

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dengan perubahan secara cepat dalam menghadapi era globalisasi dan transformasi digital yang berkembang pesat. Dinamika lingkungan bisnis modern menuntut perusahaan tidak hanya berorientasi pada hasil finansial, tetapi juga pada keberlanjutan dan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang menjadi penggerak utama organisasi. Suatu organisasi yang memiliki SDM berkualitas, karyawan produktif, dan kepuasan kerja tinggi mampu bersaing dan dapat mempertahankan kelanjutan bisnis. Strategi organisasi dalam pengelolaan SDM berdampak pada kepuasan kerja yang dapat menghasilkan kinerja unggul dan kompetitif terhadap organisasi (1).

Organisasi jasa seperti instansi kesehatan sangat bergantung pada kualitas tenaga kesehatan, karena mutu pelayanan kepada pasien ditentukan oleh kompetensi, kesiapan, dan profesionalitas mereka dalam bekerja. Pelayanan kesehatan yang efektif tidak hanya mengandalkan fasilitas medis, tetapi juga membutuhkan tenaga kesehatan yang memiliki motivasi tinggi serta tingkat kepuasan kerja yang stabil. Dengan demikian, organisasi perlu memastikan strategi pengelolaan SDM yang mampu mendukung terciptanya kepuasan kerja.

Tenaga kesehatan menjadi salah satu faktor yang dapat menentukan baik atau tidaknya kualitas pelayanan di suatu rumah sakit. Mereka dituntut untuk memberikan kinerja yang optimal, tidak hanya kepada pasien secara langsung, tetapi juga kepada keluarga pasien yang turut terlibat dalam proses perawatan. Pelayanan kesehatan dapat berjalan efektif dan memberikan kepuasan apabila tenaga kesehatan memiliki tingkat kepuasan kerja yang baik. Tenaga kesehatan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memandang lingkungan kerjanya secara positif, sehingga lebih berkomitmen dan bertahan dalam jangka waktu lama dalam organisasi (2). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan tenaga kesehatan dalam menjalankan tanggung jawabnya sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja. Supaya tenaga kesehatan mampu mencapai hasil kerja yang melampaui standar kinerja, perhatian terhadap peningkatan kepuasan kerja menjadi hal yang penting.

Job Satisfaction atau kepuasan kerja penting bagi keberhasilan organisasi karena merupakan cerminan keseimbangan antara ekspektasi karyawan dan realita pekerjaan yang dijalankan. Kepuasan kerja merupakan perasaan yang dirasakan oleh setiap individu mengenai pekerjaan yang memberi dampak dalam penyelesaian pekerjaan (3). Kepuasan meliputi kondisi emosional atau psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan mereka dan lingkungan yang meliputi rasa puas, bahagia, atau terpenuhi yang dihasilkan dari interaksi dengan lingkungan dan peran seseorang (4). Dalam konteks organisasi, kepuasan kerja menjadi

indikator penting dalam menilai kualitas hubungan kerja dan efektivitas manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja sering digunakan sebagai dasar dalam mengevaluasi kondisi internal organisasi.

Kepuasan kerja menjadi aspek krusial pada tenaga kesehatan karena berdampak pada kualitas pelayanan, keselamatan pasien, dan stabilitas operasional rumah sakit. Tenaga kesehatan yang merasa puas menunjukkan tingkat kedisiplinan lebih baik, serta mampu bekerja dalam tekanan, sehingga kepuasan kerja memiliki implikasi langsung terhadap kinerja pelayanan yang mengutamakan kecepatan, ketelitian, dan empati. Kepuasan kerja tidak terlepas dari berbagai faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja tenaga kesehatan, termasuk kemampuan mereka beradaptasi melalui *learning agility*, kemampuan menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta kondisi budaya organisasi yang membentuk perilaku dan kenyamanan dalam bekerja. Dengan demikian, perlu mendapat perhatian dari pimpinan untuk menciptakan kedisiplinan dan semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja (5).

Menghadapi tuntutan pekerjaan di sektor kesehatan yang dinamis, diperlukan kemampuan beradaptasi yang cepat, sehingga tenaga kesehatan dituntut memiliki *learning agility* yang kuat. *Learning agility* merupakan kemampuan individu untuk belajar cepat, beradaptasi terhadap perubahan, dan menerapkan pembelajaran tersebut pada situasi baru. Kemampuan individu untuk cepat menyerap kompetensi baru dibuktikan melalui

perilaku seperti kolaborasi dalam belajar, berorientasi kuat pada hasil, efektif dalam penyelesaian masalah, dan inisiatif untuk mencoba hal-hal baru (6).

Individu dengan *learning agility* tinggi mampu menyerap informasi secara efektif, mencoba pendekatan baru, dan menunjukkan fleksibilitas dalam menyelesaikan masalah. Laudon & Laudon (2020) menyatakan bahwa sistem informasi dan teknologi baru mengubah sifat pekerjaan dan menuntut tenaga kerja untuk belajar *skills* baru (7). Dalam lingkungan kesehatan yang dinamis, tenaga kesehatan dituntut untuk memiliki kemampuan belajar cepat karena teknologi medis, prosedur klinis, dan standar keselamatan terus mengalami pembaruan. Dengan demikian, dukungan pembelajaran dan pelatihan sangat penting karena mempengaruhi sikap karyawan dan kemampuan belajar.

Selain *learning agility*, *work life balance (WLB)* atau keseimbangan kehidupan kerja juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena mencerminkan sejauh mana seseorang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi. *Work life balance* merupakan keadaan dimana seseorang merasa puas dengan pekerjaannya dengan tetap berusaha menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesionalnya yang dikelola sebaik mungkin (8). Dowling et al. (2013) menyatakan bahwa kebijakan sumber daya manusia berorientasi pada keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, meliputi pengaturan jadwal fleksibel dan dukungan kesejahteraan karyawan yang menjadi faktor penting bagi kepuasan kerja

(9). *Work life balance* sangat penting dan perlu diperhatikan oleh suatu organisasi supaya produktivitas dan kepuasan kerja tercapai (10). Dalam lingkungan kerja rumah sakit yang beroperasi 24 jam, tekanan pekerjaan seringkali menyebabkan kelelahan fisik, stres emosional, dan ketidakmampuan mengatur waktu pribadi. Sehingga *work life balance* memiliki kontribusi besar dalam menjaga keseimbangan tuntutan dalam pekerjaan dan kehidupan diluar pekerjaan, apabila keduanya seimbang karyawan bekerja efektif dan tidak terjadi stress dalam melaksanakan pekerjaan, serta lebih sejahtera (11).

Organizational culture atau budaya organisasi juga penting demi terciptanya kepuasan kerja. *Organizational culture* merupakan seperangkat nilai yang tumbuh dan berkembang dari kebiasaan, filosofi dasar organisasi, serta prinsip yang ditanamkan oleh para pendiri organisasi yang menjadi pedoman berpikir dan bertindak bagi seluruh anggota untuk mencapai tujuan bersama (12). Budaya memiliki keunikan yang tinggi sehingga menjadi pembeda utama antar organisasi, serta berpengaruh besar dalam jangka pendek dan jangka panjang untuk menciptakan keunggulan dimasa mendatang (13).

Kerja sama antar tenaga kesehatan, kedisiplinan, serta kualitas interaksi dengan pasien dipengaruhi *organizational culture* yang positif sehingga sangat penting dalam instansi kesehatan. Ketika *organizational culture* terbangun dengan baik, tenaga kesehatan merasa dihargai, memiliki rasa aman, dan memahami peran mereka dalam sistem pelayanan.

Sebaliknya, budaya yang lemah dapat memunculkan konflik internal, ketidakjelasan peran, serta rendahnya partisipasi karyawan dalam proses kerja. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan semangat kerja dan kepuasan tenaga kesehatan dalam jangka panjang.

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Ibu Dan Anak (RSIA) Fauziah Tulungagung yang merupakan rumah sakit swasta, bergerak di bidang pelayanan kesehatan ibu dan anak. RSIA Fauziah memiliki komitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dengan dukungan tenaga kerja profesional yang berperan penting dalam menjaga mutu pelayanan. Rumah sakit ini beroperasi 24 jam, menuntut karyawan untuk selalu siap siaga dalam memberikan pelayanan prima kepada pasien. Kondisi kerja yang menuntut kecepatan, ketelitian, dan empati tinggi sering menimbulkan tekanan kerja, tuntutan untuk selalu beradaptasi dengan perubahan prosedur pelayanan dan penggunaan teknologi baru juga menuntut karyawan untuk terus belajar menyesuaikan diri. Selain itu, saat ini karyawan RSIA berada pada masa transisi budaya organisasi karena pergantian kepemimpinan yang tentunya membawa arah kebijakan baru, prioritas, dan nilai yang berbeda.

Tabel 1. 1 Wawancara Pra Penelitian

Responden	Pertanyaan	Jawaban
Personalia	Bagaimana rumah sakit mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan baik	Setiap ada perubahan teknologi atau pembaruan SOP, rumah sakit selalu memberikan pelatihan kepada karyawan. Seperti saat penerapan Elektronik Rekam Medis (ERM), tim ahli didatangkan untuk memberikan training khusus. Selain itu,

Responden	Pertanyaan	Jawaban
	teknologi maupun pembaruan SOP? Apakah kendala yang dialami dalam penerapannya ?	pelatihan rutin juga dilakukan terkait teknologi, keselamatan kerja, dan penggunaan alat medis yang terus berkembang. Kendalanya ada pada perbedaan kemampuan karyawan, keterbatasan waktu pelatihan, serta sistem pelatihan perwakilan yang menimbulkan perbedaan pemahaman dalam proses adaptasi terhadap teknologi dan SOP baru.
Personalia	Bagaimana budaya organisasi yang diterapkan di rumah sakit ini, khususnya nilai-nilai kerja dan pola komunikasi?	Budaya organisasi di rumah sakit menempatkan nilai kejujuran sebagai prinsip yang paling utama. Hubungan antar karyawan, pimpinan dan karyawan bersifat kekeluargaan, dengan tujuan membimbing, memotivasi, dan membantu karyawan memperbaiki diri, bukan secara otoriter. Namun, terkadang antar karyawan masih terjadi kesalah pahaman baik dalam komunikasi maupun sistem kerja dan belum menerapkan keterbukaan dalam komunikasi. Seperti dalam pelaksanaan <i>handover</i> antar shift perawat, komunikasi belum sepenuhnya terbuka sehingga informasi kondisi pasien tidak tersampaikan secara lengkap.

Sumber: Wawancara Personalia, 2025

Berdasarkan Tabel 1.1 hasil wawancara dengan bagian personalia di RSIA Fauziah, rumah sakit telah menunjukkan komitmen dalam mempersiapkan karyawan menghadapi perubahan teknologi dan pembaruan standar operasional prosedur (SOP). Namun demikian, hasil wawancara juga mengungkapkan adanya sejumlah kendala yang mempengaruhi efektivitas proses pembelajaran tersebut. Perbedaan kemampuan individu mempengaruhi kecepatan memahami teknologi dan SOP baru.

Keterbatasan waktu pelatihan menjadi hambatan tersendiri, sehingga tidak seluruh karyawan dapat mengikuti proses pembelajaran secara optimal. Di sisi lain, penerapan sistem pelatihan berbasis perwakilan berpotensi menimbulkan kesenjangan pemahaman antar karyawan, karena informasi yang diterima tidak selalu tersampaikan secara utuh dan seragam.

Kondisi tersebut berdampak pada proses adaptasi kerja karyawan dan berpotensi menimbulkan kebingungan, peningkatan beban psikologis, serta ketidaknyamanan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Kemampuan individu untuk belajar dengan cepat, beradaptasi terhadap perubahan, dan menerapkan pengetahuan baru secara efektif menjadi sangat penting. Selain itu, kepemimpinan yang mendukung pembelajaran, seperti memberi dorongan dan umpan balik sangat berpengaruh terhadap peningkatan kemampuan belajar. Akan tetapi, peran pemimpin dalam menumbuhkan semangat belajar belum optimal karena masih berfokus pada target operasional dibandingkan pengembangan SDM. Selain itu, lingkungan kerja belum sepenuhnya mendukung keberanian bereksperimen karena masih ada kekhawatiran terhadap kesalahan. Sehingga kondisi ini dapat menurunkan semangat belajar dan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, *learning agility* penting untuk dipahami, karena berperan sebagai faktor kunci yang membantu karyawan menanggapi dinamika perubahan, sekaligus menjaga efektivitas kerja dan keberlanjutan kinerja organisasi.

Penerapan budaya organisasi di rumah sakit pada dasarnya telah berlandaskan nilai kejujuran sebagai prinsip utama dalam bekerja. Kejujuran dianggap penting karena keterbukaan dan rasa saling percaya menjadi syarat utama bagi kelancaran koordinasi serta keselamatan pelayanan kesehatan. Hubungan kerja bersifat kekeluargaan, di mana

pimpinan memberikan teguran atau arahan serta pembinaan dan motivasi apabila ada karyawan yang melakukan kesalahan dalam bekerja.

Implementasi nilai budaya tersebut masih belum optimal dan sesuai yang diharapkan. Komunikasi terbuka antar karyawan belum berjalan optimal, yang tercermin dari masih terjadinya kesalahpahaman, keterlambatan penyampaian informasi, dan kurangnya sinkronisasi antar unit kerja. Seperti pada proses *handover* atau serah terima antar shift perawat, informasi mengenai kondisi pasien, tindakan yang telah dilakukan, dan rencana tindak lanjut yang tidak tersampaikan secara lengkap dan jelas dapat menimbulkan kesalahpahaman dalam keperawatan, keterlambatan pengambilan keputusan klinis, serta meningkatkan beban kerja dan tekanan perawat pada shift berikutnya.

Perubahan pimpinan juga berdampak pada konsistensi budaya organisasi. Pergantian pimpinan membawa gaya kepemimpinan, pola komunikasi, serta pendekatan manajerial yang berbeda, sehingga menuntut karyawan untuk kembali beradaptasi dengan ekspektasi dan budaya kerja yang baru. Perbedaan gaya kepemimpinan dan pola komunikasi menyebabkan tenaga kesehatan harus kembali menyesuaikan cara pelaporan, koordinasi, dan pengambilan keputusan. Pada masa transisi ini, ketidakjelasan arahan sering menimbulkan kebingungan dan ketidakpastian dalam bekerja, sehingga mempengaruhi kenyamanan serta efektivitas kerja tenaga kesehatan.

Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun nilai budaya organisasi telah ditetapkan secara normatif, penguatan internalisasi nilai, komunikasi yang setara, dan pengelolaan transisi kepemimpinan masih menjadi tantangan utama dalam mewujudkan budaya organisasi yang efektif. Dengan demikian, perlu penguatan mekanisme komunikasi dan penegasan nilai keterbukaan agar budaya organisasi yang diharapkan dapat terwujud secara konsisten

Kondisi kerja di RSIA Fauziah Tulungagung yang beroperasi 24 jam menimbulkan tantangan *work life balance* karyawan, terutama tenaga kesehatan yang bekerja dalam tiga *shift* yaitu *shift* satu pukul 8 pagi - 2 siang, *shif* dua pukul 2 siang – 8 malam, dan *shif* tiga pukul 8 malam – 8 pagi. Situasi ini berpotensi menimbulkan kelelahan, stress, serta penurunan motivasi dan kepuasan kerja terutama bagian *shift* malam karena lebih panjang. Berdasarkan data keterlambatan RSIA Fauziah Tulungagung, tingkat keterlambatan selama periode bulan April hingga September 2025, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.2:

Tabel 1. 2 Data Keterlambatan Karyawan Bulan April - September 2025

Bulan	Jumlah Keterlambatan
April	20 orang
Mei	13 orang
Juni	22 orang
Juli	15 orang
Agustus	20 orang
September	15 orang

Sumber : Data Primer, 2025

Data keterlambatan tenaga kesehatan RSIA Fauziah selama periode April hingga September menunjukkan adanya pola kehadiran yang belum sepenuhnya stabil. Jumlah karyawan yang datang terlambat muncul secara konsisten setiap bulan dengan tingkat yang berfluktuasi. Pada bulan Juni tercatat jumlah absen tertinggi, yaitu 22 kasus keterlambatan, yang lebih tinggi dibandingkan bulan-bulan lainnya. Kondisi ini mengindikasikan adanya periode tertentu di mana tenaga kesehatan menghadapi beban atau situasi kerja yang lebih berat, sehingga berdampak pada tingkat kehadiran dan ketepatan waktu.

Kesinambungan keterlambatan ini dapat mencerminkan tekanan tugas dan tuntutan operasional yang membuat tenaga kesehatan kesulitan mengelola waktu secara optimal. Dalam lingkungan rumah sakit yang beroperasi selama 24 jam dengan sistem *shift* yang panjang dan tidak selalu selaras dengan kebutuhan individu, tenaga kesehatan seringkali menghadapi kelelahan fisik maupun mental yang berpotensi menghambat kesiapan mereka memulai tugas tepat waktu.

Keterlambatan kerja merupakan fenomena yang dipengaruhi oleh faktor pribadi, organisasi, dan lingkungan (14). Meskipun *work life balance* bukan sebagai penyebab utama keterlambatan, faktor-faktor pribadi yang berkaitan dengan pengelolaan waktu, kelelahan, dan tuntutan peran di luar pekerjaan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari konsep *work life balance*. Keterlambatan tidak dapat dinyatakan sebagai indikator langsung dari buruknya *work life balance*, melainkan sebagai salah satu tanda dari

dinamika keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dialami karyawan.

Kondisi yang dapat menjadi tantangan bagi tenaga kesehatan adalah sistem kerja shift yang diterapkan rumah sakit. Tenaga kesehatan tidak hanya bekerja pada shift pagi dan siang, tetapi juga menjalani shift malam yang berlangsung selama 12 jam, yaitu pukul 20.00 hingga 08.00 WIB. Durasi kerja yang panjang tersebut menuntut keterlibatan penuh tenaga kesehatan dalam memberikan pelayanan kepada pasien. Setelah menyelesaikan tugasnya, tenaga kesehatan tetap memiliki tanggung jawab dalam kehidupan pribadi dan keluarga yang juga memerlukan waktu, perhatian, dan energi. Situasi ini dapat menyebabkan berkurangnya waktu istirahat serta meningkatnya kelelahan fisik maupun mental.

Fenomena tersebut dapat dikaitkan dengan dimensi keseimbangan keterlibatan dalam work life balance, yaitu kemampuan individu untuk memberikan keterlibatan yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika keterlibatan pada pekerjaan menjadi sangat tinggi akibat tuntutan operasional rumah sakit, sementara tanggung jawab pribadi tetap harus dijalankan, tenaga kesehatan dapat mengalami kesulitan dalam membagi waktu, perhatian, dan energi secara proporsional. Kondisi ini berpotensi memengaruhi kesiapan kerja, termasuk ketepatan waktu kehadiran, serta menimbulkan kelelahan yang dapat mengurangi kenyamanan dalam bekerja.

Apabila berlangsung secara terus-menerus, ketidakseimbangan keterlibatan tersebut dapat berdampak pada tingkat kepuasan kerja tenaga kesehatan. Ketika keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi tidak tercapai, karyawan cenderung mengalami penurunan energi, fokus, dan motivasi, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja. Dengan demikian, data keterlambatan tersebut menjadi indikasi bahwa tenaga kesehatan di RSIA Fauziah menghadapi tantangan dalam menjaga *work life balance*.

Research gap penelitian ini terletak pada adanya perbedaan hasil temuan beberapa penelitian terdahulu. Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan ketidakkonsistenan hasil mengenai pengaruh *learning agility*, *work life balance*, dan *organizational culture* terhadap *job satisfaction*. Dalam penelitian terdahulu mengenai *learning agility*, menurut Munawar et al. *learning agility* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (15). Sedangkan menurut penelitian Muchtadin *learning agility* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (16).

Penelitian yang dilakukan oleh Kuncoro menunjukkan bahwa *work life balance* dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang menemukan *work life balance* dan *organizational culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (17)(18). Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara *learning agility*, *work life balance*, *organizational culture* dan *job satisfaction* masih belum konsisten, sehingga

perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk menguji kembali pengaruh tiga variabel terhadap kepuasan kerja dalam konteks berbeda.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi pada objek penelitian dan kesenjangan dari hasil penelitian terdahulu, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian kembali. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terdapat pada beberapa variabel dan objek penelitian. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini yaitu *learning agility*, *work life balance*, dan *organizational culture* sebagai variabel bebas dan *job satisfaction* sebagai variabel terikat. Dengan demikian, peneliti melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Learning agility*, *Work Life Balance*, dan *Organizational Culture* terhadap *Job Satisfaction* pada Tenaga Kesehatan RSIA Fauziah Tulungagung”

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain :

1. Bagaimana *learning agility*, *work life balance*, *organizational culture* dan *job satisfaction* di RSIA Fauziah Tulungagung?
2. Apakah *learning agility* berpengaruh terhadap *job satisfaction* ?
3. Apakah *work life balance* berpengaruh terhadap *job satisfaction* ?
4. Apakah *organizational culture* berpengaruh terhadap *job satisfaction* ?
5. Apakah *learning agility*, *work life balance*, dan *organizational culture* berpengaruh terhadap *job satisfaction* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dirumuskan secara langsung berdasarkan rumusan masalah dan hasil yang ingin dicapai. Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui *learning agility*, *work life balance*, *organizational culture* dan *job satisfaction* di RSIA Fauziah Tulungagung.
2. Mengetahui pengaruh *learning agility* terhadap *job satisfaction*.
3. Mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap *job satisfaction*.
4. Mengetahui pengaruh *organizational culture* terhadap *job satisfaction*.
5. Mengetahui pengaruh *learning agility*, *work life balance*, dan *organizational culture* terhadap *job satisfaction*.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Secara Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi nyata terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya pada kajian mengenai kepuasan kerja. Hasil penelitian dapat menjadi rujukan akademik untuk pengembangan konsep baru atau penelitian lanjutan yang berfokus pada hubungan antar variabel, seperti variabel mediasi atau moderasi, sehingga dapat memperluas pemahaman teoretis tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja di era kerja fleksibel dan digital.

1.4.2 Secara Praktis

Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi RSIA Fauziah Tulungagung dalam menyusun program pelatihan untuk meningkatkan *learning agility* serta mengembangkan kebijakan *work-life balance* yang lebih adaptif. Selain itu, membantu memperkuat *organizational culture* yang kolaboratif dan berorientasi pada pengembangan SDM. Secara keseluruhan, penelitian ini menjadi acuan bagi pimpinan dalam menyeimbangkan tuntutan produktivitas dan kesejahteraan karyawan guna meningkatkan kinerja dan loyalitas kerja.

