

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Globalisasi menciptakan peluang dan tantangan baru bagi organisasi dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM), menghadapi persaingan global, dan beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang terus berubah. Tantangan dalam manajemen SDM global termasuk kesulitan dalam mencari, merekrut, dan mempertahankan pegawai yang kompeten di berbagai negara, serta memastikan bahwa pegawai dapat beradaptasi dengan budaya, bahasa, dan lingkungan kerja yang berbeda. Manajemen SDM global dapat membantu perusahaan sukses di pasar global, namun dengan memperhatikan kebutuhan dan keunikan pegawai di berbagai negara (Setyawasih *et al.* 2023).

Menurut Ilham (2024), SDM sebagai aset utama perusahaan menekankan bahwa SDM tidak sekadar tenaga kerja, tetapi merupakan aset strategis. Pegawai yang kompeten dan termotivasi dapat mendorong pertumbuhan jangka panjang organisasi. SDM membantu dalam mempertahankan stabilitas, inovasi, dan keunggulan kompetitif, menjadikannya sumber daya yang perlu dikembangkan dan dikelola dengan baik.

Hasil pengembangan SDM memengaruhi efektivitas organisasi. Pengembangan SDM dalam organisasi adalah proses yang berkesinambungan. Proses pengembangan SDM tersebut menghasilkan SDM yang kompeten, puas dan berkomitmen tinggi. Kondisi ini akan mendorong pertumbuhan organisasi melalui kontribusi terbaik serta pengembangan yang optimal, peningkatan komitmen dan

keterlibatan kerja, efektifitas pemecahan masalah, serta tingginya kepuasan dan motivasi kerja. Selain itu, kondisi ini berdampak regenerasi sumber daya internal yang berkualitas, peningkatan kesehatan organisasi, penguatan kerja tim dan tumbuhnya rasa saling menghormati (Rahardjo, 2022).

Astuti dan Suryani (2024) dalam penelitiannya mengemukakan kepuasan kerja pegawai Indonesia dipengaruhi oleh kesejahteraan, kinerja, dan motivasi pegawai. Perlunya para pembuat kebijakan dan praktisi untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pegawai serta mengurangi dampak negatif motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian (Aulia dan Trianasari, 2021; Widayanti dan Widiastini, 2021; Suparyawan, dan Suarmanayasa, 2024) yang menyatakan menyatakan lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Seto *et al.* (2023) mengungkapkan bahwa masalah kepuasan kerja menjadi masalah cukup menarik dan penting, karena besar manfaatnya baik bagi kepentingan pegawai dan perusahaan. Bagi individu dengan mengetahui sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha pemenuhannya. Bagi perusahaan dengan mengetahui sumber-sumber dan faktor-faktor kepuasan kerja dapat menyumbangkan manfaat pada peningkatan produktivitas dan efisiensi melalui perbaikan sikap dan tingkah laku pegawainya.

Menurut Widiasih dan Suarmanayasa (2021), kepuasan kerja pegawai menjadi poin penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja terdiri dari empat faktor, yaitu faktor psikologis, faktor fisik, faktor sosial, dan faktor finansial. Faktor psikologis meliputi penghargaan atas

prestasi, lingkungan kerja dan status pekerjaan. Faktor fisik meliputi supervisi, beban kerja, dan fasilitas. Faktor sosial mencakup hubungan kerja dan penempatan, sedangkan faktor finansial seperti kompensasi dan promosi.

Berdasarkan hasil observasi awal di RSUD Kabupaten Buleleng, diketahui bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai nonmedis belum sepenuhnya optimal. Meskipun mereka menunjukkan komitmen yang cukup baik terhadap pelaksanaan tugas, masih terdapat sejumlah keluhan terkait beban kerja dan tanggung jawab yang diberikan. Beberapa pegawai merasa bahwa pembagian tugas sering kali tidak seimbang antarbagian, sehingga menimbulkan perasaan tidak adil dan menurunkan semangat kerja. Hal ini terlihat dari adanya pegawai yang mengeluhkan pekerjaan administratif yang menumpuk tanpa dukungan sumber daya yang memadai.

Dari aspek tugas yang diberikan, sebagian pegawai nonmedis merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan belum sesuai dengan keahlian atau latar belakang pendidikan yang dimiliki. Misalnya, beberapa pegawai administrasi harus menangani pekerjaan teknis atau logistik yang bukan menjadi bidangnya. Kondisi ini menimbulkan rasa kurang nyaman dan menurunkan kepuasan kerja karena pegawai merasa kemampuannya tidak dimanfaatkan secara optimal. Selain itu, adanya perbedaan volume kerja antarunit juga menimbulkan ketimpangan yang berpotensi menurunkan motivasi.

Dari sisi pengawasan, beberapa pegawai mengungkapkan bahwa sistem supervisi di RSUD Kabupaten Buleleng masih cenderung bersifat *top-down* dan kurang komunikatif. Pengawasan dari atasan terkadang dirasakan terlalu ketat pada hal-hal kecil, namun kurang memberikan bimbingan atau umpan balik konstruktif

terhadap hasil kerja. Pegawai nonmedis merasa kurang dilibatkan dalam proses evaluasi, sehingga muncul perasaan tidak dihargai. Situasi ini dapat memunculkan tekanan psikologis yang berdampak pada rendahnya kepuasan kerja.

Sementara itu, faktor hubungan antarrekan kerja sebenarnya cukup baik dalam hal kerja sama sehari-hari, tetapi masih terdapat persoalan kecil seperti kurangnya komunikasi antarbagian dan munculnya kelompok-kelompok kecil yang eksklusif. Beberapa pegawai nonmedis mengaku kesulitan menyesuaikan diri dengan pegawai medis yang dianggap lebih dominan dalam pengambilan keputusan. Ketidakharmonisan kecil ini terkadang menciptakan suasana kerja yang kurang kondusif dan berdampak pada semangat serta kepuasan kerja.

Sistem pembagian kerja, alur pelayanan, serta koordinasi antarunit telah berjalan sesuai prosedur untuk memastikan pelayanan kesehatan diberikan secara efektif dan tepat waktu. Namun, di balik keteraturan organisasi tersebut, beban pekerjaan pegawai tidak hanya berfokus pada pelayanan medis, tetapi juga tuntutan administrasi seperti pelaporan kinerja, penginputan data pasien, laporan keuangan, dan laporan operasional rumah sakit. Seluruh bentuk pekerjaan administratif tersebut memiliki tenggat waktu penyelesaian yang ditentukan secara jelas oleh manajemen dan pemerintah daerah, sehingga harus dicapai secara disiplin oleh pegawai.

Kondisi tersebut sering mengharuskan pegawai bekerja lebih keras di luar jam kerja reguler. Tidak sedikit pegawai yang harus melakukan lembur untuk memenuhi tenggat waktu penyelesaian pekerjaan administrasi, terutama pada periode pelaporan bulanan atau akhir tahun. Walaupun organisasi telah terstruktur

dengan baik, tekanan untuk menyelesaikan laporan tepat waktu membuat pegawai mengalami peningkatan beban kerja, kelelahan fisik, stres psikologis serta berkurangnya waktu istirahat maupun aktivitas personal.

RSUD Kabupaten Buleleng tergolong organisasi yang kompleks karena melibatkan banyak unit layanan kesehatan dan penunjang, dengan jumlah sumber daya manusia yang besar serta berasal dari beragam disiplin ilmu dan profesi. Keragaman profesi tersebut memerlukan koordinasi yang terstruktur, pembagian tugas yang jelas, serta sistem kerja yang terstandarisasi agar pelayanan kepada masyarakat tetap efektif dan efisien. Kompleksitas ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM di RSUD Kabupaten Buleleng menuntut profesionalisme, integrasi kerja lintas sektor, dan kemampuan adaptasi dari seluruh pegawai.

Tabel 1.1 Rekapitulasi SDM RSUD Kabupaten Buleleng Tahun 2021- 2024

URAIAN SDM	TAHUN			
	2021 (orang)	2022 (orang)	2023 (orang)	2024 (orang)
Dokter Umum	29	26	22	23
Dokter Spesialis	44	56	57	57
Dokter Gigi	3	3	3	3
Paramedis Keperawatan	599	582	582	530
Paramedis Non Keperawatan	141	161	157	147
Nonmedis	525	527	506	489
JUMLAH	1.341	1.355	1.327	1.249

Sumber: Bagian Perencanaan dan Anggaran RSUD Kabupaten Buleleng, 2025

Tabel 1.1 menunjukkan kenaikan jumlah pegawai RSUD Kabupaten Buleleng pada tahun 2021 sampai dengan 2022 pada pegawai paramedis dan nonmedis, namun terlihat tren penurunan jumlah pegawai tahun 2022 sampai 2024.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan dan wawancara dengan beberapa pegawai nonmedis di RSUD Kabupaten Buleleng, diketahui bahwa tempat bekerja sudah cukup memadai untuk mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari. Ruang kerja telah tertata dengan baik dan bersih, serta memiliki ventilasi dan pencahayaan yang cukup. Kondisi ini menciptakan suasana kerja yang relatif nyaman bagi para pegawai. Namun, beberapa pegawai masih mengeluhkan keterbatasan ruang gerak di unit tertentu karena jumlah pegawai yang cukup banyak dan ruang kerja yang terbatas. Hal ini membuat aktivitas kerja terkadang terasa kurang efisien dan menimbulkan sedikit ketegangan.

Dari sisi sarana dan prasarana kerja, rumah sakit telah menyediakan fasilitas yang cukup lengkap seperti komputer, alat tulis kantor, sistem informasi rumah sakit, serta sarana pendukung lainnya untuk menunjang kegiatan administrasi dan pelayanan. Sebagian besar pegawai merasa terbantu dengan ketersediaan fasilitas tersebut karena memudahkan pekerjaan dan meningkatkan produktivitas. Meskipun demikian, ada beberapa keluhan terkait peralatan yang sudah mulai usang atau lambat diperbarui sehingga menghambat kelancaran kerja di beberapa bagian. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sarana dan prasarana tergolong baik, perawatan dan pembaruan masih perlu dilakukan secara rutin agar kenyamanan kerja tetap terjaga.

Dari aspek hubungan antarpekerja, situasi kerja di RSUD Kabupaten Buleleng tergolong harmonis. Para pegawai nonmedis menjalin hubungan kerja yang cukup akrab dengan rekan sejawat maupun pegawai medis. Kerja sama tim berjalan baik, terutama dalam pelaksanaan tugas pelayanan publik yang

memerlukan koordinasi lintas bagian. Namun demikian, beberapa pegawai mengungkapkan bahwa komunikasi dengan atasan atau rekan dari bagian lain terkadang kurang terbuka, terutama dalam hal penyampaian pendapat dan saran terkait pekerjaan. Hal ini dapat menimbulkan perasaan kurang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan berdampak pada kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, lingkungan kerja pegawai nonmedis di RSUD Kabupaten Buleleng dapat dikatakan sudah cukup baik dari sisi tempat bekerja, sarana dan prasarana, maupun hubungan antarpekerja. Kondisi kerja yang relatif nyaman dan suasana rekan kerja yang mendukung menjadi modal penting dalam menciptakan kinerja yang stabil. Namun, lingkungan kerja yang baik tersebut belum sepenuhnya mampu meningkatkan kepuasan kerja karena masih terdapat faktor-faktor lain seperti keterbatasan kesempatan pengembangan diri, serta kurangnya penghargaan terhadap kinerja yang belum optimal. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja memerlukan pendekatan yang lebih menyeluruh, tidak hanya dari aspek lingkungan fisik, tetapi juga dari sisi psikologis dan manajerial pegawai.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan beberapa pegawai nonmedis di RSUD Kabupaten Buleleng, diketahui bahwa komunikasi antarpegawai sudah berjalan cukup baik, terutama dalam penyampaian pesan terkait pelaksanaan tugas dan pelayanan pasien. Informasi mengenai pembagian kerja, jadwal tugas, serta prosedur administrasi disampaikan secara jelas oleh atasan kepada bawahan melalui rapat rutin maupun pesan tertulis. Kejelasan pesan ini membantu pegawai memahami tanggung jawab masing-masing, sehingga

kesalahan dalam pelaksanaan tugas dapat diminimalkan. Namun, terkadang masih terjadi miskomunikasi kecil ketika informasi disampaikan secara mendadak atau tidak melalui jalur komunikasi formal. Informasi yang kurang akurat tersebut dapat membuat pekerjaan administrasi dikerjakan berulang akibat salah penafsiran.

Dari aspek umpan balik (*feedback*), para pegawai nonmedis mengaku bahwa atasan cukup responsif dalam memberikan tanggapan terhadap hasil kerja bawahan. Supervisi dilakukan secara berkala, dan pegawai mendapat arahan jika terdapat kesalahan atau kekurangan dalam pelaksanaan tugas. Meskipun demikian, beberapa pegawai merasa bahwa umpan balik yang diberikan lebih sering bersifat korektif dibandingkan apresiatif. Artinya, atasan lebih fokus pada kesalahan daripada memberikan penghargaan atas kinerja baik. Kondisi ini membuat sebagian pegawai merasa kurang dihargai, sehingga umpan balik yang seharusnya membangun motivasi justru belum sepenuhnya mampu meningkatkan kepuasan kerja.

Dalam hal keterbukaan informasi, pihak rumah sakit dinilai cukup transparan dalam menyampaikan kebijakan dan informasi penting, seperti perubahan jadwal, kebijakan pelayanan, maupun aturan baru dari manajemen. Pegawai nonmedis dapat dengan mudah mengakses informasi melalui grup komunikasi internal atau papan pengumuman. Namun, masih ada pegawai yang merasa bahwa keterbukaan tersebut belum sepenuhnya mencakup informasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan karier, evaluasi kinerja, maupun peluang peningkatan kesejahteraan. Akibatnya, muncul rasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut kepentingan mereka.

Secara keseluruhan, komunikasi antara pegawai nonmedis di RSUD Kabupaten Buleleng dapat dikatakan sudah cukup baik dilihat dari aspek kejelasan pesan, adanya umpan balik, dan keterbukaan informasi. Sistem komunikasi yang terjalin mampu menjaga koordinasi kerja dan kelancaran operasional rumah sakit. Namun, kualitas komunikasi tersebut belum sepenuhnya mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai, karena masih kurangnya komunikasi yang bersifat partisipatif dan apresiatif. Pegawai nonmedis berharap komunikasi tidak hanya berfokus pada penyampaian tugas, tetapi juga menjadi sarana untuk mendengarkan aspirasi, memberikan motivasi, serta membangun rasa kebersamaan agar tercipta kepuasan kerja yang lebih optimal.

Lingkungan kerja yang mendukung dan pola komunikasi yang sehat dapat membantu pegawai mengelola tekanan kerja, mengatur waktu, serta memelihara kesehatan mental dan emosional. Ketika keseimbangan kehidupan personal dan pekerjaan (*work-life balance*) tercapai, pegawai merasa dihargai, lebih bersemangat, dan memiliki rasa keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Pentingnya memerhatikan kepuasan kerja pegawai mengingat layanan kesehatan membutuhkan kinerja yang optimal, ketelitian, dan kesiapan fisik maupun mental. Tingkat kepuasan kerja pegawai merupakan faktor penting dalam keberlangsungan operasional rumah sakit yang kompleks.

Komunikasi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian Sa'adah *et al.* (2024) yang menunjukkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sementara itu, penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sulistiana *et al.*

2023; Fitrisoni *et al.* 2025) menghasilkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan adanya *research gap* penelitian.

Research gap penelitian terdahulu juga dalam lingkungan kerja seperti penelitian yang dilakukan oleh Nuramdhani dan Mahanani (2023) menghasilkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Di sisi lain, penelitian yang dilakukan oleh (Mahaputra & Widiastini, 2022; Nathania *et al.* 2023) menghasilkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Adanya *research gap* penelitian yang dilakukan peneliti sebelumnya pada pengaruh lingkungan kerja dan komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai dan melihat fenomena yang diuraikan di atas, mendasari peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja dengan *Work-Life Balance* sebagai Mediasi di RSUD Kabupaten Buleleng”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari uraian latar belakang, dapat dijabarkan identifikasi masalah sebagai berikut:

- 1) Pegawai nonmedis merasa pembagian tugas tidak seimbang dan sering tidak sesuai dengan keahlian atau latar belakang pendidikan. Hal ini menimbulkan rasa ketidakadilan, kelelahan kerja, serta menurunkan semangat dan kepuasan kerja.

- 2) Pola supervisi yang masih bersifat *top-down* dan minim umpan balik konstruktif membuat pegawai merasa tidak dihargai serta menimbulkan tekanan psikologis. Kurangnya pelibatan dalam proses evaluasi juga memperlemah motivasi dan rasa memiliki terhadap pekerjaan.
- 3) Meskipun kerja sama pegawai cukup baik, masih terdapat kendala komunikasi antarbagian dan dominasi pegawai medis.
- 4) Beberapa pegawai harus melakukan lembur untuk memenuhi tenggat waktu penyelesaian pekerjaan administrasi, terutama pada periode pelaporan bulanan atau akhir tahun. Kondisi ini membuat pegawai mengalami peningkatan beban kerja, kelelahan fisik, stres psikologis, mengurangi waktu istirahat maupun aktivitas personal.
- 5) Beberapa pegawai masih mengeluhkan keterbatasan ruang gerak di unit tertentu karena jumlah pegawai yang cukup banyak dan ruang kerja yang terbatas. Hal ini membuat aktivitas kerja terkadang terasa kurang efisien dan menimbulkan sedikit ketegangan, terutama saat jam sibuk.
- 6) Ada beberapa keluhan terkait peralatan yang sudah mulai usang atau lambat diperbarui sehingga menghambat kelancaran kerja di beberapa bagian.
- 7) Masih terjadi miskomunikasi kecil ketika informasi disampaikan secara mendadak atau tidak melalui jalur komunikasi formal. Informasi yang kurang akurat tersebut membuat pekerjaan administrasi dikerjakan berulang karena salah penafsiran informasi.

- 8) Masih ada pegawai yang merasa bahwa keterbukaan informasi belum optimal. Dampaknya, muncul rasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut kepentingan mereka.

Secara keseluruhan, masalah kepuasan kerja di RSUD Kabupaten Buleleng perlu dicermati untuk dikelola sehingga SDM bisa optimal dalam memberikan layanan kesehatan, mengoptimalkan produktivitas SDM dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, peneliti membatasi permasalahan sebagai berikut.

- 1) Subjek penelitian dibatasi hanya pada pegawai nonmedis yang bekerja di RSUD Kabupaten Buleleng yang berjumlah 489 orang.
- 2) Variabel yang diteliti meliputi kepuasan kerja pegawai, lingkungan kerja dan komunikasi dengan mediasi *work-life balance*.
- 3) Waktu penelitian dibatasi hanya pada Oktober 2025 sampai Februari 2026, sehingga perubahan kondisi organisasi setelah periode tersebut tidak menjadi bagian dari kajian ini.
- 4) Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang didukung dengan wawancara terbatas, sehingga hasil penelitian bersifat deskriptif kuantitatif dan khusus untuk konteks RSUD Kabupaten Buleleng.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai nonmedis di RSUD Kabupaten Buleleng?
- 2) Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai nonmedis di RSUD Kabupaten Buleleng?
- 3) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap *work-life balance* pegawai nonmedis di RSUD Kabupaten Buleleng?
- 4) Apakah komunikasi berpengaruh terhadap *work-life balance* pegawai nonmedis di RSUD Kabupaten Buleleng?
- 5) Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai nonmedis di RSUD Kabupaten Buleleng?
- 6) Apakah *work-life balance* memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai nonmedis di RSUD Kabupaten Buleleng?
- 7) Apakah *work-life balance* memediasi pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai nonmedis di RSUD Kabupaten Buleleng?

1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji:

- 1) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai nonmedis di RSUD Kabupaten Buleleng.

- 2) Pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai nonmedis di RSUD Kabupaten Buleleng.
- 3) Pengaruh lingkungan kerja terhadap *work-life balance* pegawai nonmedis di RSUD Kabupaten Buleleng.
- 4) Pengaruh komunikasi terhadap *work-life balance* pegawai nonmedis di RSUD Kabupaten Buleleng.
- 5) Pengaruh *work-life balance* terhadap kepuasan kerja pegawai nonmedis di RSUD Kabupaten Buleleng.
- 6) Peran *work-life balance* memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai nonmedis di RSUD Kabupaten Buleleng.
- 7) Peran *work-life balance* memediasi pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai nonmedis di RSUD Kabupaten Buleleng.

1.6 Manfaat Penelitian

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis, diharapkan penelitian ini memberikan manfaat secara teoretis serta praktis:

1.6.1 Manfaat Teoretis

Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori mengenai hubungan antara kompensasi, lingkungan kerja dan komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai. Memperkaya literatur mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai sektor pelayanan publik, yang berimbas pada kinerja organisasi yang optimal. Menambah wawasan sebagai referensi bagi akademisi yang ingin mengeksplorasi lebih lanjut mengenai pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di sektor pelayanan publik.

1.6.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian dapat digunakan untuk merumuskan strategi peningkatan kepuasan kerja pada organisasi, yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai dan pelayanan kepada publik khususnya di RSUD Kabupaten Buleleng, membantu bagian SDM dalam memahami faktor-faktor kunci yang memengaruhi kepuasan pegawai untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan mengetahui pengaruh tersebut, bagian SDM dapat merancang program pelatihan, pengembangan, dan insentif yang lebih relevan untuk meningkatkan kepuasan dan produktivitas pegawai dan mencegah *turnover intention* pegawai yang tinggi. Bagi pegawai penelitian ini dapat memperoleh manfaat dari perbaikan kepuasan kerja pegawai terutama terkait lingkungan kerja, komunikasi dan *work-life balance* berdasarkan rekomendasi dari penelitian ini.

