



UPAYA MEMPERTAHANKAN LOYALITAS PERAWAT: PERAN *SERVANT LEADERSHIP STYLE, WORK-LIFE BALANCE, DAN* KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

¹Irshania Ayu Cahyaningsih, ^{2*}Suyoto, ³Wida Purwidiyanti, ⁴Fatmah Bagis

^{1,2,3,4} Universitas Muhammadiyah Purwokerto, Indonesia

*Corresponding Author e-mail: suyoto@ump.ac.id

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Received: 2024-12-31

Revised: 2025-03-14

Accepted: 2025-03-24

Kata Kunci:

Servant_Leadership_Style;

Work_Life_Balance;

Kepuasan_Kerja;

Loyalitas_Perawat

Keywords:

Servant_Leadership_Style;

Work_Life_Balance;

Job_Satisfaction; Nurse_Loyalty

ABSTRAK

Pegawai yang memiliki sikap loyalitas tinggi tidak hanya berfokus pada kepentingan pribadinya, tetapi juga memiliki komitmen yang kuat terhadap tujuan dan keberhasilan organisasi tempat mereka bekerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis upaya mempertahankan loyalitas perawat melalui peran *servant leadership style*, *work-life balance*, dan kepuasan kerja sebagai mediasi pada perawat Instalasi Rawat Inap RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan alat analisis data statistik aplikasi SmartPLS. Pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh dengan jumlah sampel sebanyak 108 perawat. Hasil analisis menunjukkan bahwa *Servant Leadership Style*, *Work-life Balance*, dan Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas Perawat, Kepuasan Kerja tidak dapat memediasi hubungan antara *Servant leadership Style* terhadap Loyalitas Perawat akan tetapi dapat menjadi mediasi hubungan antara *Work-life Balance* terhadap Loyalitas Perawat.

ABSTRACT

Employees who have a high loyalty attitude are not only focused on their personal interests, but also have a strong commitment to the goals and success of the organization where they work. This research aims to identify and analyze efforts to maintain nurse loyalty through servant leadership style, work-life balance, and job satisfaction as mediation for nurses at the Inpatient Installation of RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara. This research is quantitative research using Structural Equation Modeling (SEM) with the SmartPLS application statistical data analysis tool. Sampling used a saturated sampling technique with a total sample of 108 nurses. The analysis results show that Servant Leadership Style, Work-life Balance, and Job Satisfaction partially have a positive and significant effect on Nurse Loyalty. Job Satisfaction cannot mediate the relationship between Servant Leadership Style and Nurse Loyalty but it can mediate the relationship between Work-life Balance on Nurse Loyalty.

PENDAHULUAN

Loyalitas memiliki peran penting dalam sebuah organisasi, karean mencerminkan sikap mental individu yang diwujudkan melalui komitmen dan kesetiaan terhadap organisasi (Veronica, 2020). Loyalitas perawat merupakan fondasi yang sangat penting bagi keberlanjutan operasional rumah sakit. Rumah sakit merupakan bagian krusial dari sistem pelayanan kesehatan yang terintegrasi, menyediakan berbagai jenis layanan bagi pasien dimana keberhasilan layanan tersebut bergantung pada kontribusi beragam elemen pendukungnya (Hasnah & Asyari, 2022). Kesehatan merupakan kebutuhan dasar bagi setiap



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

Copyright © 2025 Irshania Ayu Cahyaningsih, dkk





individu di seluruh dunia, yang mencerminkan betapa pentingnya kesehatan dalam kehidupan setiap individu (Whidiandono dkk., 2022).

RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara merupakan rumah sakit pemerintah daerah Kabupaten Banjarnegara, didirikan pada 31 Agustus 1940 dengan visi untuk menjadi prioritas bagi warga Banjarnegara dan sekitarnya. Perawat berperan penting dalam meningkatkan kesehatan masyarakat dan sebagai garda terdepan dalam pelayanan kesehatan (Insan dkk., 2022). Rumah sakit ini menyediakan layanan instalasi rawat inap, terdiri dari 8 bangsal yang dikelola oleh perawat dengan tanggung jawab untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien. Setiap bangsal tersebut dipimpin oleh kepala bangsal yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan koordinasi perawatan pasien. Instalasi rawat inap di rumah sakit ini terdiri dari Kelas Rawat Inap Standar (KRIS) dan fasilitas kamar VIP.

Loyalitas perawat di Instalasi Rawat Inap RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara tergolong baik, baik untuk perawat pegawai tetap maupun tidak tetap. Hal ini tercermin dari tingkat loyalitas yang mencapai 62,96% untuk perawat dengan masa kerja lebih dari 1 tahun hingga 10 tahun. Meskipun terdapat perbedaan dalam sisi status kepegawaian yaitu antara pegawai tetap dan tidak tetap hal tersebut tidak mengurangi rasa loyalitas perawat. Perawat di instalasi rawat inap tetap menunjukkan dedikasi yang tinggi terhadap profesi yang dijalankan. *“Loyalitas perawat sudah dapat dikatakan baik namun perlu untuk terus ditingkatkan, hal itu sejalan dengan program service excellence untuk para perawat yang direkomendasikan berdasarkan penilaian kepala bangsal agar perawat lebih mampu memberikan pelayanan terbaik seperti 3S (Senyum, Salam, Sapa) terhadap para pasien”* (Kepala Keperawatan Instalasi Rawat Inap, wawancara, 2024).

Loyalitas akan menghasilkan sumber daya manusia yang bersedia mengerahkan keterampilan, kemampuan, pemikiran, dan berkontribusi waktu demi keberhasilan organisasi (Yang & Dini, 2023). Pegawai yang memiliki sikap loyalitas tinggi tidak hanya berfokus pada kepentingan pribadinya, tetapi juga memiliki komitmen yang kuat terhadap tujuan dan keberhasilan organisasi tempat mereka bekerja (Citra & Fahmi, 2019). Loyalitas merupakan hal paling krusial yang harus dimiliki karyawan ketika bekerja di tempat kerjanya (Baskara & Bangun, 2024). Loyalitas karyawan dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti kepuasan kerja, motivasi, kondisi lingkungan kerja, budaya organisasi, proses organisasi, *servant leadership*, komitmen terhadap organisasi, *work-life balance*, karakter pemimpin, kepribadian, serta hubungan antara pemimpin dan anggota (Wirawan, 2016).

Salah satu pendekatan yang paling relevan dalam konteks loyalitas karyawan adalah Model Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership Style*). *Servant Leadership Style* didasarkan pada pandangan bahwa seorang pemimpin seharusnya melayani kebutuhan pengikutnya. Pemimpin berfungsi sebagai pelatih, pendukung, dan fasilitator untuk membantu mengembangkan potensi diri karyawan (Anggesti dkk., 2023). *Servant leadership* mampu mendorong motivasi dalam diri anggota, sehingga dapat bekerja dengan maksimal (Mohzana dkk., 2023). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Baskara & Bangun, 2024; Chandra, 2020; Fitriyana dkk., 2023; Mohzana dkk., 2023) menunjukkan bahwa *servant leadership style* mempunyai dampak terhadap loyalitas secara positif yang signifikan. Dengan demikian, *servant leadership style* yang diterapkan secara baik akan meningkatkan loyalitas. Namun berbeda dengan penelitian (Rindahati & Helmy, 2021) menyampaikan hasil bahwasanya *servant leadership style* tidak mempengaruhi loyalitas pegawai.

Loyalitas karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor *work-life balance*, yang mencerminkan keterampilan individu dalam mengelola keseimbangan antara tuntutan





pekerjaan dengan kehidupan pribadinya (Hendra & Artha, 2023). Keseimbangan kehidupan kerja memiliki tujuan untuk membangun suasana dan lingkungan kerja yang positif untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan produktivitas kerja (Bagis & Adawiyah, 2022). Penelitian yang dilakukan oleh (Larastrini & Adnyani, 2019; Hartoyo & Arsyad, 2021; Made & Sumantri, 2023; Marhalinda & Supiandini, 2022; Widiastuti & Baihaki, 2023) menyatakan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi mempengaruhi loyalitas secara positif dan signifikan. Semakin efektif penerapan *work-life balance*, semakin besar pula pengaruhnya terhadap peningkatan loyalitas karyawan. Berbeda dengan riset yang dilakukan (Reners dkk., 2024) menyatakan bahwasanya *work-life balance* tidak berdampak signifikan terhadap loyalitas.

Komponen berikutnya yang dapat mempengaruhi tingkat loyalitas yaitu kepuasan kerja, di mana mencerminkan persepsi keseluruhan individu terhadap pekerjaan yang dijalankan, perasaan itu berupa penilaian tentang seberapa jauh pekerjaan tersebut mampu memenuhi harapan dan rasa puas atas kebutuhannya (Sutrisno dkk., 2023). Karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan kerja tinggi biasanya lebih bertanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasi dan berkeinginan untuk tetap bertahan di dalamnya (Bagis dkk., 2021). Hasil penelitian (Larastrini & Adnyani, 2019; Hamisah & Nawawi, 2023; Lubis & Adhitya, 2024; Safrida dkk., 2023; Widiastuti & Baihaki, 2023) menyatakan bahwasanya kepuasan kerja memiliki dampak positif signifikan pada loyalitas. Artinya bahwa pegawai yang mempunyai kepuasan terhadap pekerjaan yang dimiliki, berpotensi termotivasi dan loyal terhadap tempatnya bekerja. Namun, berbeda dengan temuan (Citra & Fahmi, 2019) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berdampak signifikan terhadap loyalitas pegawai.

Kepuasan kerja karyawan merupakan aspek penting bagi perusahaan, dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya meliputi jenis pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, rekan kerja, kesempatan promosi, serta kompensasi atau gaji (Afandi, 2018). *Servant leadership style* menjadi salah satu aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja, dengan pengaruh dari tingkat partisipasi, kepercayaan, dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan yang penting bagi organisasi (El-Bayaa dkk., 2023). Menurut El-Bayaa dkk (2023) hal tersebut sejalan dengan elemen dalam model *servant leadership* Patterson, yaitu kepercayaan dan pemberdayaan yang memperkuat peran kepemimpinan melayani. Hasil penelitian (El-Bayaa et al., 2023; Sukmayadi & Abadi, 2020; Wijaya, 2024; Widiastuti et al., 2022) menyatakan bahwasanya *servant leadership style* mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan. Namun berbeda dengan riset yang dilakukan (Indartinah dkk., 2023) menyatakan bahwa *servant leadership style* tidak terbukti mempengaruhi kepuasan kerja.

Komponen selanjutnya yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja yaitu *work-life balance*, yang merujuk pada keterampilan individu dalam mengelola keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya (Hendra & Artha, 2023). Saat merumuskan kebijakan perusahaan, mempertahankan keseimbangan kehidupan kerja dan personal menjadi aspek krusial guna mendukung tercapainya produktivitas dan kepuasan kerja secara maksimal (Megaster dkk., 2021). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Aliya & Saragih, 2020; Megaster dkk., 2021; Pratama & Setiadi, 2024; Cahyadi & Prastyani, 2020; Suariyanti & Satrya, 2023) menyatakan bahwasanya *work-life balance* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Riset tersebut berbeda jika dibandingkan dengan riset yang dilakukan (Endeka dkk., 2020; Assyahidah dkk., 2024) dimana menyatakan bahwasanya *work-life balance* tidak terbukti mempengaruhi kepuasan kerja.

Kepuasan kerja mampu meningkatkan efek pengaruh *servant leadership style* terhadap loyalitas pegawai. Pemimpin yang melayani mampu menginspirasi, mengarahkan, dan





mengapresiasi kontribusi pegawai sehingga meningkatkan kepuasan kerja pegawai (Rindahati & Helmy, 2021). Selain itu, Rindahati dan Helmy (2021) juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi loyalitas pegawai, hal ini mengindikasikan tingkat kepuasan kerja akan berdampak terhadap loyalitas pegawai. Berdasarkan penelitian yang dilaksanakan (Baskara & Bangun, 2024; Rindahati & Helmy, 2021) yang menyatakan bahwasanya kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator dalam keterkaitan antara *servant leadership style* terhadap loyalitas karyawan.

Tersedianya *work-life balance* mempengaruhi dan memberikan dampak yang baik pada peningkatan kinerja dan kepuasan kerja, serta rendahnya kecenderungan anggota organisasi untuk keluar perusahaan. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat mempengaruhi perasaan karyawan terhadap perusahaan, yang pada akhirnya mempunyai berdampak baik terhadap loyalitas karyawan (Bagis & Adawiyah, 2022). Loyalitas karyawan tercermin melalui kemampuan melaksanakan tugas dengan baik, menyumbangkan ide-ide inovatif, serta menunjukkan kesungguhan yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan (Bagis & Adawiyah, 2022). Penelitian yang dilakukan oleh (Alawiyah & Dharmaputra, 2024; Bagis & Adawiyah, 2022) menyatakan bahwasanya *work-life balance* mempengaruhi loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja yang berperan sebagai mediasi.

Meskipun telah ada riset yang membahas pengaruh *servant leadership style* terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja yang berperan sebagai mediasi, seperti yang dilakukan oleh (Baskara & Bangun, 2024) hasil riset tersebut tidak selalu konsisten. Penelitian ini penting dilakukan karena masih terdapat inkonsistensi pada penelitian sebelumnya. Kontribusi penelitian ini adalah dengan melakukan pembaharuan variabel *work-life balance* sebagai variabel yang mempengaruhi loyalitas dengan subjek penelitian yaitu pada perawat di Instalasi Rawat Inap RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara. Penelitian ini ditujukan untuk mengidentifikasi dan menganalisis upaya mempertahankan loyalitas perawat melalui peran *servant leadership style*, *work-life balance*, dan kepuasan kerja sebagai mediasi. Melalui studi ini, diharapkan dapat menjadi sumber referensi untuk penelitian selanjutnya yang membahas loyalitas perawat serta menjadi rekomendasi yang berguna bagi lokasi penelitian dalam upaya mempertahankan kepuasan kerja dan loyalitas perawat melalui *servant leadership style* serta penerapan *work-life balance* yang lebih optimal.

TINJAUAN PUSTAKA

Social Exchange Theory

Penelitian ini berlandaskan pada *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Peter M. Blau (1964), teori ini menjelaskan interaksi sosial sebagai proses pertukaran di mana individu terlibat dalam hubungan yang didasarkan pada prinsip timbal balik. Dalam konteks organisasi, karyawan akan menunjukkan loyalitas jika karyawan tersebut mendapatkan manfaat yang lebih besar dari hubungan dengan atasan dan organisasi serta merasa bahwa organisasi memberikan imbalan yang adil atas kontribusi yang telah diberikan. Peranan *Social Exchange Theory (SET)* menjadi landasan bagi para pemimpin dalam memahami perilaku kerja karyawan, karena perilaku tersebut seringkali dipengaruhi oleh berbagai motif yang mendasarinya. *Social Exchange Theory* mengimplikasikan bahwa saat organisasi memperlakukan karyawan dengan baik, karyawan akan lebih berkomitmen untuk membalas dengan perilaku yang baik (I. Pratama, 2024).





Loyalitas

Loyalitas karyawan adalah komitmen dan kesiapan karyawan untuk tetap setia kepada perusahaan tempat bekerja, yang tercermin dari kesediaan untuk tetap berada dalam organisasi (Juwita & Khalimah, 2021). Loyalitas karyawan adalah rasa setia dan tanggung jawab yang tinggi terhadap perusahaan sebagai bentuk apresiasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan (Lestari & Stiaharti, 2024). Loyalitas karyawan adalah perasaan setia dan kesadaran yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan, yang dapat diamati melalui disiplin kerja, tanggung jawab, dan sikap yang ditunjukkan selama bekerja di perusahaan tersebut (Idris, 2022).

Pengembangan Hipotesis

Servant Leadership Style Terhadap Kepuasan Kerja

Istilah *servant leadership* dipopulerkan oleh Robert K. Greenleaf di bukunya “*The Servant as a Leader*”. *Servant leadership style* adalah pemimpin yang menempatkan kebutuhan orang lain di atas kepentingan diri sendiri, memberikan peluang pada pengikutnya untuk berkembang dan mencapai potensi terbaik mereka (Robbins & Judge, 2016). Kepemimpinan yang melayani adalah suatu kebajikan perilaku dalam pelayanan yang diawali dengan menghilangkan hal-hal buruk dari diri sendiri dengan memberikan pilihan secara sadar untuk berubah menjadi yang lebih baik, sesuai dengan keinginan seseorang (Anwar dkk., 2024). *Servant leadership style* menjadi salah satu aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh partisipasi dan kepercayaan yang diberikan dalam pengambilan keputusan, yang berkaitan erat dengan aspek kepercayaan dan pemberdayaan dalam kepemimpinan melayani (El-Bayaa dkk., 2023). Penelitian sebelumnya oleh (El-Bayaa dkk., 2023; Sukmayadi & Abadi, 2020; Wijaya, 2024) yang menyatakan *servant leadership style* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H₁: *Servant leadership style* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Work-Life balance Terhadap Kepuasan Kerja

Work-Life Balance, sesuai dengan istilahnya keseimbangan kehidupan kerja melibatkan pengelolaan serta penyeimbangan antara kewajiban di tempat kerja dengan tanggung jawab yang ada di luar pekerjaan, tanggung jawab diluar pekerjaan umumnya mencakup peran dalam keluarga, sosial, dan aspek spiritual (Poelmans dkk., 2008). *Work life balance* adalah keselarasan antara dua kepentingan seperti kehidupan di tempat kerja dan kehidupan diluar pekerjaan yang dimana harus bisa memiliki waktu yang seimbang dan tidak merasa hanya terfokus pada satu hal. Tersedianya *work-life balance* mempengaruhi dan memberikan dampak yang baik pada peningkatan kinerja dan kepuasan kerja. Saat merumuskan kebijakan perusahaan, mempertahankan keseimbangan kehidupan kerja dan personal menjadi aspek krusial guna mendukung tercapainya produktivitas dan kepuasan kerja secara maksimal (Megaster dkk., 2021). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Aliya & Saragih, 2020; Cahyadi & Prastyani, 2020; Megaster dkk., 2021; Pratama & Setiadi, 2021; Suariyanti & Satrya, 2023) menyampaikan bahwasanya *work-life balance* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H₂: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Servant Leadership Style Terhadap Loyalitas Perawat

Servant leadership style adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain di atas kepentingan pribadinya, memberikan peluang pada pengikutnya untuk berkembang dan mencapai potensi terbaik mereka (Robbins & Judge, 2016). *Servant leader* sangat diperlukan





dalam lembaga publik, sejalan dengan visi & misi organisasi sebagai pelayan masyarakat terutama bagi pemangku kepentingan, serta berperan menciptakan visi, memperbaiki sikap, perilaku, nilai, dan norma yang ada (Mulyadi, 2015). *Servant leadership* mampu mendorong motivasi dalam diri anggota, sehingga dapat bekerja dengan maksimal (Mohzana dkk., 2023). *Servant leadership style* memainkan peran penting dalam menjaga loyalitas perawat, serta membangun hubungan yang kuat untuk menghadapi berbagai tantangan dengan ketahanan fisik dan mental yang baik (Habieb & El-Wkeel, 2018). Berdasarkan penelitian yang dilakukan (Baskara & Bangun, 2024; Chandra, 2020; Fitriyana dkk., 2023; Mohzana dkk., 2023) menunjukkan bahwa *servant leadership style* berpengaruh terhadap loyalitas.

H₃: *Servant leadership style* berpengaruh positif terhadap loyalitas perawat.

Work-life balance Terhadap Loyalitas Perawat

Work-Life Balance didefinisikan sebagai keseimbangan kehidupan kerja melibatkan pengelolaan serta penyeimbangan antara kewajiban di tempat kerja dengan tanggung jawab yang ada di luar pekerjaan, tanggung jawab diluar pekerjaan umumnya mencakup peran dalam keluarga, sosial, dan aspek spiritual (Poelmans dkk., 2008). Keseimbangan kehidupan kerja memiliki tujuan untuk membangun suasana dan lingkungan kerja yang positif untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka sehingga dapat meningkatkan loyalitas dan produktivitas (Bagis & Adawiyah, 2022). Adanya peningkatan loyalitas mencerminkan penghargaan karyawan terhadap upaya yang dilakukan perusahaan dalam menerapkan dan mengelola prinsip *work-life balance* (Larastrini & Adnyani, 2019). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Larastrini & Adnyani, 2019; Hartoyo & Arsyad, 2021; Made & Sumantri, 2023; Marhalinda & Supiandini, 2022; Widiastuti & Baihaki, 2023) menyampaikan bahwasanya *work-life balance* berpengaruh terhadap loyalitas.

H₄: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap loyalitas perawat.

Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Perawat

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai rasa bahagia yang dialami karyawan pada pekerjaannya, muncul sebagai hasil dari evaluasi terhadap lingkungan kerja (Afandi, 2018). Selain itu Afandi (2018) juga menyebutkan kepuasan kerja akan meningkat seiring dengan bertambahnya aspek pekerjaan yang selaras dengan keinginan individu. Kepuasan kerja menggambarkan bagaimana perasaan karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan, serta apakah mereka merasa pekerjaan tersebut menyenangkan atau tidak (Budi Santoso & Yuliantika, 2022). Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas, dimana mencerminkan persepsi keseluruhan individu terhadap pekerjaan yang dijalankan, perasaan itu berupa penilaian tentang seberapa jauh pekerjaan tersebut mampu memenuhi harapan dan rasa puas atas kebutuhannya (Sutrisno dkk., 2023). Karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan kerja tinggi biasanya lebih bertanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasi dan berkeinginan untuk tetap bertahan di dalamnya (Bagis dkk., 2021). Hasil penelitian (Larastrini & Adnyani, 2019; Hamisah & Nawawi, 2023; Lubis & Adhitya, 2024; Safrida dkk., 2023; Widiastuti & Baihaki, 2023) menyatakan bahwasanya kepuasan kerja memiliki dampak positif signifikan pada loyalitas.





H₅: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas perawat.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan *Servant Leadership Style* Terhadap Loyalitas Perawat

Kepuasan kerja mampu meningkatkan efek pengaruh *servant leadership style* terhadap loyalitas pegawai. Pemimpin yang melayani mampu menginspirasi, mengarahkan, dan mengapresiasi kontribusi pegawai sehingga meningkatkan kepuasan kerja pegawai (Rindahati & Helmy, 2021). Selain itu, Rindahati dan Helmy (2021) juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi loyalitas pegawai, hal ini mengindikasikan tingkat kepuasan kerja akan berdampak terhadap loyalitas pegawai. Berdasarkan penelitian yang dilaksanakan (Baskara & Bangun, 2024; Rindahati & Helmy, 2021) yang menyatakan bahwasanya kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator dalam keterkaitan antara *servant leadership style* terhadap loyalitas karyawan.

H₆: *Servant leadership style* berpengaruh positif terhadap loyalitas perawat dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Hubungan *Work-Life Balance* Terhadap Loyalitas Perawat

Tersedianya *work-life balance* mempengaruhi dan memberikan dampak yang baik pada peningkatan kinerja dan kepuasan kerja, serta rendahnya kecenderungan anggota organisasi untuk keluar perusahaan. Keterlibatan karyawan dalam mempertahankan proporsi seimbang antara pekerjaan dan kehidupan personal, menggambarkan sejauh mana kepuasan mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat mempengaruhi perasaan karyawan terhadap perusahaan, yang pada akhirnya mempunyai dampak baik terhadap loyalitas karyawan (Bagis & Adawiyah, 2022). Loyalitas karyawan tercermin melalui kemampuan melaksanakan tugas dengan baik, menyumbangkan ide-ide inovatif, serta menunjukkan kesungguhan yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan (Bagis & Adawiyah, 2022). Penelitian yang dilakukan oleh (Alawiyah & Dharmaputra, 2024; Bagis & Adawiyah, 2022) menyampaikan bahwasanya *work-life balance* mempengaruhi loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

H₇: *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap loyalitas perawat dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode dengan pendekatan kuantitatif. Metode ini disebut sebagai metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan dianalisis menggunakan statistic (Sugiyono, 2022). Penelitian kuantitatif dapat dijelaskan sebagai penelitian yang terstruktur dengan komponen-komponen yang saling terkait (Hasibuan dkk., 2022). Populasi yang menjadi subjek penelitian ini terdiri dari 108 perawat pegawai tetap dan tidak tetap yang bekerja di instalasi rawat inap RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara. Teknik pengambilan sampel menerapkan teknik *sampling* jenuh, yakni metode di mana seluruh anggota populasi dipilih sebagai sampel dalam penelitian ini (Sugiyono, 2022).

Data diperoleh melalui kuesioner dengan skala *Likert* lima tingkatan. Kuesioner tersebut disebarkan kepada responden dengan dua cara, yaitu melalui *google form* dan *hardfile*, sesuai keinginan responden. Data berasal dari 108 perawat di instalasi rawat inap RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara. Skala *Likert* berfungsi mengukur pandangan, opini, dan persepsi individu mengenai fenomena yang telah ditentukan dalam pernyataan penelitian, dengan skala dari 1 hingga 5 (Sugiyono, 2022).





Tabel 1 Indikator Variabel

Loyalitas (Y)	<i>Servant Leadership Style</i> (X1)	<i>Work-Life Balance</i> (X2)	Kepuasan Kerja (M)
Menurut Pelealu (2022) indikator-indikator loyalitas karyawan sebagai berikut:	Menurut Keradjaan dkk. (2023) indikator <i>servant leadership style</i> , sebagai berikut:	Menurut Putri dan Amran (2021) indikator <i>work-life balance</i> meliputi:	Menurut Afandi (2018), indikator kepuasan kerja, meliputi:
1. <i>Challenging Work</i>	1. <i>Affection</i>	1. <i>Time Balance</i>	1. <i>Work</i>
2. <i>Supportive Work Environment</i>	2. <i>Empowerment</i>	2. <i>Involvement Balance</i>	2. <i>Pay</i>
3. <i>Feeling Safe</i>	3. <i>Vision</i>	3. <i>Satisfaction Balance</i>	3. <i>Promotion</i>
4. <i>Charismatic Leader</i>	4. <i>Humility</i>		4. <i>Supervisor</i>
5. <i>Proud Job</i>	5. <i>Trust.</i>		5. <i>Colleagues.</i>
6. <i>Work Received by The Company</i>			
7. <i>Hard Work Culture</i>			

Metode *Structural Equation Modelling* (SEM) menggunakan *SmartPLS* sebagai alat untuk menganalisis data. SEM dipilih sebagai metode alternatif untuk melakukan analisis data melalui pemodelan persamaan struktural (J. Hair & Alamer, 2022). Proses analisis data menggunakan *SmartPLS* terdiri dari beberapa tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) meliputi uji validitas reliabilitas dan uji validitas deskriman, evaluasi model struktural (*inner model*) dengan uji *R Square*, serta pengujian hipotesis di tahap akhir.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian yang disebarakan kepada 108 responden perawat di instalasi rawat inap, baik melalui *google form* (online) dan *hardfile* (offline). Berikut adalah penyajian statistik deskriptif mengenai profil responden penelitian yang disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2 Statistik Deskriptif Profil Responden

Keterangan	Kelompok	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	28	25,92
	Perempuan	80	74,08
	Jumlah	108	100,00
Usia	20 - 30 tahun	41	37,96
	31- 40 tahun	43	39,82
	41-50 tahun	22	20,37
	>50 tahun	2	1,85
	Jumlah	108	100,00
Masa Kerja	<1 tahun	5	4,63
	1-10 tahun	68	62,96
	11- 20 tahun	29	26,85
	21- 30 tahun	6	5,56
Pendidikan terakhir	Jumlah	108	100,00
	D3	74	68,52
	S1	34	31,48
Status kepegawaian	Jumlah	108	100,00
	Pegawai Tetap	51	47,22
	Pegawai Tidak Tetap	57	52,78
	Jumlah	108	100,00

Sumber: Hasil Statistik Deskriptif Profil Responden, 2024

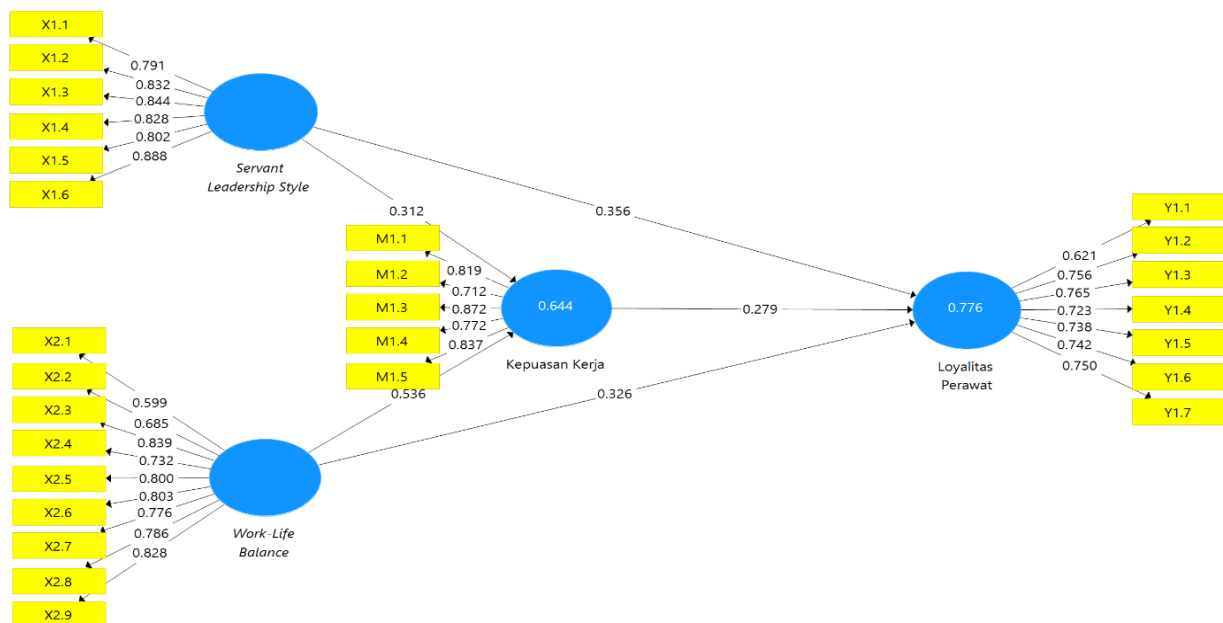




Berdasarkan Tabel 2, terlihat bahwa dari segi jenis kelamin, di dominasi oleh responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 74,08%. Berdasarkan usia, di dominasi oleh responden dengan usia 31-40 tahun sebanyak 39,82. Dari sisi masa kerja, mayoritas responden bekerja antara 1-10 tahun sebanyak 62,96%. Untuk pendidikan terakhir, sebagian besar perawat, yaitu 68,52% memiliki pendidikan terakhir D3 dan sebanyak 31,48% memiliki pendidikan terakhir S1. Sedangkan, berdasarkan status kepegawaian, pegawai tetap sebanyak 47,22% dan pegawai tidak tetap sebanyak 52,78%.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pada pengujian *outer model* meliputi beberapa tahapan seperti melihat *outer loadings* untuk menganalisa *Convergent Validity*. Menurut Noor (2014) indikator bersifat valid jika nilai *outer loadings* > 0,70, namun pada riset tahap awal nilai loading 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima.



Gambar 1 Hasil Uji *Outer Model*

Berikut disajikan hasil pengujian *outer loadings* dan *construct reliability* dan *validity* yang bertujuan untuk menilai validitas indikator dan reliabilitas konstruk dalam model penelitian.

Tabel 3 Nilai *Outer loadings*, *Construct Reliability* dan *Validity*

Variabel	Item Pengukuran	<i>Outer loadings</i>	<i>Crombach Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>AVE</i>
<i>Servant Leadership Style</i>	X1.1	0,791	0,910	0,931	0,691
	X1.2	0,832			
	X1.3	0,844			
	X1.4	0,828			
	X1.5	0,802			
	X1.6	0,887			
<i>Work-Life Balance</i>	X2.1	0,599	0,910	0,928	0,650
	X2.2	0,685			
	X2.3	0,836			
	X2.4	0,745			
	X2.5	0,792			





	X2.6	0,810			
	X2.7	0,786			
	X2.8	0,815			
	X2.9	0,855			
Kepuasan Kerja	M1.1	0,819			
	M1.2	0,712			
	M1.3	0,872	0,864	0,901	0,647
	M1.4	0,772			
	M1.5	0,838			
Loyalitas Perawat	Y1.1	0,621			
	Y1.2	0,772			
	Y1.3	0,770			
	Y1.4	0,728	0,849	0,888	0,569
	Y1.5	0,748			
	Y1.6	0,756			
	Y1.7	0,751			

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 3, semua item telah memenuhi kriteria dengan nilai $> 0,50$ sehingga dianggap valid dan mewakili pengukuran tiap variabel. Uji *construct reliability* dan *validity* menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* $> 0,70$ dan nilai *AVE* $> 0,50$, yang menandakan validitas yang baik. Ini berarti variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikator-indikatornya (Hair *et al.*, 2021). Nilai *Cronbach's alpha* dianggap reliabel jika $> 0,70$ (Widarjono, 2015). Dengan demikian, reliabilitas variabel dapat diterima karena nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* $> 0,70$, dan nilai *AVE* $> 0,50$ menunjukkan variabel pada penelitian dinyatakan reliabel dan valid.

Tabel 4 Hasil Uji Fornell-Larcker

	<i>Servant Leadership Style</i>	Kepuasan Kerja	Loyalitas Perawat	<i>Work-Life Balance</i>
<i>Servant Leadership Style</i>	0,831			
Kepuasan Kerja	0,727	0,804		
Loyalitas Perawat	0,811	0,791	0,729	
<i>Work-Life Balance</i>	0,774	0,778	0,818	0,764

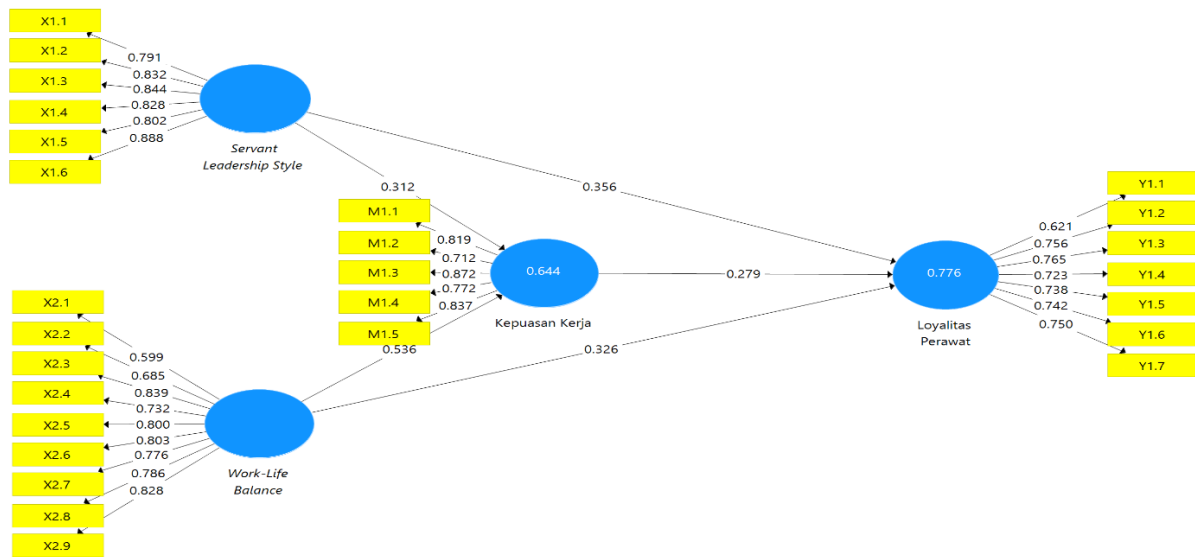
Sumber: Data diolah, 2024

Menurut (Hair *et al.*, 2021), nilai *Fornell-Larcker* menyarankan bahwa akar kuadrat dari varians rata-rata yang diekstraksi oleh suatu konstruk harus lebih besar daripada korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lainnya. Pada Tabel 4 diketahui bahwasanya terdapat dua variabel dengan nilai akar AVE lebih kecil dibandingkan nilai korelasi antar konstruk lainnya.





Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)



Gambar 2 Hasil R Square

Menurut J. F. Hair *et al.*, (2011) nilai *R Square* dibagi dalam tiga kategori: $\geq 0,75$ (tinggi), $\geq 0,50$ (sedang), dan $\geq 0,25$ (rendah). Gambar 3 menunjukkan bahwa untuk Kepuasan Kerja, *R Square* adalah 0,644 (sedang), dimana *Servant Leadership Style* dan *Work-life Balance* menjelaskan 64,4% variabel Kepuasan Kerja, sementara sisanya 35,6% dipengaruhi oleh faktor lain. Nilai *R Square* 0,776 (tinggi) menunjukkan bahwa *Servant Leadership Style* dan *Work-life Balance* menjelaskan 77,6% variabel Loyalitas Perawat, sementara sisanya 22,4% lainnya dipengaruhi oleh faktor eksternal.

Tabel 5 Hasil T Statistic dan P Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	STDEV	T Statistics	P Values	Hipotesis
<i>Servant leadership style</i> → Kepuasan Kerja	0,312	0,322	0,109	2,872	0,004	Diterima
<i>Work-life balance</i> → Kepuasan Kerja	0,536	0,535	0,107	5,027	0,000	Diterima
<i>Servant leadership style</i> → Loyalitas Perawat	0,356	0,351	0,080	4,476	0,000	Diterima
<i>Work-life balance</i> → Loyalitas Perawat	0,326	0,334	0,107	3,033	0,003	Diterima
Kepuasan Kerja → Loyalitas Perawat	0,279	0,278	0,096	2,892	0,004	Diterima

Sumber: Data diolah, 2024

Pengujian hipotesis bergantung pada *p-value*. Hipotesis dianggap berpengaruh dan signifikan jika *t-statistics* $> 1,96$ dan *p-value* $< 0,05$ (Maradika & Perkasa, 2024). Mengacu pada perhitungan dalam Tabel 5, menampilkan bahwasanya *Servant leadership style* sehingga berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja secara positif dan signifikan (*T statistics* = 2,872 $> 1,96$ dan *p values* = 0,004 $< 0,05$) sehingga hipotesis 1 diterima. Selain itu, *Work-life Balance* juga berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja secara positif dan signifikan (*T statistics* = 5,027 $> 1,96$ dan *p values* = 0,000 $< 0,05$) sehingga hipotesis 2 diterima. *Servant leadership style*





berpengaruh terhadap Loyalitas Perawat secara positif dan signifikan ($T statistics = 4,476 > 1,96$ dan $p values = 0,000 < 0,05$) sehingga hipotesis 3 diterima. *Work-life balance* juga berpengaruh terhadap Loyalitas Perawat secara positif dan signifikan ($T statistics = 3,033 > 1,96$ dan $p values = 0,003 < 0,05$) sehingga hipotesis 4 diterima. Terakhir, Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Loyalitas Perawat secara positif dan signifikan ($T statistics = 2,892 > 1,96$ dan $p values = 0,004 < 0,05$) sehingga hipotesis 5 diterima.

Tabel 6 Hasil Uji *Specific Indirect Effects*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	STDEV	T Statistics	P Values	Hipotesis
<i>Servant leadership style</i> → Kepuasan Kerja → Loyalitas Perawat	0,087	0,090	0,046	1,901	0,058	Ditolak
<i>Work-life balance</i> → Kepuasan Kerja → Loyalitas Perawat	0,149	0,148	0,057	2,607	0,009	Diterima

Sumber: Data diolah, 2024

Mengacu pada Tabel 6, kontribusi pengaruh Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi yaitu diketahui $T statistic = 1,901 < 1,96$ dan $p values = 0,058 > 0,05$, mengindikasikan bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi hubungan antara *Servant leadership style* dan Loyalitas Perawat sehingga hipotesis 6 ditolak. Nilai $T statistic = 2,607 > 1,96$ dan nilai $p values = 0,009 < 0,05$, menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi hubungan antara *Work-life Balance* dan Loyalitas Perawat sehingga hipotesis 7 diterima.

Pembahasan

Pengaruh *Servant Leadership Style* Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian menunjukkan bahwasanya *servant leadership style* mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan. Pemimpin yang efektif dalam menerima dan mempertimbangkan aspirasi bawahan cenderung membangun hubungan yang lebih baik. Pimpinan di Instalasi Rawat Inap RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara senantiasa bersedia untuk menerima setiap aspirasi dari bawahannya, perilaku tersebut tentunya dapat berkontribusi positif terhadap peningkatan kepuasan kerja perawat. Peningkatan kepuasan kerja dapat didukung oleh promosi yang dilakukan secara adil. Perawat di instalasi rawat inap memiliki kepuasan kerja tinggi karena promosi di RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara dilakukan secara adil sesuai dengan kebijakan yang ada. Sejalan dengan *Social Exchange Theory (SET)*, ketika seorang pemimpin mampu menerima dan mendengarkan setiap aspirasi dari bawahannya, serta memberikan promosi pekerjaan yang adil maka perawat akan cenderung merasa dihargai. Hal ini mendorong perawat untuk merespons dengan tingkat kepuasan kerja yang maksimal dan keterlibatan yang lebih mendalam untuk menjalankan tugas. Ketika perawat diberikan kepercayaan dan kebutuhannya diprioritaskan oleh pemimpin, hal ini dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab, yang nantinya akan meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan riset (Flores, 2021) mengungkapkan bahwa *servant leadership style* menjadi elemen krusial untuk meningkatkan kepuasan kerja dalam lingkup staf perawat lingkungan rumah sakit. Penelitian (El-Bayaa dkk., 2023; Sukmayadi & Abadi, 2020; Wijaya, 2024) juga menyampaikan bahwa *servant leadership style* mempengaruhi kepuasan kerja.





Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian menunjukkan bahwasanya *work-life balance* mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan. Sejalan dengan *Social Exchange Theory (SET)* *work-life balance* merupakan aspek penting guna mengurangi stress dan meningkatkan kepuasan kerja. Perawat yang merasa nyaman dengan aktivitas kehidupan keluarga cenderung memiliki keseimbangan kehidupan yang lebih baik. Perawat di instalasi rawat inap merasa dapat mengatur antara tanggung jawab kerja dan kehidupan pribadi dengan efektif, sehingga mereka cenderung lebih puas dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Promosi yang dilakukan secara adil berkontribusi positif pada persepsi keadilan di tempat kerja. Perawat di instalasi rawat inap merasa bahwa promosi di RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara dilakukan secara adil sesuai dengan kebijakan yang ada, sehingga meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja perawat. Keseimbangan kehidupan kerja yang sehat secara konsisten mengoptimalkan kepuasan kerja, serta memotivasi perawat untuk memberikan pelayanan berkualitas, menikmati waktu bersama keluarga dan teman, serta menjalankan tanggung jawab mereka dengan penuh makna (Abhitha & Hebbar, 2022). Temuan ini sejalan dengan penelitian (Aliya & Saragih, 2020; Cahyadi & Prastyani, 2020; Megaster dkk., 2021; Pratama & Setiadi, 2021; Suariyanti & Satria, 2023) yang menjelaskan bahwasanya *work-life balance* mempengaruhi kepuasan kerja.

Pengaruh *Servant Leadership Style* Terhadap Loyalitas Perawat

Penelitian menunjukkan bahwasanya *servant leadership style* mempengaruhi loyalitas perawat secara positif dan signifikan. Hasil ini sejalan dengan *Social Exchange Theory (SET)* pimpinan yang terbuka untuk menerima aspirasi dari bawahan menciptakan suasana kerja yang positif. Pimpinan di Instalasi Rawat Inap RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara senantiasa bersedia untuk menerima setiap aspirasi dari bawahannya, perilaku tersebut tentunya dapat berkontribusi positif terhadap peningkatan loyalitas perawat di instalasi rawat inap. Pentingnya lingkungan kerja yang nyaman terletak pada perannya dalam meningkatkan loyalitas perawat. Perawat di instalasi rawat inap sudah mendapatkan lingkungan kerja yang baik mencakup fasilitas yang memadai, dukungan dari rekan kerja, dan pimpinan yang responsif terhadap kebutuhan perawat sehingga berkontribusi dalam meningkatkan loyalitas. Hal ini mengindikasikan bahwa *servant leadership style* berperan penting dalam menjaga loyalitas perawat, serta membangun hubungan yang kuat untuk menghadapi berbagai tantangan dengan ketahanan fisik dan mental yang baik (Habieb & El-Wkeel, 2018). Temuan ini sejalan dengan penelitian (Baskara & Bangun, 2024; Chandra, 2020; Fitriyana dkk., 2023; Mohzana dkk., 2023) yang menyatakan bahwa *servant leadership style* mempengaruhi loyalitas.

Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Loyalitas Perawat

Penelitian menunjukkan bahwasanya *work-life balance* mempengaruhi loyalitas perawat secara positif dan signifikan. Sejalan dengan *Social Exchange Theory (SET)* *work-life balance* dalam konteks loyalitas perawat menunjukkan bahwa dukungan dalam keseimbangan kehidupan kerja sangat diperlukan untuk membangun lingkungan kerja yang positif di rumah sakit. Perawat yang merasa nyaman dengan aktivitas kehidupan keluarga cenderung memiliki keseimbangan kehidupan yang lebih baik. Perawat di instalasi rawat inap merasa dapat mengatur antara tanggung jawab kerja dan kehidupan pribadi dengan efektif, sehingga mereka cenderung lebih puas dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Selain itu kenyamanan yang dirasakan oleh perawat di instalasi rawat inap membuat mereka mampu menyeimbangkan tanggung jawab kerja dan kehidupan pribadi yang kemudian berkontribusi dalam memperkuat





loyalitas pada rumah sakit. Adanya peningkatan loyalitas mencerminkan penghargaan karyawan terhadap upaya yang dilakukan perusahaan dalam menerapkan dan mengelola prinsip *work-life balance* (Larastrini & Adnyani, 2019). Temuan ini sejalan dengan penelitian (Larastrini & Adnyani, 2019; Hartoyo & Arsyad, 2021; Made & Sumantri, 2023; Marhalinda & Supiandini, 2022; Widiastuti & Baihaki, 2023) menunjukkan bahwasanya *work-life balance* mempengaruhi loyalitas.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Perawat

Penelitian menunjukkan bahwasanya kepuasan kerja mempengaruhi loyalitas perawat secara positif dan signifikan. Promosi yang dilakukan secara adil berkontribusi positif pada persepsi keadilan di tempat kerja. Perawat di instalasi rawat inap merasa bahwa promosi di RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara dilakukan secara adil sesuai dengan kebijakan yang ada, sehingga meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja perawat. Sejalan dengan *Social Exchange Rheory (SET)* ketika perawat merasa puas dengan pekerjaan yang mereka jalankan dan merasakan adanya timbal balik positif dari rumah sakit, perawat lebih mungkin untuk menunjukkan loyalitas yang tinggi. Perawat di instalasi rawat inap merasa telah memiliki lingkungan kerja yang kondusif di rumah sakit tempatnya bekerja, sehingga penting untuk membangun suasana kerja dengan promosi yang adil dan dukungan lingkungan kerja guna meningkatkan loyalitas perawat di instalasi rawat inap RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara. Kepuasan kerja yang baik mendorong perawat untuk tetap berkontribusi dan mempertahankan komitmen mereka terhadap rumah sakit tempat bekerja (Nurrcahyanti & Kuswandani, 2021). Komitmen organisasi memiliki kaitan erat dengan kepuasan kerja, karena peningkatan kepuasan kerja akan memicu tingginya tingkat komitmen pada organisasi (Afandi, 2018). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Widiastuti & Baihaki, (2023) menyampaikan bahwasanya kepuasan kerja mempengaruhi loyalitas.

Pengaruh *Servant Leadership Style* Terhadap Loyalitas Perawat Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi

Penelitian menunjukkan bahwasanya kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan *servant leadership style* terhadap loyalitas perawat. Sesuai dengan *Social Exchange Theory (SET)* pimpinan yang terbuka untuk menerima aspirasi dari bawahan menciptakan suasana kerja yang positif. Pimpinan di Instalasi Rawat Inap RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara senantiasa bersedia untuk menerima setiap aspirasi dari bawahannya, perilaku tersebut tentunya dapat berkontribusi positif terhadap peningkatan loyalitas perawat di instalasi rawat inap. Pentingnya lingkungan kerja yang nyaman terletak pada perannya dalam meningkatkan loyalitas perawat. Perawat di instalasi rawat inap sudah mendapatkan lingkungan kerja yang baik mencakup fasilitas yang memadai, dukungan dari rekan kerja, dan pimpinan yang responsif terhadap kebutuhan perawat sehingga berkontribusi dalam meningkatkan loyalitas. Namun perawat di instalasi rawat inap merasa jika upah yang diberikan tidak sesuai dengan harapan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Sehingga penting bagi manajemen RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara untuk memperhatikan pemberian upah terhadap perawat di instalasi rawat inap guna meningkatkan loyalitasnya. Hasil penelitian ini sejalan dengan (Ritaudin, 2017) yang menyatakan bahwa hasil penelitian yang dilakukan variabel kepuasan kerja belum memberikan makna terhadap mediasi hubungan *servant leadership style* terhadap loyalitas karyawan.





Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Loyalitas Perawat Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi

Penelitian menunjukkan bahwasanya kepuasan kerja dapat memediasi hubungan *work-life balance* terhadap loyalitas perawat. Sejalan dengan *Social Exchange Theory (SET)* *work-life balance* dalam konteks loyalitas perawat menunjukkan bahwa dukungan dalam keseimbangan kehidupan kerja sangat diperlukan untuk membangun lingkungan kerja yang positif di rumah sakit. Perawat yang merasa nyaman dengan aktivitas kehidupan keluarga cenderung memiliki keseimbangan kehidupan yang lebih baik. Perawat di instalasi rawat inap merasa dapat mengatur antara tanggung jawab kerja dan kehidupan pribadi dengan efektif, sehingga mereka cenderung lebih puas dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Selain itu kenyamanan yang dirasakan oleh perawat di instalasi rawat inap membuat mereka mampu menyeimbangkan tanggung jawab kerja dan kehidupan pribadi yang kemudian berkontribusi dalam memperkuat loyalitas pada rumah sakit. Adanya pemberian promosi secara adil sesuai dengan kebijakan rumah sakit yang dirasakan oleh perawat mampu berkontribusi positif pada peningkatan loyalitas. Loyalitas karyawan terlihat dari kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas dengan baik, memberikan ide-ide inovatif, serta menunjukkan komitmen yang tinggi dalam menjalankan pekerjaan (Bagis & Adawiyah, 2022). Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Alawiyah & Dharmaputra, 2024; Bagis & Adawiyah, 2022) yang menunjukkan bahwasanya *work-life balance* mempengaruhi loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.

PENUTUP

Hasil penelitian memberikan jawaban terhadap hipotesis yang ada dimana *servant leadership style* dan *work-life balance* mempengaruhi kepuasan kerja. Hasil penelitian mendukung hipotesis *servant leadership style* dan *work-life balance* dapat mempengaruhi loyalitas perawat. Penelitian ini menjawab hipotesis yang ada dimana kepuasan kerja mempengaruhi loyalitas perawat. Hasil penelitian tidak mendukung hipotesis yang diajukan dimana kepuasan kerja tidak mampu memediasi hubungan *servant leadership style* dengan loyalitas perawat. Penelitian yang dilakukan pada perawat Instalasi Rawat Inap RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarenegara menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan *work-life balance* dengan loyalitas perawat. Hal ini menunjukkan bahwasanya penting bagi manajemen rumah sakit memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja perawat, yang nantinya perawat akan lebih puas dengan pekerjaan dan loyal kepada rumah sakit.

DAFTAR PUSTAKA

- Abhitha, & Hebbbar. (2022). Impact Of Work- Life Balance On Job Satisfaction Of Hospital Nurses- A Case Study. *Epra International Journal Of Multidisciplinary Research (Ijmr)-Peer Reviewed Journal*, 8(2). <https://doi.org/10.36713/Epra2013>
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Konsep Dan Indikator* (1st Ed.). Zanafa Publishing.
- Alawiyah, K. I., & Dharmaputra, M. F. (2024). *Peran Lingkungan Kerja Dan Work Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi*. 4, 16508–16520.
- Aliya, G. R., & Saragih, R. (2020). Pengaruh Work-Life Balance Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Pt Telkom Divisi Telkom Regional Iii Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah Mea (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(3), 84–95. [Http://Journal.Stiemb.Ac.Id/Index.Php/Mea/Article/View/291](http://journal.stiemb.ac.id/index.php/Mea/Article/View/291)





- Anggesti, I. P. W., Rahayu, M. K. P., & Tjahjono, H. K. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani Terhadap Job Crafting Dengan Dimediasi Kepercayaan. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 17(2), 4319–4335.
- Anwar, S., Hardhienata, S., & Sunardi, O. (2024). *Increasing The Quality Of Lecturer Service Through Strengthening Servant Leadership, Empowerment, Work Motivation, And Job Satisfaction: An Empirical Study Approach Using Path Analysis And Sitorem Analysis*. 6(1), 508–527.
- Assyahidah, N., Purwidiyanti, W., Fitriati, A., & Suyoto. (2024). The Role Of Job Satisfaction As Mediation On The Influence Of Work Life Balance And Training On Job Performance. *Asian Journal Of Economics, Business And Accounting*, 24(6), 92–106. <https://doi.org/10.9734/Ajeba/2024/V24i61345>
- Ayu, I. G., & Adnyani, D. (2019). *Pengaruh Kepuasan Kerja Lingkungan Kerja Dan Work – Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan Putu Meidita Larastrini Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana (Unud)*, Bali. 8(6), 3674–3699.
- Bagis, F., & Adawiyah, W. (2022). *Work-Life Balance And Work Culture On Employee Loyalty In Construction Companies: The Mediating Role Of Job Satisfaction*. 1–7. <https://doi.org/10.4108/Eai.10-8-2022.2320908>
- Bagis, F., Darmawan, A., Ikhsani, M. M., & Purnadi, P. (2021). The Effect Of Employee Engagement And Emotional Intelligent On Organizational Commitment By Job Satisfaction As Mediate Variable Case In Employee Of Islamic Education Institution. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(1), 460. <https://doi.org/10.29040/Jiei.V7i1.2132>
- Baskara, A. M. F., & Bangun, W. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Bank Mandiri Di Kota *Jurnal Administrasi Dan ...*, 136–149. <https://ejournal.urindo.ac.id/index.php/Administrasimanajemen/article/view/3968>
<https://ejournal.urindo.ac.id/index.php/Administrasimanajemen/article/download/3968/1777>
- Budi Santoso, A., & Yuliantika, R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Intention To Stay (Studi Kasus Pengemudi Gojek Di Kota Bandung). *Jimea / Jurnal Ilmiah Mea (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(3), 1407–1422.
- Cahyadi, L., & Prastyani, D. (2020). Mengukur Work Life Balance, Stres Kerja Dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja Pada Wanita Pekerja. *Jurnal Ekonomi: Journal Of Economic*, 11, 172–177. <https://jeconomics.esaunggul.ac.id/index.php/Jeco/article/view/7>
- Chandra, R. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Melayani Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt. Nissanindo Mulia Abadi. *Agora*, 8(1), 36–46.
- Citra, L. M., & Fahmi, M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 214–225. <https://doi.org/10.30596/Maneggio.V2i2.3776>
- El-Bayaa, N., Said, D., & Alzoubi, Y. (2023). Analysis Of The Role Of Servant Leadership On Employee's Job Satisfaction Mediated By Leader- Member Exchange Style Among Employees In The Private Higher Education Sector In Kuwait. *Nucl. Phys.*, 13(1), 104–116.





- Endeka, R. F., Rumawas, W., & Tumbel, T. (2020). Worklife Balance Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Hasjrat Abadi Cabang Kotamobagu. *Productivity*, 1(5), 436–440.
- Fitriyana, F., Astuti, H. W., Rahman, A., Werdiningsih, R., & Idrus, S. (2023). Servant Leadership And Perceived Organizational Support For Lecturer Loyalty Through Empowerment. *Tafkir: Interdisciplinary Journal Of Islamic Education*, 4(1), 113–127. <https://doi.org/10.31538/Tijie.V4i1.318>
- Flores, J. (2021). Servant Leadership And Job Satisfaction In The Amita Health System. *Emerging Leadership Journeys*, 15(2), 36–60.
- Habieb, E.-T. A., & El-Wkeel, N. (2018). Effect Of Servant Leadership Style On Staff Nurse's Loyalty. *International Journal Of Novel Research In Healthcare And Nursing*, 5(3), 242–250. www.noveltyjournals.com
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem) In Second Language And Education Research: Guidelines Using An Applied Example. *Research Methods In Applied Linguistics*, 1(3). <https://doi.org/10.1016/J.Rmal.2022.100027>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). Pls-Sem: Indeed A Silver Bullet. *Journal Of Marketing Theory And Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/Mtp1069-6679190202>
- Hamisah, S., & Nawawi, M. T. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompetensi, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Loyalitas Pegawai Di Taspen Life Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 05(02), 474–483.
- Hasibuan, A. T., Rosdiana Sianipar, M., Ramdhani, A. D., Putri, F. W., & Ritonga, N. Z. (2022). Konsep Dan Karakteristik Penelitian Kualitatif Serta Perbedaannya Dengan Penelitian Kuantitatif. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(Penelitian Kualitatif), 8690. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/3730>
- Hasnah, F., & Asyari, D. P. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit: Systematic Review. *Jukej: Jurnal Kesehatan Jompa*, 1(1), 89–97. <https://doi.org/10.55784/Jkj.Vol1.Iss1.209>
- Hendra, D., & Artha, B. (2023). Work-Life Balance: Suatu Studi Literatur. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(3), 11320–11330. <https://j-innovative.org/index.php/innovative>
- Idris, Z. I. (2022). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Pada Perusahaan Daerah Air Minum Muara Tirta Kota Gorontalo. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 10(2), 232–239. <https://doi.org/10.31846/Jae.V10i2.471>
- Indartinah, S., Syah, T. Yanuar R., Rojuaniah, Hafidz, I. L. H., & Azizah, F. N. (2023). Melayani Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi: Peran Mediasi Politik Organisasi. 7(3), 258–286.
- Insan, M. Y., Batubara, S. S., & Wulandari, N. (2022). Determinasi Faktor Yang Mempengaruhi Keterikatan Kerja Perawat Di Rsud Pirngadi Medan Pada Era Covid 19. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 5(1), 11–19. <https://doi.org/10.30596/Maneggio.V5i1.10192>
- Jaenab, & Mulyadin. (2021). Pengaruh Work Life Balance Dan Kompensasi Terhadap





- Loyalitas Karyawan Pada Cv. 88 Kota Bima. *Jurnal Penkomi:Kajian Pendidikan & Ekonomi*, 4(1), 1–17.
- Juwita, K., & Khalimah, U. (2021). *Konsep Dasar Membangun Loyalitas Karyawan (Kesatu)*. Cv. Literasi Nusantara Abadi.
- Keradjaan, H., Tewal, B., Nelwan, O., & Lengkong, V. (2023). The Impact Of Servant Leadership And Technology Acceptance Model On Lecturer Performance Through Proactive Behavior. *Journal Of Hunan University Natural Sciences*, 50(3). <https://doi.org/10.55463/Issn.1674-2974.50.3.16>
- Larastrini, P. M., & Adnyani, I. G. A. D. (2019). *Pengaruh Kepuasan Kerja Lingkungan Kerja Dan Work – Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan Putu Meidita Larastrini Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali , Indonesia Karyawan Adalah Sumber Daya Vital Bagi Hampir Semua Organisasi*. 8(6), 3674–3699.
- Lestari, A. A., & Stiaharti, R. (2024). Impak Pengarusutamaan Gender Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2(04), 619–630. <https://ip2i.org/jip/index.php/ema/article/view/163>
- Lubis, R. A., & Adhitya, W. R. (2024). Sistem Kontrak Kerja, Jenjang Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Karyawan Pt. Prima Indonesia Logistik Medan Belawan. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(1), 647–653. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i1.3340>
- Made, N., & Sumantri, D. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional , Motivasi , Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia Email : Dwisumantri08@gmail.com Abstrak*. 12(4), 390–411.
- Maradika, A., & Perkasa, D. (2024). *Model Supply Chain Management Yang*. 17(2), 1995–2007.
- Marhalinda, M., & Supiandini, A. (2022). Pengaruh Work Life Balance, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Rumah Sakit Khusus Daerah (Rskd) Duren Sawit. *Ikraith-Ekonomika*, 5(3), 98–107. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v5i3.2445>
- Megaster, T., Arumingtyas, F., & Trisavinaningdiah, A. (2021a). Pengaruh Work Life Balance Dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Cv Nusantara Lestari. *Comporataive: Ekonomi Dan Bisnis*, 3(1).
- Mohzana, M., Yumnah, S., Nurhuda, N., Sutrisno, S., & Huda, N. (2023). Analysis Of The Effect Of Servant Leadership Style On Loyalty Through Empowerment. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(3), 539–550. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i3.441>
- Mulyadi, D. (2015). *Perilaku Organisasi Dan Kepemimpinan Pelayanan* (D. Supriyadi & M. N. Afandi (Eds.); Kesatu). Alfabeta.
- Noor, J. (2014). *Analisis Data Penelitian Ekonomi & Manajemen* (1st Ed.). Pt Grasindo.
- Nurcahyanti, K., & Kuswandani, D. (2021). Pengaruh Kompensasi, Beban Kerja Dan Persepsi Jenjang Karir Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Terhadap Loyalitas Perawat (Studi Pada Rumah Sakit Swasta Tipe D Di Kabupaten Banyumas). *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 05(02), 814–823.





- Pelealu, D. R. (2022). The Effect Of Knowledge Management System And Knowledge Sharing On Employee Performance And Loyalty. *Indonesian Interdisciplinary Journal Of Sharia Economics (Iijse)*, 5(1), 371–389. <https://doi.org/10.31538/Iijse.V5i1.2162>
- Poelmans, S., Beham, B., & Dusseau, H. N. O. (2008). *Work-Life Balance: Individual And Organization Strategies And Practices* (S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.); 9th Ed.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/Oxfordhb/9780199211913.003.0009>
- Pratama, H. P., & Setiadi, I. K. (2024). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan Startup Di Jakarta. *Business Management Analysis Journal (Bmaj)*, 4(1), 34–40. <https://doi.org/10.29313/Bcsbm.V4i1.9996>
- Pratama, H., & Setiadi, I. (2021). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Bandung Conference Series: Business And Management*, 4(1), 34–40. <https://doi.org/10.29313/Bcsbm.V4i1.9996>
- Pratama, I. (2024). *Pengaruh Budaya Organisasi , Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Pt Supra Primatama Nusantara Biznet Denpasar* (Vol. 13, Issue 1).
- Putri, A., & Amran, A. (2021). Employees' Work-Life Balance Reviewed From Work From Home Aspect During Covid-19 Pandemic. *International Journal Of Management Science And Information Technology*, 1(1), 30. <https://doi.org/10.35870/Ijmsit.V1i1.231>
- Reners, R., Harahap, P., & Sugiarti, R. (2024). The Effect Of Compensation, Career Development, And Work-Life Balance On Employee Loyalty With Job Satisfaction As An Intervening Variable. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 5(3), 860–878. <https://doi.org/10.59141/Jist.V5i3.954>
- Rindahati, R., & Helmy, I. (2021). Pengaruh Servant Leadership Dan Person Organization Fit Terhadap Loyalitas Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (Jimmba)*, 3(5), 976–992. <https://doi.org/10.32639/Jimmba.V3i5.947>
- Ritaudin, A. (2017). Pengaruh Servant Leadership Style Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Peran Mediasi Kepuasan Karyawan (Study Pada Karyawan Pt. Bank Syariah Mandiri Malang). *Journal Of Innovation In Business And Economics*, 7(2), 125. <https://doi.org/10.22219/Jibe.Vol7.No2.125-142>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku Organisasi* (Empat). Salemba Empat.
- Safrida, S., Yafiz, M., & Lubis, F. A. (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pt. Bsi Kc Medan S Parman Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(2), 2683. <https://doi.org/10.29040/Jiei.V9i2.9684>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook Of Market Research*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15
- Suariyanti, N. W. N., & Satria, 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* (2nd Ed.). Alfabeta.
- Sukmayadi, & Abadi, F. (2020a). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Melayani Terhadap Kepuasan Kerja Dan Implikasinya Pada Komitmen Organisasi Analysis Of The Effect Of Transformational Leadership And Servant Leadership On Job Satisfaction And Its Implicatio*. 7(Juni), 11–17.
- Sukmayadi, & Abadi, F. (2020b). *Jumpa Vol. 7 No. 2 Juni 2020 Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Melayani Terhadap Kepuasan Kerja Dan Implikasinya Pada Komitmen Organisasi. Jurnal Manajemen Dan Perbankan (Jumpa)*, 7(2), 11–17. <https://doi.org/10.55963/Jumpa.V7i2.352>
- Sutrisno, Leuhery, F., Sose, A. T., Tuasela, A., & Manda, D. (2023). Literature Review: Implementation Of Job Satisfaction And Job Rotation Systems For Company Employees. *Journal Of Economic, Business And Accounting*, 6(2), 1140–1153.
- Veronica, R. (2020). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Perawat Di Rumah Sakit Tugu Ibu Depok Analysis On The Influencing Factors Of Nurse Loyalty At Tugu Ibu Hospital Depok. *Jurnal Manajemen Kesehatan*, 6(2), 192–208.
- Whidiandono, H., Suyoto, Darmawan, A., Razak, A. Z., & Wahab, H. (2022). The Mediating Effect Of Organizational Commitment On The Relationship Between Job Satisfaction And Job Performance Of Pharmacist. *Journal Of World Economic Research*, 6(1), 14. <https://doi.org/10.11648/J.Jwer.20180701.12>
- Widarjono, A. (2015). *Analisis Multivariat Terapan Dengan Program Spss, Amos, Dan Smartpls* (2nd Ed.). Ump Stim Ykpn.
- Widiastuti, N. P., & Baihaki, H. A. (2023). Pengaruh Work Life Balance Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Di Dinas Sosial Kota Denpasar. *Ganec Swara*, 17(2), 478. <https://doi.org/10.35327/Gara.V17i2.446>
- Widiastuti, N., Riauwanto, S., & Harwati, C. A. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*. 2(4), 1224–1242.
- Wijaya, E. (2024). Upaya Meningkatkan Kepuasan Kerja Dosen Melalui Keadilan Social, Kepemimpinan Melayani Dan Iklim Kerja (Studi Kasus Di Institut Bisnis It&B). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Perbankan Syariah (Jimpa)*, 4(2), 691–704. <https://doi.org/10.36908/Jimpa.V4i2.441>
- Wirawan. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Raja Grafindo Persada.
- Yang, A. A., & Dini, Y. I. F. (2023). Faktor Loyalitas Karyawan Generasi Z: Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 23(1), 1–14. <https://doi.org/10.28932/Jmm.V23i1.7022>

