, semakin

besar peluang bagi generasi Z untuk mencapai *work-life balance* yang harmonis.

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan partisipatif dan terciptanya kesejahteraan karyawan, termasuk *work-life balance*. Fatoki (2023) menemukan bahwa partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan meningkatkan keterikatan psikologis dan menurunkan stres kerja. Hal ini diperkuat oleh penelitian Joesah *et al.* (2025) yang menegaskan bahwa bagi generasi Z, kepemimpinan partisipatif bukan hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga membantu mereka menyeimbangkan beban kerja dengan kehidupan pribadi. Berdasarkan hal tersebut, dapat diusulkan hipotesis sebagai berikut.

H3: Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work-Life Balance*.

2.3.4 Budaya Organisasi dan *Work-Life Balance*.

Menurut Nassani *et al.* (2024), budaya organisasi yang mendukung ditandai dengan keterbukaan, partisipasi aktif, penghargaan terhadap kontribusi, serta fleksibilitas kerja. Budaya semacam ini memungkinkan karyawan untuk mengelola peran kerja dan personal dengan lebih seimbang karena adanya kebijakan organisasi yang memperhatikan kebutuhan individu. Organisasi yang memiliki budaya kolaboratif dan inklusif cenderung meminimalkan konflik peran serta mendukung kesejahteraan karyawan.

Seuai dengan yang disampaikan oleh Muliawati & Surabaya (2020), generasi Z menempatkan nilai tinggi pada budaya kerja yang selaras dengan ekspektasi pribadi, seperti fleksibilitas, inklusivitas, dan keberlanjutan. Menurut Aura, Saut & Hutahaean (2025) Mereka lebih memilih bekerja dalam organisasi yang mendukung *work-life balance* dibandingkan sekadar mengejar keuntungan finansial. Oleh karena itu, budaya organisasi yang mendukung bukan hanya berfungsi sebagai strategi manajerial, melainkan juga sebagai faktor penentu retensi karyawan generasi Z.

Studi yang dilakukan oleh Yu *et al.* (2022) mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang berpihak pada penerapan *work-life balance* berpengaruh positif terhadap persepsi karyawan mengenai keseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi. Selain itu, kemudahan akses terhadap berbagai kebijakan WLB, seperti fleksibilitas cuti dan pengaturan waktu kerja, terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya komitmen organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang responsif terhadap kebutuhan individual karyawan guna menekan tingkat perpindahan kerja (*turnover*).

Sejumlah penelitian mendukung hubungan ini. Liesera & Suatmi (2024) menemukan bahwa budaya kerja adaptif dan inovatif di industri animasi Indonesia berkontribusi signifikan terhadap *work-life balance* dan kepuasan kerja. Ilafisani *et al.* (2023) juga menegaskan bahwa budaya

organisasi partisipatif dan inklusif memiliki hubungan erat dengan keseimbangan hidup generasi Z ASN di DKI Jakarta. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang sehat bukan hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memberikan ruang bagi terciptanya keseimbangan antara peran pribadi dan pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut, dapat diusulkan hipotesis sebagai berikut.

H4: Budaya Organisasi yang Mendukung berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work-Life Balance*.

2.3.5 *Work-Life Balance* dan Kepuasan Kerja.

Menurut Pratama & Setiadi (2021), *Work-life balance* diartikan sebagai kemampuan karyawan untuk mengatur keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi, yang mencakup pengelolaan waktu, energi, dan perhatian. Selain itu, menurut Ningsih & Hardilawati (2025), bagi karyawan generasi Z, keseimbangan ini sangat penting karena mereka menolak pola kerja tradisional yang kaku dan menuntut fleksibilitas tinggi dalam bekerja. Dengan adanya *work-life balance*, karyawan cenderung merasa lebih puas dan bersemangat dalam bekerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Adaron *et al.* (2021) menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan antara *work-life balance* dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa apabila karyawan mampu memisahkan peran pekerjaan dan kehidupan keluarga secara seimbang tanpa saling mengganggu, maka kepuasan kerja yang

dirasakan akan meningkat. Temuan ini juga disertai dengan pembahasan mengenai implikasi praktis bagi organisasi.

Bagi generasi Z, Mahardika *et al.* (2022) berpendapat bahwa *work-life balance* tidak hanya dipandang sebagai tambahan, melainkan kebutuhan utama. Generasi ini menilai organisasi berdasarkan sejauh mana perusahaan mendukung keseimbangan hidup, seperti fleksibilitas kerja, cuti, dan penghargaan terhadap waktu pribadi. Oleh karena itu, semakin baik *work-life balance* yang dimiliki karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja mereka, yang pada akhirnya mendukung retensi dan produktivitas organisasi.

Berbagai studi menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Ananda Isa *et al.* (2024), menemukan bahwa pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo yang mampu menjaga *work-life balance* cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja lebih tinggi. Hal serupa ditunjukkan oleh penelitian Rinayanti Pelealu (2025), yang menegaskan bahwa generasi Z lebih memilih pekerjaan dengan fleksibilitas waktu karena hal tersebut langsung berdampak pada kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, dapat diusulkan hipotesis sebagai berikut.

H5: *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

2.3.6 *Work-Life Balance* memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja.

Menurut Joesah *et al.* (2025), gaya kepemimpinan partisipatif merupakan pendekatan manajerial yang mengedepankan pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan ruang kontribusi yang aktif. Model kepemimpinan ini mendorong rasa memiliki, kepercayaan, serta fleksibilitas dalam bekerja yang mana hal ini merupakan karakteristik yang sangat relevan dengan ekspektasi generasi Z, yang menghargai partisipasi, transparansi, dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional.

Kondisi kerja yang dibentuk melalui kepemimpinan partisipatif secara tidak langsung menciptakan peluang bagi karyawan untuk menjaga *work-life balance*, karena adanya kepercayaan dan otonomi dalam mengatur waktu serta tanggung jawab kerja. Penelitian oleh Rinayanti Pelealu (2025) menggarisbawahi pentingnya *work-life balance* sebagai determinan utama kepuasan kerja generasi Z, di mana fleksibilitas waktu dan kebebasan dalam bekerja menjadi faktor krusial.

Meskipun keterkaitan antara kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja telah banyak dibahas dalam berbagai studi, hingga saat ini masih sangat sedikit penelitian di Indonesia yang secara spesifik menguji peran *work-life balance* sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Mayoritas hanya menunjukkan indikasi keterkaitan antar variabel, namun belum menyusun model mediasi yang jelas dan terukur secara empiris.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Toufighi *et al.* (2024), disimpulkan bahwa *work-life balance* berpotensi memperkuat efek positif gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja melalui peningkatan kesejahteraan dan motivasi kerja. Berdasarkan hal tersebut, dapat diusulkan hipotesis sebagai berikut.

H6: *Work-Life Balance* memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kepuasan Kerja.

2.3.7 *Work Life-Balance* memediasi hubungan antara Budaya Organisasi yang Mendukung dan Kepuasan Kerja.

Menurut Nassani *et al.* (2024), budaya organisasi yang mendukung, terutama yang mencerminkan nilai kolaboratif, adaptif, dan inklusif, merupakan fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Budaya seperti ini memungkinkan adanya fleksibilitas kerja, penghargaan terhadap kontribusi karyawan, serta komunikasi dua arah yang transparan.

Bagi generasi Z, yang sangat menghargai keseimbangan hidup dan kebermaknaan kerja, budaya organisasi yang mendukung secara langsung berdampak terhadap kemudahan dalam menjaga *work-life balance*. Studi Ilafisani *et al.* (2023) dan Liesera & Suatmi (2024) mendukung hal ini dengan menyatakan bahwa budaya kerja yang positif mendukung terciptanya keseimbangan hidup dan kepuasan kerja. Namun demikian, penelitian yang menguji secara langsung peran *work-life balance* sebagai

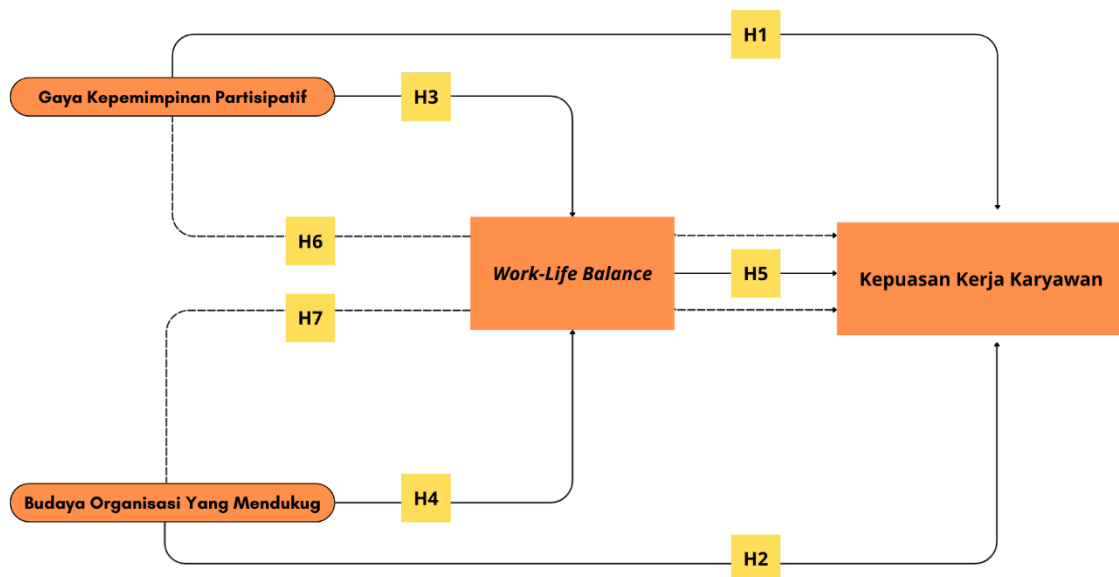
variabel mediasi dalam hubungan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja masih sangat terbatas di Indonesia.

Sebagian besar penelitian terdahulu hanya mengindikasikan bahwa budaya organisasi memengaruhi kepuasan kerja dan keseimbangan hidup secara terpisah, tanpa menjelaskan jalur hubungan tidak langsung yang melibatkan *work-life balance* sebagai mekanisme mediasi. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk memperjelas kontribusi *work-life balance* dalam konteks tersebut. Berdasarkan hal tersebut, dapat diusulkan hipotesis sebagai berikut.

H7: *Work Life-Balance* memediasi hubungan antara Budaya Organisasi yang Mendukung dan Kepuasan Kerja.

2.4 Kerangka Penelitian

Untuk menggambarkan hubungan antara variabel yang diteliti dan alur pemikiran peneliti, digunakan sebuah bagan yang dikenal sebagai paradigma atau model penelitian. Model ini berfungsi sebagai acuan utama agar penelitian tetap berada dalam koridor tema yang telah ditentukan. Adapun model penelitian dalam studi ini disajikan sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Model Kerangka Penelitian

Keterangan:

- A. H₁: Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada generasi Z.
- B. H₂: Budaya organisasi yang mendukung berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada generasi Z.
- C. H₃: Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan dan positif terhadap *work-life balance*.
- D. H₄: Budaya organisasi yang mendukung berpengaruh signifikan dan positif terhadap *work-life balance*.
- E. H₅: *Work-life balance* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada generasi Z.

- F. H6: *Work-life Balance* memediasi pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan pada generasi Z.
- G. H7: *Work-life balance* memediasi pengaruh budaya organisasi yang mendukung terhadap kepuasan kerja karyawan pada generasi Z.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini mengangkat tema “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Yang Mendukung Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Generasi Z di Indonesia Dengan Peran *Work-Life Balance* sebagai “Variabel *Intervening*”. Penelitian ini dirancang untuk menyelidiki secara mendalam hubungan sebab-akibat antara berbagai variabel yang relevan, dengan cara menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Proses analisis dilakukan melalui pendekatan studi kausal yang memungkinkan peneliti untuk menilai adanya pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel. Dalam pelaksanaannya, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yang menawarkan pendekatan sistematis dan terukur untuk menghasilkan data yang valid dan reliabel sebagai dasar pengambilan kesimpulan (Hidayat *et al.*, 2024). Metode ini berlandaskan asumsi awal yang menjadi dasar, lalu menelaah variabel-variabel yang terlibat, dan menerapkan prosedur penelitian yang tepat, khususnya pada penelitian dengan pendekatan kuantitatif (Ali *et al.*, 2022). Pendekatan ini dipilih dengan tujuan untuk mempermudah peneliti dalam menjangkau dan memperoleh sampel penelitian secara lebih efisien, terutama dalam konteks keterbatasan waktu dan akses secara fisik.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan objek atau individu yang menjadi fokus penelitian serta memiliki karakteristik tertentu yang akan dikaji. Istilah ini berhubungan dengan unit analisis yang bisa berupa orang, benda, organisasi, atau lembaga. Populasi adalah keseluruhan unsur dengan karakteristik serupa yang menjadi perhatian penelitian, baik berupa individu, kelompok, peristiwa, maupun objek lainnya (Handayani, 2020). Pada penelitian, populasi sasaran didefinisikan sebagai kelompok subjek yang menjadi fokus utama kajian karena memiliki karakteristik yang sejalan dengan tujuan penelitian, yang dimana definisi ini meliputi seluruh individu, objek, atau unit yang memiliki keterkaitan dengan permasalahan penelitian. Metode pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah *non-probability sampling*, dengan kriteria responden karyawan generasi Z yang sedang bekerja berbagai industri di Indonesia.

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan sebagian anggota populasi yang digunakan sebagai sumber data nyata dalam penelitian. Dengan demikian, sampel berfungsi mewakili keseluruhan populasi yang diteliti (Amin, Garancang & Abunawas, 2023). Sampel ini memungkinkan peneliti melakukan generalisasi terhadap populasi yang menjadi objek penelitian. Oleh karena itu, sampel penelitian ini terdiri dari karyawan generasi Z yang sedang bekerja pada berbagai sektor di

Indonesia. Penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*, yakni pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan peneliti terhadap karakteristik yang dianggap sesuai dengan kebutuhan penelitian, sehingga mampu meningkatkan akurasi serta keandalan data maupun hasil yang diperoleh (Campbell *et al.*, 2020). Selanjutnya, sampel dalam penelitian ini ditetapkan berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian, di mana responden yang dipilih sebagai berikut:

1. Warga Negara Indonesia (WNI) sebagai responden penelitian.
2. Sedang bekerja pada berbagai sektor industri di Indonesia.
3. Berada dalam rentang usia 18 hingga 28 tahun yang merepresentasikan generasi Z.

Dengan demikian, jumlah responden yang dapat diperoleh dari penelitian ini terdiri dari 21 indikator pertanyaan dan 4 variabel laten ($a=25$), dengan $a = 5a \leq x \leq 10a$, di mana x adalah jumlah responden. Oleh karena itu, jumlah responden yang ideal untuk sampel penelitian dapat dihitung dan diterima dengan cara berikut.

$$5a \leq x \leq 10a \approx 5 \times 25 \leq x \leq 10 \times 25 \approx 125 \leq x \leq 250$$

Menurut perhitungan dari jumlah responden tersebut harus memiliki setidaknya 125 responden dengan target maksimal 250 responden.

3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

3.3.1 Variabel Penelitian

Dalam pendekatan kuantitatif, variabel dicirikan oleh sifatnya yang terukur, berfungsi membedakan antara satu objek dengan objek lain dalam suatu populasi, dan memiliki keragaman nilai. Agar penelitian menghasilkan temuan yang objektif, dapat diuji, dan terukur, maka variabel harus dapat diukur secara jelas. Variabel merupakan fokus utama sekaligus unsur penting dalam penelitian kuantitatif, yang dipahami sebagai suatu konsep dengan lebih dari satu nilai atau variasi. Variabel penelitian, baik yang melekat pada individu, objek, maupun bidang tertentu, harus menunjukkan keragaman. Oleh karena itu, penelitian perlu didasarkan pada sumber data atau objek yang bervariasi. Agar dapat diukur, variabel perlu dirumuskan dalam bentuk definisi operasional yang menjelaskan indikator-indikatornya (Marliana Susianti, 2024).

a. Variabel Independen

Variabel independen, yang juga dikenal sebagai variabel prediktor, eksogen, atau bebas adalah variabel yang berdampak terhadap variabel dependen, baik secara positif maupun negatif. Fokus penelitian terletak pada upaya menjelaskan serta memprediksi variabilitas variabel dependen melalui variabel independent. Pada penelitian ini, variabel yang dianalisis adalah :

- Gaya kepemimpinan partisipatif.
- Budaya organisasi yang mendukung.

b. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang juga dikenal dengan istilah variabel terikat, endogen, atau konsekuen. Variabel ini merefleksikan

permasalahan utama serta tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian. Jumlah variabel dependen dalam suatu studi dapat bervariasi, bergantung pada sasaran penelitian yang ditetapkan. Karena variabel dependen merupakan fenomena yang hendak dijelaskan, maka dalam kajian ilmiah umumnya fokus penelitian diarahkan pada variabel ini. Pada penelitian ini, variabel terikat yang digunakan adalah :

- Kepuasan kerja karyawan.

c. Variabel Mediasi

variabel mediasi didefinisikan sebagai variabel yang menjadi penghubung antara variabel independen dan variabel dependen, dengan peran menjelaskan pengaruh tidak langsung yang terjadi. Variabel ini beroperasi mirip dengan variabel independen dan biasanya diuji guna memastikan keberadaannya sebagai variabel intervening. Pada penelitian ini, variabel yang digunakan adalah :

- *Work-life balance*.

3.3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dirancang guna memperjelas makna variabel, memandu pemilihan instrumen, serta mengidentifikasi sumber data sebelum analisis. Keberadaannya krusial dalam menentukan cara pengukuran variabel, sekaligus menyediakan rujukan ilmiah bagi peneliti lain untuk mengulang penelitian dengan variabel yang sama.

Tabel 3.1 Tabel Definisi Operasional Variabel

Variabel	Pengertian	Indikator	Item
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	Kepemimpinan partisipatif dipahami sebagai suatu gaya kepemimpinan di mana pemimpin melibatkan bawahan untuk turut berperan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga tercipta suasana kerja yang kolaboratif, meningkatkan rasa tanggung jawab, serta memperkuat komitmen bersama terhadap hasil yang dicapai (Damanik, 2024).	Keterlibatan terhadap perubahan yang sedang dan akan terjadi.	1. Saya ikut serta secara aktif dalam implementasi perubahan di organisasi.
		Partisipasi dalam pengambilan keputusan.	2. Saya diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat dalam pengambilan keputusan organisasi.
		Keterbukaan organisasi	3. Organisasi saya terbuka untuk

		terhadap masukan.	menerima ide dan saran dari karyawan terkait perubahan yang dilakukan.
		Kepuasan atas peran aktif dalam perubahan.	4. Saya merasa puas karena peran aktif saya dalam proses perubahan diakui oleh organisasi.
Budaya Organisasi Yang Mendukung	Budaya organisasi didefinisikan sebagai seperangkat standar perilaku yang dipahami dan dipatuhi oleh seluruh anggota, di mana norma-norma informal berkembang secara alami	Adaptabilitas pola pikir.	1. Di tempat kerja saya, tim kami terbuka untuk mengubah cara berpikir berdasarkan hasil diskusi atau informasi yang didapat.
		Budaya umpan balik yang terbuka dan	2. Di tempat kerja saya, orang-orang saling memberikan

<p>dalam lingkungan kerja yang sehat dan menjadi pedoman aktivitas sehari-hari, sementara interaksi positif membangun suasana inklusif dan dinamis, sehingga secara keseluruhan budaya organisasi terbentuk dari pengalaman kolektif serta hubungan sosial yang berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang produktif (Cahyati & Adelia, 2024).</p>	<p>transparan.</p>	<p>masukan secara terbuka dan jujur.</p>
	<p>Komitmen terhadap pembentukan kepercayaan.</p>	<p>3. Di tempat kerja saya, orang-orang meluangkan waktu untuk membangun rasa saling percaya.</p>
	<p>Partisipasi dalam proses pengambilan keputusan.</p>	<p>4. Di tempat kerja saya, setiap kali seseorang menyampaikan pendapat, mereka juga menanyakan pendapat orang lain.</p>
	<p>Kolaborasi dalam pengembangan diri dan pembelajaran.</p>	<p>5. Di tempat kerja saya, orang-orang saling membantu untuk belajar dan berkembang</p>

<p><i>Work-Life Balance</i></p>	<p><i>Work-life balance</i> didefinisikan sebagai kapasitas individu untuk menyeimbangkan peran pekerjaan dan kehidupan personal yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kepuasan karyawan di lingkungan kerja (Aruldoss, Kowalski & Parayitam, 2021). <i>Work-life balance</i> dapat dipahami sebagai suatu kondisi yang menekankan pada terciptanya lingkungan kerja yang sehat dan suportif, di mana individu mampu</p>	<p>Waktu yang tersedia untuk keluarga</p>	<p>1. Pekerjaan saya memberi waktu bagi saya untuk mengurus keluarga.</p>
		<p>Tingkat pemulihan dan performa pasca cuti</p>	<p>2. Saya biasanya merasa lebih produktif setiap kali kembali dari cuti.</p>
		<p>Peningkatan semangat kerja setelah cuti</p>	<p>3. Saya merasa termotivasi untuk memberikan lebih banyak kontribusi kepada organisasi setelah cuti.</p>
		<p>Kebijakan penyelesaian tugas sebelum cuti</p>	<p>4. Cuti tahunan membantu saya mengurangi stress yang berhubungan dengan pekerjaan.</p>
		<p>Fleksibilitas kebijakan cuti dalam mendukung</p>	<p>5. Kebijakan cuti di perusahaan saya memungkinkan saya mengurus</p>

	menyeimbangkan peran pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi (Respati, Ihwanudin & Kurniawati, 2023).	kehidupan pribadi	kehidupan pribadi sambil tetap produktif.
		Pengaruh kehidupan pribadi terhadap kinerja kerja	6. Kehidupan keluarga saya tidak memengaruhi produktivitas saya dalam bekerja.
Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja merupakan perasaan positif seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang muncul ketika apa yang diperoleh dari lingkungan kerja sesuai dengan kebutuhan atau harapan karyawan, sekaligus memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi	Kepuasan terhadap tugas yang dijalankan	1. Saya menikmati pekerjaan saya.
		Keadilan dalam kesempatan kenaikan jabatan	2. Di tempat kerja saya, setiap individu yang bekerja dengan baik memiliki peluang yang adil untuk mendapatkan promosi.
		Apresiasi atas	3. Manfaat yang

	<p>organisasi (Taheri, Miah & Kamaruzzaman, 2020). Selain itu, kepuasan kerja juga dipandang sebagai suatu bentuk perilaku yang mencerminkan rasa puas karyawan, yang muncul dari pengalaman kerja yang telah mereka alami</p>	kontribusi dan prestasi	saya dapatkan setara dengan yang diberikan organisasi lain.
		Kenyamanan dalam hubungan antar rekan kerja	4. Saya senang bekerja dengan rekan kerja saya.
		Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang secara karier	5. Ketika saya bekerja dengan baik, saya menerima penghargaan yang sesuai.
		Efektivitas dalam komunikasi	6. Komunikasi dalam organisasi berjalan dengan baik.

3.4 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Jenis Data

Sumber utama penelitian ini adalah data primer, sementara data sekunder digunakan sebagai bahan pendukung dan referensi. Yang dimana data sekunder dapat diakses melalui jurnal, buku, maupun internet. Pada

dasarnya, data penelitian terbagi menjadi dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder sebagai berikut (Sulung & Muspawi, 2024) :

a. Data Primer

Data primer merupakan sumber informasi utama yang diperoleh langsung oleh peneliti dalam kegiatan penelitian. Sumber data ini berasal dari responden atau informan yang berkaitan dengan variabel yang diteliti. Bentuk data primer dapat berupa hasil observasi, wawancara, maupun pengisian angket. Data primer memiliki peran penting karena karakteristiknya yang unik. Pertama, data ini bersifat mentah dan belum diolah, sehingga memberikan keleluasaan bagi peneliti untuk menyesuaikan interpretasi dengan tujuan penelitian. Kedua, data primer berasal langsung dari sumber asli, yang menjadikan informasi lebih otentik serta meminimalisasi kemungkinan terjadinya distorsi atau salah tafsir.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber informasi penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui pihak atau media perantara. Dengan kata lain, data ini tidak dikumpulkan peneliti sendiri, melainkan bersumber dari data yang telah tersedia sebelumnya, seperti dokumen, literatur, maupun hasil pengumpulan pihak lain. Teknik yang digunakan untuk memperoleh data sekunder umumnya adalah metode dokumentasi, yaitu dengan mencari serta menganalisis dokumen yang relevan dengan topik penelitian. Data sekunder menawarkan beberapa manfaat, seperti

ketersediaan yang sudah ada sebelumnya, kemudahan akses, serta efisiensi dari sisi waktu dan biaya jika dibandingkan dengan data primer. Akan tetapi, penggunaan data sekunder juga memiliki kelemahan, di antaranya kualitas data yang tidak selalu akurat serta keterbatasan relevansi dengan fokus penelitian yang sedang dilakukan.

3.4.2 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data menggunakan kuisisioner. Pengembangan kuisisioner survei mengacu pada literatur dan penelitian relevan yang membahas konstruk serupa, yang kemudian digunakan sebagai pedoman dalam merancang metode strategi penelitian (Alwan & Alshurideh, 2022). Variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini meliputi dua variabel bebas (independen), yakni Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi Yang Mendukung, satu variabel antara (mediating), yakni peran *Work-Life Balance*, serta satu variabel terikat (dependen), yakni Kepuasan Kerja.

Penelitian ini mengandalkan pendekatan kuantitatif sebagai metode utama dalam proses pengumpulan data dari jumlah responden yang besar. Instrumen yang digunakan berupa kuisisioner survei, yang dirancang secara sistematis dengan merujuk pada indikator-indikator yang telah ditentukan sebelumnya. Setiap butir dalam kuisisioner disusun untuk merepresentasikan variabel penelitian secara terukur dan objektif. Dalam proses pengumpulan

data, peneliti menggunakan *Google Form* sebagai media penyusunan dan distribusi kuesioner, yang memungkinkan penyebaran lebih praktis melalui tautan daring. Agar responden dapat memberikan jawaban yang autentik, pengisian kuesioner dilakukan dalam kondisi alami tanpa intervensi langsung.

Skala psikometrik merupakan salah satu metode paling umum untuk mengukur tanggapan responden terhadap tingkat kesepakatan tertentu (Kandasamy *et al.*, 2020). Yang dimana pengukuran setiap variabel dilakukan dengan pendekatan skala Likert guna memperoleh data yang bersifat numerik dan terstandar. Jumlah titik respons yang direkomendasikan adalah tujuh poin, mengingat skala Likert tujuh poin lebih disukai responden dan memenuhi aspek validitas, reliabilitas, signifikansi, serta stabilitas (Budiaji, 2018). Tujuh poin skala Likert yang digunakan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. 2 Poin Skala Likert

No	Deskripsi Skala	Point
1.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1
2.	Tidak Setuju (TS)	2
3.	Agak Tidak Setuju (ATS)	3
4.	Netral (N)	4
5.	Agak Setuju (AS)	5
6.	Setuju (S)	6
7.	Sangat Setuju (SS)	7

Sumber : (Budiaji, 2018).

3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

3.5.1 Uji Validitas Instrumen

Uji validitas adalah proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran dalam kuesioner benar-benar valid. Dengan kata lain, pengujian ini bertujuan untuk menjamin bahwa indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konsep yang ingin diukur. Uji validitas dilakukan untuk menilai sejauh mana instrumen pengukuran dapat merepresentasikan konsep yang hendak diteliti secara akurat (Hidayat *et al.*, 2024). Validitas artinya seberapa tepat sebuah tes mengukur hal yang seharusnya diukur. Tes dikatakan valid jika benar-benar sesuai dengan tujuan pengukurannya. Pengukuran ini dilaksanakan dengan menilai validitas tiap butir melalui korelasi antara skor masing-masing item dengan skor total yang diperoleh dari jumlah seluruh item (Charoensereechai *et al.*, 2022).

Dalam penelitian kuantitatif, uji validitas bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen benar-benar mengukur variabel yang dimaksud. Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut:

- A. Apabila nilai r hitung lebih besar daripada r tabel, maka instrument penelitian dinyatakan valid.
- B. Apabila nilai r hitung lebih kecil atau sama dengan r tabel, maka instrumen penelitian dinyatakan tidak valid.

Dengan demikian, instrumen penelitian dapat dianggap layak karena mampu merepresentasikan konsep yang diukur secara tepat dan konsisten (Anggraini *et al.*, 2022).

3.5.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen mampu memberikan hasil yang konsisten dan stabil ketika digunakan berulang kali pada kondisi yang sama namun di waktu yang berbeda. Dalam penelitian kuantitatif, Pengujian reliabilitas dilakukan melalui konsistensi internal (*internal consistency reliability*), yang juga dikenal dengan istilah *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* untuk memastikan keandalan data dan mendukung pengujian hipotesis. Nilai realibilitas komposit dianggap memenuhi standar reliabilitas apabila mencapai atau melebihi $\geq 0,70$. Selain itu, reliabilitas juga dapat diestimasi dengan menggunakan teknik *cronbach's alpha*, yang menghitungnya berdasarkan tingkat korelasi antar indikator yang diukur, Yang dimana dianggap reliabel apabila nilai mencapai atau melebihi $\geq 0,70$ (Hair Jr *et al.*, 2021). Teknik *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dipilih karena memiliki konsistensi yang baik dan cocok digunakan pada penelitian yang menggunakan skala likert. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kriteria untuk pengujiannya adalah sebagai berikut:

- A. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* melebihi tingkat signifikansi yang ditetapkan, maka instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

- B. Apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih rendah daripada tingkat signifikansi, maka instrumen penelitian dinyatakan tidak reliabel.

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan metode penelitian yang berfungsi untuk memaparkan suatu fenomena atau objek secara rinci dan mendalam. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan, mengolah, dan menyajikan data dalam bentuk uraian yang jelas dan terperinci. Pada analisis deskriptif, peneliti tidak menekankan pada hubungan sebab-akibat antarvariabel, melainkan menggambarkan keterkaitan yang ada di antara variabel tersebut. Pada penelitian ini, analisis deskriptif dilakukan guna menggambarkan karakteristik responden dan mengenalkan tiap konstruk yang diteliti. Tujuan analisis deskriptif adalah menggambarkan karakteristik responden serta menganalisis item pada tiap variabel penelitian berdasarkan jawaban survei yang terkumpul. Hasilnya umumnya ditampilkan melalui uraian naratif, tabel, grafik, atau diagram (Hidayat *et al.*, 2024)

3.6.2 *Structrural Equation Modeling (SEM)*

Structural Equation Modeling (SEM) merupakan metode analisis statistik multivariat yang mengintegrasikan analisis faktor dengan regresi berganda. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antar konstruk laten secara bersamaan dalam satu model, di mana konstruk laten tersebut diukur menggunakan beberapa item dalam kuesioner.

Structural Equation Modeling (SEM) terbagi menjadi dua kategori utama. Pertama, SEM berbasis kovarians (CB-SEM) atau *full SEM* yang digunakan untuk mengevaluasi hubungan kompleks dengan pendekatan statistik parametrik. Kedua, SEM berbasis varians (VB-SEM) atau *Partial Least Square-SEM (PLS-SEM)* yang memanfaatkan pendekatan non-parametrik, sehingga lebih tepat ketika data tidak memenuhi asumsi parametrik seperti distribusi normal multivariat dan ukuran sampel minimum. VB-SEM juga sering dipilih untuk tujuan pengembangan teori maupun prediksi (Rahadi, 2023).

3.6.3 Partial Least Squares (PLS)

Structural Equation Modeling (SEM) digunakan sebagai metode analisis multivariat yang mengintegrasikan analisis faktor dan regresi untuk memodelkan hubungan linier antar variabel secara simultan. Namun, metode ini memerlukan pemenuhan asumsi parametrik tertentu, salah satunya bahwa data harus terdistribusi normal. Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, dikembangkanlah *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS). Metode ini dianggap lebih kuat dan fleksibel karena mampu membangun model persamaan struktural tanpa harus bergantung pada asumsi normalitas, sehingga lebih sesuai digunakan dalam kondisi data yang kompleks atau terbatas (Nusrang *et al*, 2023). Salah satu kelebihan utama PLS sebagai metode berbasis varians adalah kemampuannya dalam mengelola model yang kompleks dengan melibatkan banyak variabel laten serta indikator. Metode ini lebih

menekankan pada aspek prediksi dan pemahaman hubungan antar variabel laten, dengan fokus utama pada besarnya varians yang dapat dijelaskan oleh model (Sofyani, 2025).

3.6.4. Outer Model (Model Pengukuran atau *Measurement Model*)

a. Validitas konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen (*Convergent validity*) menunjukkan sejauh mana indikator-indikator yang mengukur konstruk yang sama memiliki konsistensi tinggi dan benar-benar mencerminkan konsep yang diukur. Ukuran yang digunakan adalah *factor loading*, yaitu kontribusi indikator terhadap konstruk laten. Suatu indikator dianggap valid apabila memiliki nilai *factor loading* $\geq 0,70$ (Hair *et al.*, 2022).

b. Validitas diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan (*Discriminant Validity*) menilai sejauh mana suatu konstruk berbeda secara signifikan dari konstruk lainnya dalam model penelitian. Hal ini penting agar tidak terjadi tumpang tindih antar konstruk yang dapat mengaburkan makna konsep yang diukur. Salah satu cara pengujian validitas diskriminan adalah melalui *cross-loading*, di mana indikator harus memiliki loading yang lebih tinggi terhadap konstruk asalnya dibandingkan dengan loading terhadap konstruk lain. Syarat minimal nilai *cross-loading* adalah $> 0,70$ (Hair *et al.*, 2022).

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

AVE merupakan ukuran statistik yang secara khusus digunakan untuk menilai validitas konvergen, namun juga berperan penting dalam uji validitas diskriminan. Nilai AVE dihitung dari rata-rata kuadrat *factor loading* seluruh indikator dalam konstruk. Jika nilai $AVE \geq 0,50$, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan lebih dari separuh varians indikator-indikatornya (Hair *et al.*, 2022).

d. *Composite Reliability*

Composite Reliability menilai reliabilitas konstruk berdasarkan kontribusi indikator-indikatornya. Nilai *Composite Reliability* yang baik menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi. Standar minimal yang digunakan adalah $\geq 0,70$, yang menunjukkan konstruk cukup andal untuk digunakan dalam penelitian (Hair Jr *et al.*, 2021). *Composite Reliability* dianggap lebih modern dibandingkan *Cronbach's Alpha* karena mempertimbangkan perbedaan loading indikator, sehingga hasil pengukuran lebih akurat.

e. *Cronbach's Alpha*

Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur reliabilitas berdasarkan rata-rata korelasi antar indikator dalam suatu konstruk. Sama halnya dengan *Cronbach's Alpha*, nilai $\geq 0,70$ juga menjadi batas minimal agar konstruk dianggap reliabel (Hair Jr *et al.*, 2021). Meskipun sering digunakan, *Cronbach's Alpha* memiliki keterbatasan karena

mengasumsikan semua indikator memiliki kontribusi yang sama. Namun, *Cronbach's Alpha* tetap relevan sebagai ukuran pendukung reliabilitas, terutama dalam penelitian berbasis skala Likert.

3.6.5. Inner Model (Model Struktural atau *Structural Model*)

a. Uji Koefisien Determinasi (*Coefficient Determination/R-Square*)

Uji koefisien determinasi melalui nilai R Square bertujuan untuk menilai seberapa kuat hubungan antara variabel dependen (endogen) dan variabel independen (eksogen) secara simultan. R-Square menunjukkan besarnya kemampuan konstruk prediktor, di mana semakin tinggi nilainya, semakin besar pula pengaruh yang dihasilkan (Hair Jr *et al.*, 2021).

b. Uji Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Pengujian hipotesis dilakukan setelah evaluasi model internal dan eksternal, bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel endogen dan eksogen, di mana signifikansinya ditentukan melalui nilai t-statistik dan probabilitas. Jika nilai *p-value* ($\text{sig} \leq 0,05$), maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima. Sebaliknya, jika nilai *p-value* ($\text{sig} \geq 0,05$), maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dalam analisis *p-value*, nilai dianggap signifikan jika kurang dari 5% atau 0,05, dengan t-tabel sebesar 1,97, yang digunakan sebagai acuan untuk pengujian hipotesis (Hair Jr *et al.*, 2021).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan terkait hasil penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi yang mendukung terhadap kepuasan kerja karyawan pada generasi Z di Indonesia dengan peran *work-life balance* sebagai variabel *intervening*. Objek penelitian ini merupakan individu dari Generasi Z yang lahir antara tahun 1997 hingga 2007 dan saat ini aktif bekerja sebagai karyawan. Penentuan sampel dilakukan menggunakan metode *purposive sampling* berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Instrumen penelitian berupa kuesioner didistribusikan melalui *Google Form* kepada responden yang berstatus sebagai pekerja atau karyawan. Data tersebut kemudian diolah menggunakan analisis deskriptif dan perangkat analisis SmartPLS4. Hasil disajikan secara sistematis untuk menjawab tujuan penelitian dan menguji hipotesis yang telah dibuat sebelumnya.

4.1 Deskripsi Sampel

4.1.1 Pengumpulan Data

Subjek dalam penelitian ini adalah individu dari Generasi Z yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2012, yang saat ini berstatus sebagai pekerja/karyawan. Teknik pengambilan sampel yang diterapkan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Instrumen penelitian berupa kuesioner daring disebarakan melalui *Google Form* kepada pekerja/karyawan. Dari total 150 kuesioner yang didistribusikan, terdapat 16 responden yang tidak mengembalikan

kuesioner, sehingga jumlah sampel yang memenuhi kriteria dan digunakan dalam analisis penelitian ini adalah 134 responden.

Tabel 4.1 Kuisisioner Responden

No	Kategori	Jumlah
1	Kuesioner dibagikan	150
2	Kuesioner kembali	134
3	Kuesioner tidak kembali	16

Sumber: Data primer diolah 2025

4.2 Analisis Uji Instrumen Penelitian

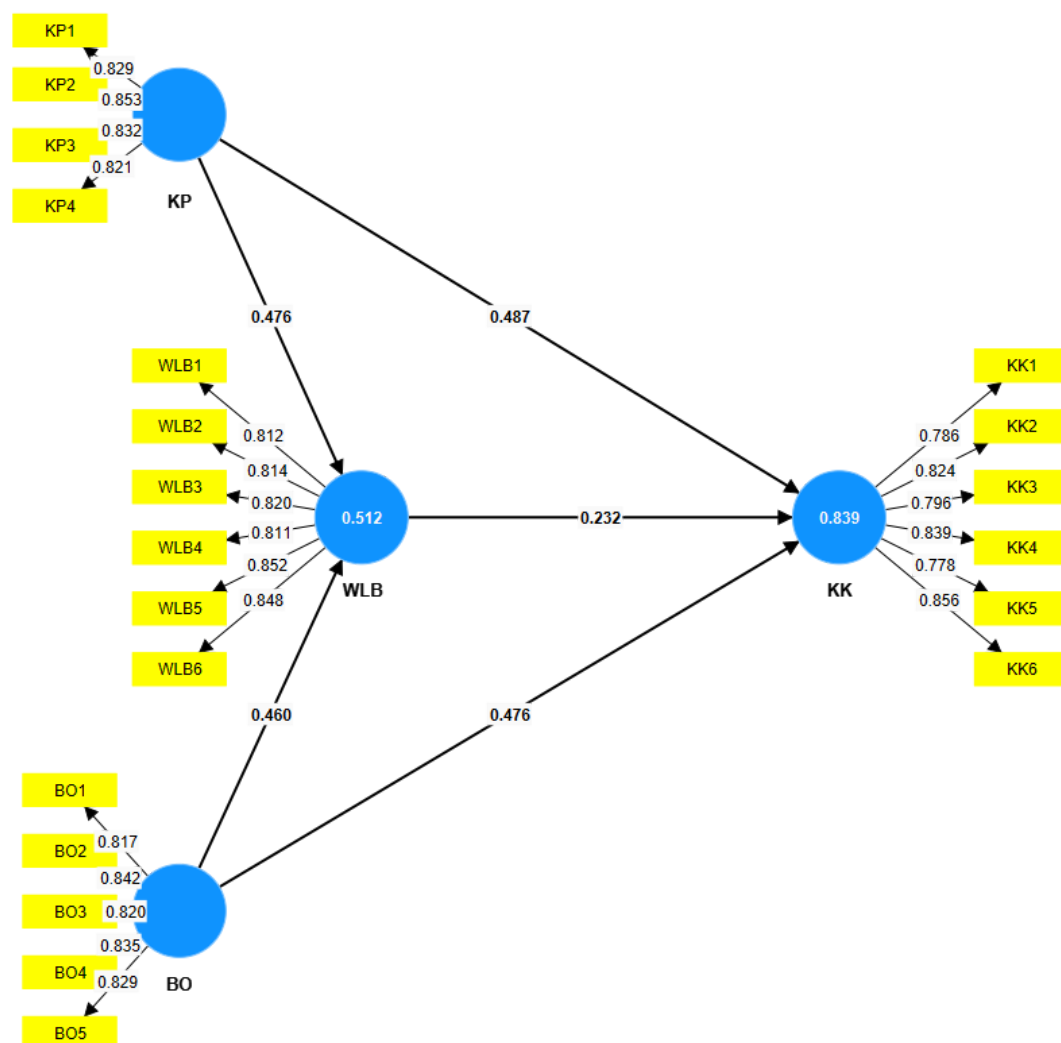
4.2.1 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

PLS menjadi salah satu metode yang banyak digunakan dalam penelitian eksploratif maupun aplikatif pada bidang manajemen, pemasaran, serta ilmu sosial karena kemampuannya dalam mengestimasi hubungan antar konstruk laten dan indikator secara simultan, serta keandalannya dalam mengolah data empiris yang kompleks. Untuk mendukung penerapannya, SmartPLS menjadi perangkat lunak yang paling banyak digunakan oleh peneliti sebagai alat analisis berbasis PLS (Evi & Rachbini, 2022).

1. *Convergent Validity*

Convergent validity atau validitas konvergen menggambarkan sejauh mana serangkaian indikator yang dirancang untuk mengukur satu konstruk tertentu mampu menunjukkan keterkaitan yang kuat dan konsisten satu sama lain. Dengan kata lain, validitas ini menegaskan bahwa indikator-indikator tersebut benar-benar mencerminkan konsep teoretis yang sedang diuji. Evaluasinya dilakukan melalui nilai *factor loading*, yang menunjukkan seberapa besar kontribusi setiap indikator terhadap konstruk laten yang diwakilinya. Suatu indikator dianggap memiliki

validitas yang memadai apabila nilai *factor loading*-nya mencapai atau $\geq 0,70$ karena ambang batas tersebut mencerminkan tingkat representasi yang kuat dan valid terhadap konstruk yang diukur (Hair *et al.*, 2022).



Gambar 4.1 Outer Models

Berdasarkan gambar 4.1 dapat disimpulkan bahwa keempat variabel yang meliputi gaya kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi yang mendukung, *work-life balance* dan kepuasan kerja karyawan telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *loading factor* masing-masing indikator

yang berada di atas batas minimal 0,70, sehingga seluruh indikator dianggap layak mewakili konstruk yang diukur. Penjelasan lebih terperinci mengenai hasil pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.2 Uji Indikator *Outer Loading*

Indikator	Item	Faktor Loading	Keterangan
Keterlibatan dalam penerapan perubahan	KP1	0.829	Valid
Partisipasi dalam pengambilan keputusan	KP2	0.853	Valid
Keterbukaan organisasi terhadap masukan	KP3	0.832	Valid
Kepuasan atas peran aktif dalam perubahan	KP4	0.821	Valid
Adaptabilitas pola pikir	BO1	0.817	Valid
Budaya umpan balik yang terbuka dan transparan	BO2	0.842	Valid
Komitmen terhadap pembentukan kepercayaan	BO3	0.820	Valid
Partisipasi dalam proses pengambilan keputusan	BO4	0.835	Valid
Kolaborasi dalam pengembangan diri dan pembelajaran	BO5	0.829	Valid
Waktu yang tersedia untuk keluarga	WLB1	0.812	Valid
Tingkat pemulihan dan performa pasca cuti	WLB2	0.814	Valid
Peningkatan semangat kerja setelah cuti	WLB3	0.820	Valid
Kebijakan penyelesaian tugas sebelum cuti	WLB4	0.811	Valid

Fleksibilitas kebijakan cuti dalam mendukung kehidupan pribadi	WLB5	0.852	Valid
Pengaruh kehidupan pribadi terhadap kinerja kerja	WLB6	0.848	Valid
Kepuasan terhadap tugas yang dijalankan	KK1	0.786	Valid
Keadilan dalam kesempatan kenaikan jabatan	KK2	0.824	Valid
Apresiasi atas kontribusi dan prestasi	KK3	0.796	Valid
Kenyamanan dalam hubungan antar rekan kerja	KK4	0.839	Valid
Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang secara karier	KK5	0.778	Valid
Efektivitas dalam komunikasi	KK6	0.856	Valid

Sumber : Data Primer Diolah 2025

Jumlah total pertanyaan kuisisioner yang diberikan kepada responden berjumlah 21 item, yang dibagi ke dalam empat variabel penelitian, seperti yang ditunjukkan dalam tabel 4.2. Variabel pertama yakni gaya kepemimpinan partisipatif terdiri dari empat indikator dengan total empat pertanyaan, yaitu keterlibatan dalam penerapan perubahan (KP1), partisipasi dalam pengambilan keputusan (KP2), keterbukaan organisasi terhadap masukan (KP3) dan kepuasan atas peran aktif dalam perubahan (KP4). Kemudian variabel kedua, yaitu budaya organisasi yang mendukung yang terdiri dari lima indikator dengan total lima item pertanyaan yakni adaptabilitas pola pikir (BO1), budaya umpan balik yang

terbuka dan transparan (BO2), komitmen terhadap pembentukan kepercayaan (BO3), partisipasi dalam proses pengambilan keputusan (BO4) dan kolaborasi dalam pengembangan diri dan pembelajaran (BO5). Variabel ketiga yaitu *work-life balance* yang terdiri dari enam indikator dengan total enam pertanyaan yakni waktu yang tersedia untuk keluarga (WLB1), tingkat pemulihan dan performa pasca cuti (WLB2), peningkatan semangat kerja setelah cuti (WLB3), kebijakan penyelesaian tugas sebelum cuti (WLB4), fleksibilitas kebijakan cuti dalam mendukung kehidupan pribadi (WLB5) dan pengaruh kehidupan pribadi terhadap kinerja kerja (WLB6). Variabel keempat yaitu kepuasan kerja karyawan yang memiliki enam indikator dengan total enam item pertanyaan berupa kepuasan terhadap tugas yang dijalankan (KK1), keadilan dalam kesempatan kenaikan jabatan (KK2), apresiasi atas kontribusi dan prestasi (KK3), kenyamanan dalam hubungan antar rekan kerja (KK4), kesempatan untuk tumbuh dan berkembang secara karier (KK5) dan efektivitas dalam komunikasi (KK6). Pada variabel gaya kepemimpinan partisipatif, nilai *factor loading* berkisar antara 0.821 – 0.853, sementara pada variabel budaya organisasi yang mendukung berkisar antara 0.814 – 0.842, kemudian pada variabel *work-life balance* berkisar pada 0.811 – 0.852 dan pada variabel kepuasan kerja karyawan berkisar pada 0.778 – 0.856. Secara keseluruhan nilai *factor loading* pada seluruh variabel telah memenuhi persyaratan batas minimal nilai 0,70. Sehingga pada data tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap indikator dalam variabel penelitian telah memenuhi *convergent validity* dan tidak ada item yang perlu dihilangkan atau dikeluarkan.

2. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan mengukur sejauh mana suatu konstruk dapat dibedakan secara jelas dari konstruk lain dalam suatu model penelitian. Pengujian ini penting untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki batasan konsep yang tegas dan tidak saling tumpang tindih, sehingga interpretasi hasil penelitian tetap akurat. Salah satu metode untuk menilai validitas diskriminan adalah melalui analisis *cross-loading*, di mana setiap indikator harus menunjukkan nilai loading yang lebih tinggi pada konstruk yang seharusnya diukur dibandingkan dengan loading pada konstruk lainnya. Sebuah indikator dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan apabila nilai *cross-loading*-nya berada di atas 0,70 (Hair *et al.*, 2022).

Tabel 4.3 Nilai *Cross Loading*

	Budaya Organisasi Yang Mendukung	Kepuasan Kerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	Work-Life Balance
BO1	0,817	0,564	0,134	0,467
BO2	0,842	0,580	0,150	0,487
BO3	0,820	0,556	0,083	0,417
BO4	0,835	0,520	0,116	0,410
BO5	0,829	0,601	0,198	0,448
KK1	0,510	0,786	0,564	0,572
KK2	0,604	0,824	0,525	0,614
KK3	0,549	0,796	0,547	0,577
KK4	0,516	0,839	0,577	0,633
KK5	0,529	0,778	0,576	0,661
KK6	0,617	0,856	0,599	0,642
KP1	0,218	0,603	0,829	0,503
KP2	0,075	0,544	0,853	0,447
KP3	0,035	0,508	0,832	0,394
KP4	0,197	0,641	0,821	0,484
WLB 1	0,430	0,618	0,455	0,812
WLB 2	0,432	0,653	0,507	0,814
WLB	0,439	0,596	0,403	0,820

3				
WLB 4	0,380	0,601	0,444	0,811
WLB 5	0,516	0,636	0,425	0,852
WLB 6	0,471	0,653	0,501	0,848

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Merujuk pada tabel 4.3, dapat terlihat bahwa seluruh item memiliki nilai *cross loading* di atas 0,70. Selain itu, setiap indikator juga menunjukkan nilai loading tertinggi pada variabel laten yang menjadi acuannya, dibandingkan dengan korelasinya terhadap variabel laten yang lain. Kondisi ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator mampu merefleksikan konstruk laten yang diukur secara tepat, sehingga seluruh item dinyatakan memenuhi persyaratan *discriminant validity*.

3. *Composite Reliability*

Reliabilitas komposit pada dasarnya digunakan untuk menilai seberapa konsisten indikator-indikator dalam suatu instrumen bekerja bersama dalam menggambarkan konstruk yang diukur. Berbeda dengan *Cronbach's alpha* yang menyamaratakan bobot setiap item, *composite reliability* mempertimbangkan perbedaan kontribusi masing-masing indikator berdasarkan hasil analisis faktor, sehingga penilaiannya dianggap lebih akurat terutama pada instrumen yang kompleks atau multidimensi. Secara umum, nilai *composite reliability* di atas 0,70 dikategorikan baik, sedangkan nilai antara 0,60 hingga 0,70 masih dapat diterima untuk penelitian tahap awal. Sementara itu, nilai yang mencapai 0,80 atau lebih menunjukkan tingkat keandalan yang sangat tinggi, terutama dalam konteks penelitian sosial maupun psikologis. Oleh karena itu, banyak peneliti masa kini

lebih merekomendasikan penggunaan *composite reliability* dibandingkan *Cronbach's alpha* untuk memastikan kualitas instrumen, karena sifatnya yang lebih fleksibel dan tidak terlalu terikat pada asumsi yang ketat (Bell *et al.*, 2024). Validitas konstruk juga dipastikan melalui nilai Average Variance Extracted (AVE). Dengan ambang batas minimum 0,50, AVE menunjukkan bahwa lebih dari separuh variansi indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten, sehingga menegaskan terpenuhinya validitas konvergen dalam model pengukuran yang digunakan (Hair *et al.*, 2022).

Tabel 4.4 Nilai Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted	Keterangan
Budaya Organisasi Yang Mendukung	0.886	0.887	0.916	0.687	Reliabel
Kepuasan Kerja Karyawan	0.898	0.899	0.922	0.662	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	0.854	0.858	0.901	0.695	Reliabel
<i>Work-Life Balance</i>	0.907	0.908	0.928	0.683	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian *construct reliability* dan *validity* yang disajikan pada tabel 4.4, terdapat tiga indikator utama yang digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas konstruk, yaitu *cronbach's alpha*, *composite reliability*, dan *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai Cronbach's Alpha pada seluruh variabel menunjukkan angka lebih dari 0,70, sehingga setiap variabel dinyatakan

memiliki konsistensi internal yang baik. Selanjutnya, *composite reliability* juga menunjukkan nilai di atas 0,80 untuk semua variabel, yang mengindikasikan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi. Selain itu, nilai AVE pada masing-masing variabel berada di atas batas minimum 0,50, sehingga semua konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen.

Dengan demikian, seluruh variabel yang dianalisis telah memenuhi standar reliabilitas dan validitas pengukuran, sehingga model layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis berikutnya yakni pengujian model struktural.

4.2.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural merupakan tahapan analisis yang digunakan untuk mengevaluasi keterhubungan antarvariabel dalam suatu model penelitian, khususnya antara variabel independen dan variabel dependen. Langkah ini memberikan gambaran mengenai kekuatan, arah, serta signifikansi hubungan kausal yang dihipotesiskan sebelumnya. Dengan demikian, pengujian model struktural tidak hanya membantu memastikan apakah setiap hipotesis memperoleh dukungan empiris dari data, tetapi juga memungkinkan peneliti memahami sejauh mana model penelitian mampu menjelaskan fenomena yang dikaji sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Barton *et al.*, 2020). Analisis model struktural pada SmartPLS menggunakan *Path Coefficient* dan *Coefficient of Determination (R²)* untuk konstruk atau variabel laten endogen.

1. *R-Square (R²)*

Koefisien determinasi (*R-Square*) digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen. Nilai ini menjadi indikator seberapa baik model dapat menggambarkan fenomena yang diteliti. Interpretasinya terbagi dalam tiga kategori utama, yaitu nilai R Square sekitar 0,67 menunjukkan kemampuan prediksi yang tinggi, nilai mendekati 0,33 mengindikasikan tingkat penjelasan yang moderat, sedangkan nilai sekitar 0,19 mencerminkan kemampuan prediksi yang tergolong rendah dalam model penelitian.

Tabel 4.5 Nilai *R-Square*

Variabel Independen	Variabel Dependen	<i>R-Square</i>
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	<i>Work-Life Balance</i>	0.512
Budaya Organisasi Yang Mendukung		
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	Kepuasan Kerja Karyawan	0.839
Budaya Organisasi Yang Mendukung		
<i>Work-Life Balance</i>		

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

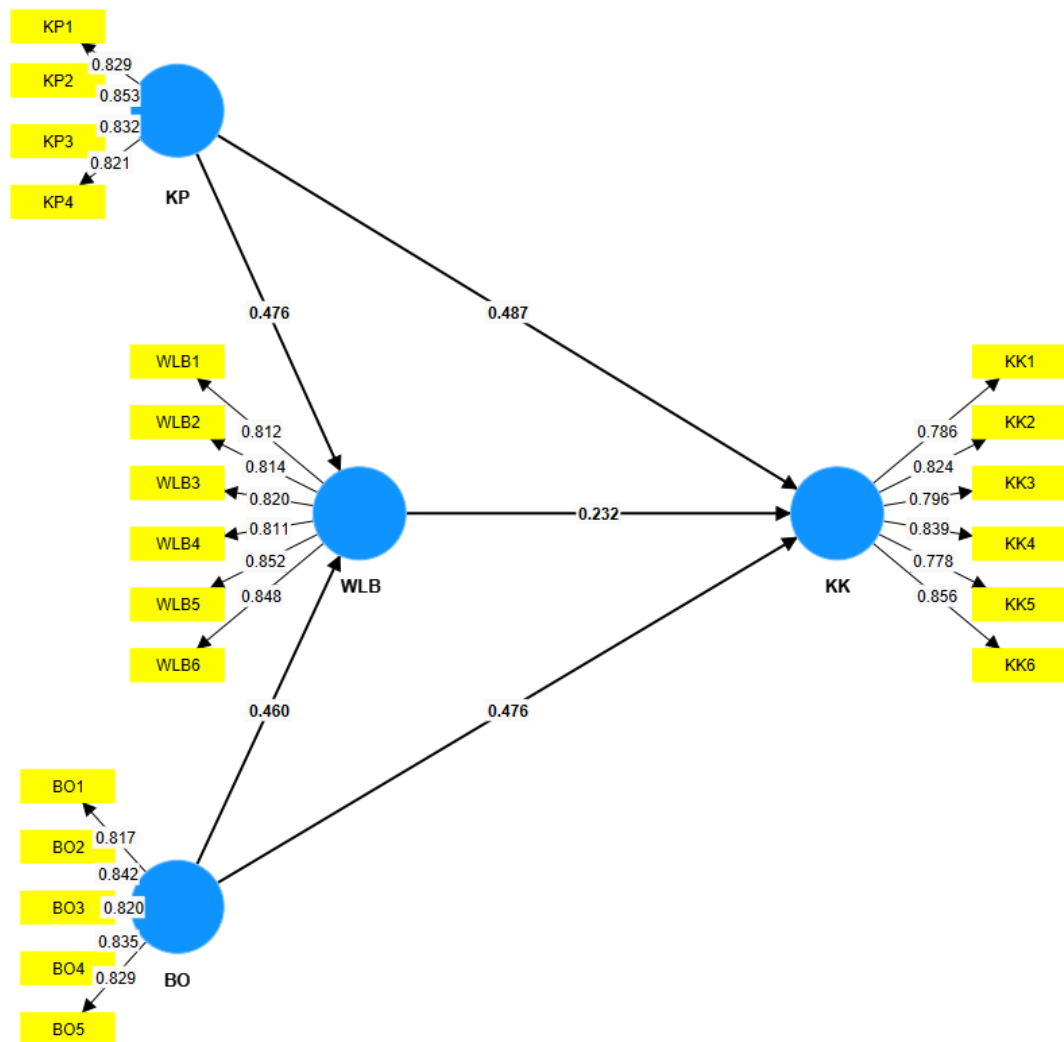
Berdasarkan tabel 4.5, nilai *R-Square* sebesar 0.512 menandakan bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi yang mendukung secara bersama-sama mampu menjelaskan 51,2% variasi pada *work-life balance*. Dengan demikian, masih terdapat 48,8% variasi *work-life balance* yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini.

Selanjutnya, diperoleh nilai R Square sebesar 0.839 pada variabel kepuasan kerja karyawan. Artinya, gaya kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi yang mendukung dan *work-life balance* memiliki kontribusi gabungan

sebesar 83,9% dalam memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Adapun faktor eksternal lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian memberikan kontribusi sebesar 16,1%.

2. Koefisien Jalur

PLS dapat digunakan dalam dua bentuk pengujian, yakni sebagai model regresi yang bertujuan memprediksi satu ataupun beberapa variabel dependen berdasarkan sejumlah variabel independen, serta sebagai model jalur yang menguji hubungan kausal antar konstruk, baik antar variabel prediktor maupun antara prediktor dan variabel dependen. Koefisien jalur yang dihasilkan menggambarkan besarnya pengaruh serta arah hubungan antar variabel laten dalam model penelitian. Perhitungan estimasi ini dilakukan melalui teknik *bootstrapping* untuk memperoleh signifikansi hubungan. SmartPLS merupakan perangkat lunak yang banyak dimanfaatkan dalam penerapan PLS sebagai model struktural (Evi & Rachbini, 2022).



Gambar 4.2 Koefisien Jalur

4.3 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif berikut disusun untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai karakteristik responden yang terlibat dalam penelitian. Informasi ini berfungsi sebagai landasan empiris dalam memahami konteks data yang diperoleh, sekaligus menjadi acuan untuk menilai relevansi dan kesesuaian responden terhadap tujuan penelitian yang telah ditetapkan.

4.3.1 Jenis Kelamin

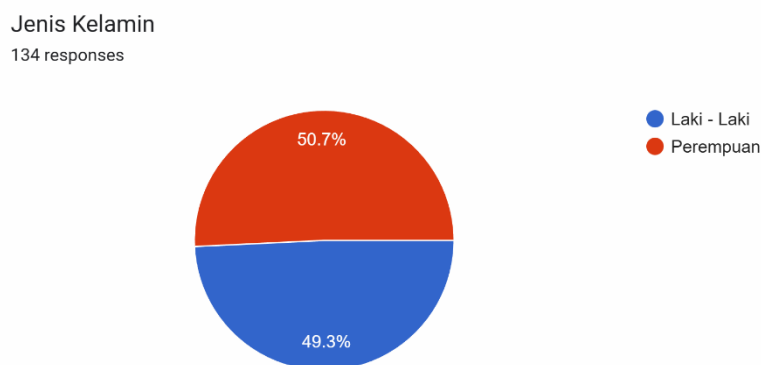
Seluruh partisipan dalam penelitian ini merupakan individu dari generasi Z yang dikelompokkan menurut kategori jenis kelamin. Dari total 134 responden yang memberikan jawaban, diperoleh distribusi klasifikasi jenis kelamin sebagai berikut.

Tabel 4.6 Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki-Laki	66	49.3
2.	Perempuan	68	50.7
Total		134	100

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2025

Kategori responden berdasarkan jenis kelamin dibagi menjadi dua kelompok, seperti yang ditunjukkan dalam diagram di gambar berikut.



Sumber : Data primer diolah 2025

Gambar 4.3 Diagram Jenis Kelamin

Berdasarkan tabel 4.6, responden dalam penelitian ini terdiri atas 66 karyawan laki-laki (49,3%) dan 68 karyawan perempuan (50,7%). Ini

menunjukkan bahwa responden perempuan sedikit lebih banyak dibandingkan laki-laki, namun distribusinya relatif seimbang. Kondisi ini menandakan bahwa persepsi terhadap variabel penelitian dapat dianalisis secara representatif antar gender di lingkungan kerja Generasi Z. Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perempuan memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk merespons kepemimpinan yang melibatkan partisipasi dan komunikasi interpersonal. Studi empiris menunjukkan bahwa perempuan dalam berbagai kondisi organisasi cenderung menunjukkan respons yang lebih tinggi terhadap sumber daya pekerjaan dan hubungan dukungan di lingkungan kerja (Fukuzaki & Iwata, 2023)

4.3.2 Usia

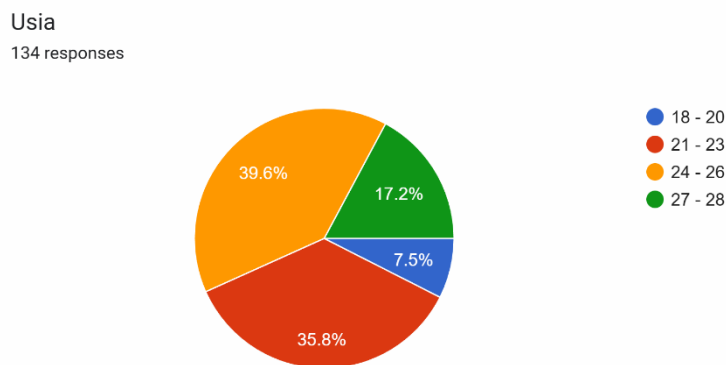
Responden dalam penelitian ini merupakan individu dari Generasi Z yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2007, yang termasuk dalam kategori usia angkatan kerja. Oleh karena itu, klasifikasi usia responden dibagi menjadi empat kelompok usia. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, distribusi usia responden dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.7 Usia

No	Kelompok Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1.	18 - 20	10	7.5
2.	21 -23	48	35.8
3.	24 - 26	53	39.6
4.	27 - 28	10	17.2
Total		134	100

Sumber : Data Primer Diolah 2025

Kategori responden berdasarkan usia dibagi menjadi empat kelompok, seperti yang ditunjukkan dalam diagram berikut.



Sumber : Data primer diolah 2025

Gambar 4.4 Diagram Usia

Berdasarkan klasifikasi usia, distribusi usia responden pada penelitian ini terdiri dari individu yang berada pada rentang usia 18 hingga 28 tahun, yang seluruhnya termasuk dalam kategori Generasi Z di dunia kerja. Mayoritas responden berada pada kelompok usia 24–26 tahun sebesar 39,6%, diikuti usia 21–23 tahun sebesar 35,8%. Sementara itu, usia 27–28 tahun mencapai 17,2%, dan kelompok usia paling muda 18–20 tahun berjumlah 7,5%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden sedang berada pada tahap awal karier, di mana mereka mulai beradaptasi dengan tuntutan profesional sekaligus mengembangkan pengalaman kerja yang lebih matang. Generasi Z mulai memasuki dunia kerja pada usia yang sangat produktif dan memiliki karakteristik yang kuat dalam hal adaptasi teknologi, respons terhadap perubahan, serta

kesiapan belajar dalam lingkungan kerja modern. Yang dimana Generasi Z dikenal teknologi-savvy, responsif terhadap perubahan, dan mampu beradaptasi secara cepat dalam proses kerja (Nugrohojati & Linando, 2025).

4.3.3 Pendidikan Terakhir

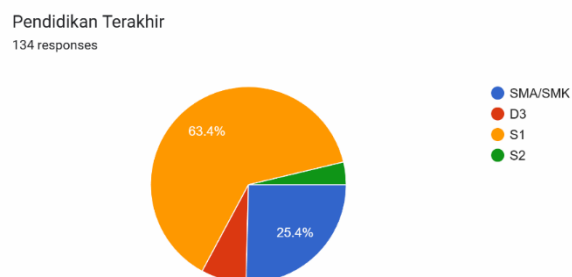
Seluruh responden yang terlibat dalam penelitian ini merupakan karyawan yang tengah bekerja dari Generasi Z, yang dikelompokkan berdasarkan tingkat pendidikan terakhir yang mereka tempuh. Dari total 134 responden yang mengisi kuesioner, diperoleh distribusi pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.8 Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase (%)
1.	SMA/Sederajat	34	25.4
2.	D3	10	7.5
3.	S1	85	63.4
4.	S2	5	3.7
Total		134	100

Sumber : Data Primer Diolah 2025

Kategori responden berdasarkan jenjang Pendidikan terakhir dibagi menjadi empat kelompok, seperti yang ditunjukkan dalam diagram berikut.



Sumber : Data primer diolah 2025

Gambar 4.5 Pendidikan Terakhir

Berdasarkan data pada tabel 4.8, tingkat pendidikan terakhir responden dalam penelitian ini didominasi oleh lulusan Strata 1 (S1) dengan persentase sebesar 63,4% dari total responden. Selanjutnya, responden dengan latar belakang pendidikan SMA/ sederajat menempati posisi kedua dengan jumlah 25,4%, diikuti lulusan Diploma 3 (D3) sebesar 7,5%, dan lulusan Strata 2 (S2) sebesar 3,7%. Distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan tinggi yang secara formal mempersiapkan mereka untuk memasuki dunia profesional. Keberagaman tingkat pendidikan ini turut memberikan representasi yang relevan mengenai karakteristik Generasi Z di dunia kerja, yang saat ini semakin banyak berasal dari lulusan perguruan tinggi. Sehingga komposisi pendidikan responden dalam penelitian ini menggambarkan profil Generasi Z yang tidak hanya produktif dari sisi usia, namun juga memiliki kualifikasi akademik yang mendukung kesiapan mereka dalam menjalani peran sebagai tenaga kerja di era saat ini. generasi muda yang telah menempuh pendidikan tinggi cenderung memiliki kesiapan yang lebih matang dalam menghadapi tuntutan kerja serta memiliki akses yang lebih luas untuk masuk ke sektor industri modern yang berbasis pengetahuan (Nugrohojati & Linando, 2025)

4.3.4 Lama Bekerja

Seluruh responden yang terlibat dalam penelitian ini merupakan karyawan yang tengah bekerja dari Generasi Z, yang dikelompokkan berdasarkan durasi lama bekerja yang mereka tempuh. Dari total 134 responden yang mengisi kuesioner, diperoleh distribusi pendidikan terakhir sebagai berikut:

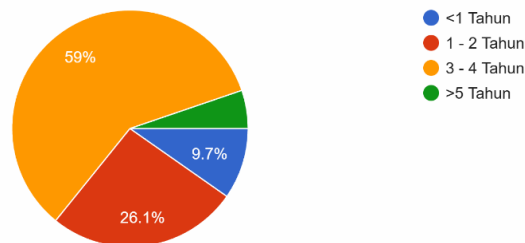
Tabel 4.9 Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	Kurang dari 1 tahun	13	9.7
2.	1-2 tahun	35	26.1
3.	3-4 tahun	79	59
4.	Lebih dari 5 tahun	7	5.2
Total		134	100

Sumber : Data Primer Diolah 2025

Kategori responden berdasarkan durasi lama bekerja dibagi menjadi empat kelompok, seperti yang ditunjukkan dalam diagram di gambar berikut.

Lama Bekerja
134 responses



Sumber : Data primer diolah 2025

Gambar 4.6 Pendidikan Terakhir

Mengacu pada tabel 4.9, sebagian besar responden dalam studi ini memiliki pengalaman kerja selama 3–4 tahun, yaitu sebesar 59% dari total 134 peserta. Selanjutnya, pekerja dengan masa kerja 1–2 tahun berada pada posisi kedua dengan persentase 26,1%. Adapun responden yang memiliki pengalaman

kerja kurang dari 1 tahun berjumlah 9,7%, sementara hanya 5,2% yang telah bekerja lebih dari 5 tahun. Komposisi ini memperlihatkan bahwa mayoritas responden merupakan karyawan Generasi Z yang berada pada tahap awal hingga menengah dalam perjalanan kariernya—telah memiliki bekal pengalaman yang cukup, namun belum memasuki tingkat senioritas yang lebih panjang. Masa kerja memiliki hubungan positif dengan peningkatan profesionalitas dan kepuasan kerja, karena pekerja yang lebih lama berkecimpung dalam suatu organisasi cenderung telah mencapai fase adaptasi dan kompetensi yang lebih baik (Karyati *et al.*, 2023).

4.4 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Data yang diperoleh dari kuisioner kemudian diolah menjadi data tabulasi sesuai dengan jawaban yang telah diberikan oleh responden. Pertanyaan-pertanyaan yang diberikan kepada responden berisi 1 sampai 7 skor skala likert yang mewakili jawaban responden mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Pertanyaan yang diberikan berkaitan dengan variabel gaya kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi yang mendukung, *work-life balance* dan kepuasan kerja karyawan. Total seluruh pertanyaan yang diberikan kepada responden berjumlah 21 pertanyaan yang mewakili 4 variabel penelitian dengan jumlah pertanyaan pada variabel gaya kepemimpinan partisipatif (KP) sebanyak 4 item, budaya organisasi (BO) sebanyak 5 item, *work-life balance* (WLB) sebanyak 6 item dan kepuasan kerja (KK) sebanyak 6 item.

Untuk menjelaskan jawaban atas pertanyaan yang mewakili variabel, maka dapat ditunjukkan melalui nilai rata-rata variabel. Dengan berlandaskan pada nilai minimum dan maksimum, sehingga dapat ditentukan interval penilaian seperti berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}} = 0,857$$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel seperti berikut.

Tabel 4.10 Kategori Kelas Interval

Kategori	Interval
Sangat Rendah	1,00 -1,857
Rendah	1,858 - 2,714
Cukup Rendah	2,715 - 3,571
Sedang/Moderat	3,572 - 4,428
Cukup Tinggi	4,429 - 5,285
Tinggi	5,286 - 6,142
Sangat Tinggi	6,143 – 7

Sumber : Data Primer Diolah 2025

4.4.1 Hasil Analisis Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Berikut merupakan hasil yang diperoleh melalui distribusi kuisioener terkait variabel gaya kepemimpinan partisipatif yang telah dirangkup pada tabel di bawah berikut.

**Tabel 4.11 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Gaya
Kepemimpinan Partisipatif**

No	Item Pertanyaan	Mean	Kategori
1	Saya ikut serta secara aktif dalam implementasi perubahan di organisasi	5,007	Cukup Tinggi
2	Saya diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat dalam pengambilan keputusan organisasi	5,179	Cukup Tinggi
3	Organisasi saya terbuka untuk menerima ide dan saran dari karyawan terkait perubahan yang dilakukan.	5,157	Cukup Tinggi
4	Saya merasa puas karena peran aktif saya dalam proses perubahan diakui oleh organisasi.	5,172	Cukup Tinggi
Total Mean		5,129	Cukup Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah 2025

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.11, variabel gaya kepemimpinan partisipatif memperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 5,129 yang berada pada kategori cukup tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa responden memandang pemimpin telah memberikan kesempatan yang memadai bagi karyawan untuk terlibat dalam berbagai kegiatan organisasi. Peningkatan partisipasi tersebut terjadi karena pemimpin memberikan kepercayaan terhadap kompetensi bawahannya dalam menyelesaikan masalah serta terlibat dalam pengambilan keputusan, sehingga praktik kepemimpinan partisipatif mampu

mendorong peningkatan kinerja karyawan. Sehingga manfaat dari penerapan kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan kinerja, keberanian berpendapat, dan keterlibatan karyawan dalam proses kerja (Wadu *et al.*, 2024).

Item 2, “Saya diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat dalam pengambilan keputusan organisasi” menerima nilai tertinggi pada variabel gaya kepemimpinan partisipatif dengan nilai mean sebesar 5,179 yang berada pada kategori cukup tinggi. Hal ini memperlihatkan bahwa aspek keterlibatan karyawan pada tahap perumusan keputusan merupakan praktik partisipatif yang paling dominan dirasakan oleh karyawan Generasi Z. Yang mana pemberian ruang bagi pegawai untuk menyampaikan pandangan dan saran mampu meningkatkan motivasi internal, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja pegawai (Putri *et al.*, 2025).

Item 1, “Saya ikut serta secara aktif dalam implementasi perubahan di organisasi” menerima nilai terendah pada variabel gaya kepemimpinan partisipatif dengan nilai mean sebesar 5,007 namun masih termasuk ke dalam kategori yang cukup tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa peran karyawan pada tahap pelaksanaan perubahan belum seoptimal keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Generasi Z memiliki tingkat aspirasi dan partisipasi tinggi pada tahap diskusi dan ideasi, tingkat keterlibatan mereka dapat menurun pada tahap pelaksanaan karena kebutuhan akan arahan yang lebih struktural dari pemimpin. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin perlu memperkuat pendampingan dan pemberdayaan karyawan pada fase implementasi agar

konsistensi partisipasi dapat terjaga pada setiap tahapan perubahan organisasi (Rizana *et al.*, 2025).

4.4.2 Hasil Analisis Variabel Budaya Organisasi Yang Mendukung

Berikut merupakan hasil yang diperoleh melalui distribusi kuisioner terkait variabel budaya organisasi yang mendukung yang telah dirangkup pada tabel di bawah berikut.

Tabel 4.12 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Budaya Organisasi Yang Mendukung

No	Item Pertanyaan	Mean	Kategori
1	Di tempat kerja saya, tim kami terbuka untuk mengubah cara berpikir berdasarkan hasil diskusi atau informasi yang didapat	5,052	Cukup Tinggi
2	Di tempat kerja saya, orang-orang saling memberikan masukan secara terbuka dan jujur	5,209	Cukup Tinggi
3	Di tempat kerja saya, orang-orang meluangkan waktu untuk membangun rasa saling percaya	5,119	Cukup Tinggi
4	Di tempat kerja saya, setiap kali seseorang menyampaikan pendapat, mereka juga menanyakan pendapat orang lain.	5,142	Cukup Tinggi
5	Di tempat kerja saya, orang-orang saling	5,149	Cukup Tinggi

	membantu untuk belajar dan berkembang		
Total Mean		5,134	Cukup Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.12, variabel budaya organisasi yang mendukung memperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 5,134 yang berada pada kategori cukup tinggi. Ini menggambarkan bahwa lingkungan kerja pada organisasi tersebut sudah cukup kondusif untuk membangun interaksi terbuka, saling mendukung, dan memfasilitasi proses belajar antaranggota. Budaya seperti ini sangat penting karena berfungsi sebagai fondasi bagi organisasi yang ingin berkembang menjadi *learning organization*, yaitu organisasi yang memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan melalui komunikasi yang jujur, kolaborasi, dan adaptasi terhadap perubahan. Yang dimana budaya pembelajaran organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja berkelanjutan, sehingga nilai mean total yang tinggi menggambarkan potensi kuat organisasi untuk terus tumbuh (Arini *et al.*, 2025).

Item 2, “Di tempat kerja saya, orang-orang saling memberikan masukan secara terbuka dan jujur” menerima nilai tertinggi pada variabel budaya organisasi yang mendukung dengan nilai mean sebesar 5,209 yang berada pada kategori cukup tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa aspek keterbukaan dan umpan balik merupakan elemen budaya paling kuat di dalam organisasi. Pola interaksi seperti ini menumbuhkan *psychological safety*, kondisi di mana anggota tim merasa aman untuk menyampaikan pendapat dan mencoba ide baru tanpa rasa

takut. Budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan *knowledge sharing* di kalangan akademisi, karena umpan balik yang jujur memudahkan proses pertukaran informasi (Islamy & Nurjaman, 2018).

Item 1, “Di tempat kerja saya, tim kami terbuka untuk mengubah cara berpikir berdasarkan hasil diskusi atau informasi yang didapat” menerima nilai terendah pada variabel budaya organisasi yang mendukung dengan nilai mean sebesar 5,007 namun masih termasuk ke dalam kategori yang cukup tinggi. Aspek ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kognitif atau kemampuan untuk menyesuaikan perspektif belum sepenuhnya optimal. Tantangan ini dapat menjadi pertanda bahwa organisasi perlu memperkuat mekanisme refleksi bersama, seperti diskusi mendalam, *after action review*, dan forum pembelajaran yang mendorong perubahan pola pikir. Salah satu budaya penting yang perlu ditekankan yakni budaya belajar yang mampu mendorong perubahan dan adaptasi, oleh karena itu, meningkatkan aspek keterbukaan terhadap perubahan pemikiran menjadi langkah strategis untuk memperkuat budaya organisasi secara keseluruhan (Arini *et al.*, 2025).

4.4.3 Hasil Analisis Variabel *Work-Life Balance*

Berikut merupakan hasil yang diperoleh melalui distribusi kuisioener terkait variabel *work-life balance* yang telah dirangkup pada tabel di bawah berikut.

Tabel 4.13 Distribusi Jawaban Responden Mengenai *Work-Life Balance*

No	Item Pertanyaan	Mean	Kategori
1	Pekerjaan saya memberi waktu bagi	5,313	Cukup Tinggi

	saya untuk mengurus keluarga		
2	Saya biasanya merasa lebih produktif setiap kali kembali dari cuti	5,149	Cukup Tinggi
3	Saya merasa termotivasi untuk memberikan lebih banyak kontribusi kepada organisasi setelah cuti	4,910	Cukup Tinggi
4	Cuti tahunan membantu saya mengurangi stress yang berhubungan dengan pekerjaan	5,045	Cukup Tinggi
5	Kebijakan cuti di perusahaan saya memungkinkan saya mengurus kehidupan pribadi sambil tetap produktif	5,724	Cukup Tinggi
6	Kehidupan keluarga saya tidak memengaruhi produktivitas saya dalam bekerja	5,537	Cukup Tinggi
Total Mean		5,280	Cukup Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah 2025

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.13, variabel *work-life balance* memperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 5,280 yang berada pada kategori cukup tinggi menunjukkan bahwa responden secara umum merasakan keseimbangan kerja–hidup yang baik. Hal ini menandakan bahwa kebijakan organisasi serta lingkungan kerja memberikan ruang bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan keluarga dan pribadi tanpa mengorbankan kinerja. Penerapan *work–life balance* memiliki peran penting dalam meningkatkan

kepuasan kerja serta menurunkan kelelahan emosional karyawan (Yasinta & Dewi, 2024).

Item 5, “Kebijakan cuti di perusahaan saya memungkinkan saya mengurus kehidupan pribadi sambil tetap produktif” menerima nilai tertinggi pada variabel *work-life balance* dengan nilai mean sebesar 5,724 yang berada pada kategori cukup tinggi. Ini menunjukkan bahwa fasilitas cuti dinilai sangat membantu responden dalam mempertahankan keseimbangan hidupnya. Kebijakan cuti yang baik biasanya memberikan efek langsung terhadap kesehatan mental, produktivitas, dan komitmen kerja. Pengelolaan *work-life balance*, termasuk pengaturan cuti, terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Ubaidillah *et al.*, 2024).

Item 3, “Saya merasa termotivasi untuk memberikan lebih banyak kontribusi kepada organisasi setelah cuti” menerima nilai terendah pada variabel *work-life balance* dengan nilai mean sebesar 4,910 namun masih termasuk ke dalam kategori yang cukup tinggi. Meskipun masih termasuk kategori cukup tinggi, nilai ini menunjukkan bahwa tidak semua karyawan secara otomatis mengalami peningkatan motivasi usai mengambil cuti. Beberapa faktor, seperti menumpuknya pekerjaan setelah cuti atau kurangnya kesiapan organisasi dalam menyediakan proses re-adaptasi, dapat mempengaruhi respons ini. Yang dimana *work-life balance* hanya akan berdampak pada kinerja dan motivasi apabila transisi pekerjaan dikelola dengan baik sebelum dan sesudah cuti (Zaky, 2020).

4.4.4 Hasil Analisis Variabel Kepuasan Kerja Karyawan

Berikut merupakan hasil yang diperoleh melalui distribusi kuisioener terkait variabel kepuasan kerja karyawan yang telah dirangkup pada tabel di bawah berikut.

Tabel 4.14 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kepuasan Kerja Karyawan

No	Item Pertanyaan	Mean	Kategori
1	Saya menikmati pekerjaan saya	5,306	Cukup Tinggi
2	Di tempat kerja saya, setiap individu yang bekerja dengan baik memiliki peluang yang adil untuk mendapatkan promosi	5,642	Cukup Tinggi
3	Manfaat yang saya dapatkan setara dengan yang diberikan organisasi lain	4,903	Cukup Tinggi
4	Saya senang bekerja dengan rekan kerja saya	5,366	Cukup Tinggi
5	Ketika saya bekerja dengan baik, saya menerima penghargaan yang sesuai	5,119	Cukup Tinggi
6	Komunikasi dalam organisasi berjalan dengan baik	5,724	Cukup Tinggi
Total Mean		5,343	Cukup Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah 2025

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.14, variabel kepuasan kerja karyawan memperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 5,343 yang berada pada kategori cukup tinggi menunjukkan bahwa responden pada umumnya merasa puas

dengan aspek-aspek penting di tempat kerja, seperti hubungan sosial, peluang promosi, komunikasi, serta kesesuaian penghargaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa elemen-elemen utama yang berkontribusi pada kepuasan kerja telah berjalan cukup baik dalam organisasi. Yang mana Kepuasan kerja merupakan indikator penting dalam menjaga motivasi dan stabilitas kinerja karyawan, sekaligus memengaruhi loyalitas dan kesejahteraan mereka (Agnesta & Hasanah, 2023).

Item 6, “Komunikasi dalam organisasi berjalan dengan baik” menerima nilai tertinggi pada variabel kepuasan kerja karyawan dengan nilai mean sebesar 5,724 yang berada pada kategori cukup tinggi. Artinya, responden menilai bahwa komunikasi internal berjalan dengan baik, terbuka, dan efektif sehingga membantu kelancaran pekerjaan. Komunikasi yang baik dapat menciptakan pemahaman yang jelas mengenai tugas, mempererat hubungan antar karyawan, serta mengurangi potensi konflik. Hal ini menunjukkan bahwa bahwa komunikasi yang efektif memiliki hubungan erat dengan keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja (Rahmadani & Kurniawati, 2022).

Item 3, “Manfaat yang saya dapatkan setara dengan yang diberikan organisasi lain” menerima nilai terendah pada variabel kepuasan kerja karyawan dengan nilai mean sebesar 4,903. Meskipun tetap berada dalam kategori cukup tinggi, angka ini menunjukkan bahwa sebagian responden merasa bahwa manfaat atau kesejahteraan yang diterima belum sepenuhnya sebanding dengan standar organisasi lain. Temuan ini menjadi petunjuk bahwa aspek kesejahteraan atau

benefit eksternal masih perlu ditingkatkan untuk mencapai kepuasan optimal. Hal ini dikarenakan ketidakpuasan terhadap kesejahteraan atau benefit dapat memicu keinginan berpindah kerja (*turnover intention*) meskipun aspek sosial dan pekerjaan lainnya berjalan baik (Pawesti & Wikansari, 2016).

4.5 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai *t-statistic* terhadap nilai t-tabel guna menentukan apakah terdapat pengaruh yang signifikan antar variabel yang diteliti. Proses pengujian ini dilaksanakan melalui uji t dengan menilai koefisien jalur pada pengujian *inner model* sebagai dasar analisis hubungan struktural. Signifikansi statistik ditentukan berdasarkan nilai *t-statistic* dan *p-value*. Apabila nilai *p-value* $\leq 0,05$, maka hipotesis nol (H_0) dinyatakan ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima. Sebaliknya, jika *p-value* $\geq 0,05$, maka H_0 diterima. Pada penelitian sosial, tingkat signifikansi 5% (0,05) dengan nilai t-tabel sekitar 1,97 menjadi dasar dalam menentukan keputusan terhadap hipotesis (Hair Jr *et al.*, 2021).

Tabel 4.15 Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Partisipatif > Kepuasan Kerja Karyawan	0.487	0.491	0.050	9.468	0.000	Hipotesis Diterima
Budaya Organisasi	0.476	0.480	0.047	10.217	0.000	Hipotesis Diterima

Yang Mendukung > Kepuasan Kerja Karyawan						
Gaya Kepemimpinan Partisipatif > <i>Work-Life Balance</i>	0.476	0.471	0.051	9.429	0.000	Hipotesis Diterima
Budaya Organisasi Yang Mendukung > <i>Work-Life Balance</i>	0.460	0.454	0.061	7.566	0.000	Hipotesis Diterima
<i>Work-Life Balance</i> > Kepuasan Kerja Karyawan	0.232	0.227	0.048	4.794	0.000	Hipotesis Diterima
Gaya Kepemimpinan Partisipatif > <i>Work-Life Balance</i> > Kepuasan Kerja Karyawan	0.111	0.108	0.028	3.941	0.000	Hipotesis Diterima
Budaya Organisasi Yang Mendukung > <i>Work-Life Balance</i> > Kepuasan Kerja Karyawan	0.107	0.104	0.028	3.765	0.000	Hipotesis Diterima

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh persamaan jalur yang menunjukkan pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0.487 dan pengaruh budaya organisasi yang mendukung terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0.476 serta pengaruh

work-life balance terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0.232. Selanjutnya *work-life balance* dipengaruhi secara langsung oleh gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 0.476, budaya organisasi yang mendukung sebesar 0.460. Selain itu, terdapat juga pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi *work-life balance*, yakni dari gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0.111 dan dari budaya organisasi yang mendukung terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0.107. Seluruh persamaan tersebut signifikan karena memiliki t-statistik lebih dari 1.96 dan *p-values* kurang dari 0.05, sehingga hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima.

Dasar penilaian dalam pengujian hipotesis mengacu pada perbandingan nilai t-statistik dan *p-value*. Apabila analisis menunjukkan t-statistik < 1.96 serta *p-value* ≥ 0.050 , maka hipotesis harus ditolak. Namun, jika t-statistik ≥ 1.96 dan *p-value* ≤ 0.050 , hipotesis dinyatakan memenuhi kriteria untuk diterima.

A. Pengaruh Langsung

H₁: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 9.648 dengan *p-value* 0.000. Kondisi ini memenuhi kriteria penerimaan hipotesis, karena t-statistik > 1.96 dan *p-value* < 0.05 . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H₂: Pengaruh Budaya Organisasi Yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 10.217 dengan *p-value* 0.000. Kondisi ini memenuhi kriteria penerimaan hipotesis, karena t-statistik > 1.96 dan *p-value* < 0.05 . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang mendukung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H₃: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap *Work-Life Balance*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 9.420 dengan *p-value* 0.000. Kondisi ini memenuhi kriteria penerimaan hipotesis, karena t-statistik > 1.96 dan *p-value* < 0.05 . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance*.

H₄: Pengaruh Budaya Organisasi Yang Mendukung terhadap *Work-Life Balance*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 7.566 dengan *p-value* 0.000. Kondisi ini memenuhi kriteria penerimaan hipotesis, karena t-statistik > 1.96 dan *p-value* < 0.05 . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang mendukung berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance*.

H₅: Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 4.794 dengan *p-value* 0.000. Kondisi ini memenuhi kriteria penerimaan hipotesis, karena t-statistik > 1.96 dan *p-value* < 0.05 . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa

work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

B. Pengaruh Tidak Langsung

H₆: *Work-Life Balance* Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa efek tidak langsung tersebut menghasilkan nilai t-statistik sebesar 3.941 dengan *p-value* 0.000. Nilai tersebut memenuhi batas signifikansi, yakni t-statistik ≥ 1.96 dan *p-value* ≤ 0.05 , sehingga hipotesis dapat diterima.

H₇: *Work-Life Balance* Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa efek tidak langsung tersebut menghasilkan nilai t-statistik sebesar 3.941 dengan *p-value* 0.000. Nilai tersebut memenuhi batas signifikansi, yakni t-statistik ≥ 1.96 dan *p-value* ≤ 0.05 , sehingga hipotesis dapat diterima.

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui PLS, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan pada generasi Z. Hal ini diperkuat oleh hasil SmartPLS yang mencatat *p-value* 0.000 dan t-statistik 9.648, sehingga hipotesis pertama dinyatakan

diterima dan menegaskan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi dua arah yang terbuka, serta kesempatan untuk menyampaikan gagasan atau umpan balik merupakan faktor yang mampu meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Dalam konteks generasi Z, mekanisme partisipatif tidak hanya dipandang sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi mereka, tetapi juga sebagai cerminan nilai-nilai kerja yang mereka utamakan, seperti transparansi, kolaborasi, dan otonomi dalam bekerja. Dengan terpenuhinya nilai-nilai tersebut, generasi Z merasa lebih diberdayakan, lebih dihargai, dan lebih terhubung dengan tujuan organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kepuasan dan komitmen kerja.

Penelitian ini juga selaras dengan penelitian Fatoki (2023), yang menekankan bahwa ketika karyawan diberikan kesempatan berpartisipasi dalam proses manajerial, mereka merasa lebih dihargai dan dipercaya, sehingga meningkatkan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian Joesah, Latumahina & Armaniah (2025) menegaskan bahwa generasi Z sangat responsif terhadap kepemimpinan yang memberi ruang kontribusi, karena gaya tersebut sejalan dengan karakteristik generasi yang adaptif, komunikatif, serta terbiasa bekerja dalam lingkungan yang inklusif. Dengan demikian, keterlibatan aktif dalam proses organisasi memunculkan rasa kepemilikan dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat teori dan temuan empiris sebelumnya dengan memastikan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kepuasan kerja generasi Z. Namun demikian, terdapat temuan yang bertentangan. Penelitian Maryati *et al.* (2021) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh sejumlah faktor, seperti perbedaan karakteristik organisasi, budaya kerja yang tidak sepenuhnya mendukung praktik partisipatif, tingkat kedewasaan organisasi, atau bahkan tingkat implementasi kepemimpinan partisipatif yang tidak konsisten. Selain itu, tingkat kebutuhan akan otonomi dan partisipasi dapat berbeda-beda pada setiap kelompok karyawan, sehingga efektivitas gaya kepemimpinan juga sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan kondisi psikologis karyawan.

Berdasarkan hal tersebut, hasil penelitian ini tidak hanya mempertegas temuan dalam literatur sebelumnya, tetapi juga menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan partisipatif sangat dipengaruhi oleh konteks penerapannya. Gaya kepemimpinan ini menghasilkan dampak terbaik ketika dijalankan dalam lingkungan yang mendorong kolaborasi, diterapkan secara konsisten oleh pemimpin, serta sesuai dengan karakteristik generasi yang menjadi fokus kajian, yaitu generasi Z.

4.6.2 Pengaruh Budaya Organisasi Yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui PLS, ditemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan pada generasi Z. Hal ini diperkuat oleh hasil SmartPLS yang mencatat *p-value* 0.000 dan t-statistik 10.217, sehingga hipotesis kedua dinyatakan diterima dan menegaskan bahwa budaya organisasi yang mendukung mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keterbukaan dan mekanisme umpan balik menjadi elemen budaya yang paling dominan dalam organisasi. Pola interaksi yang didasarkan pada transparansi semacam ini mampu membangun *psychological safety*, yaitu keadaan ketika anggota organisasi merasa aman untuk mengemukakan pendapat, menyampaikan kritik, maupun mencoba ide baru tanpa takut dinilai negatif. Dalam konteks ini, budaya organisasi memainkan peran strategis dalam mendorong terjadinya *knowledge sharing*, sebagaimana ditunjukkan pada lingkungan akademik, di mana umpan balik yang jujur dan konstruktif mempermudah arus pertukaran informasi dan memperkaya proses pembelajaran bersama. Hal ini menjadi semakin relevan pada era kerja kontemporer yang ditandai oleh perubahan nilai kerja, kebutuhan akan keseimbangan hidup, serta meningkatnya ekspektasi terhadap ruang partisipasi dan transparansi dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi yang positif tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku, tetapi juga sebagai motor pendorong kepuasan kerja, terutama bagi generasi yang lebih muda dan dinamis seperti generasi Z.

Sejalan dengan penelitian Tiomantara & Adiputra (2021) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kepuasan kerja. Salah satu faktor utama yang menjelaskan hubungan tersebut adalah adanya kebiasaan karyawan untuk memberikan masukan atau ide dalam upaya peningkatan mutu perusahaan. Keterlibatan ini menandakan adanya iklim organisasi yang terbuka dan partisipatif, yang kemudian menumbuhkan rasa memiliki serta meningkatkan motivasi intrinsik dalam bekerja. Ketika karyawan merasa didengar dan dilibatkan, mereka akan lebih puas terhadap pekerjaan maupun organisasi secara keseluruhan.

Penelitian Kalsum, Harlen & Machasin (2023) juga memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat menjadi penentu penting dalam meningkatkan kepuasan kerja perawat di RSIA Eria Bunda Pekanbaru. Unsur budaya seperti kebebasan bekerja, toleransi terhadap risiko, kejelasan ekspektasi organisasi, dan komunikasi yang efektif dari atasan terbukti menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dalam konteks ini, perawat secara sukarela merespons lingkungan kerja yang suportif tersebut, sehingga menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pada generasi Z, pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja menjadi semakin signifikan. Generasi ini cenderung menolak struktur organisasi yang terlalu hierarkis dan lebih memilih kultur kerja yang selaras dengan nilai personal mereka, seperti inklusivitas, fleksibilitas, transparansi, dan kesetaraan. Hal ini diperkuat oleh penelitian Ilafisani *et al.* (2023) yang menunjukkan bahwa nilai budaya organisasi yang adaptif dan inklusif memiliki korelasi tinggi dengan tingkat kepuasan kerja ASN generasi Z. Dengan demikian, budaya organisasi

tidak hanya sekadar sistem nilai, tetapi menjadi faktor yang sangat menentukan kenyamanan dan komitmen generasi Z di tempat kerja.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Musa & Yuliza (2022) pada pegawai KPU Provinsi Sumatera Selatan juga menegaskan temuan bahwa budaya organisasi memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan oleh kepemimpinan yang membangun budaya kerja yang memberdayakan pegawai, memberikan ruang bagi mereka untuk terlibat dalam perumusan tujuan organisasi, serta memperkuat rasa memiliki terhadap pekerjaan. Keterlibatan aktif ini membuat pegawai merasa dipercaya dan dihargai, yang akhirnya meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Secara keseluruhan, konsistensi temuan dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ditopang oleh komunikasi efektif, partisipasi aktif, dan pemberdayaan karyawan memiliki dampak langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa dihargai, didengar, dan diberi ruang untuk berkontribusi, maka motivasi kerja, loyalitas, serta kepuasan kerja mereka meningkat secara signifikan. Dengan mempertimbangkan bukti empiris tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu variabel penting yang menentukan tingkat kepuasan kerja, terutama bagi karyawan generasi Z.

4.6.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap *Work-Life Balance*

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui PLS, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life*

balance. Hal ini diperkuat oleh hasil SmartPLS yang mencatat *p-value* 0.000 dan *t-statistik* 9.420, sehingga hipotesis ketiga dinyatakan diterima dan menegaskan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan *work-life balance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa pola kepemimpinan yang mengedepankan pelibatan karyawan, komunikasi terbuka, dan pemberian ruang bagi inisiatif pribadi mampu menciptakan kondisi kerja yang lebih fleksibel serta mendukung keseimbangan kehidupan kerja. Bagi generasi Z, kepemimpinan partisipatif bukan sekadar gaya manajerial, tetapi merupakan kebutuhan dasar yang selaras dengan karakteristik mereka sebagai generasi yang menghargai transparansi, fleksibilitas, dan kebebasan dalam mengekspresikan kreativitas. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat penerapan kepemimpinan partisipatif dalam organisasi, semakin besar pula peluang terciptanya keseimbangan kerja–hidup yang harmonis bagi karyawan muda di tempat kerja modern.

Penelitian ini sejalan dengan pandangan Permana & Karwanto (2020) yang menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif mendorong pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, memberi ruang untuk menyampaikan ide, serta menciptakan rasa kepemilikan dan otonomi dalam bekerja. Pola kepemimpinan tersebut memungkinkan karyawan mengatur pendekatan kerja sesuai kebutuhan pribadi maupun profesional, sehingga mendukung terciptanya keseimbangan antara peran di tempat kerja dan kehidupan di luar pekerjaan. Sejalan dengan itu, Teguh Pamungkas, Jamrizal Jamrizal & Kasful Anwar Us (2024) juga menekankan bahwa kepemimpinan partisipatif berkontribusi signifikan terhadap keseimbangan kehidupan kerja karena

memberikan dukungan yang fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan karyawan.

Dalam konteks generasi Z, relevansi kepemimpinan partisipatif menjadi semakin kuat. Oringo *et al.* (2020) menjelaskan bahwa generasi Z cenderung menolak gaya kepemimpinan otoriter yang membatasi ruang personal dan kreativitas mereka. Sebaliknya, mereka menginginkan pemimpin yang menghargai pendapat, menyediakan ruang dialog, serta mendukung kebebasan dalam jenis dan cara bekerja. Oleh karena itu, ketika organisasi menerapkan kepemimpinan partisipatif secara konsisten, generasi Z merasa dihargai dan didukung, sehingga *work-life balance* dapat tercapai lebih optimal.

Penelitian sebelumnya juga memberikan dukungan empiris terhadap hasil ini. Fatoki (2023) menemukan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan keterikatan psikologis sekaligus menurunkan tingkat stres, yang merupakan elemen penting dalam menjaga *work-life balance*. Joesah *et al.* (2025) memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja generasi Z, tetapi juga mempermudah mereka dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Secara keseluruhan, kesesuaian temuan dari berbagai penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif merupakan elemen yang sangat berpengaruh dalam menciptakan *work-life balance*. Ketika pemimpin aktif melibatkan karyawan, mendengarkan kebutuhan serta aspirasi mereka, dan memberikan keleluasaan dalam menjalankan tugas, lingkungan kerja yang tercipta

menjadi lebih fleksibel, suportif, dan kondusif bagi kesejahteraan generasi Z. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya memperkuat temuan-temuan sebelumnya, tetapi juga menambah pemahaman baru mengenai bagaimana gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi keseimbangan kerja–hidup, khususnya pada konteks generasi Z di Indonesia.

4.6.4 Pengaruh Budaya Organisasi Yang Mendukung terhadap *Work-Life*

Balance

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui PLS, ditemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance*. Hal ini diperkuat oleh hasil SmartPLS yang mencatat *p-value* 0.000 dan *t-statistik* 7.566, sehingga hipotesis keempat dinyatakan diterima dan menegaskan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan *work-life balance*. Temuan ini memberikan gambaran bahwa lingkungan kerja yang dibangun atas nilai-nilai kolaboratif, inklusif, serta orientasi pada dukungan kesejahteraan karyawan menjadi kunci terbentuknya keseimbangan antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi. Bagi generasi Z, budaya organisasi bukan hanya berkaitan dengan norma kerja, tetapi juga mencerminkan seberapa jauh organisasi menghargai kebutuhan personal, fleksibilitas, dan otonomi individu. Sebagai generasi yang tumbuh dalam era digital dan perubahan sosial yang cepat, mereka menuntut lingkungan kerja yang selaras dengan nilai-nilai personal, sehingga budaya organisasi yang mendukung mampu memberikan rasa aman psikologis sekaligus meningkatkan kemampuan mereka menjaga *work-life balance*.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Nassani *et al.* (2024) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi yang mendukung dicirikan oleh keterbukaan, partisipasi aktif, penghargaan terhadap kontribusi, serta kebijakan kerja yang fleksibel. Budaya seperti ini memungkinkan karyawan mengelola peran kerja dan peran personal dengan lebih seimbang karena organisasi menyediakan dukungan yang memperhatikan kebutuhan individu. Lingkungan kerja yang kolaboratif dan inklusif juga terbukti mampu meminimalkan konflik peran serta memperkuat kesejahteraan emosional karyawan. Keselarasan budaya organisasi dengan nilai generasi Z turut diperkuat oleh temuan Muliawati & Surabaya (2020), yang menyatakan bahwa generasi ini menempatkan nilai penting pada budaya kerja yang fleksibel, inklusif, dan berorientasi keberlanjutan. Aura *et al.* (2025) juga menegaskan bahwa generasi Z lebih memilih bekerja pada organisasi yang mendukung *work-life balance* dibandingkan sekadar mengejar keuntungan finansial.

Memperkuat penelitian lainnya Liesera & Suatmi (2024) menemukan bahwa budaya kerja adaptif dan inovatif di industri animasi Indonesia berkontribusi signifikan terhadap *work-life balance* dan kepuasan kerja. Sejalan dengan itu, Ilafisani *et al.* (2023) menyebutkan bahwa budaya organisasi yang inklusif dan partisipatif berkorelasi erat dengan keseimbangan hidup generasi Z ASN di DKI Jakarta. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang sehat tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga menyediakan ruang bagi karyawan untuk mengelola beban kerja tanpa mengorbankan kehidupan pribadi.

Penelitian Yu *et al.* (2022) semakin memperkuat hubungan ini dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung keseimbangan hidup–kerja di sektor perhotelan tidak hanya meningkatkan work-life balance, tetapi juga menurunkan turnover intention melalui kemudahan akses pada program fleksibilitas kerja. Temuan tersebut menegaskan bahwa budaya organisasi yang pro-WLB harus diikuti oleh implementasi program yang mudah digunakan, sehingga dampaknya terhadap kesejahteraan karyawan lebih optimal. Secara keseluruhan, hasil dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang bersifat inklusif, fleksibel, dan suportif memainkan peran penting dalam menciptakan *work-life balance*, khususnya bagi karyawan generasi Z yang mengutamakan fleksibilitas dan kesejahteraan pribadi. Temuan penelitian ini tidak hanya memperkuat para penelitian sebelumnya, tetapi juga menambah wawasan baru mengenai bagaimana budaya organisasi memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja generasi Z di Indonesia.

4.6.5 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui PLS, ditemukan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada generasi Z. Hal ini diperkuat oleh hasil SmartPLS yang mencatat *p-value* 0.000 dan t-statistik 9.420, sehingga hipotesis kelima dinyatakan diterima dan menegaskan bahwa *work-life balance* mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan salah satu faktor utama yang

menentukan persepsi karyawan terhadap pekerjaannya. Dalam konteks generasi Z, pentingnya keseimbangan hidup semakin menonjol karena mereka tumbuh dalam lingkungan yang dinamis, berorientasi digital, dan sangat menghargai fleksibilitas, kesehatan mental, serta kepentingan pribadi. Ketika organisasi mampu menyediakan sistem kerja yang memungkinkan karyawan mengatur waktu, energi, dan perhatian antara peran profesional dan personal, maka kepuasan kerja akan meningkat secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa *work-life balance* bukan hanya fasilitas tambahan, tetapi menjadi kebutuhan mendasar bagi generasi pekerja muda yang memiliki preferensi kerja berbeda dari generasi sebelumnya.

Temuan ini konsisten dengan penelitian Jessica *et al.* (2023), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja dan *work-life balance* merupakan dua faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, khususnya generasi milenial di Indonesia. Melalui pendekatan SEM pada 206 responden, penelitian tersebut menunjukkan bahwa baik lingkungan kerja maupun *work-life balance* memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan stres kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini menegaskan bahwa keseimbangan hidup tidak hanya memperbaiki kondisi psikologis karyawan, tetapi juga berdampak langsung pada kepuasan kerja mereka.

Penelitian Indradewa & Prasetyo (2023) juga memperkuat temuan ini. Dengan menggunakan model *double-layered moderated mediation* pada 229 responden, penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengaturan kerja fleksibel meningkatkan *work-life balance* sekaligus berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu, peningkatan kualitas kehidupan pribadi dan berkurangnya

kelelahan emosional terbukti sebagai faktor yang memperkuat hubungan antara keseimbangan hidup dan kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja merupakan strategi manajerial yang relevan dan efektif dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan, terutama generasi Z.

Sejalan dengan penelitian sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh Pasaribu *et al.* (2025), dengan melakukan *systematic literature review* terhadap artikel SINTA terkait generasi Z. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja generasi Z melalui peran mediasi *employee engagement*, kesehatan mental, dan *burnout*, sementara dukungan organisasi berperan sebagai moderator. Temuan ini menunjukkan bahwa *work-life balance* merupakan salah satu kebutuhan utama generasi Z dalam menentukan kesejahteraan dan kepuasan kerja mereka. Hasil ini juga selaras dengan penelitian Alfatihah *et al.* (2021), yang menemukan bahwa *work-life balance* tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, *work-life balance* menjadi faktor penting yang memengaruhi motivasi intrinsik, yang pada akhirnya berdampak positif pada kepuasan kerja.

Mahardika *et al.* (2022) menambahkan bahwa bagi generasi Z, *work-life balance* merupakan kebutuhan mendasar dan menjadi indikator penilaian terhadap kualitas organisasi. Mereka lebih cenderung loyal kepada perusahaan yang menghormati batasan waktu pribadi dan menyediakan kebijakan kerja yang fleksibel. Hal tersebut sejalan dengan temuan Ananda Isa *et al.* (2024), yang menunjukkan bahwa pegawai yang mampu menjaga keseimbangan hidup

memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Penelitian Rinayanti Pelealu (2025) juga menegaskan bahwa generasi Z memiliki preferensi kuat terhadap fleksibilitas jadwal kerja, karena hal tersebut langsung memengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka.

Secara keseluruhan, berbagai penelitian konsisten menunjukkan bahwa *work-life balance* merupakan determinan penting kepuasan kerja, terutama bagi generasi Z. Temuan dalam penelitian ini tidak hanya sejalan dengan literatur sebelumnya, tetapi juga memberikan kontribusi baru dalam konteks ketenagakerjaan di Indonesia dengan menegaskan bahwa keseimbangan hidup merupakan fondasi bagi motivasi, kepuasan, serta retensi pada karyawan generasi Z.

4.6.6 *Work-Life Balance* Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui PLS, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan pada generasi Z melalui *work-life balance*. Hal ini diperkuat oleh hasil SmartPLS yang mencatat *p-value* 0.000 dan t-statistik 3.941, sehingga hipotesis keenam dinyatakan diterima dan menegaskan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui *work-life balance*. Temuan ini menegaskan bahwa *work-life balance* berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki peran penting dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan

partisipatif terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Z. Temuan ini sejalan dengan karakteristik generasi Z yang sangat menghargai fleksibilitas, rasa dihargai, dan keseimbangan antara kehidupan pribadi serta pekerjaan. Dalam lingkungan kerja modern, kepemimpinan yang memberi ruang partisipasi dan otonomi memberikan manfaat ganda yakni, meningkatkan persepsi karyawan terhadap kualitas hubungan dengan pemimpin dan memberikan peluang yang lebih besar bagi mereka untuk mengelola batasan antara pekerjaan dan kehidupan personal. Dengan demikian, *work-life balance* bukan hanya variabel tambahan, tetapi berfungsi sebagai jembatan penting yang menghubungkan praktik kepemimpinan dengan kesejahteraan serta kepuasan karyawan.

Menurut Joesah *et al.* (2025), gaya kepemimpinan partisipatif merupakan pendekatan manajerial yang menempatkan karyawan sebagai bagian integral dalam proses pengambilan keputusan. Keterlibatan aktif ini menciptakan rasa memiliki, meningkatkan kepercayaan, dan memberikan fleksibilitas dalam bekerja. Semua aspek tersebut sangat selaras dengan nilai-nilai generasi Z, yang mengutamakan transparansi, kesempatan berkontribusi, serta keseimbangan antara kehidupan profesional dan personal. Kondisi kerja yang inklusif dan suportif melalui kepemimpinan partisipatif secara tidak langsung memfasilitasi terciptanya *work-life balance*, karena karyawan memperoleh kepercayaan penuh untuk mengatur ritme kerja serta tanggung jawab sesuai kebutuhan mereka.

Sejalan dengan penelitian Rinayanti Pelealu (2025) menunjukkan bahwa bagi generasi Z, *work-life balance* merupakan determinan utama kepuasan kerja. Fleksibilitas waktu, ruang untuk mengelola aktivitas pribadi, dan kebebasan

dalam bekerja menjadi faktor kunci bagi mereka dalam menilai apakah suatu pekerjaan memberikan nilai kepuasan atau tidak. Dengan demikian, ketika kepemimpinan partisipatif menciptakan kondisi tersebut, maka peluang meningkatnya kepuasan kerja pun semakin besar.

Toufighi *et al.* (2024) memberikan dukungan empiris bahwa *work-life balance* dapat memperkuat efek positif kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa karyawan yang bekerja di bawah pemimpin partisipatif cenderung memiliki kesejahteraan dan motivasi kerja yang lebih baik, sehingga meningkatkan kepuasan kerja mereka. Dengan kata lain, *work-life balance* berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan gaya kepemimpinan dengan hasil kerja karyawan.

Penelitian Bebasari *et al.* (2025) semakin memperkaya bukti mengenai posisi strategis *work-life balance* sebagai variabel mediasi. Melalui analisis PLS-SEM terhadap 110 karyawan perempuan di industri keuangan, penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan perempuan berpengaruh signifikan terhadap penerapan *flexible work arrangements* (FWA) dengan *work-life balance* sebagai mediator. Temuan ini menegaskan bahwa *work-life balance* bukan sekadar variabel hasil (*outcome*), tetapi juga bagian dari proses yang menghubungkan gaya kepemimpinan tertentu dengan kebijakan dan hasil kerja yang lebih baik. Relevansi penelitian ini bagi studi yang sedang dilakukan terletak pada penekanan bahwa gaya kepemimpinan yang suportif, termasuk kepemimpinan partisipatif dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan *work-life balance*.

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah mengulas pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja, kajian empiris yang secara khusus menempatkan *work-life balance* sebagai variabel mediasi dalam konteks Indonesia masih sangat terbatas. Sebagian besar studi hanya menampilkan indikasi hubungan tanpa membangun model mediasi yang teruji secara statistik. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menghadirkan model yang lebih komprehensif, sekaligus menjawab adanya kesenjangan penelitian.

Secara keseluruhan, temuan-temuan tersebut memperkuat hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa *work-life balance* memainkan peran penting sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja. Kepemimpinan partisipatif yang memberikan ruang kolaborasi, otonomi, dan fleksibilitas tidak hanya meningkatkan hubungan interpersonal antara pemimpin dan karyawan, tetapi juga menciptakan kondisi kerja yang mendukung keseimbangan hidup. Pada akhirnya, keseimbangan inilah yang menjadi pendorong utama peningkatan kepuasan kerja, khususnya bagi generasi Z di Indonesia yang mempunyai preferensi kuat terhadap fleksibilitas dan kesejahteraan personal.

4.6.7 *Work-Life Balance* Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui PLS, ditemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan pada generasi Z melalui *work-life balance*. Hal ini diperkuat oleh hasil

SmartPLS yang mencatat *p-value* 0.000 dan t-statistik 3.765, sehingga hipotesis ketujuh dinyatakan diterima dan menegaskan bahwa budaya organisasi yang mendukung mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui *work-life balance*. Temuan ini menegaskan bahwa *work-life balance* berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara budaya organisasi yang mendukung dan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *work-life balance* memegang peran penting dalam menjembatani pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, khususnya pada karyawan generasi Z. Dalam konteks organisasi modern, budaya yang adaptif dan suportif tidak hanya menentukan bagaimana karyawan bekerja, tetapi juga memengaruhi sejauh mana mereka mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi. Generasi Z, yang sangat menekankan fleksibilitas, kebermaknaan pekerjaan, serta perhatian terhadap kesehatan mental, lebih responsif terhadap budaya organisasi yang memberikan ruang otonomi, penghargaan atas kontribusi, dan komunikasi yang terbuka. Oleh karena itu, keberadaan *work-life balance* menjadi mekanisme penting yang menghubungkan nilai-nilai budaya organisasi dengan peningkatan kepuasan kerja mereka.

Penelitian Evendi *et al.* (2025) memberikan landasan empiris yang kuat mengenai peran mediasi *work-life balance*. Dalam studi terhadap 74 karyawan pihak ketiga di Bank Indonesia Malang, ditemukan bahwa budaya organisasi dan *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan keduanya dengan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kondusif

tidak hanya meningkatkan kenyamanan bekerja, tetapi juga menciptakan keseimbangan kerja–hidup yang berkontribusi pada kepuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan performa. Relevansi temuan tersebut dalam konteks penelitian ini terletak pada penguatan bukti empiris bahwa *work-life balance* memang dapat menjadi mekanisme penghubung yang signifikan.

Studi Ilafisani *et al.* (2023) serta Liesera & Suatmi (2024) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa budaya kerja yang positif, inklusif, dan adaptif berkorelasi kuat dengan meningkatnya *work-life balance* dan kepuasan kerja karyawan. Budaya yang mendukung interaksi sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi memberikan stabilitas, motivasi, serta kepuasan yang lebih tinggi bagi karyawan, terutama mereka yang berasal dari generasi Z. Namun demikian, meskipun banyak penelitian telah membahas hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja maupun *work-life balance*, kajian empiris yang menguji peran *work-life balance* sebagai variabel mediasi masih sangat jarang ditemukan dalam literatur Indonesia.

Sebagian besar penelitian terdahulu hanya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan *work-life balance*, namun belum menjelaskan secara detail jalur tidak langsung yang melibatkan *work-life balance* sebagai mediator. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam mengisi kesenjangan tersebut dengan menyediakan bukti empiris mengenai bagaimana *work-life balance* bekerja sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja generasi Z. Temuan ini semakin memperjelas bahwa budaya

organisasi yang baik tidak hanya memberikan kenyamanan kerja, tetapi juga membantu karyawan mencapai keseimbangan hidup yang lebih sehat, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja mereka.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis pada bab-bab sebelumnya, peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada generasi Z.
2. Budaya organisasi yang mendukung berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Generasi Z.
3. Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Work-Life Balance*.
4. Budaya organisasi yang mendukung berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Work-Life Balance*.
5. *Work-life balance* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada generasi Z.
6. *Work-life Balance* terbukti memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dan kepuasan kerja karyawan pada generasi Z.
7. *Work-life Balance* terbukti memediasi hubungan antara budaya organisasi yang mendukung dan kepuasan kerja karyawan pada generasi Z.

5.2 Saran

1. Saran untuk perusahaan

Perusahaan perlu memperkuat budaya organisasi yang inklusif dan suportif dengan mendorong komunikasi terbuka, penghargaan terhadap ide karyawan, serta iklim kerja yang adaptif. Untuk meningkatkan kepuasan kerja generasi Z, perusahaan disarankan menyediakan fleksibilitas kerja seperti pola kerja hybrid, jam kerja fleksibel, dan dukungan terhadap kesehatan mental. Kebijakan ini tidak hanya membantu karyawan mencapai work-life balance, tetapi juga berpotensi menekan tingkat turnover pada generasi muda yang lebih sensitif terhadap keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan.

2. Saran untuk pemimpin

Pemimpin diharapkan menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif secara konsisten dengan memberikan ruang diskusi, mendengarkan masukan, dan melibatkan karyawan dalam keputusan organisasi. Pendekatan ini penting karena generasi Z menghargai transparansi, kolaborasi, dan kesempatan berkontribusi. Selain itu, pemimpin perlu meningkatkan kemampuan komunikasi dan memberikan arahan yang jelas namun fleksibel, sehingga karyawan dapat menyesuaikan pola kerja mereka tanpa mengganggu keseimbangan hidup.

3. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian mendatang disarankan memperluas objek studi ke sektor tertentu guna memperoleh hasil yang lebih spesifik. Peneliti juga dapat menambahkan variabel lain, seperti keterlibatan kerja atau komitmen organisasi, untuk menguji model yang lebih komprehensif. Selain itu, penggunaan pendekatan mixed

methods atau wawancara mendalam dapat memberikan gambaran yang lebih kaya mengenai dinamika generasi Z dalam merespons gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

5.3 Implikasi

Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoretis yang penting dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait kepemimpinan, budaya organisasi, dan perilaku kerja generasi Z. Temuan penelitian menegaskan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi yang mendukung berperan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja, baik secara langsung maupun melalui peran *work-life balance* sebagai variabel mediasi. Kondisi ini memperkuat landasan teoritis yang menyatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja merupakan komponen penting dalam proses pembentukan kepuasan kerja, terutama pada generasi yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas dan otonomi kerja. Selain itu, penelitian ini memperkaya literatur dengan memberikan bukti empiris mengenai hubungan mediasi *work-life balance* yang sebelumnya belum banyak diuji dalam konteks generasi Z di Indonesia.

Dari sisi praktis, penelitian ini memberikan kontribusi langsung bagi organisasi dan praktik manajerial. Penerapan gaya kepemimpinan partisipatif dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan keterlibatan, rasa memiliki, serta kepuasan kerja karyawan generasi Z. Di sisi lain, budaya organisasi yang inklusif, komunikatif, dan responsif terhadap kebutuhan karyawan terbukti

mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan kondusif. Organisasi yang ingin meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan generasi Z perlu menata ulang kebijakan internal, terutama terkait fleksibilitas kerja, pola komunikasi, serta dukungan terhadap keseimbangan kehidupan pribadi dan profesional. Dengan mengintegrasikan kebijakan tersebut secara sistematis, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas sekaligus memperkuat loyalitas karyawan muda yang selama ini cenderung memiliki tingkat turnover lebih tinggi.

Selain itu, implikasi manajerial dari penelitian ini menunjukkan pentingnya organisasi untuk menerapkan pendekatan berbasis bukti dalam pengambilan keputusan, terutama dalam hal pemilihan gaya kepemimpinan dan pengelolaan budaya kerja. Perusahaan perlu merancang program pengembangan kepemimpinan yang berorientasi pada partisipasi, kolaborasi, dan transparansi agar sesuai dengan karakteristik generasi Z. Penguatan budaya organisasi juga harus dilakukan secara berkelanjutan melalui pelatihan, forum komunikasi, serta pemberian penghargaan terhadap kontribusi karyawan. Kebijakan kerja fleksibel perlu dijadikan bagian integral dari strategi manajemen sumber daya manusia, dengan mempertimbangkan bahwa work-life balance terbukti berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, penelitian ini memberikan dasar kuat bagi perusahaan untuk merumuskan kebijakan yang tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga kesejahteraan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Agnesta, F.E. and Hasanah, K. (2023) “Dampak Kepuasan Kerja Dilihat dari Job Description, Work Life Balance dan Penempatan Kerja (Studi Kasus Pada PT. INKA Multi Solusi Madiun),” *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 09.

Ahad, T.R. *et al.* (2024) “Unlocking work-life balance: the impact of participative leadership on reducing emotional exhaustion,” *Cogent Business and Management*, 11(1). Available at: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2372456>.

Ahmad, S. (2020) “The Corporate Culture and Employees’ Performance: An Overview.”

Alfatihah, I. *et al.* (2021) “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*, 6(1), p. 79. Available at: <https://doi.org/10.33062/mjb.v6i1.431>.

Ali, M.M. *et al.* (2022) *Metodologi Penelitian Kuantitatif Dan Penerapan Nya Dalam Penelitian, Education Journal.2022*.

Alotaibi, M. (2025) “Participative Leadership as a Catalyst for Digital Transformation: Building Digital Organizational Culture and Identity,” *Journal of Management World*, 2025(2), pp. 333–344. Available at: <https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.929>.

Alwan, M. and Alshurideh, M.T. (2022) “The effect of digital marketing on purchase intention: Moderating effect of brand equity,” *International Journal of Data and Network Science*, 6(3), pp. 837–848. Available at: <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.2.012>.

Amin, N.F., Garancang, S. and Abunawas, K. (2023) “KONSEP UMUM POPULASI DAN SAMPEL DALAM PENELITIAN,” 14.

Ananda Isa, B. *et al.* (2024) “Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo,” *JAMBURA*, 6(3). Available at: <http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB>.

Anggraini, F.D.P. *et al.* (2022) “Pembelajaran Statistika Menggunakan Software SPSS untuk Uji Validitas dan Reliabilitas,” *Jurnal Basicedu*, 6(4), pp. 6491–6504. Available at: <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i4.3206>.

Anjeli, A. *et al.* (2024) “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Dunia Barusa Meulaboh,” *Cendekia Inovatif Dan Berbudaya*, 1(3), pp. 342–256. Available at: <https://doi.org/10.59996/cendib.v1i3.297>.

Ariffin, M.F., Mat, Z. and Aris, A. (2025) “A Comprehensive Review on Determinants of Employees’ Job Satisfaction.” Available at: <https://doi.org/10.47772/IJRISS>.

Arifuddin, Maryadi and Gusti, D.H. (2021) “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF, BEBAN KERJA DAN KERJASAMA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI OPD PERKIMTAN KABUPATEN MAJENE,” 2. Available at: <https://e-jurnal.stienobel-indonesia.ac.id/index.php/NMaR>.

Arini *et al.* (2025) “BUDAYA PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN PROSES PEMBELAJARAN ORGANISASI SERTA PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI DAN KINERJA BERKELANJUTAN DI PERGURUAN TINGGI,” XI.

Aruldoss, A., Kowalski, K.B. and Parayitam, S. (2021) “The relationship between quality of work life and work life balancemediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India,” *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), pp. 36–62. Available at: <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0082>.

Aura, R.R., Saut, E. and Hutahaean, H. (2025) “Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pada Generasi Z,” *JoSES: Journal of Sharia Economics Scholar*, 2(4), pp. 98–107. Available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14679709>.

Barton, N. *et al.* (2020) “Inner-Model Reflection Principles,” *Studia Logica*, 108(3), pp. 573–595. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11225-019-09860-7>.

Bebasari, N., Parulian and Daspar (2025) “The Role of Women’s Leadership in Enhancing Work-Life Balance and Flexible Work Arrangements: A Study in the Financial Industry,” 6(1). Available at: <https://doi.org/10.61194/ijss.v6i2.1425>.

Bell, S.M., Chalmers, R.P. and Flora, D.B. (2024) “The Impact of Measurement Model Misspecification on Coefficient Omega Estimates of Composite Reliability,” *Educational and Psychological Measurement*, 84(1), pp. 5–39. Available at: <https://doi.org/10.1177/00131644231155804>.

Braun, S. and Peus, C. (2018) “Crossover of work-life balance perceptions: Does authentic leadership matter?,” 149(4).

Budiaji, W. (2018) “Skala Pengukuran dan Jumlah Respon Skala Likert.” Available at: <https://doi.org/10.31227/osf.io/k7bgy>.

Cahyati, I.K. and Adelia, M. (2024) “Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja,” *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), p. 14. Available at: <https://doi.org/10.47134/par.v1i3.2550>.

Campbell, S. *et al.* (2020) “Purposive sampling: complex or simple? Research case examples,” *Journal of Research in Nursing*, 25(8), pp. 652–661. Available at: <https://doi.org/10.1177/1744987120927206>.

Charoensereechai, C. *et al.* (2022) “Understanding the Effect of Social Media Advertising Values on Online Purchase Intention: A Case Study of,” *Asian Administration and Management Review*, 5(2), pp. 2730–3683. Available at: <https://doi.org/10.14456/aamr.2022.8>.

Damanik, N. (2024) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Lurah terhadap Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan Infrastruktur di Kelurahan Pematang Bandar Kabupaten Simalungun,” *Indonesian Journal of Communication and Social (IJoCiaL)*, x No. x, pp. 14–25.

Damayanti, I. and Fionita, I. (2025) “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENGENDALIAN PENDUDUK DAN KELUARGA BERENCANA KABUPATEN LAMPUNG TENGAH DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING.”

Daud, A. *et al.* (2024) “The Influence of Participative Leadership Style on Job Satisfaction with Organizational Citizenship Behavior as a Moderating Variable,” 6. Available at: <https://doi.org/10.47476/reslaj.v6i4.1918>.

Enny W, M., Widiana, M.E. and Pudjiastuti, N. (2025) *PERAN FAKTOR-FAKTOR MSDM TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN*. PT. Pena Persada Kerta Utama Redaksi.

Evendi, G., Sulaksono, H. and Astuti, D.D. (2025) “The Effect of Organizational Culture and Worklife Balance on Employee Performance through Job Satisfaction,” 4.

Evi, T. and Rachbini, W. (2022) *PARTIAL LEAST SQUARES (TEORI DAN PRAKTEK)*. Tahta Media Group.

Faqbal Nuurramadhan, F. and Darmastuti, I. (2024) *Hubungan Keseimbangan Kehidupan Kerja, Lingkungan Kerja Fisik dan Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi: Studi Empiris PT Pos Indonesia Persero, Jurnal Dinamika Bisnis dan Kewirausahaan*.

Fatoki, O. (2023) “Participative Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Work Engagement,” *Foundations of Management*, 15(1), pp. 161–176. Available at: <https://doi.org/10.2478/fman-2023-0012>.

Fauzan, A. and Santoso, Moh.H.B. (2024) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Delegatif Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintahan

Kabupaten Lamongan,” *Benchmark*, 4(2), pp. 101–111. Available at: <https://doi.org/10.46821/benchmark.v4i2.419>.

Fukuzaki, T. and Iwata, N. (2023) “Gender Differences in the Motivational Process of the Job Demands-Resources Model,” *Yonago Acta Medica*, 66(3), pp. 326–333. Available at: <https://doi.org/10.33160/yam.2023.08.001>.

Gilang, P. and Elistia (2020) “ANALISIS MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA PADA ANGKATAN KERJA GENERASI Z.”

Groner, E.S. (2018) “The Effect of Organizational Culture on Work-Life Balance.” Available at: https://cupola.gettysburg.edu/student_scholarshiphttps://cupola.gettysburg.edu/student_scholarship/643.

Haar, J. *et al.* (2017) “Servant Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Work-Life Balance,” *NZJHRM*, 17(2)(2), pp. 56–72.

Hair, J.F. *et al.* (2022) *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/354331182>.

Hair Jr, J.F. *et al.* (2021) *Classroom Companion: Business Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Available at: <http://www>.

Han, B. (2024) “STRATEGIC PLAN INTERVENTION TO IDENTIFY KEY FACTORS AFFECTING TEACHER JOB SATISFACTION AT ZHANJIANG UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY, CHINA.”

Handayani, R. (2020) *METODOLOGI PENELITIAN SOSIAL*. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/340663611>.

Hidayat, A. *et al.* (2024) *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Edited by S. Shaddiq. Takaza Innovatix Labs.

Ilafisani, S.T.R.S. *et al.* (2023) *HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA PADA APARATUR SIPIL NEGARA GEN Z DI INDONESIA*.

Indradewa, R. and Prasetyo, A.A. (2023) “The influence of flexible working arrangements and work-life balance on job satisfaction: A double-layered moderated mediation model,” *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 26, pp. 449–476.

Iroth, A.F., Pio, R.J. and Tatimu, V. (2022) “Pengaruh Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Grapari Telkomsel Manado,” 3, p. 2022.

Islamy, F.J. and Nurjaman, R. (2018) “BUDAYA ORGANISASI DALAM Mendukung Implementasi Knowledge Sharing Dosen Pada Perguruan Tinggi Negeri Di Kota Bandung,” *Journal IMAGE* |, 7(1), pp. 29–37.

Jaleel Mahesar, A. *et al.* (2025) “Center for Management Science Research PARTICIPATIVE MANAGEMENT CULTURE AND WORKPLACE DIVERSITY: A MGA-SEM ANALYSIS OF MILLENNIALS AND GEN Z.” Available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17212275>.

Jessica, N. *et al.* (2023) “The Effect of Work Environment and Work-life Balance on Job Satisfaction: Work Stress as a Mediator,” *Journal of Economics, Management and Trade*, pp. 54–65. Available at: <https://doi.org/10.9734/jemt/2023/v29i11074>.

Joesah, N., Latumahina, J. and Armaniah, H. (2025) “The Influence of Work Flexibility and Leadership on Work Engagement of Generation Z with Job Satisfaction as an Intervening Variable.” Available at: <https://doi.org/10.58471/jecombi.v4i02>.

Kalsum, U., Harlen, H. and Machasin, M. (2023) “PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN TURNOVER INTENTION PADA PERAWAT RSIA ERIA BUNDA PEKANBARU,” *Jurnal Sosial Humaniora Terapan*, 5. Available at: <https://doi.org/10.7454/jsht.v5i1.1017>.

Kandasamy, I. *et al.* (2020) “Indeterminate Likert scale: feedback based on neutrosophy, its distance measures and clustering algorithm,” *Soft Computing*, 24(10), pp. 7459–7468. Available at: <https://doi.org/10.1007/s00500-019-04372-x>.

Karyati, F., Ariani, A. and Andini, N.S.R. (2023) “MASA KERJA DAN KEPUASAN KERJA : SALING BERHUBUNGAN ?”

Kumaradewa, P.A.B. and Suwandana, I.G.M. (2021) “The Influence of Supportive Organizational Culture on Work Satisfaction through Work Involvement,” *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, (5), pp. 587–594. Available at: www.ajhssr.com.

Kuswati, Purwanti, R.S. and Yustini, I. (2020) *PENGARUH ORGANIZATIONAL TRUST DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP JOB SATISFACTION (Suatu Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Galuh, Kabupaten Ciamis)*.

Lam, L. *et al.* (2021) “The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation,” *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), pp. 1–16. Available at: <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>.

Liesera, C. and Suatmi, B.D. (2024) “THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE, JOB STRESS, WORK-LIFE BALANCE AND MOTIVATION ON JOB SATISFACTION (Case Study: Human Resources in Indonesia’s Animation Industry),” *Cetak) Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(2).

Mahardika, A.A., Ingarianti, T.M. and Zulfiana, U. (2022) “Work-life balance pada karyawan generasi Z.”

Manampiring, A.M., Nelwan, O.S. and Uhing, Y. (2021) “ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF, LINGKUNGAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. PEGADAIAN PERSERO.”

Marliana Susianti, O. (2024) “Perumusan Variabel Dan Indikator Dalam Penelitian Kuantitatif Kependidikan,” *Jurnal Pendidikan Rokania*, 9, p. 18. Available at: <https://doi.org/10.37728/jpr.v9i1.1066>.

Maryati *et al.* (2021) “GAYA KEPEMIMPINAN TEHADAP KEPUASAN KERJA STAF DI PUSKESMAS,” *Journal of Health, Education and Literacy (J-Healt* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.31605/j>.

Masruhin, S. and Raudhoh (2022) “Kepemimpinan Partisipatif: Literature Review,” *Jurnal Al Mujaddid Humaniora*, 8(1). Available at: <https://doi.org/10.58553/jalhu>.

Meisyah Mutiara, Junita Lubis and Mulkan Ritonga (2025) “Pengaruh Employee Engagement, Budaya Organisasi dan Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tolan Tiga Indonesia,” *JUMBIWIRA : Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 4(1), pp. 120–133. Available at: <https://doi.org/10.56910/jumbiwira.v4i1.2062>.

Mpuangnan, K.N. *et al.* (2024) “Impact of motivation and participative leadership style on employee performance: Mediating the role of job satisfaction,” *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 7(3), pp. 1088–1098. Available at: <https://doi.org/10.53894/ijirss.v7i3.3084>.

Muliawati, T. and Surabaya, U.N. (2020) *PERAN WORK-LIFE BALANCE DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MILENIAL: STUDI LITERATUR Agus Frianto*.

Musa, H. and Yuliza (2022) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Komisi Pemilihan Umum Provinsi Sumatera Selatan,” 13.

Nassani, A.A. *et al.* (2024) “Participatory leadership and supportive organisational culture Panacea for job satisfaction regulatory role of work-life balance,” *Heliyon*, 10(16). Available at: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36043>.

Nazah, K. and Nafil, H. (2025) *Peran Motivasi Intrinsik Dalam Memediasi Etika Kerja Islam, Religiusitas Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi*.

Ningsih, R.F. and Hardilawati, W.L. (2025) “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. ASTRA INTERNATIONAL TBK-ISUZU PEKANBARU,” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 4(1), pp. 249–260.

Nugrohojati, I.S. and Linando, J.A. (2025) *Understanding Generation Z in the Workplace: Characteristics, Challenges, and Implications*. Available at: <https://journal.uui.ac.id/selma/index>.

Nusrang, M., Fahmuddin, M. and Hafid, H. (2023) “PENERAPAN METODE STRUCTURAL EQUATION MODELLING-PARTIAL LEAST SQUARES (SEM-PLS) DALAM MENGEVALUASI FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PDRB DI INDONESIA.” Available at: <https://journal.unm.ac.id/index.php/Semnasdies62/index>.

Oluwatayo, A.A. and Adetoro, O. (2020) “Influence of Employee Attributes, Work Context and Human Resource Management Practices on Employee Job Engagement,” *Global Journal of Flexible Systems Management*, 21(4), pp. 295–308. Available at: <https://doi.org/10.1007/s40171-020-00249-3>.

Oringo, J.O. *et al.* (2020) *The Role of Generation Z Employees on Performance of Kenyan Firms*. Kenya. Available at: <http://ijses.com/>.

Pasaribu, R. *et al.* (2025) “Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pada Generasi Z.”

Pawesti, R. and Wikansari, R. (2016) “PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP INTENSI TURNOVER KARYAWAN DI INDONESIA.”

Peng, J. *et al.* (2023) “Participative leadership and employees’ cyberloafing: A self-concept-based theory perspective,” *Information and Management*, 60(8). Available at: <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103878>.

Permana, A.W. and Karwanto, K. (2020) “Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dalam Upaya Meningkatkan Profesional Guru,” *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 5(1), p. 58. Available at: <https://doi.org/10.26740/jdmp.v5n1.p58-67>.

Pratama, H.P. and Setiadi, I.K. (2021) “PENGARUH WORK LIFE BALANCE TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN MILENIAL PERUSAHAAN

STARTUP DI JAKARTA,” *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 4(2), pp. 25–39. Available at: <https://doi.org/10.24176/bmaj.v4i2.6602>.

Putri, J. *et al.* (2025) “Dampak Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai dengan SEIKO: Journal of Management & Business Dampak Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai dengan Peran Mediasi Motivasi Kerja,” *SEIKO: Journal of Management & Business*, 8(2), pp. 374–387.

Qamruzzaman, M.D. and Karim, S. (2020) “Corporate culture, management commitment, and HRM effect on operation performance: The mediating role of just-in-time,” *Cogent Business and Management*, 7(1). Available at: <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1786316>.

Rahadi, D.R. (2023) *Pengantar Partial Least Square Structural Equation Model (PLS-SEM)*. CV. Lentera Ilmu Madani.

Raharjo, M. (2024) “ANALISIS FAKTOR KEPUASAN KERJA TENAGA AHLI DPR RI: PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMPENSASI MELALUI MOTIVASI.”

Rahmadani, N.J. and Kurniawati, D.T. (2022) “PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN EMPLOYEE SATISFACTION TERHADAP KINERJA KARYAWAN,” 183(2), pp. 183–190. Available at: <https://doi.org/10.2177>.

Rahmayati, T.E. (2021) “Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (Work Life Balanced) Pada Wanita Bekerja,” *Jurnal Insitusi Politeknik Ganesha Medan Juripol*, 4.

Ramaliah, Hamid, A. and Basyith, A. (2024) “Pengaruh Produktivitas Kerja, Pengetahuan, Lingkungan Kerja, Semangat Kerja, Kepuasan Kerja Dan Desain Pekerjaan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Kantor Camat Kikim Area Kabupaten Lahat.”

Rashmi, K. and Kataria, A. (2023) “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*, 31(5), pp. 1316–1342. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2021-2722>.

Respati, B.W., Ihwanudin, M. and Kurniawati, M. (2023) “PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA TERHADAP PERFORMA KARYAWAN PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA.” Available at: <https://doi.org/10.30587/manajerial.v10i02.5363>.

Rinayanti Pelealu, D. (2025) *An exploration of work-life balance in generation Z who have just entered the workforce*. Available at: www.ieia.ristek.or.id.

Rizana, D. *et al.* (2025) “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN UNTUK GENERASI Z: MEMBANGUN MOTIVASI DAN KETERLIBATAN KARYAWAN DI ERA DIGITAL.”

Sabri and Sumardin (2025) “Job Satisfaction: Perceived Organizational Support and Organizational Culture With Work Life Balance,” *Journal of Business and Management Review*, 6(1). Available at: <https://doi.org/10.47153/jbmr.v6i1.1348>.

Sanlia, V. and Turangan, J.A. (2023) “ORGANIZATIONAL CULTURE, WORK ENVIRONMENT, AND SELF-EFFICACY TO GEN Z’S JOB SATISFACTION,” *International Journal of Application on Economics and Business*, 1(4), pp. 2207–2215. Available at: <https://doi.org/10.24912/ijaeb.v1i4.2207-2215>.

Setyanti, S.W.L.H., Fagastia, I.R. and Sudarsih (2022) “The Influence of Burnout, Workload and Work-Life Balance on Employee Performance.” Available at: <https://doi.org/10.33258/birci.v5i1.3758>.

Shahriar, H., Makhdam, L.N. and Hossen, B.E. (2024) “ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS INFLUENCE ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION,” *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*, 9, pp. 52–61. Available at: <http://www.ijeast.com>.

Shahriar, H., Neaz Makhdam, L. and Emam Hossen, B. (2024) “ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS INFLUENCE ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION,” *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*, 09(04), pp. 52–61. Available at: <https://doi.org/10.33564/IJEAST.2024.v09i04.005>.

Sofyani, H. (2025) “Penggunaan Teknik Partial Least Square (PLS) dalam Riset Akuntansi Berbasis Survei,” *Reviu Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 9(1), pp. 80–94. Available at: <https://doi.org/10.18196/rabin.v9i1.26199>.

Sulung, U. and Muspawi, M. (2024) “MEMAHAMI SUMBER DATA PENELITIAN : PRIMER, SEKUNDER, DAN TERSIER.”

Taheri, R.H., Miah, Md.S. and Kamaruzzaman, Md. (2020) “Impact of Working Environment on Job Satisfaction,” *European Journal of Business and Management Research*, 5(6). Available at: <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.643>.

Teguh Pamungkas, Jamrizal Jamrizal and Kasful Anwar Us (2024) “Kepemimpinan Partisipatif, Delegasi, Dan Pemberian Kewenangan,” *Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, 2(2), pp. 99–110. Available at: <https://doi.org/10.55606/mri.v2i2.2488>.

Tiomantara, V.K. and Adiputra, I.G. (2021) *Tiomantara dan Adiputra: Pengaruh Lingkungan Kerja PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN.*

Toufighi, S.P. *et al.* (2024) “Participative leadership, cultural factors, and speaking-up behaviour: An examination of intra-organisational knowledge sharing,” *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(3). Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100548>.

Tupamahu, N.I., Tewel, B. and Trang, I. (2022) “PENGARUH KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA, STRES KERJA, DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI ERA PANDEMI COVID-19 (STUDI KASUS PADA PT. PLN (PERSERO) UNIT INDUK WILAYAH SULUTTENGGU),” 10.

Ubaidillah, U. *et al.* (2024) “Strategi Pengelolaan Work Life Balance dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kota Jambi.” Available at: <https://doi.org/10.38035/jimt.v5i4>.

Wadu, I.D.A. *et al.* (2024) “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI UPTD PUSKESMAS MANUTAPEN KOTA KUPANG.”

Wibowo, F., Sosilowati, E. and Setiyawan, A.A. (2024) “Fenomena turnover intention pada Generasi Z dalam revolusi industri 5.0,” *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), pp. 313–325. Available at: <https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i2.1120>.

Yasinta and Dewi, I.G.A.M. (2024) “PERAN KELELAHAN EMOSIONAL MEMEDIASI WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT KHARISMA DUTA ANGGADA,” *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 13(8), p. 1313. Available at: <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2024.v13.i08.p05>.

Yu, H.S., Lee, E.J. and 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). Available at: <https://doi.org/10.3390/ijerph19063482>.

Yücel, İ. (2021) “Transformational leadership and turnover intentions: The mediating role of employee performance during the COVID-19 pandemic,” *Administrative Sciences*, 11(3). Available at: <https://doi.org/10.3390/admsci11030081>.

Zaky, M. (2020) “DAMPAK KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA DAN KEHIDUPAN PRIBADI TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA KARYAWAN.”

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 KUISIONER PENELITIAN

Kepada Yth.
Saudara/Saudari Di
tempat.

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Dengan hormat,

Saya Afif Fadil, mahasiswa program studi Manajemen Universitas Islam Indonesia yang pada saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi Yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Generasi Z dengan Peran *Work-Life Balance* Sebagai Variabel *Intervening*”. Sebagai bagian dalam penelitian ini, saya telah menyusun kuesioner yang di dalamnya terdapat pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh penilaian dari Saudara/Saudari yang termasuk dalam kategori Generasi Z, yaitu individu yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2007.

Saya mohon kesediaan Saudara/Saudari untuk meluangkan waktu dan berpartisipasi dengan mengisi kuesioner ini. Seluruh informasi pribadi yang diperoleh akan dirahasiakan dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian, berikut link kuesioner:

<https://forms.gle/RAcLQW4CfyCxfNGY6>

Saya mengucapkan terimakasih atas ketersediaan Saudara/Saudari untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Semoga kebaikan Saudara/Saudari mendapat pahala dan balasan oleh Allah SWT. Jika ingin menyampaikan saran atau pertanyaan mengenai kuesioner ini, maka dapat menghubungi saya melalui email 21311017@students.uii.ac.id.

Wassalamu’alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Hormat Saya,

Afif Fadil

A. Identitas Responden

Responden diminta memberikan jawaban atas setiap pertanyaan dengan memilih satu pilihan yang sesuai dengan kondisi yang mereka alami:

1. Nama:
2. Jenis Kelamin:
 - Laki-laki
 - Perempuan
3. Usia:

- 18-20
 - 21-23
 - 24-26
 - 27-28
4. Pendidikan Terakhir:
- SMA/Sederajat
 - D3
 - S1
 - S2
5. Lama Bekerja:
- <1 Tahun
 - 1-2 Tahun
 - 3-4 Tahun
 - >5 Tahun
6. Kota Tempat Bekerja:

B. Petunjuk Pengisian

1. Mohon untuk memilih jawaban sesuai dengan pilihan pribadi dan sesuai dengan keadaan yang dialami Saudara/Saudari ditempat kerja.
2. Setiap pertanyaan hanya dijawab dengan satu jawaban.
3. Setelah melakukan pengisian, mohon tekan tombol “Submit” untuk menyerahkan jawaban.

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Tata cara pengisian kuisisioner :

Responden diminta untuk memilih salah satu kolom dari 7 kolom yang menurut anda sesuai dengan apa yang anda rasakan.

Keterangan Kuisisioner:

1: Sangat Tidak Setuju (STS)

2: Agak Tidak Setuju (ATS)

3: Tidak Setuju (TS)

4: Netral (N)
5: Agak Setuju (AS)
6: Setuju (S)
7: Sangat Setuju (SS)

Gaya Kepemimpinan Partisipatif		STS	TS	ATS	N	AS	S	SS
1.	Saya ikut serta secara aktif dalam implementasi perubahan di organisasi.							
2.	Saya diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat dalam pengambilan keputusan organisasi.							
3.	Organisasi saya terbuka untuk menerima ide dan saran dari karyawan terkait perubahan yang dilakukan.							
4.	Saya merasa puas karena peran aktif saya dalam proses perubahan diakui oleh organisasi.							
Budaya Organisasi Yang Mendukung		STS	TS	ATS	N	AS	S	SS
1.	Di tempat kerja saya, tim kami terbuka untuk mengubah cara berpikir berdasarkan hasil diskusi atau informasi yang didapat.							
2.	Di tempat kerja saya, orang-orang saling memberikan masukan secara terbuka dan jujur.							
3.	Di tempat kerja saya, orang-orang meluangkan waktu untuk membangun rasa saling percaya.							
4.	Di tempat kerja saya, setiap kali seseorang menyampaikan pendapat, mereka juga menanyakan pendapat orang lain.							

5.	Di tempat kerja saya, orang-orang saling membantu untuk belajar dan berkembang.							
----	---	--	--	--	--	--	--	--

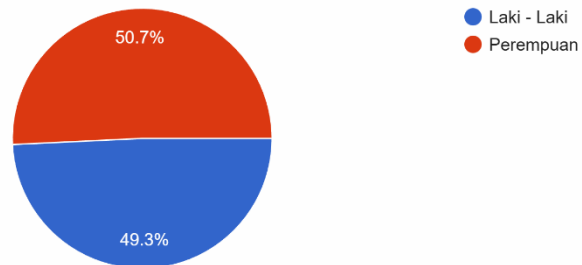
<i>Work-Life Balance</i>		STS	TS	ATS	N	AS	S	SS
1.	Pekerjaan saya memberi waktu bagi saya untuk mengurus keluarga.							
2.	Saya biasanya merasa lebih produktif setiap kali kembali dari cuti.							
3.	Saya merasa termotivasi untuk memberikan lebih banyak kontribusi kepada organisasi setelah cuti.							
4.	Cuti tahunan membantu saya mengurangi stress yang berhubungan dengan pekerjaan.							
5.	Kebijakan cuti di perusahaan saya memungkinkan saya mengurus kehidupan pribadi sambil tetap produktif.							
6.	Kehidupan keluarga saya tidak memengaruhi produktivitas saya dalam bekerja.							
Kepuasan Kerja		STS	TS	ATS	N	AS	S	SS
1.	Saya menikmati pekerjaan saya.							
2.	Di tempat kerja saya, setiap individu yang bekerja dengan baik memiliki peluang yang adil untuk mendapatkan promosi.							
3.	Manfaat yang saya dapatkan setara dengan yang diberikan organisasi lain.							
4.	Saya senang bekerja dengan rekan kerja saya.							

5.	Ketika saya bekerja dengan baik, saya menerima penghargaan yang sesuai.							
6.	Komunikasi dalam organisasi berjalan dengan baik.							

LAMPIRAN 2 KARAKTERISTIK RESPONDEN

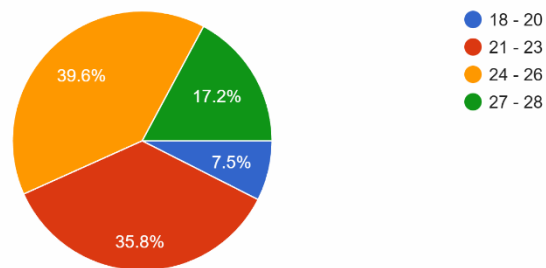
Jenis Kelamin

134 responses



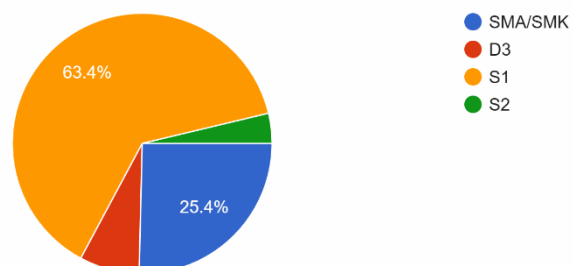
Usia

134 responses

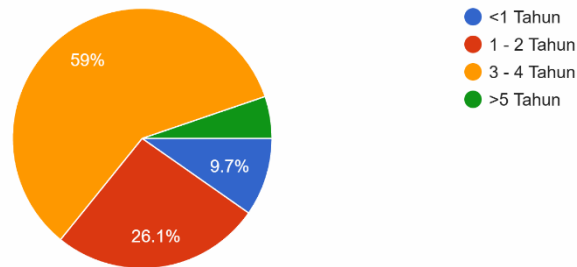


Pendidikan Terakhir

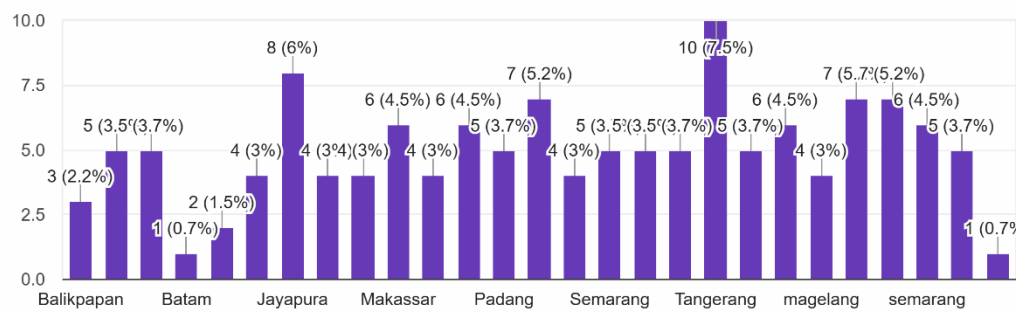
134 responses



Lama Bekerja
134 responses



Kota Tempat Bekerja
134 responses



LAMPIRAN 3 DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN

Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Name	No.	Type	Missings	Mean
X1.1	1	MET	0	5.007
X1.2	2	MET	0	5.179
X1.3	3	MET	0	5.157
X1.4	4	MET	0	5.172

Budaya Organisasi Yang Mendukung

X2.1	5	MET	0	5.052
X2.2	6	MET	0	5.209
X2.3	7	MET	0	5.119
X2.4	8	MET	0	5.142
X2.5	9	MET	0	5.149

Work-Life Balance

Z1	10	MET	0	5.313
Z2	11	MET	0	5.149
Z3	12	MET	0	4.910
Z4	13	MET	0	5.045
Z5	14	MET	0	5.724
Z6	15	MET	0	5.537

Kepuasan Kerja

Y1	16	MET	0	5.306
Y2	17	MET	0	5.642
Y3	18	MET	0	4.903
Y4	19	MET	0	5.366
Y5	20	MET	0	5.119
Y6	21	MET	0	5.724

LAMPIRAN 4 TABULASI DATA MENTAH HASIL KUISIONER**Gaya Kepemimpinan Partisipatif**

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4
7	6	5	7
4	2	4	3
6	6	7	5
5	6	6	6
4	5	5	4
6	5	5	6

5	4	3	5
6	6	7	6
5	6	5	7
5	6	6	6
4	5	5	7
5	6	5	7
5	3	6	4
7	6	4	7
6	6	7	7
4	4	4	5
5	4	5	3
4	6	5	7
4	5	5	4
6	5	6	5
3	5	4	5
4	4	5	4
6	6	7	6
5	6	7	5
5	7	6	7
5	7	6	6
7	5	7	6
4	6	4	6
6	7	7	6
3	3	3	2
3	2	4	4
6	5	5	6
5	6	6	6
4	3	5	5
5	7	6	7
5	6	5	6
3	3	4	3
6	5	5	7
5	4	5	5
7	5	5	5
5	7	7	6
6	5	4	7
4	6	5	5
5	4	5	5
4	4	5	3
6	5	6	5
4	5	4	4
4	6	5	6
3	4	4	5
5	4	6	2

4	4	3	3
5	5	3	4
2	2	3	3
7	6	5	6
6	7	7	7
5	6	6	7
7	6	7	7
7	6	7	5
7	6	5	4
5	4	3	4
4	4	5	4
4	4	3	4
5	5	4	4
1	1	1	1
6	6	7	6
7	6	6	5
5	6	4	5
6	5	6	5
4	6	5	5
5	4	4	5
5	6	6	7
7	7	7	5
4	4	3	3
2	2	2	2
3	4	4	4
5	5	5	4
5	4	4	6
5	4	5	7
5	5	5	5
5	7	6	5
7	7	6	7
6	7	5	7
5	4	5	4
3	5	5	4
5	6	4	4
4	7	6	6
4	5	6	5
6	6	6	4
2	4	3	5
6	4	5	5
5	3	5	4
5	6	6	7
6	6	5	4
7	7	6	5

4	5	4	5
3	6	4	4
7	7	7	7
4	3	5	5
5	5	5	4
6	7	4	5
7	7	7	6
6	6	7	6
5	5	3	5
4	4	6	6
6	7	5	5
4	4	3	3
7	5	6	5
4	5	5	3
7	4	6	5
5	6	7	5
5	5	5	4
7	7	7	5
4	5	5	4
4	3	4	4
2	3	2	3
5	6	5	6
5	5	6	6
7	7	7	6
5	4	6	7
4	4	4	5
5	6	5	6
5	5	4	5
7	7	7	6
7	6	7	7
4	4	3	4
5	7	5	5
6	6	6	6
6	7	5	7
4	5	7	7
5	5	7	7
4	6	7	6
5	4	5	5
7	7	7	7
4	6	5	7

Budaya Organisasi Yang Mendukung

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5
------	------	------	------	------

5	3	5	5	5
7	7	5	7	6
4	4	4	4	4
6	7	7	7	5
4	4	5	4	4
6	6	6	4	6
6	6	7	7	7
4	6	7	5	6
3	5	4	4	4
5	5	5	4	4
7	4	7	7	7
7	5	7	6	5
7	6	6	7	7
7	7	5	4	7
4	6	5	7	5
5	4	5	5	6
4	5	6	4	5
5	4	6	6	4
5	5	6	6	5
7	7	6	5	6
3	7	5	6	5
4	5	3	4	3
5	7	7	7	7
5	6	5	5	6
6	5	5	6	7
5	4	5	4	4
5	5	4	5	5
5	5	4	4	5
4	4	3	3	4
3	3	3	2	1
4	5	3	4	4
5	5	6	4	6
2	2	2	2	2
3	2	4	4	3
5	4	5	5	4
4	7	7	7	7
5	6	5	5	5
4	5	4	5	6
6	7	7	6	5
4	5	5	5	5
6	7	5	5	6
5	4	6	7	7
3	3	4	3	3
6	7	7	5	5

5	4	4	4	5
5	6	5	5	5
7	5	7	7	4
4	5	4	5	4
3	5	4	4	4
4	5	5	4	4
5	7	5	6	6
7	5	6	5	6
2	3	2	3	3
6	7	6	6	6
6	6	6	5	7
5	4	6	7	7
5	4	5	6	6
5	6	5	5	6
3	4	5	4	5
7	7	6	7	6
6	7	6	7	6
5	4	7	6	4
7	5	4	7	7
1	1	1	1	1
5	5	6	5	4
4	6	6	6	5
5	4	7	5	6
4	5	5	4	4
5	5	6	6	6
7	6	7	5	7
5	5	5	6	4
4	4	4	4	4
6	6	7	6	7
2	2	2	3	2
7	7	6	7	5
6	4	6	5	5
7	7	7	7	4
6	7	5	7	7
6	5	5	5	7
4	4	5	3	4
4	4	4	4	4
7	7	7	7	4
6	5	4	5	6
6	5	5	6	7
5	4	5	3	3
4	4	5	4	4
4	5	3	4	5
6	7	5	6	5

5	6	7	6	5
7	6	5	6	7
6	5	6	6	7
4	4	3	4	4
4	3	4	3	5
5	5	4	5	4
7	7	5	5	5
4	4	3	4	4
6	5	4	5	6
5	7	6	6	7
4	5	4	3	5
7	6	5	6	6
5	4	3	6	5
4	6	4	7	5
4	4	4	4	3
3	3	3	3	3
6	7	6	5	7
6	5	5	6	6
4	5	4	4	5
4	5	5	4	5
5	7	7	5	6
3	3	4	4	4
6	6	6	7	6
5	4	3	5	4
5	6	7	7	5
5	7	4	7	5
6	7	7	7	7
7	6	7	5	4
5	5	4	5	5
6	5	6	7	5
5	5	5	4	5
5	4	2	4	4
6	6	6	4	6
5	6	7	6	7
6	4	4	6	7
7	6	7	5	6
7	7	6	5	6
5	7	5	5	5
6	6	5	6	7
3	4	5	4	3
4	5	5	5	4
6	5	6	4	5
5	7	5	5	6
4	6	6	7	6

7	7	7	7	7
5	6	6	7	7

Work-Life Balance

Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6
6	5	6	5	7	6
6	5	5	6	6	6
6	4	4	4	5	5
6	5	4	4	5	5
5	4	4	5	6	5
7	6	7	6	7	6
5	5	5	4	5	6
6	5	6	5	6	7
5	6	5	6	5	5
4	4	4	5	6	6
6	6	5	5	6	7
6	6	6	5	6	7
6	5	5	5	7	6
6	6	6	6	6	7
5	6	4	5	5	6
6	5	4	4	5	5
5	5	4	4	5	6
5	5	5	5	6	5
5	5	4	4	5	5
7	6	5	5	7	6
5	6	5	5	6	5
5	5	5	4	5	6
7	6	5	5	7	7
5	5	5	6	7	6
6	5	5	5	6	6
5	5	5	5	5	5
5	6	5	6	7	6
4	4	4	5	4	4
6	6	5	5	5	6
3	3	2	3	2	3
4	5	4	4	4	5
5	4	4	4	5	4
6	5	6	5	6	6
4	4	4	5	6	5
6	5	5	5	7	6
6	6	5	5	6	6
6	5	5	5	6	5
5	5	5	5	5	6

6	6	5	5	6	6
6	6	5	6	7	6
5	6	4	5	5	5
5	4	5	5	5	4
5	4	4	4	5	5
5	6	5	5	6	6
5	6	4	5	6	5
5	4	4	4	5	5
6	5	5	5	6	7
7	5	5	5	7	7
5	4	5	5	6	6
4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	6	5
4	4	5	4	6	5
3	3	3	3	3	2
7	6	6	6	7	7
6	7	7	6	6	7
5	6	6	6	6	5
6	6	6	5	7	6
6	6	4	6	5	5
6	5	4	5	6	5
6	5	6	5	6	6
5	5	6	5	6	6
5	5	4	4	5	5
6	6	4	6	5	5
1	1	1	1	2	1
5	6	6	6	7	5
5	6	5	6	6	5
6	6	6	6	7	6
4	5	3	3	4	4
5	5	6	6	6	5
6	6	6	5	6	6
6	5	6	6	7	6
6	6	4	5	5	5
4	4	5	4	5	5
2	3	3	2	2	2
5	6	6	5	7	6
7	7	5	6	6	6
6	5	5	6	7	7
5	4	4	4	5	5
6	4	4	4	6	6
6	5	5	5	5	6
6	6	5	5	6	5
5	5	5	6	7	7

6	5	5	6	6	6
5	4	5	4	6	4
6	5	6	5	6	6
4	5	4	5	6	6
4	5	5	5	5	6
5	5	4	4	6	5
6	5	4	5	6	5
5	5	6	6	5	5
6	6	5	6	5	6
5	5	5	4	6	6
5	5	5	5	6	6
6	5	5	5	6	7
5	5	6	6	6	5
5	5	5	6	6	7
6	6	5	6	5	6
6	5	5	5	7	6
6	5	5	6	5	5
6	6	6	5	6	6
5	5	5	6	6	6
5	5	6	5	6	6
6	6	7	7	7	6
5	4	3	4	4	4
5	5	5	4	6	5
4	4	4	4	6	5
6	5	6	5	6	5
6	6	5	6	6	5
6	6	5	6	6	6
6	6	4	5	6	6
5	6	5	5	6	6
5	5	6	5	5	5
5	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5
6	5	4	6	6	5
6	5	6	5	6	7
5	5	5	5	6	5
5	5	4	4	6	6
5	5	6	5	6	6
4	5	4	4	4	4
4	5	4	5	5	4
5	5	5	5	6	5
5	6	5	5	7	7
6	7	7	7	7	7
5	5	6	5	6	6
6	5	4	6	5	5

5	6	6	6	7	6
6	5	5	6	5	5
5	6	4	6	5	6
6	6	5	5	6	6
4	3	4	7	6	7
5	6	6	5	6	6
7	7	7	7	7	7
5	6	7	6	7	6

Kepuasan Kerja

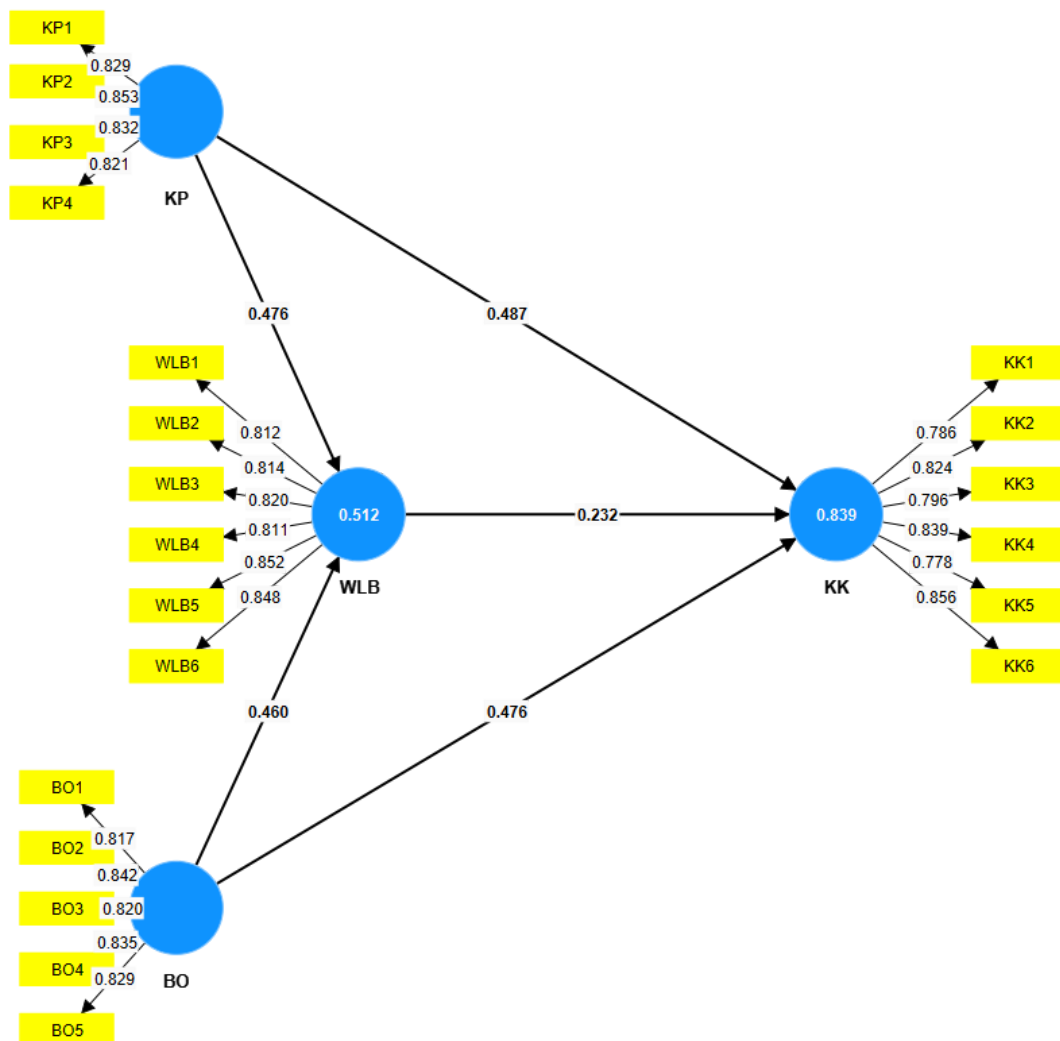
Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
6	6	5	7	5	7
6	6	5	6	5	6
5	5	4	5	6	5
5	6	5	5	6	6
4	5	4	4	5	4
5	7	6	6	6	6
5	6	6	6	5	6
7	7	6	6	6	6
6	5	5	6	5	5
5	6	5	5	5	5
5	7	6	6	6	7
5	7	5	5	6	6
6	6	5	5	6	6
7	7	6	6	6	7
7	6	5	6	5	6
5	5	5	5	5	5
5	5	5	6	4	5
6	6	5	6	5	6
5	5	4	5	5	5
6	6	6	5	6	6
5	5	4	5	5	6
4	4	4	4	4	5
6	6	5	6	5	7
6	6	5	6	6	5
6	6	6	6	6	6
6	7	5	6	5	7
5	5	6	5	5	6
5	6	4	6	4	6
5	5	4	5	6	6
2	3	3	2	3	3
5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5
5	6	4	5	4	5
5	5	4	4	3	4
6	6	5	6	6	6

5	6	5	5	6	6
5	5	4	4	5	6
5	5	5	6	6	6
5	6	6	6	5	7
5	5	4	6	6	5
7	6	6	7	6	6
6	7	5	6	6	6
4	5	4	5	4	5
6	5	6	6	5	6
5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	7
5	5	6	5	5	6
6	6	4	5	4	5
4	6	4	6	4	6
4	6	4	4	4	5
6	6	4	5	5	5
6	6	4	5	4	5
3	3	3	3	2	2
6	6	5	6	6	6
6	6	6	7	7	6
5	6	5	6	6	6
6	7	6	5	6	6
6	7	5	6	6	7
5	5	5	6	5	6
5	6	5	5	5	7
5	6	5	7	6	6
5	5	4	5	4	5
5	6	6	5	5	7
2	1	1	2	1	1
7	7	5	7	6	6
5	6	6	5	6	6
6	5	5	6	6	5
5	6	5	4	4	6
4	6	4	5	4	6
6	6	5	6	5	6
6	6	5	5	5	6
6	5	5	5	5	6
6	6	4	6	5	6
3	2	2	2	2	2
5	5	5	6	5	6
6	6	4	5	5	5
5	7	6	6	5	6
5	7	6	6	5	6
5	5	6	5	5	6

4	6	4	6	5	6
5	5	6	6	5	6
7	7	6	6	5	7
6	5	5	5	6	6
5	5	4	4	5	6
5	5	6	5	6	5
6	5	5	5	6	6
5	5	4	6	5	6
5	5	5	5	6	7
5	7	5	5	6	6
4	6	4	5	5	6
5	6	5	5	5	6
5	6	4	5	6	5
4	5	4	5	5	6
5	5	6	5	6	7
6	7	6	6	5	6
4	4	4	4	5	5
5	6	6	7	5	7
5	5	5	5	5	7
5	5	4	5	6	5
5	7	6	6	6	6
6	6	5	5	4	6
5	7	6	7	5	6
5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6
4	5	5	4	4	5
5	6	6	7	5	6
5	6	4	6	4	5
6	6	5	6	6	6
6	5	6	5	5	6
5	5	5	5	5	6
5	6	4	5	5	5
6	6	4	6	4	5
5	5	5	5	5	6
4	5	4	5	5	4
6	5	5	6	5	6
6	5	5	5	5	6
6	6	5	6	5	6
5	5	5	5	4	6
4	5	5	4	4	4
6	6	5	6	5	7
5	7	6	6	5	7
5	5	6	6	6	6

7	7	6	7	5	7
6	6	4	5	5	5
5	5	5	5	6	6
6	7	5	7	6	6
5	6	4	5	5	6
6	6	5	6	6	6
5	6	5	5	5	6
7	5	4	4	7	6
6	7	6	5	4	5
7	7	7	7	7	7
7	6	4	6	7	7

LAMPIRAN 5 OUTER MODEL



Convergent Validity

	BO	KK	KP	WLB
BO1	0.817			
BO2	0.842			
BO3	0.820			
BO4	0.835			
BO5	0.829			
KK1		0.786		
KK2		0.824		
KK3		0.796		
KK4		0.839		
KK5		0.778		
KK6		0.856		
KP1			0.829	
KP2			0.853	
KP3			0.832	
KP4			0.821	
WLB1				0.812
WLB2				0.814
WLB3				0.820
WLB4				0.811
WLB5				0.852
WLB6				0.848

Discriminant Validity

	BO	KK	KP	WLB
BO1	0.817	0.564	0.134	0.467
BO2	0.842	0.580	0.150	0.487
BO3	0.820	0.556	0.083	0.417
BO4	0.835	0.520	0.116	0.410
BO5	0.829	0.601	0.198	0.448
KK1	0.510	0.786	0.564	0.572
KK2	0.604	0.824	0.525	0.614
KK3	0.549	0.796	0.547	0.577
KK4	0.516	0.839	0.577	0.633
KK5	0.529	0.778	0.576	0.661
KK6	0.617	0.856	0.599	0.642

KP1	0.218	0.603	0.829	0.503
KP2	0.075	0.544	0.853	0.447
KP3	0.035	0.508	0.832	0.394
KP4	0.197	0.641	0.821	0.484
WLB1	0.430	0.618	0.455	0.812
WLB2	0.432	0.653	0.507	0.814
WLB3	0.439	0.596	0.403	0.820
WLB4	0.380	0.601	0.444	0.811
WLB5	0.516	0.636	0.425	0.852
WLB6	0.471	0.653	0.501	0.848

Composite Reliability

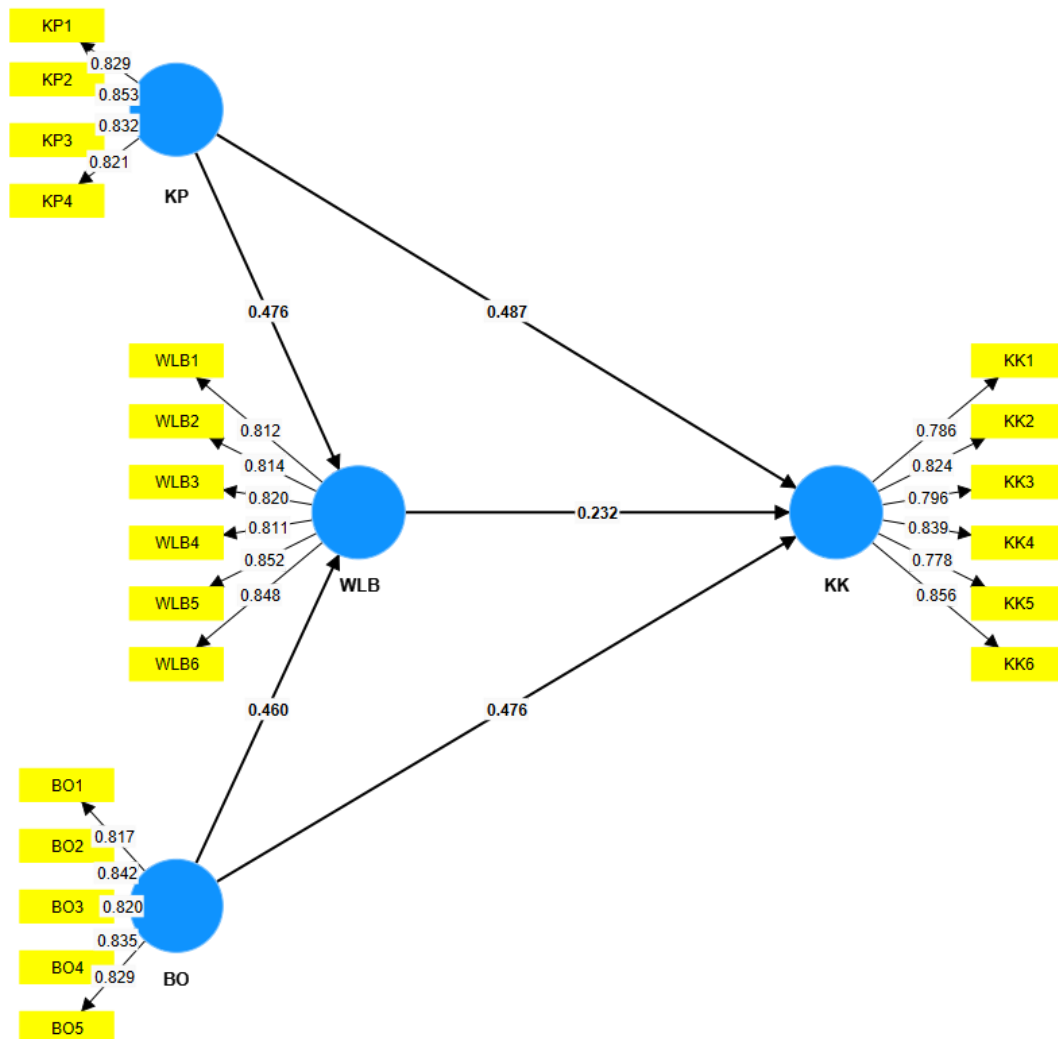
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
BO	0.886	0.887	0.916	0.687
KK	0.898	0.899	0.922	0.662
KP	0.854	0.858	0.901	0.695
WLB	0.907	0.908	0.928	0.683

LAMPIRAN 6 INNER MODEL

R-Square

	R-square	R-square adjusted
KK	0.839	0.836
WLB	0.512	0.504

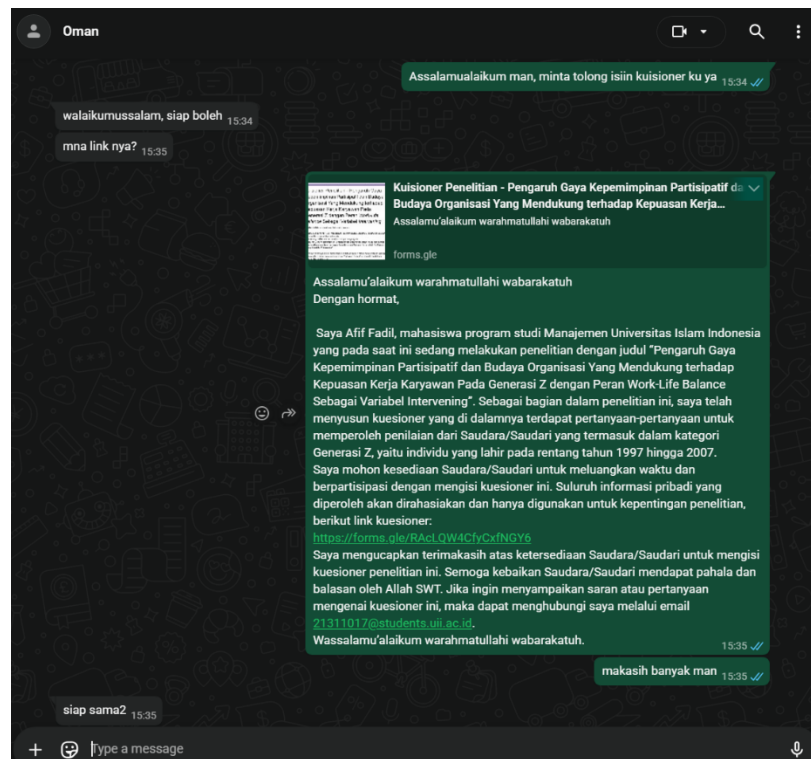
Koefisien Jalur



Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
BO -> KK	0.476	0.480	0.047	10.217	0.000
BO -> WLB	0.460	0.454	0.061	7.566	0.000
KP -> KK	0.487	0.491	0.050	9.648	0.000
KP -> WLB	0.476	0.471	0.051	9.420	0.000
WLB -> KK	0.232	0.227	0.048	4.794	0.000
BO -> WLB -> KK	0.107	0.104	0.028	3.765	0.000
KP -> WLB -> KK	0.111	0.108	0.028	3.941	0.000

LAMPIRAN 7 SAMPEL BUKTI PENELITIAN



Rizal

Assalamualaikum zal, dibantu isi ya kuisieronku buat penelitian 16:01 ✓

forms.gle
<https://forms.gle/RAcLQW4CfyCxINGY6>
 forms.gle

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh
 Dengan hormat,

Saya Afif Fadil, mahasiswa program studi Manajemen Universitas Islam Indonesia yang pada saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi Yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Generasi Z dengan Peran Work-Life Balance Sebagai Variabel Intervening". Sebagai bagian dalam penelitian ini, saya telah menyusun kuesioner yang di dalamnya terdapat pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh penilaian dari Saudara/Saudari yang termasuk dalam kategori Generasi Z, yaitu individu yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2007. Saya mohon kesediaan Saudara/Saudari untuk meluangkan waktu dan berpartisipasi dengan mengisi kuesioner ini. Seluruh informasi pribadi yang diperoleh akan dirahasiakan dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian, berikut link kuesioner:
<https://forms.gle/RAcLQW4CfyCxINGY6>
 Saya mengucapkan terimakasih atas ketersediaan Saudara/Saudari untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Semoga kebaikan Saudara/Saudari mendapat pahala dan balasan oleh Allah SWT. Jika ingin menyampaikan saran atau pertanyaan mengenai kuesioner ini, maka dapat menghubungi saya melalui email 21311017@students.uii.ac.id.
 Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh. 16:01 ✓

oke siap 16:02

sama minta tolong disebarin ke yang lain jg, yg sesuai sama kriterianya ya 16:02 ✓

aman 16:02

Type a message

Helenn

reneo bos 15:48

Assalamualaikum bro, minta tolong diisi ya 14:09 ✓

Sebarin ke temen2 yg lain jg ya 14:10 ✓

forms.gle
<https://forms.gle/RAcLQW4CfyCxINGY6>
 forms.gle

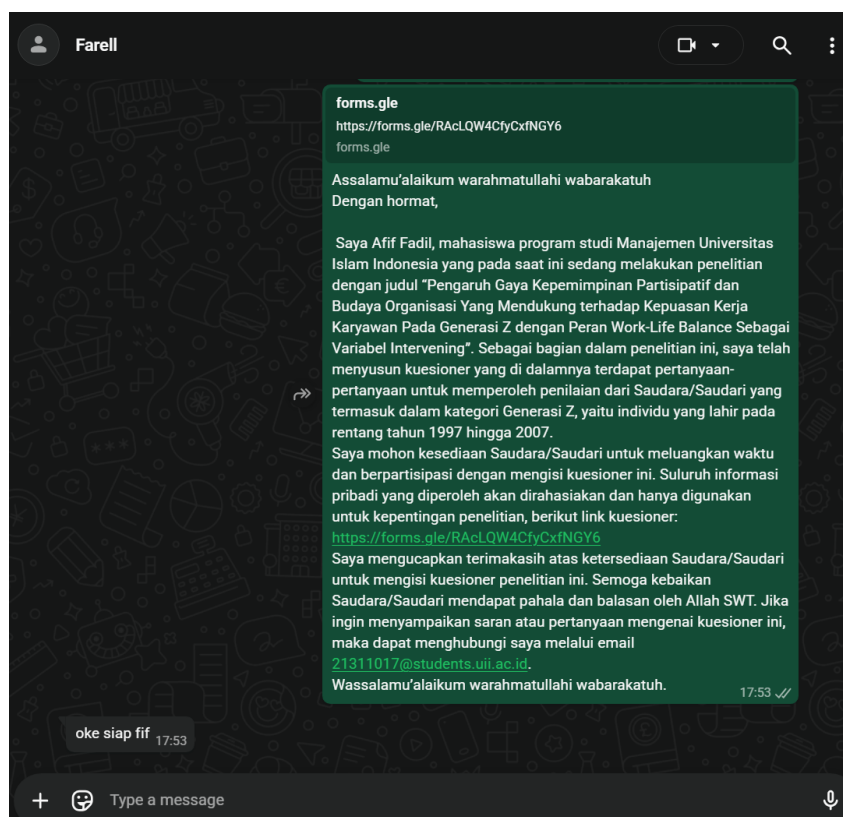
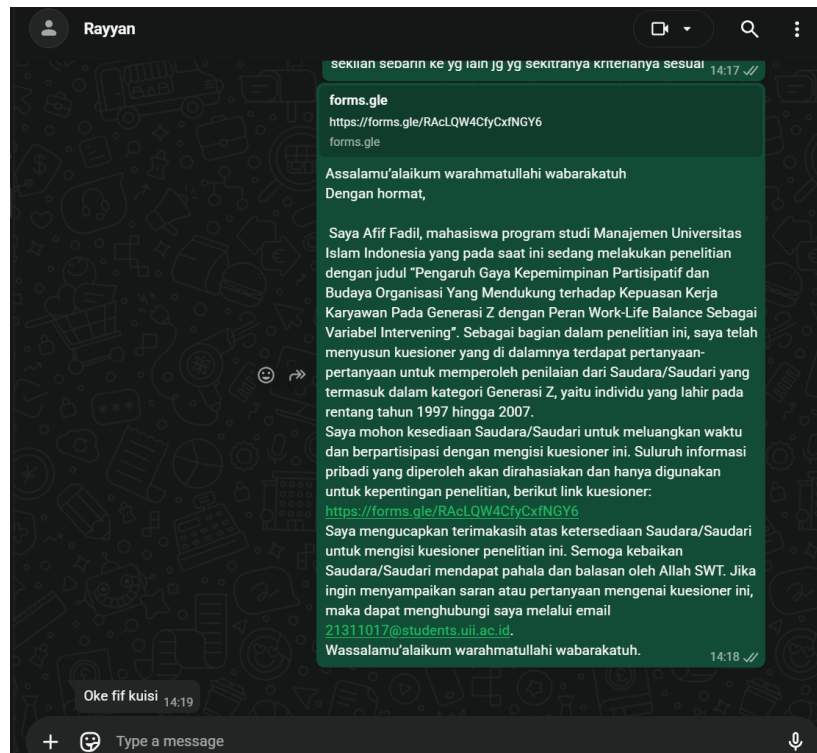
Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh
 Dengan hormat,

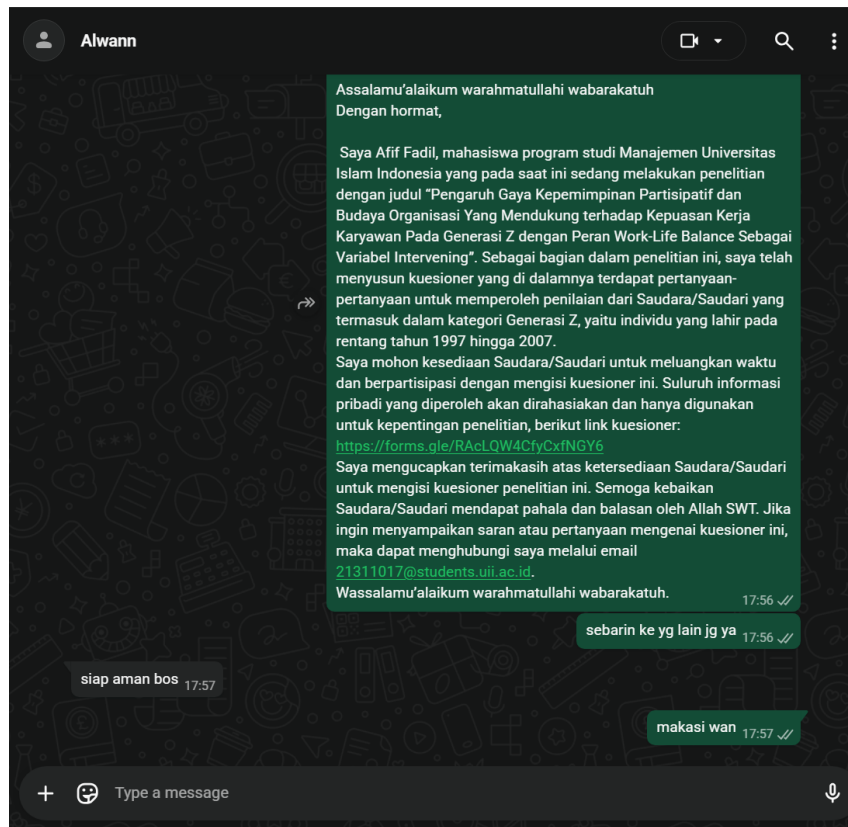
Saya Afif Fadil, mahasiswa program studi Manajemen Universitas Islam Indonesia yang pada saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi Yang Mendukung terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Generasi Z dengan Peran Work-Life Balance Sebagai Variabel Intervening". Sebagai bagian dalam penelitian ini, saya telah menyusun kuesioner yang di dalamnya terdapat pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh penilaian dari Saudara/Saudari yang termasuk dalam kategori Generasi Z, yaitu individu yang lahir pada rentang tahun 1997 hingga 2007. Saya mohon kesediaan Saudara/Saudari untuk meluangkan waktu dan berpartisipasi dengan mengisi kuesioner ini. Seluruh informasi pribadi yang diperoleh akan dirahasiakan dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian, berikut link kuesioner:
<https://forms.gle/RAcLQW4CfyCxINGY6>
 Saya mengucapkan terimakasih atas ketersediaan Saudara/Saudari untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Semoga kebaikan Saudara/Saudari mendapat pahala dan balasan oleh Allah SWT. Jika ingin menyampaikan saran atau pertanyaan mengenai kuesioner ini, maka dapat menghubungi saya melalui email 21311017@students.uii.ac.id.
 Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh. 14:10 ✓

oke siap bro 14:10

siap suwun bos 14:11 ✓

Type a message





LAMPIRAN 8 BIODATA PENELITI

a. Data Diri

Nama Lengkap : Afif Fadil
 Tempat/Tanggal Lahir : Barru, 11 September 2002
 NIM : 21311017
 Jurusan/Fakultas : Manajemen/Bisnis dan Ekonomika
 Peminatan : Sumber Daya Manusia
 Jenis Kelamin : Laki - Laki
 Status Pernikahan : Lajang
 Alamat : Jln. Pasar Lama Sentani
 Email : 21311017@students.uii.ac.id

b. Riwayat Pendidikan

2009-2015 : SDN Inpres Abeale 2 Sentani

2015-2018 : SMPIT Insan Cendikia Jayapura
2018-2021 : SMAIT Ihsanul Fikri Mungkid
2021-2026 : Universitas Islam Indonesia