



PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KOMUNIKASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN *WORK-LIFE BALANCE* SEBAGAI MEDIASI

Nyoman Kajeng Dharma Yasa¹ Trianasari² Ni Made Ary Widiastini³

Article history:

Submitted: 13 April 2026

Revised: 15 Mei 2026

Accepted: 31 Mei 2026

Keywords:

Communication;
Job Satisfaction;
Work Environment;
Work Life Balance;

Kata Kunci:

Kepuasan Kerja;
Lingkungan Kerja;
Komunikasi;
Work Life Balance;

Koresponding:

Pascasarjana Program Studi
Ilmu Manajemen Universitas
Pendidikan Ganesha, Bali,
Indonesia. Email:
kajengdharmayasa@gmail.com

Abstract

This study is based on *Discrepancy Theory*, which explains that job satisfaction is formed when there is congruence between employees' expectations and the actual conditions they experience in the workplace. A conducive work environment and effective communication are believed to play important roles in enhancing employee well-being. Data were collected through questionnaires distributed to non-medical employees of RSUD Kabupaten Buleleng. The study employed a quantitative approach using *Structural Equation Modeling* based on *Partial Least Squares (SEM-PLS)*. The sample consisted of 220 respondents selected through purposive sampling. The results indicate that work environment and communication have a positive and significant effect on work-life balance. Furthermore, work environment, communication, and work-life balance have positive and significant effects on job satisfaction. Mediation analysis confirms that work-life balance significantly mediates the relationship between work environment and communication on job satisfaction. The findings imply that improving the quality of the work environment, organizational communication, and work-life balance should become a managerial priority to enhance employee job satisfaction.

Abstrak

Penelitian ini mengacu pada *Discrepancy Theory* yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja terbentuk dari kesesuaian antara harapan pegawai dan kondisi kerja yang diterima.. Lingkungan kerja yang kondusif dan komunikasi yang efektif diyakini berperan dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan komunikasi terhadap kepuasan kerja dengan *work-life balance* sebagai variabel mediasi pada pegawai non medis RSUD Kabupaten Buleleng Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai nonmedis RSUD Kabupaten Buleleng. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square (SEM-PLS)*. Sampel penelitian berjumlah 220 responden yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance*. Selanjutnya, lingkungan kerja, komunikasi, dan *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Uji mediasi membuktikan bahwa *work-life balance* secara signifikan memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan komunikasi terhadap kepuasan kerja. Implikasi penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja, komunikasi organisasi, dan *work-life balance* perlu menjadi perhatian manajemen dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Pascasarjana Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Pendidikan Ganesha, Bali, Indonesia^{2,3}

Email: nanatrianasari01@undiksha.ac.id²

Email: ary.widiastini@undiksha.ac.id³

PENDAHULUAN

Globalisasi mendorong organisasi, termasuk institusi pelayanan kesehatan, untuk semakin adaptif dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) sebagai aset strategis (Purbadharmaja *et al.*, 2023; Suparyawan & Suarmanayasa, 2024). Dalam sektor rumah sakit, kualitas pelayanan sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang profesional, kompeten, dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi (Yusnandar *et al.*, 2020). Kepuasan kerja menjadi elemen penting karena berkaitan langsung dengan motivasi, komitmen, produktivitas, serta stabilitas organisasi dalam jangka panjang (Heimerl *et al.*, 2020). Sehingga pengelolaan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi isu krusial dalam manajemen SDM, khususnya pada organisasi publik yang memiliki kompleksitas tinggi (Arisudana *et al.*, 2025; Aulia dan Trianasari 2021; Widayanti dan Widiastini 2021; Susila *et al.*, 2024).

Secara empiris kondisi di lapangan menunjukkan bahwa dinamika operasional rumah sakit tidak hanya dipengaruhi oleh kompleksitas layanan medis, tetapi juga oleh tuntutan administratif dan koordinasi lintas bagian yang semakin meningkat. Pegawai nonmedis memiliki peran strategis dalam mendukung kelancaran pelayanan, mulai dari pengelolaan administrasi pasien, keuangan, rekam medis, sistem informasi rumah sakit, hingga pelaporan kinerja kepada pemerintah daerah. Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara dengan beberapa pegawai nonmedis, diketahui bahwa beban kerja administratif cenderung meningkat, terutama pada periode pelaporan bulanan dan akhir tahun anggaran. Beberapa pegawai mengungkapkan bahwa keterbatasan jumlah personel di unit tertentu menyebabkan pembagian tugas menjadi kurang seimbang. Disisi lain koordinasi antarunit terkadang membutuhkan waktu lebih lama karena struktur organisasi yang hierarkis.

Kondisi ini secara tidak langsung dapat memengaruhi tekanan kerja, keseimbangan waktu pribadi, serta persepsi pegawai terhadap kepuasan kerjanya. Data perkembangan jumlah SDM RSUD Kabupaten Buleleng dalam empat tahun terakhir dapat tertera pada Tabel 1.

Tabel 1.
Rekapitulasi SDM RSUD Kabupaten Buleleng Tahun 2021- 2024

Klasifikasi Pekerjaan	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
Non Medis	525	527	506	489
JUMLAH	1.341	1.355	1.327	1.249

Sumber: Data Penelitian, 2026

Berdasarkan Tabel 1, jumlah pegawai mengalami peningkatan pada tahun 2022, namun cenderung menurun pada periode 2023–2024. Penurunan tersebut terutama terjadi pada tenaga paramedis keperawatan dan pegawai nonmedis. Kondisi ini berpotensi meningkatkan beban kerja bagi pegawai yang tersisa, khususnya dalam menghadapi tuntutan pelayanan dan administrasi yang terus meningkat. Pegawai nonmedis tidak hanya mendukung operasional rumah sakit, tetapi juga menangani pelaporan kinerja, pengelolaan data, serta koordinasi lintas unit dengan tenggat waktu yang ketat. Meskipun secara umum lingkungan kerja fisik telah memadai dan hubungan antarpegawai relatif harmonis, masih terdapat keluhan terkait ketimpangan beban kerja, keterbatasan ruang, supervisi yang cenderung *top-down*, serta komunikasi yang belum sepenuhnya partisipatif dan apresiatif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai nonmedis belum sepenuhnya optimal.

Penelitian ini mengacu pada *Discrepancy Theory* yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja muncul ketika terdapat kesesuaian antara harapan pegawai dengan kondisi yang mereka terima di tempat

kerja. Semakin kecil kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

Teori ini digunakan untuk menjelaskan bagaimana lingkungan kerja, komunikasi, dan *work-life balance* dapat membentuk persepsi positif pegawai sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

Secara teoretis kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi maupun psikologis yang saling berinteraksi (Heimerl *et al.*, 2020). Dalam perspektif perilaku organisasi, kepuasan kerja merupakan respons afektif individu terhadap pekerjaannya yang terbentuk dari evaluasi terhadap kondisi kerja, sistem manajerial, serta pengalaman interpersonal di tempat kerja (Copeland *et al.*, 2022). Lingkungan kerja dan komunikasi organisasi menjadi dua determinan penting karena keduanya membentuk persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi (*perceived organizational support*) (Suparyawan & Suarmanayasa, 2024). Lingkungan kerja yang kondusif baik dari aspek fisik maupun nonfisik mampu menciptakan rasa aman, nyaman, serta mengurangi tekanan kerja. Sementara itu komunikasi yang efektif berperan dalam memperjelas peran (*role clarity*), meminimalkan konflik peran (*role conflict*), serta memperkuat hubungan sosial di dalam organisasi (Chen, 2023; Shahan & Sharaf, 2025; Suparyawan & Suarmanayasa, 2024). Eksistensi pekerjaan modern yang ditandai dengan meningkatnya beban administratif, tuntutan kinerja berbasis target, serta ekspektasi pelayanan publik yang tinggi, faktor organisasi saja tidak selalu secara langsung menghasilkan kepuasan kerja. Kompleksitas tugas dan tekanan waktu sering kali memicu stres kerja yang berdampak pada terganggunya keseimbangan kehidupan pribadi pegawai. Dalam kondisi tersebut, *work-life balance* menjadi variabel psikologis yang relevan untuk menjelaskan bagaimana individu memaknai dan mengelola tuntutan pekerjaan (Brooks *et al.*, 2025; Tenaw *et al.*, 2021).

Work-life balance tidak sekadar berkaitan dengan pembagian waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga menyangkut keseimbangan peran, energi, serta keterlibatan emosional (Brooks *et al.*, 2025). Pegawai yang mampu menjaga keseimbangan ini cenderung memiliki tingkat kelelahan kerja (*burnout*) yang lebih rendah, stabilitas emosi yang lebih baik, serta komitmen organisasi yang lebih tinggi (Quinn & Hartland-Grant, 2026). Sehingga *work-life balance* dapat diposisikan sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana lingkungan kerja dan komunikasi memengaruhi kepuasan kerja (Tenaw *et al.*, 2021). Lingkungan kerja yang nyaman dan komunikasi yang terbuka dapat mengurangi tekanan psikologis, memperkuat dukungan sosial, serta membantu pegawai mengelola tuntutan pekerjaan secara lebih sehat. Pada akhirnya kondisi tersebut meningkatkan persepsi positif terhadap pekerjaan dan menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Paskarini *et al.*, 2023). Pendekatan ini menunjukkan bahwa hubungan antara faktor organisasi dan kepuasan kerja tidak selalu bersifat langsung, melainkan melalui proses psikologis yang melibatkan kemampuan individu dalam menjaga keseimbangan kehidupan kerja. Oleh karena itu, integrasi variabel *work-life balance* dalam model penelitian menjadi penting untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika kepuasan kerja dalam organisasi pelayanan kesehatan.

Kepuasan kerja dalam perspektif manajemen sumber daya manusia tidak terbentuk secara instan, melainkan merupakan hasil evaluasi individu terhadap berbagai kondisi yang dialaminya di tempat kerja. Salah satu faktor fundamental yang memengaruhi kepuasan kerja adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang baik, baik dari aspek fisik seperti tata ruang, fasilitas, pencahayaan, maupun aspek nonfisik seperti hubungan interpersonal dan suasana kerja, mampu menciptakan rasa aman dan nyaman bagi pegawai. Menurut Hidayat dan Utomo (2024) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan kepuasan kerja karena pegawai merasa senang menjalankan pekerjaannya serta puas terhadap fasilitas yang tersedia. Sejalan dengan itu Meilandani dan Heryanda (2025) menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung berdampak langsung terhadap kondisi psikologis pegawai dengan mengurangi kejenuhan serta meningkatkan efisiensi kerja. Jama dan Heryanda (2025) turut menambahkan bahwa ruang kerja yang tertata dengan baik dan dilengkapi peralatan memadai meningkatkan motivasi serta rasa dihargai, yang pada akhirnya memperkuat kepuasan kerja. Dengan

demikian, kualitas lingkungan kerja berperan sebagai fondasi dalam membentuk persepsi positif pegawai terhadap pekerjaannya.

H₁: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Di samping lingkungan kerja, komunikasi organisasi juga memiliki peranan strategis dalam membentuk kepuasan kerja. Komunikasi yang efektif memungkinkan terjadinya kejelasan peran, koordinasi yang lebih terstruktur, serta hubungan kerja yang harmonis antarpegawai maupun antara atasan dan bawahan. Saraswati *et al.* (2024) menjelaskan bahwa komunikasi yang baik mampu meningkatkan semangat dan kreativitas kerja karena pegawai memahami tujuan serta tanggung jawabnya secara jelas. Menurut Pirrotta *et al.* (2025) menambahkan bahwa komunikasi dua arah yang terbuka dapat mengurangi ketidakpastian dan menurunkan stres kerja. Temuan Rachman (2022) serta Dharmawangsa dan Suarmanayasa (2025) juga menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi bukan sekadar proses penyampaian informasi, tetapi juga sarana membangun kepercayaan, keterlibatan, dan rasa dihargai dalam organisasi.

H₂: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Eksistensi pekerjaan modern yang ditandai dengan meningkatnya tuntutan kinerja, beban administratif, serta tekanan waktu, pengaruh lingkungan kerja dan komunikasi terhadap kepuasan kerja tidak selalu bersifat langsung. Individu menghadapi tantangan dalam menjaga keseimbangan antara peran pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pada titik inilah konsep *work-life balance* menjadi relevan. Lingkungan kerja yang suportif dapat membantu pegawai mengelola stres dan membatasi beban kerja agar tidak mengganggu kehidupan personal. Fitriani *et al.* (2025) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif menekan stres kerja sehingga mempermudah pegawai menjaga keseimbangan peran. Yu *et al.* (2022) menegaskan bahwa batasan yang jelas antara waktu kerja dan waktu pribadi menciptakan stabilitas psikologis yang lebih baik, sedangkan Widiani dan Mas'ud (2023) menemukan bahwa fleksibilitas lingkungan kerja menurunkan tingkat burnout. Sehingga lingkungan kerja berkontribusi dalam menciptakan kondisi yang mendukung terbentuknya *work-life balance*.

H₃: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance*.

Komunikasi organisasi juga memiliki implikasi terhadap keseimbangan kehidupan kerja. Komunikasi yang terbuka, partisipatif, dan suportif memungkinkan pegawai menyampaikan kebutuhan, kendala, maupun aspirasi terkait pengaturan waktu dan beban kerja. Menurut Awaludin *et al.* (2025) menyatakan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif membantu pegawai menjaga keseimbangan peran kerja dan kehidupan pribadi. Menurut Hartati *et al.* (2024) menunjukkan bahwa komunikasi konstruktif mendorong harmoni antara tuntutan pekerjaan dan keluarga, sedangkan Widowati *et al.* (2023) menegaskan bahwa komunikasi organisasi yang terbuka memengaruhi persepsi pegawai terhadap keseimbangan kehidupan kerja. Mengacu pada analisis tersebut komunikasi yang efektif berfungsi sebagai mekanisme dukungan sosial yang membantu pegawai mengelola tekanan kerja secara lebih adaptif.

H₄: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance*.

Work-life balance pada akhirnya menjadi faktor psikologis yang secara langsung memengaruhi kepuasan kerja. Pegawai yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah, emosi yang lebih stabil, serta komitmen organisasi yang lebih tinggi. Menurut Nurhasan dan Sinambela (2025) menjelaskan bahwa keseimbangan peran berdampak positif terhadap kepuasan dan produktivitas pegawai. Menurut Khoiro dan Frianto (2024) juga menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara Yoghiana dan Riana (2023) menegaskan bahwa *work-life balance* berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menerjemahkan dukungan organisasi menjadi pengalaman kerja yang lebih memuaskan. Oleh karena itu, keseimbangan kehidupan kerja menjadi jembatan penting dalam membentuk kepuasan kerja yang berkelanjutan.

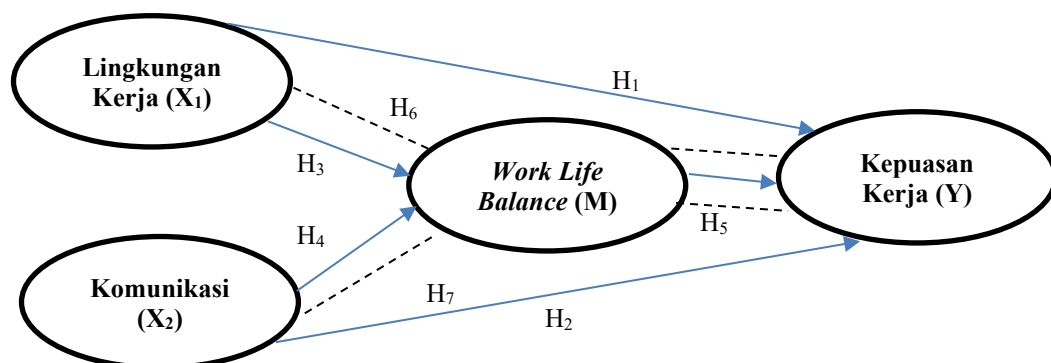
H₅: *Work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui peran mediasi *work-life balance*. Lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya meningkatkan kenyamanan kerja secara langsung, tetapi juga memberikan ruang bagi pegawai untuk menjaga keseimbangan kehidupan pribadinya. Menurut Izharuddin (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui mediasi *work-life balance*. Demikian pula komunikasi organisasi yang efektif berpotensi meningkatkan kepuasan kerja melalui mekanisme *work-life balance*. Komunikasi yang terbuka dan dua arah memungkinkan pegawai mengatur ekspektasi, mengklarifikasi tugas, serta memperoleh dukungan emosional yang dibutuhkan. Hendrik dan Utami (2025) menunjukkan bahwa komunikasi internal berdampak terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, sedangkan Ramadhani *et al.* (2025) serta Putri *et al.* (2025) menegaskan bahwa komunikasi yang efektif dan *work-life balance* secara bersama-sama meningkatkan kepuasan kerja.

H₆: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui mediasi *work-life balance*.

H₇: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui mediasi *work-life balance*.

Menilik fenomena penelitian ini memiliki urgensi yang kuat dalam menjelaskan dinamika kepuasan kerja pegawai non medis pada organisasi pelayanan kesehatan publik yang menghadapi tekanan administratif dan tuntutan pelayanan yang tinggi. Pemahaman yang komprehensif mengenai peran lingkungan kerja dan komunikasi organisasi menjadi penting, terutama ketika keduanya tidak hanya berdampak langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga melalui mekanisme psikologis yang melibatkan keseimbangan kehidupan kerja. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengintegrasian *work-life balance* sebagai variabel mediasi dalam konteks rumah sakit pemerintah daerah, sehingga memberikan perspektif yang lebih holistik dalam menjelaskan hubungan antara faktor organisasi dan kepuasan kerja. Pendekatan ini diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia sekaligus menjadi dasar pertimbangan strategis bagi pengelolaan SDM di sektor pelayanan kesehatan publik.



Sumber: Data Penelitian, 2026

Gambar 1. Kerangka Konsep

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausalitas yang bertujuan untuk menguji hubungan dan pengaruh antar variabel. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang diperoleh berupa angka yang dianalisis menggunakan teknik statistik (Sugiyono, 2022). Penelitian ini berfokus pada pengujian hipotesis terkait pengaruh lingkungan kerja (X₁) dan komunikasi (X₂) terhadap kepuasan kerja pegawai (Y) dengan *work-life balance* (M) sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan di RSUD Kabupaten Buleleng pada periode Oktober 2025 hingga

Februari 2026. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai nonmedis RSUD Kabupaten Buleleng yang berjumlah 489 orang. Penentuan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria pegawai aktif minimal bekerja selama satu tahun. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5 persen, sehingga diperoleh sebanyak 220 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner sebagai data primer serta data sekunder yang diperoleh dari bagian terkait. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel penelitian.

Variabel penelitian terdiri atas variabel eksogen yaitu lingkungan kerja dan komunikasi, variabel mediasi yaitu *work-life balance*, serta variabel endogen yaitu kepuasan kerja pegawai. Lingkungan kerja mencakup aspek fisik dan nonfisik yang memengaruhi kenyamanan dan kinerja pegawai (Sedarmayanti, 2017; Afandi, 2021). Komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian informasi dalam organisasi yang memengaruhi pemahaman dan koordinasi kerja (Robbins & Judge, 2019; Herlina *et al.*, 2023). *Work-life balance* merupakan kemampuan individu dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi (Clark, 2000; Greenhaus *et al.*, 2003), sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap individu terhadap pekerjaannya berdasarkan evaluasi berbagai aspek pekerjaan (Afandi, 2021; Robbins & Judge, 2019). Definisi variabel operasional dalam penelitian ini tertera pada Tabel 2.

Tabel 2.
Definisi Variabel Operasional

Variabel	Definisi	Indikator	Skala Ukur
Lingkungan Kerja (X ₁)	Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekeliling tempat seseorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja baik sebagai individu maupun kelompok (Sedarmayanti, 2017),	1) Kondisi ruang kerja 2) Fasilitas dan peralatan kerja 3) Hubungan rekan kerja 4) Dukungan atasan	Skala Likert
Komunikasi (X ₂)	Komunikasi adalah proses penyampaian pesan yang dilakukan oleh seseorang atau media melalui penyampaian suatu stimulus yang dimaksudkan untuk mengubah atau membentuk perilaku orang lain. (Herlina <i>et al.</i> , 2023).	1) Kejelasan pesan 2) Umpan balik 3) Keterbukaan informasi 4) Ketepatan waktu 5) Pemahaman dan keselarasan	Skala Likert
<i>Work-Life Balance</i> (M)	<i>Work-life balance</i> adalah suatu konsep yang menjelaskan cara individu mengelola lingkungan kerja dan keluarga serta batasan antara keduanya untuk mencapai keseimbangan (Clark, 2000).	1) Keseimbangan waktu 2) Keseimbangan keterlibatan 3) Keseimbangan kepuasan	Skala Likert
Kepuasan Kerja (Y)	Kepuasan kerja merupakan sikap individu terhadap pekerjaannya yang mencerminkan perasaan senang atau tidak senang berdasarkan evaluasi terhadap faktor-faktor pekerjaan (Robbins & Judge, 2019).	1) Kepuasan terhadap pekerjaan 2) Kepuasan terhadap lingkungan 3) Kepuasan terhadap penghargaan	Skala Likert

Sumber: Data Penelitian, 2026

Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Pearson *Product Moment* dengan kriteria r -hitung $> r$ -tabel dan p -value $< 0,05$, sedangkan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan batas $\geq 0,70$ (Ghozali, 2021). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan valid dan reliabel, sehingga instrumen layak digunakan dalam penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS). Evaluasi model meliputi

Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Work-Life Balance sebagai Mediasi,

Nyoman Kajeng Dharma Yasa, Trianasari & Ni Made Ary Widiastini

outer model untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk, serta *inner model* untuk menguji hubungan antar variabel melalui nilai R^2 , f^2 , dan Q^2 (Ghozali, 2021). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* dengan kriteria *t-statistic* $> 1,96$ dan *p-value* $< 0,05$. Selain itu, analisis mediasi dilakukan untuk mengetahui peran *work-life balance* dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja dan komunikasi terhadap kepuasan kerja, baik secara parsial maupun penuh (Ghozali, 2021).

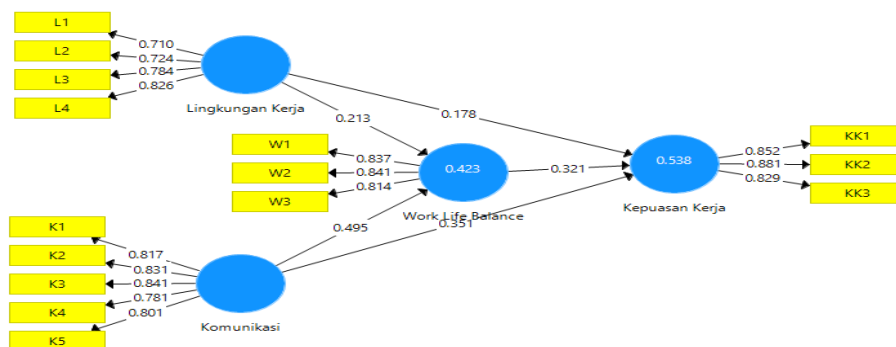
HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kabupaten Buleleng, yang merupakan rumah sakit milik pemerintah daerah dengan peran sebagai fasilitas rujukan tingkat lanjut yang menyediakan layanan kesehatan komprehensif. Sebagai institusi pelayanan publik, RSUD Kabupaten Buleleng dituntut untuk memberikan layanan yang berkualitas, sehingga membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang profesional, termasuk peran penting pegawai nonmedis dalam mendukung operasional rumah sakit. Meskipun sarana dan prasarana kerja relatif memadai, masih terdapat beberapa keterbatasan seperti ruang kerja, peralatan, serta perbedaan beban kerja antarunit. Selain itu, komunikasi organisasi yang telah berjalan cukup baik masih menghadapi kendala seperti miskomunikasi dan keterlambatan informasi, yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, RSUD Kabupaten Buleleng menjadi lokasi yang relevan untuk mengkaji pengaruh lingkungan kerja dan komunikasi terhadap kepuasan kerja dengan *work-life balance* sebagai variabel mediasi.

Karakteristik responden menunjukkan sebaran yang merata di berbagai unit kerja, dengan mayoritas memiliki masa kerja relatif lama, berada pada usia produktif, komposisi gender yang seimbang, serta tingkat pendidikan yang didominasi oleh SMA/SMK dan S1. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman dan pemahaman yang cukup terhadap kondisi organisasi.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian berada pada kategori sangat tinggi. Variabel lingkungan kerja memperoleh rerata 4,20, komunikasi 4,17, *work-life balance* 4,27, dan kepuasan kerja 4,36. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai nonmedis memiliki persepsi yang sangat positif terhadap kondisi kerja, komunikasi organisasi, keseimbangan kehidupan kerja, serta tingkat kepuasan kerja. Meskipun demikian, beberapa aspek seperti fasilitas kerja dan keterbukaan komunikasi masih memiliki nilai relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, dilakukan pengujian prasyarat untuk memastikan kelayakan instrumen dan model penelitian menggunakan pendekatan SEM-PLS. Pengujian ini meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk guna memastikan bahwa indikator mampu merepresentasikan variabel penelitian secara tepat dan konsisten. Hasil pengujian *outer model* dapat dilihat pada Gambar 2.



Sumber: Smart PLS, 2026

Gambar 2. Outer Loading Model

Uji validitas konvergen dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator dalam penelitian mampu merepresentasikan konstruk yang diukur, dengan kriteria nilai *outer loading* $\geq 0,70$. Berdasarkan hasil pada Gambar 2, seluruh indikator pada variabel lingkungan kerja, komunikasi, *work-life balance*, dan kepuasan kerja memiliki nilai *outer loading* di atas batas minimum yang ditetapkan, sehingga dinyatakan memenuhi validitas konvergen. Secara rinci, nilai loading pada variabel lingkungan kerja berada pada kisaran 0,710–0,826, yang menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu mengukur konstruk secara memadai. Pada variabel komunikasi, nilai *loading* berkisar antara 0,781–0,841, yang mengindikasikan hubungan yang kuat antara indikator dengan konstruk komunikasi. Selanjutnya, variabel *work-life balance* memiliki nilai loading antara 0,814–0,841, sedangkan variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai loading antara 0,829–0,881, yang termasuk dalam kategori sangat baik. Hasil pengujian reliabilitas yang tertera pada Tabel 3.

Tabel 3.
Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Keterangan
1	Kepuasan Kerja	0,814	0,890	0,729	Reliabel
2	Komunikasi	0,873	0,908	0,663	Reliabel
3	Lingkungan Kerja	0,766	0,847	0,581	Raliabel
4	Work-Life Balance	0,777	0,870	0,690	Reliabel

Sumber: Smart PLS, 2026

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal indikator dalam setiap variabel menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, dengan kriteria $\geq 0,70$. Berdasarkan Tabel 3, seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas, sehingga instrumen dinyatakan konsisten dan dapat dipercaya. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,814 dan *Composite Reliability* sebesar 0,890, yang menunjukkan konsistensi internal yang baik. Variabel komunikasi memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,873 dan *Composite Reliability* sebesar 0,908, yang mengindikasikan tingkat reliabilitas yang sangat kuat. Selanjutnya, variabel lingkungan kerja memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,766 dan *Composite Reliability* sebesar 0,847, sedangkan *work-life balance* memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,777 dan *Composite Reliability* sebesar 0,870. Selain itu, seluruh variabel juga memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50, yang menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan varians indikator dengan baik. Hasil pengujian validitas diskriminan tertera pada Tabel 4.

Tabel 4.
Uji Validitas Diskriminan

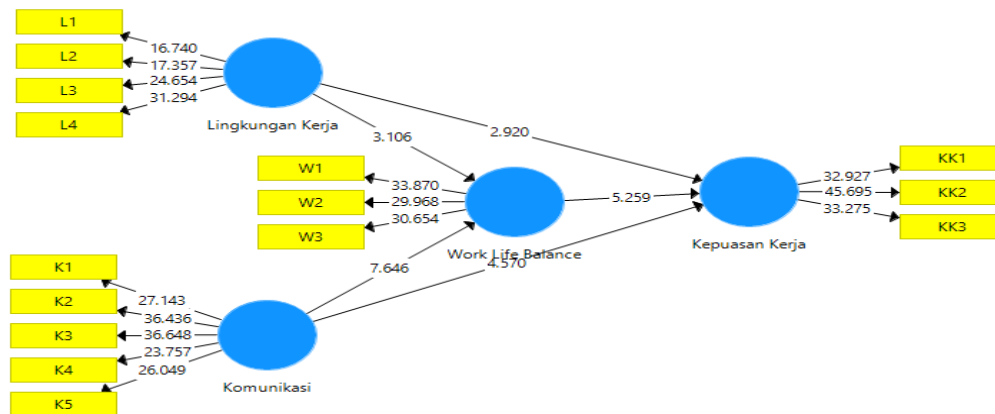
Konstruk	Kepuasan Kerja	Komunikasi	Lingkungan Kerja	Work-Life Balance
Kepuasan Kerja	0,854			
Komunikasi	0,665	0,814		
Lingkungan Kerja	0,567	0,628	0,762	
Work-Life Balance	0,635	0,629	0,524	0,831

Sumber: Data Penelitian, 2026

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan pada Tabel 4, diketahui bahwa nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) pada masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Nilai akar kuadrat AVE pada variabel kepuasan kerja sebesar 0,854 lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan variabel komunikasi, lingkungan kerja, dan *work-life balance*. Selanjutnya variabel komunikasi memiliki nilai sebesar 0,814, lingkungan kerja sebesar 0,762, dan *work-life balance* sebesar 0,831, yang masing-masing menunjukkan nilai diagonal lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk. Berdasarkan Tabel 4, hasil ini menunjukkan bahwa setiap

konstruk memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan dirinya dari konstruk lainnya dalam model penelitian.

Berdasarkan hasil pengujian model pengukuran (*outer model*) yang meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas, seluruh indikator dan konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang baik, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Dengan terpenuhinya seluruh persyaratan pada model pengukuran, maka analisis dapat dilanjutkan pada pengujian model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antarvariabel dalam penelitian. Adapun hasil pengujian *inner model* tertera pada Gambar 3.



Sumber: Smart PLS, 2026

Gambar 3. Inner Loading Model

Koefisien determinasi (R^2) merupakan ukuran yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi pada variabel endogen dalam model penelitian. Nilai R^2 menunjukkan proporsi kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen, sehingga semakin tinggi nilai R^2 maka semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan fenomena yang diteliti. Adapun hasil pengujian koefisien determinasi dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5.
Uji Koefisien Determinasi

No	Variabel	R Square	R Square Adjusted
1	Kepuasan Kerja	0,538	0,532
2	Work-Life Balance	0,423	0,418

Sumber: Data Penelitian, 2026

Berdasarkan Tabel 5, diketahui bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai R^2 sebesar 0,538 (R^2 adjusted = 0,532), yang menunjukkan bahwa 53,8 persen variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel lingkungan kerja, komunikasi, dan *work-life balance*, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Selanjutnya, variabel *work-life balance* memiliki nilai R^2 sebesar 0,423 (R^2 adjusted = 0,418), yang berarti 42,3 persen variasinya dapat dijelaskan oleh lingkungan kerja dan komunikasi, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Effect size (f^2) merupakan ukuran yang digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural. Nilai f^2 menunjukkan seberapa besar pengaruh suatu variabel independen dalam meningkatkan nilai koefisien determinasi (R^2). Menurut Ghozali (2021), nilai *effect size* dikategorikan menjadi 0,02 (kecil), 0,15 (sedang), dan 0,35 (besar). Adapun hasil pengujian *effect size* (f^2) tertera pada Tabel 6.

Tabel 6.
Uji Effect Size

No	Variabel	Kepuasan Kerja	Work-life balance
1	Komunikasi	0,128	0,257
2	Lingkungan Kerja	0,040	0,048
3	Work-Life Balance	0,129	

Sumber: Data Penelitian, 2026

Berdasarkan Tabel 6, variabel komunikasi memiliki nilai f^2 sebesar 0,128 terhadap kepuasan kerja yang termasuk kategori kecil, serta 0,257 terhadap *work-life balance* yang termasuk kategori sedang. Variabel lingkungan kerja memiliki nilai f^2 sebesar 0,040 terhadap kepuasan kerja dan 0,048 terhadap *work-life balance*, yang keduanya berada pada kategori kecil. Sementara itu, variabel *work-life balance* memiliki nilai f^2 sebesar 0,129 terhadap kepuasan kerja yang juga termasuk kategori kecil. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model berada pada kategori kecil hingga sedang.

Uji model fit merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengetahui tingkat kesesuaian antara model penelitian dengan data empiris yang digunakan. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa model yang dibangun mampu merepresentasikan hubungan antar variabel secara memadai. Adapun hasil uji model fit dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7.
Model Fit

Indikator Model Fit	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,086	0,086
d_ ULS	0,878	0,878
d_ G	0,331	0,331
Chi-Square	441,311	441,311
NFI	0,753	0,753

Sumber: Data Penelitian, 2026

Berdasarkan Tabel 7, nilai SRMR sebesar 0,086 baik pada saturated model maupun *estimated model*, yang menunjukkan bahwa model berada pada kategori cukup baik karena masih di bawah batas maksimum 0,10. Selain itu, nilai d_ ULS dan d_ G yang relatif kecil serta nilai NFI sebesar 0,753 menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang cukup baik. Hasil ini mengindikasikan bahwa model penelitian layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji pengaruh langsung dilakukan untuk mengetahui hubungan langsung antar variabel laten dalam model penelitian berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur (*path coefficient*), nilai *t-statistic*, dan *p-value* untuk menentukan arah serta tingkat signifikansi hubungan antar variabel. Setelah seluruh pengujian model sebelumnya dinyatakan memenuhi kriteria, maka dapat dilanjutkan pada pengujian hipotesis. Adapun hasil pengujian pengaruh langsung tertera pada Tabel 8.

Tabel 8.
Uji Pengaruh Langsung

No	Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	T Statistik (O/STDEV)	P Value
1	Komunikasi, Kepuasan Kerja	0,351	0,363	4,570	0,000
2	Komunikasi, Work-Life Balance	0,495	0,494	7,646	0,000
3	Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja	0,178	0,176	2,920	0,004
4	Lingkungan Kerja, Work-Life Balance	0,213	0,213	3,106	0,002
5	Work-Life Balance, Kepuasan Kerja	0,321	0,315	5,259	0,000

Sumber: Smart PLS, 2026

Berdasarkan Tabel 8, seluruh hubungan antar variabel menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai t -statistic $> 1,96$ dan p -value $< 0,05$. Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,178. Variabel komunikasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,351. Selanjutnya lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance* dengan nilai koefisien sebesar 0,213, serta komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance* dengan nilai koefisien sebesar 0,495. Selain itu, *work-life balance* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,321.

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui peran variabel *work-life balance* dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja dan komunikasi terhadap kepuasan kerja. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), nilai t -statistic, dan p -value menggunakan metode *bootstrapping* pada SEM-PLS. Adapun hasil uji mediasi tertera pada Tabel 9.

Tabel 9.
Uji Mediasi

Hubungan Variabel	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T-Statistics	P-Values	Jenis Mediasi
Komunikasi, Kepuasan Kerja	0,159	0,155	0,036	4,470	0,000	Mediasi Parsial
Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja	0,068	0,068	0,026	2,597	0,010	Mediasi Parsial

Sumber: Smart PLS, 2026

Berdasarkan Tabel 9, variabel komunikasi memiliki pengaruh tidak langsung sebesar 0,159 terhadap kepuasan kerja dengan nilai t -statistic 4,470 dan p -value 0,000, yang menunjukkan pengaruh signifikan. Sementara itu, variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak langsung sebesar 0,068 dengan nilai t -statistic 2,597 dan p -value 0,010, yang juga menunjukkan pengaruh signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa *work-life balance* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, dengan jenis mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial.

Uji total efek dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh keseluruhan antarvariabel penelitian, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi *work-life balance*. Pengujian ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kekuatan hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Adapun hasil uji total efek dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10.
Uji Total Efek

Hubungan Variabel	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T-Statistics	P-Values
Komunikasi, Kepuasan Kerja	0,510	0,518	0,069	7,361	0,000
Komunikasi, <i>Work-Life Balance</i>	0,495	0,494	0,065	7,646	0,000
Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja	0,246	0,244	0,065	3,766	0,000
Lingkungan Kerja, <i>Work-Life Balance</i>	0,213	0,213	0,069	3,106	0,002
<i>Work-Life Balance</i> , Kepuasan Kerja	0,321	0,315	0,061	5,259	0,000

Sumber: Smart PLS, 2026

Berdasarkan Tabel 10, seluruh hubungan antar variabel menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, yang ditunjukkan oleh nilai t -statistic $> 1,96$ dan p -value $< 0,05$. Variabel komunikasi memiliki pengaruh total sebesar 0,510 terhadap kepuasan kerja, sedangkan lingkungan kerja memiliki pengaruh total sebesar 0,246 terhadap kepuasan kerja. Selain itu komunikasi dan lingkungan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap *work-life balance*, serta *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,321. Hasil ini menunjukkan bahwa

Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Work-Life Balance sebagai Mediasi,

Nyoman Kajeng Dharma Yasa, Trianasari & Ni Made Ary Widiastini

hubungan antar variabel dalam model penelitian memiliki kekuatan yang baik, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai non medis di RSUD Kabupaten Buleleng. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja tidak hanya berfungsi sebagai tempat berlangsungnya aktivitas kerja, tetapi juga sebagai ruang sosial dan psikologis yang membentuk pengalaman kerja pegawai (Putriani & Pareke, 2025).

. Kondisi fisik seperti pencahayaan, kebersihan, dan fasilitas kerja memberikan dukungan instrumental dalam menyelesaikan tugas, sedangkan aspek non fisik seperti hubungan kerja yang harmonis dan dukungan atasan menciptakan rasa aman serta kenyamanan emosional. Dalam konteks organisasi sektor publik, lingkungan kerja yang kondusif memiliki nilai strategis karena mampu menjadi substitusi atas keterbatasan insentif finansial. Hal ini sejalan dengan konsep kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Robbins & Judge, di mana kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Dengan demikian, lingkungan kerja yang baik akan membentuk persepsi positif terhadap pekerjaan dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Discrepancy Theory* dan *Equity Theory* yang menempatkan persepsi individu sebagai kunci dalam pembentukan kepuasan kerja. *Discrepancy Theory* menjelaskan bahwa kepuasan kerja muncul ketika terdapat kesesuaian antara harapan pegawai dengan kondisi aktual yang dirasakan, sehingga semakin kecil kesenjangan yang terjadi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan. Sementara itu, *Equity Theory* menekankan bahwa pegawai akan mengevaluasi keadilan berdasarkan perbandingan antara kontribusi yang diberikan dan imbalan yang diterima, baik dalam bentuk material maupun non material. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan suportif dipersepsikan sebagai bentuk keadilan organisasi yang mampu meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini konsisten dengan penelitian Hidayat & Utomo (2024) serta Meilandani & Heryanda (2025) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, serta didukung oleh Jama & Heryanda (2025) yang menegaskan pentingnya fasilitas kerja yang memadai dalam menciptakan kenyamanan kerja.

Selain lingkungan kerja, komunikasi organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun secara lebih mendalam, komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampaian informasi, melainkan sebagai mekanisme pembentukan makna (*sense-making*) dalam organisasi. Komunikasi yang jelas, terbuka, dan dua arah memungkinkan pegawai memahami peran, tanggung jawab, serta ekspektasi organisasi secara lebih terstruktur. Dalam lingkungan kerja yang kompleks seperti rumah sakit, kejelasan komunikasi menjadi faktor krusial untuk mengurangi ambiguitas peran dan konflik kerja. Selain itu, komunikasi yang partisipatif juga memberikan ruang bagi pegawai untuk menyampaikan pendapat dan kebutuhan, sehingga meningkatkan rasa dihargai dan keterlibatan dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan *Discrepancy Theory*, di mana komunikasi yang efektif mampu memperkecil kesenjangan antara harapan dan realitas kerja. Temuan ini diperkuat oleh Saraswati *et al.* (2024), Supadmi *et al.* (2025), Pradnyani & Putra (2023), Dharmawangsa dan Suarmanayasa (2025), serta Pirrotta *et al.* (2025) yang menegaskan bahwa komunikasi yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui peningkatan koordinasi, kejelasan informasi, dan dukungan psikologis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan komunikasi berpengaruh positif terhadap *work-life balance*. Hal ini menegaskan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi tidak semata-mata bergantung pada kemampuan individu, tetapi sangat dipengaruhi oleh kondisi organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif memungkinkan pegawai mengelola energi dan waktu kerja secara lebih efisien, sedangkan komunikasi yang efektif membantu kejelasan pembagian tugas dan prioritas kerja. Dalam perspektif *Work Family Border Theory*, organisasi berperan sebagai pembentuk batas (*boundary shaper*) yang menentukan bagaimana individu mengelola peran kerja dan kehidupan pribadi. Ketika organisasi mampu menciptakan batas yang jelas dan fleksibel, maka konflik

peran dapat diminimalkan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rukmana dan Winarno (2023), Fitriani *et al.* (2025), Yu *et al.* (2022), Awaludin *et al.* (2025), Hartati *et al.* (2024), dan Widowati *et al.* (2023) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan komunikasi yang baik berkontribusi terhadap terciptanya *work-life balance* yang optimal.

Work-life balance sendiri terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan menjadi faktor penting dalam membentuk sikap kerja pegawai. Pegawai yang mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki kondisi psikologis yang lebih stabil, tingkat stres yang lebih rendah, serta keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Dalam perspektif psikologi organisasi, *work-life balance* berfungsi sebagai mekanisme protektif (*buffer*) yang melindungi individu dari tekanan kerja yang berlebihan. Selain itu, *work-life balance* juga mencerminkan adanya dukungan organisasi terhadap kesejahteraan pegawai, yang memperkuat persepsi keadilan sebagaimana dijelaskan dalam *Equity Theory*. Temuan ini sejalan dengan penelitian Suariyanti & Satrya (2023), Nurhasan & Sinambela (2025), Khoiro & Frianto (2024), Andana dan Mayasari (2025), serta Yogiana dan Riana (2023) yang menegaskan bahwa *work-life balance* memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan pegawai.

Peran *work-life balance* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja menunjukkan adanya mekanisme tidak langsung yang bersifat psikologis. Lingkungan kerja yang baik tidak secara otomatis meningkatkan kepuasan kerja, tetapi terlebih dahulu menciptakan kondisi yang memungkinkan pegawai mencapai keseimbangan hidup. Dalam kerangka *Discrepancy Theory*, *work-life balance* membantu memperkecil kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu dalam mengelolanya. Dengan demikian, lingkungan kerja yang mendukung akan lebih efektif meningkatkan kepuasan kerja apabila diikuti dengan terciptanya keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Temuan ini didukung oleh penelitian Rianty & Darma (2025), Izharuddin (2024), Hasyim & Bakri (2024), Mahadiva dan Riana (2023), serta Putri & Suci (2025) yang menegaskan bahwa integrasi antara lingkungan kerja dan *work-life balance* merupakan strategi penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Work-life balance terbukti memediasi pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga melalui pengelolaan keseimbangan hidup pegawai. Komunikasi yang jelas dan terbuka membantu pegawai mengatur prioritas kerja, mengurangi ketidakpastian, serta menciptakan struktur kerja yang lebih terencana. Dalam perspektif *Discrepancy Theory*, kondisi ini memperkecil kesenjangan antara ekspektasi dan realitas kerja, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, komunikasi yang partisipatif juga memberikan ruang bagi pegawai untuk menyampaikan kebutuhan personal, sehingga organisasi dapat memberikan dukungan yang relevan dalam menjaga *work-life balance*. Temuan ini sejalan dengan penelitian Tias & Atidira (2025), Dewi & Dewi (2024), Hendrik & Utami (2025), serta Putri *et al.* (2025) yang menegaskan bahwa komunikasi dan *work-life balance* secara simultan berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan.

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai non medis di RSUD Kabupaten Buleleng. Selain itu lingkungan kerja dan komunikasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work-life balance*. Selanjutnya *work-life balance* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa *work-life balance* berperan sebagai mediasi parsial dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja serta antara komunikasi dan kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan lingkungan kerja dan komunikasi tidak hanya secara langsung

meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan *work-life balance* pegawai.

Berdasarkan hasil tersebut, disarankan agar RSUD Kabupaten Buleleng meningkatkan kualitas komunikasi organisasi yang efektif, cepat, dan transparan, serta tetap memperhatikan lingkungan kerja baik secara fisik maupun nonfisik. Selain itu, organisasi perlu mendukung terciptanya *work-life balance* melalui kebijakan dan suasana kerja yang kondusif. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja, seperti kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, dan beban kerja. Selain itu, penelitian dapat dilakukan pada objek yang berbeda agar diperoleh hasil yang lebih luas dan dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai.

REFERENSI

- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Riau: Zafana Publishing.
- Akbar, M. F. (2021). *Seminar Manajemen Sumber Daya Manusia*, Solok: Insan Cendekia Mandiri.
- Amalia, T., Waliamin, J., & Safrianti, S. (2025). The Effect Of *Work-life balance*, Burnout, Workload And Work Environment On Employee Job Satisfaction At Pt BPRS Fadhilah Bengkulu City. *Jurnal Fokus Manajemen*, 5(2), 177-190. <https://doi.org/10.37676/jfm.v5i2.8298>
- Amin, M. R., & Sudiana, K. (2024). The Influence Of *Work-life balance* And Work Environment On Employee Job Satisfaction Of PT. Sucofindo Makassar Branch. *Jurnal Ekonomi*, 13(03), 1471-1486. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i03>
- Andana, I. M. R., & Mayasari, N. M. D. A. (2025). Pengaruh *Work-life balance* dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja ASN Bappeda Kabupaten Buleleng. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 808-818. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v7i2.99197>
- Astuti, S. D., & Suryani, N. K. (2024). Job satisfaction of Indonesian workers: An analysis and forecasting using STAR model. *Problems and perspectives in management*, 22(2), 443. doi:10.21511/ppm.22(2).2024.34 [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.34](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.34)
- Aulia, V., & Trianasari, N. (2021). Pengaruh disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada hotel banyualit spa'n resort lovina. *Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata*, 4(1), 21-34. <https://doi.org/10.23887/jmpp.v4i1.29577>
- Awaludin, A., Nandang, N., & Yadyana, I. D. G. S. A. (2025). Interpersonal Communication and Work-Life Balance: Key Drivers of Contract Employee Performance . *INVEST : Jurnal Inovasi Bisnis Dan Akuntansi*, 6(1), 162-172. <https://doi.org/10.55583/invest.v6i1.1279>
- Azizi, P., & Sopali, M. F. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bintara Tani Nusantara (BTN). *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen*, 2(3), 01-14. <https://doi.org/10.47861/sammajiva.v2i2>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Dana, A. H., & Yulianto, A. E. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Promosi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Perusahaan CV. Mitra Usaha Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, 13(11). e-ISSN: 2461-0593. Volume 13, Nomor 11, November 2024
- Damayanti, M. R., & Atmaja, D. R. (2022). Pengaruh work from home, work-life balance, stres kerja, dan employee relations terhadap kepuasan kerja pada pekerja yang sedang berkuliah. *Sinomika Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(4), 783-808. <https://doi.org/10.54443/sinomika.v1i4.424>
- Dharmawangsa, M. P. A., & Suarmanayasa, I. N. (2025). Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Daerah Kesatuan Pengelolaan Hutan. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 369-377. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v7i2.100801>
- Dwita Pangesti Ramadhani, Melly Ridaryanthi, & Farid Hamid Umarella. (2025). Strategi Komunikasi Internal dalam Memperbaiki Work-Life Balance dan Performance Management Karyawan pada Perusahaan Teknologi Informasi (Studi Kasus Pada PT ABC). *Jurnal Ilmiah Teknik Informatika Dan Komunikasi*, 5(3), 105–114. <https://doi.org/10.55606/juitik.v5i3.1513>
- Dewi, N. P. I. P., & Dewi, A. A. S. K. (2024). Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. BPD Bali Cabang Renon. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 118. <https://doi.org/10.24843/EEB.2024.v13.i01.p11>

- Fiernaningsih, N., Pudji, H., Ellyn Eka, W., & Rachma Bhakti, U. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia. Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grup
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: a measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of occupational health psychology*, 14(4), 441. <https://doi.org/10.1037/a0016737>
- Fitriani, I., Hasanudin, H., & Jaya, A. (2025). The Influence Of Work Environment And Work-Life Balance On Generation Z Employee Job Satisfaction With Work Stress Mediation. *Jurnal Multidisiplin*, 1(4), 245–260. <https://doi.org/10.70963/jm.v1i4.265>
- Fitrisandi, F., Yusmanizar, Y., & Ferdiansyah, R. (2025). The Impact of Organizational Communication on Job Satisfaction and Work Productivity at The Bappelitbangda Office of Barru Regency. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 10(1), 253-266. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v10i1.56038>
- Ghozali, I. (2021). Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.3. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Handoko, T. H. (2021). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE
- Hartati, N. S., Rubino, & Indra, F. (2024). The Role of Communication in Work-Life Balance: A Study of Female Employees at a Religious Institution. *Ilomata International Journal of Social Science*, 5(2), 601-614. <https://doi.org/10.61194/ijss.v5i2.1267>
- Hasyim, H., & Bakri, M. (2024). Work-Life Imbalance: Its Impact on Employee Motivation and Well-Being. *Economics and Digital Business Review*, 6(1). Retrieved from <https://ojs.stieamkop.ac.id/index.php/ecotal/article/view/2056>
- Hendrik, H., & Utami, L. S. S. (2025). Komunikasi Internal dan Work-life Balance di Perusahaan Event Management. *Koneksi*, 9(1), 123–132. <https://doi.org/10.24912/kn.v9i1.33292>
- Herlina, S., Boer, R. F., Fasadena, N. S., Sos, M., Kede, A., Kahfi, M. A. M., ... & Deryansyah, A. D. (2023). Pengantar Ilmu Komunikasi. Basya Media Utama.
- Hidayat, T., & Utomo, S. B. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kantor POS Jemur Andayani Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, 13(11). e-ISSN: 2461-0593. <https://repository.stiesia.ac.id/id/eprint/7407>
- Howard, J., & Turangan, J. (2023). Pengaruh Stres Kerja, Motivasi, Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Taishan Alkes Indonesia Di Jakarta. *Jurnal Serina Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 115-122. <https://doi.org/10.24912/jseb.v1i1.24936>
- Izdihar, A. F., Ab Latiff, D. S., & Yunus, N. A. M. (2023). Unraveling the impact of job stress, work-life balance and work environment on job satisfaction: A study on Malaysian Anti-Corruption Commission Investigation Officers. *Information Management and Business Review*, 15(3), 303-311. [https://doi.org/10.22610/imbr.v15i3\(SI\).3486](https://doi.org/10.22610/imbr.v15i3(SI).3486)
- Ilham, I. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Widina Media Utama.
- Indra, F. J., & Rialmi, Z. (2022). Pengaruh Work-Life Balance, Burnout, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Meka Eduversity Komunikasi). *Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, Dan Humaniora*, 5(2), 90-99. <https://doi.org/10.33753/madani.v5i2.223>
- Irwandi, M. P., Hardilawati, W. L., & Zaki, H. (2025). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Harian Lepas (THL) Tenaga Kesehatan Rsd Madani Kota Pekanbaru. *JURNAL ILMIAH MAHASISWA MERDEKA EMBA*, 4(1), 1451-1465. Vol. 4 No. 1 Tahun 2025. <https://doi.org/10.37859/merdekaemba.v4i1>
- Isma, A., & Hamka, A. (2025).). Job satisfaction through work-life balance with the role of inclusivity as an independent variable. *Multidisciplinary Indonesian Center Journal (MICJO)*, 2(2), 1328-1335. <https://doi.org/10.62567/micjo.v2i2.593>
- Izharuddin, M. (2024). Job Satisfaction, and Working Environment: Mediating Role of Work-Life Balance. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(1), 1144–1149. <https://doi.org/10.37385/msej.v5i1.4182>
- Jama, O. A., & Heryanda, K. K. (2025). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Narkotika Nasional Kabupaten Buleleng. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 11(1), 161-166. <https://doi.org/10.23887/bjm.v11i1.94661>
- Jessica, N., Afifah, N., Daud, I., & Pebrianti, W. (2023). The effect of work environment and work-life balance on job satisfaction: work stress as a mediator. *Journal of Economics, Management and Trade*, 29(1), 54-65. <https://doi.org/10.9734/JEMT/2023/v29i11074>
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of management & organization*, 14(3), 323-327. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>
- Khairani, N., Rony, Z. T., & Sari, R. K. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kementerian Sosial Sentra Terpadu Pangudi Luhur Kota Bekasi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 2(7), 325-339. <https://doi.org/10.61722/jiem.v2i7.1719>

- Khoiro, M., & Frianto, A. (2024). Pengaruh work-life balance terhadap job satisfaction melalui employee engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 109–119. <https://doi.org/10.26740/jim.v12n1.p109-119>
- Mahaputra, K. A., & Widiastini, N. M. A. (2022). Pengaruh Penempatan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pariwisata Kabupaten Buleleng. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(3), 384-392. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v4i3.36756>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Roda Karya.
- Mandagi, N. M., & Wijono, S. (2023). Work-life balance (WLB) and job satisfaction of employees at PT. X Yogyakarta. *Journal of Social Research*, 2(8), 2557-2563. <https://doi.org/10.55324/josr.v2i8.1301>
- Mardona, D., Rinaldo, J., & Anggraeni, M. D. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu di Pesisir Selatan. *Jurnal Riset Manajemen*, 2(2), 154-171. <https://jrm.ekasakti.org/index.php/jurma/index>
- Meilandani, N. T., & Heryanda, K. K. (2025). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Buleleng. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 11(1), 19-30. <https://doi.org/10.23887/bjm.v11i1.93798>
- Melvani, F. N., Veybitha, Y., Sakarina, S., & Pamuji, M. (2024). Influence of Work-Life Balance, Interpersonal Communication and Work Environment on Job Satisfaction PT. Employee Cooperative. Pupuk Sriwidjaja Palembang. *International Journal of Management and Business Economics*, 2(3), 52-58. <https://doi.org/10.58540/ijmebe.v2i3.574>
- Mimbar, L., & Hidayat, S. (2024). Pengaruh Beban Kerja, Komunikasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Kecamatan Yang Ada Di Kota Mataram. *Kredibel: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 3(1), 257-268. <https://doi.org/10.53512/kredibel.v3i1.495>
- Mochammad Munir Rachman. (2022). Measurement Of Job Satifiction: Transformational Leadership And Interpersonal Communication Impact On Work Discipline. *Jurnal Manajemen*, 26(2), 296–314. <https://doi.org/10.24912/jm.v26i2.966>
- Nathania, F., Ramadhan, Y., & Jus'at, I. (2023). The Effect Of Compensation, Work Environment, Career Development On Job Satisfaction With Employee Work Motivation As An Intervening Variable In Rs X. *Jurnal Health Sains*, 4(9), 75-89. *Jurnal Sains Kesehatan*, Vol. 04, Nomor 09, September 2023
- Mahadiva, M., & Riana, I. G. (2023). Pengaruh Work-Life Balance, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(11). <https://doi.org/10.24843/EEB.2023.v12.i11.p12>
- Nuramdhani, D., & Mahanani, E. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi Dan Kompensasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. XYZ. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 6(3), 264-274. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v6i3>
- Nurhasan, A., & Poltak Sinambela, L. (2025). The Effect of Work-Life Balance On Job Satisfaction and Productivity in The General and Financial Bureau of The Indonesian Quarantine Agency. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 5(1), 39-45. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v5i1.3622>
- Pirrotta, L., Ferrari, A., Cantarelli, P., & Belle, N. (2025). Communication and job satisfaction among public employees: evidence from large-scale surveys with healthcare professionals. *International Journal of Public Sector Management*, 38(5), 541-560. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2024-0222>
- Poulose, S., & N, S. (2018). *Work-life balance: A Conceptual Review*. *International Journal of Advances in Management and Economics*. Retrieved from. <https://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/324>.
- Prakoso, M. T. B., & Rismawati, R. (2023). Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Kerjasama Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt Agrodana Futures Surabaya). *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (Jirm)*, 12(1). <https://repository.stiesia.ac.id/id/eprint/6719>
- Pradnyani, L. D., & Surya Putra, M. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan komitmen afektif sebagai variabel mediasi. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(3), 421–429. <https://doi.org/10.24843/EEB.2023.v12.i03.p06>
- Putri, N. A., Siddiq, A. M., & Muttaqin, R. (2025). Pengaruh Komunikasi, *Work-life balance* dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 11(1), 582-595. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i1.3755>
- Putri, I. A. M. A., & Suci, N. M. (2025). Pengaruh *Work-life balance* terhadap Kinerja Karyawan Pertenuan Artha Dharma Melalui Kesejahteraan Karyawan. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 723-734. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v7i2.100557>
- Rahardjo, D. A. S. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.
- Renaldi, Y., Handoko, B., & Ardiani, W. (2024). The effect of compensation, wok environment and company organizational, culture on employee job satisfaction at Halim Fertility Center. *Berajah Journal*, 4(6), 1231-1244. <https://doi.org/10.47353/bj.v4i6.404>
- Rismayani, M. W., & Heryanda, K. K. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Puskesmas Buleleng I. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 10(2), 303-314. <https://doi.org/10.23887/bjm.v10i2.78621>

- Robbins, S. p., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behaviour*. Jakarta: Salemba Empat
- Roskina, S., & Haris, I. (2020). *Komunikasi Dalam Organisasi: Teori dan Aplikasi*. Gorontalo: UNG Press Gorontalo.
- Rukmana, S. A. ., & Winarno, A. (2023). Peran Work-Life Balance dan Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja pegawai Perempuan di Industri Ritel. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(8), 6024-6029. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i8.2038>
- Rustandi, D., & Nankus, I. A. (2024). The Impact of Compensation and Work Environment on Employee Job Satisfaction in the Hospitality Industry (Case Study of Kampung Sumber Alam Hotel and Resort). *Golden Ratio of Data in Summary*, 4(1), 152-62. <https://doi.org/10.52970/grdis.v4i1.1085>
- Sa'adah, L., Taqiyuddin, A., & Valeria, N. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada CV. Putra Putri Jombang. *Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, 2(2), 12-21. <https://doi.org/10.55606/mri.v2i2.2381>
- Sabid, N. A., & Fitrianingrum, A. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja dan *Work-life balance* terhadap Kepuasan Kerja. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 6(2), 317-335. <https://doi.org/10.35912/simo.v6i2.4623>
- Saraswati, N. P. A. S., Sari, N. P. N. A., & Utami, N. M. S. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Wedanata Industri Nusantara. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 2(2), 1331-1339. <https://jurnal.ittc.web.id/index.php/jebd/index>
- Sari, M., Ariani, M., & Arrywiwowo, I. (2025). Kepuasan Kerja Dipengaruhi oleh Motivasi, Komunikasi dan Lingkungan Kerja pada Karyawan PT. Asia Adhitama Shipyard di Kota Balikpapan. *Jurnal Analisis dan Manajemen Strategis*, 6(1). <https://ejournals.com/ojs/index.php/jams>
- Sedarmayanti (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Setiawan, S. B. A., & Siddiq, A. M. (2025). Pengaruh *Work-life balance*, Lingkungan Kerja, dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. FA Chemical. *eCo-Buss*, 8(1), 447-460. <https://jurnal.kdi.or.id/index.php/eb>. <https://doi.org/10.32877/eb.v8i1.2775>
- Seto, A. A., Febrian, W. D., Mon, M. D., Senoaji, F., Kusumawardhani, Z. N., Rusman, I. R., ... & Arifin, A. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Global Eksekutif Teknologi.
- Setyawasih, R., Baali, Y., Ekopriyono, A., Pasaribu, J. S., Mas'ud, A. A., Simarmata, N., ... & Mose, Y. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Global*. Sumatera Barat: PT Global.
- Simbolon, S., Simbolon, D. M., & Parhusip, P. T. (2022). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. United Rope Medan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 355-368. <https://doi.org/10.54367/jmb.v25i2>. http://ejournal.ust.ac.id/index.php/JIMB_ekonomi
- Slamet, Rokhmad. (2023). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: STIMA IMMI Press.
- Suariyanti, N. W. N., & Satrya, I. G. B. H. (2023). Peran Kelelahan Emosional Memediasi Pengaruh *Work-life balance* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Wanita Yang Sudah Berkeluarga. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(03), 471. <https://doi.org/10.24843/eeb.2023.v12.i03.p11>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (4th ed). Bandung: Alfabeta.
- SUPADMI, N. N. S., SUARMANAYASA, I. N., & RAHMAWATI, P. I. (2025). The Effect of Discipline, Motivation and Compensation on Civil Servants' Performance at Ganesha University of Education. *Journal of Tourism Economics and Policy*, 5(2), 399-410. <https://doi.org/10.38142/jtep.v5i3.1381>
- Suparyawan, I. W. E. J., & Suarmanayasa, I. N. (2024). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Sari Harta Utama. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 6(3). <https://doi.org/10.23887/pjmb.v6i3.69134>
- Surya Widiani, E. P., & Mas'ud, F. (2023). Pengaruh *work-life balance*, kepuasan kerja dan supportive work environment terhadap retensi karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. Nasmoco Cabang Gombel). *Diponegoro Journal of Management*, 12(5). Retrieved from <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/41793>
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Tias, A. T. A., & Atidira, R. (2025). Pengaruh Work-Life Balance dan Quality of Work Life terhadap Kepuasan Kerja Pendidik pada Pondok Pesantren Firdaus Kabupaten Jembrana. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 11(3), 1128-1138. <https://doi.org/10.23887/bjm.v11i3.111101>
- Wahyoedi, S., & Tecoalu, M. (2024). Pengaruh *Work-life balance* Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Perawat RS XYZ). *Syntax Idea*, 6(3), 1172-1187. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v6i3.3107>
- Widayanti, L. J., & Widiastini, N. M. A. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan bagian Moulding Kayu PT. Adi Karya Graha Mulya. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3(1), 47-55. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v3i1.29510>
- Widiani, E. P. S., & Mas'ud, F. (2023). Pengaruh work-life balance, kepuasan kerja, dan supportive work environment terhadap retensi karyawan (studi pada karyawan tetap pt. nasmoco cabang gombel). *Diponegoro Journal of Management*, 12(5). <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/41793>

- Widiasih, L. H., & Suarmanayasa, I. N. (2021). Faktor Penentu Kepuasan Kerja Karyawan Toserba KSA di Kabupaten Buleleng. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3(2), 178-185. <https://doi.org/10.23887/pjmb.v3i2.31921>
- Widowati, D., Alisya, V., Rahayu, Y., Salim, M., & Sakasmita, S. (2023). Organisational communication towards work-life balance in achieving working homeostatic at JOOX Indonesia. *Jurnal Studi Komunikasi*, 7(2), 383 - 400. <https://doi.org/10.25139/jsk.v7i2.6231>
- Yazid, M. N., & Husniati, R. (2023). Pengaruh Work-Life Balance, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT XYZ. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen Dan Akuntansi)*, 6(2), 120-131. <https://doi.org/10.57093/metansi.v5i1.149>
- Yogiana, G. A., & Riana, I. G. (2023). *Work-life balance* mediate: Workplace flexibility on job satisfaction. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 19(2), 1039–1049. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.19.2.1691>
- Yu, H. S., Lee, E. J., & Na, T. K. (2022). The mediating effects of work–life balance (WLB) and ease of using WLB programs in the relationship between WLB organizational culture and turnover intention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 3482. <https://doi.org/10.3390/ijerph19063482>