
PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN BUDAYA KERJA TERHADAP QUALITY OF WORK LIFE SERTA DAMPAKNYA PADA KEPUASAN KERJA PEGAWAI(Studi Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan)

Oleh

Yanita Dwi Hartanti¹, Muryati²,

^{1,2,3}Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email:¹ yanitadwi.hartanti@gmail.com, ² muryati@gmail.com

Article History:

Received: 03-07-2022

Revised: 15-07-2022

Accepted: 24-08-2022

Keywords:

Servant Leadership, Work Culture, Quality of Work Life, Job Satisfaction, Department of Industry and Trade.

Abstract: *This study aims to obtain empirical evidence of servant leadership abilities and work culture in encouraging increased job satisfaction, either directly or through the mediation of quality of work life. This type of research is quantitative with the SEM-SmartPLS method. Data were obtained through questionnaires which were distributed to 79 employees of the Industry and Trade Office of Pasuruan City. Empirical evidence shows that both servant leadership and work culture are not able to strongly encourage increased job satisfaction, but to the quality of work life both are strong enough. The role of quality of work life as a mediation is very strong, both in mediating the influence of servant leadership on job satisfaction and on the influence of work culture on job satisfaction. This finding is supported by the descriptions of the four variables, all of which received high responses, including indicators of vision and trust, values and beliefs, work integration, growth and development, co-workers, and supervisors.*

PENDAHULUAN

Salah satu model kepemimpinan yang sedang dikembangkan untuk mengatasi perubahan tersebut adalah servant leadership, yaitu suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani. Pilihan yang berasal dari suara hati itu kemudian menghadirkan hasrat untuk menjadi pemimpin (Greenleaf, 1970). Dennis (2004), servant leadership dapat diukur melalui Servant Leadership Assessment Instrument (SLAI), yang juga telah banyak digunakan dalam penelitian. Sementara itu karakteristik utama yang membedakan servant leadership dengan kepemimpinan model yang lainnya, menurut (Spears, 2010), adalah keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin. Selanjutnya mereka yang memiliki kualitas kepemimpinan akan menjadi pemimpin, sebab itulah cara paling efektif untuk melayani.

Servant leadership yang efektif akan menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan, kepuasan kerja karyawan sangatlah penting bagi perusahaan. Schermerhorn et al. (2005) menjelaskan kepuasan kerja merupakan sebuah sikap yang mencerminkan perasaan positif atau negatif dari seseorang terhadap pekerjaan, rekan kerja dan lingkungan kerja. Menurut

(Hasibuan, 2009) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (job satisfaction) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, dan kedisiplinan karyawan meningkat.

Budaya kerja yang berlaku di sebuah organisasi merupakan wujud nyata dari aktualisasi budaya organisasi dimana merupakan suatu program yang komprehensif dalam melakukan percepatan dalam upaya pembaharuan kegiatan operasional secara lebih efisien dan efektif. Ndraha (2003) mendefinisikan budaya kerja sebagai sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat. Aspek budaya kerja adalah nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi, sehingga anggota organisasi mampu memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku (Susanto, 1997). Apabila budaya kerja tersebut berjalan dengan baik maka akan memperoleh produktivitas dan kepuasan pegawai yang baik pula.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan, diketahui faktor-faktor yang dapat menunjang dan menghambat pelaksanaan kegiatan pembangunan yang direncanakan, sehingga dengan adanya analisis lingkungan organisasi dan faktor kunci keberhasilan, pemerintah dapat merancang strategi yang dipakai dalam pelaksanaan kegiatan pembangunan, yaitu menyangkut tiga hal, kekuatan, kelemahan, dan pasar ber SNI.

Disamping itu, ada banyak hal lain yang dapat dilakukan pegawai untuk membuat pegawai nyaman dan betah diorganisasinya antara lain dengan memperhatikan kepuasan kerja pegawai yang dapat dilihat dengan cara memerhatikan kualitas hidup kerja (quality of work life) pegawai itu sendiri. Walton (1974) mengatakan bahwa quality of work life merupakan efektivitas organisasi dalam memberikan respon pada kebutuhan karyawan. Karena apabila organisasi tidak memerhatikan kebutuhan dan kepuasan kerja maka organisasi bisa saja kehilangan pegawai-pegawainya dan organisasi akan mengalami turnover pegawai. Dengan adanya tingkat turnover yang tinggi maka akan berdampak negatif terhadap organisasi antara lain organisasi perlu melakukan rekrutmen kembali untuk mencari pegawai yang sesuai dengan apa yang di butuhkan dengan begitu organisasi harus mengeluarkan biaya kembali yaitu biaya proses rekrutasi, biaya untuk pelatihan pegawai baru, dan waktu yang diluangkan (Lefiandra & Suwarsi, 2019). Maka dari itu organisasi harus memerhatikan kualitas hidup kerja (quality of work life) pegawai agar berdampak positif terhadap kepuasan kerja pegawai yang berdampak pula terhadap kesetiaan pegawai pada organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, serta gap dari beberapa penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk melakukan analisis tentang kemampuan servant leadership dan budaya kerja dalam mendorong peningkatan quality of work life, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Pengaruh Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja

Seseorang dengan kepuasan kerja tinggi tentu akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan tersebut, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya

akan menimbulkan dampak negatif terhadap pekerjaan itu. Menciptakan kepuasan kerja pegawai pada suatu organisasi/ instansi tentu tidaklah mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta karena dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya gaya kepemimpinan salah satunya adalah servantleadership. Bentuk kepemimpinan yang melayani (servantleadership) ini merupakan salah satu bentuk kepemimpinan alternative yang dapat diterapkan di dalam lembaga formal salah satunya organisasi milik pemerintah, hal ini dikarenakan kriteria dari konsep servantleadership ini adalah konsep pemimpin yang berorientasi kepada manusia.

Mikeletal. (2021) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Begitu juga dengan hasil penelitian Hasanuddin etal. (2021), menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis 1: Servant Leadership berperan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja.

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan yang juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, citacita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan kinerja dan kepuasannya untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang.

Hanafia (2021) dalam penelitiannya mengatakan, adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. PhamThietal. (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan.

Hipotesis 2: Budaya Kerja berperan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja

Pengaruh ServantLeadership terhadap QualityofWork Life

Pemimpin membentuk strategi dalam organisasi meliputi pelaksanaan dan efektivitas. Pengelolaan sumberdaya manusia yang baik akan mendorong karyawan menjadi lebih produktif dan menikmati pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Terdapat pengaruh langsung servantleadership terhadap qualityofworklife pada karyawan di perusahaan. Servantleadership berfungsi dalam proses menghargai sumber daya manusia dan berusaha untuk mempertahankannya.

Hasil penelitian Ardiyanti etal. (2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari kepemimpinan pelayan terhadap kualitas kehidupan kerja. Merdiatyetal. (2021), menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani secara langsung dapat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja

Hipotesis 3: Servant Leadership berperan dalam meningkatkan Quality of Work Life

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Quality of Work Life

Budaya kerja pada dasarnya merupakan nilai-nilai yang menjadi kebiasaan seseorang dan menentukan kualitas seseorang dalam bekerja. Nilai-nilai dapat berasal dari adat kebiasaan, ajaran agama, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat, dari definisi tersebut, jelas bahwa seseorang yang memiliki budi pekerti, taat pada agama, dan memiliki nilai-nilai luhur akan mempunyai kinerja yang baik dalam arti mau bekerja keras, jujur, serta selalu berupaya memperbaiki kualitas hasil pekerjaannya demi kemajuan organisasi.

Jalil & Gamal (2021), hasil penelitian yang diperoleh memperlihatkan menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap quality of work life. Penelitian Ali et al. (2021) menunjukkan bahwa anteseden yang telah diidentifikasi (salah satunya adalah budaya kerja) ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan pada kualitas kehidupan kerja

Hipotesis 4: Budaya Kerja berperan dalam meningkatkan Quality of Work Life

Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kepuasan Kerja

Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan ada manusia, efektivitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.

Prasetyawati & Kusnudin (2016), hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan variabel quality of work life memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian Arief et al. (2021), juga menyimpulkan quality work of life meningkat maka kepuasan kerja juga akan meningkat.

Hipotesis 5: Quality of Work Life berperan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja

Pengaruh Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja melalui Quality of Work Life

Hasil penelitian sebelumnya menyebutkan servant leadership berpengaruh terhadap quality of work life (Ardiyanti et al., 2021; Merdiaty et al., 2021; Suyanto et al., 2020; Budiyanto et al., 2014). Begitu juga ada pengaruh yang signifikan quality of work life terhadap kepuasan kerja (Prasetyawati & Kusnudin, 2016; Arief et al., 2021; Suyanto et al., 2020; Budiyanto et al., 2014).

Hipotesis 6: Servant Leadership berperan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja melalui Quality of Work Life

Pengaruh Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja melalui Quality of Work Life

Hasil penelitian sebelumnya menyebutkan employee engagement berpengaruh terhadap job satisfaction (Jalil & Gamal, 2021; Ali et al., 2021; Suyanto et al., 2020; Budiyanto et al., 2014). Begitu juga ada pengaruh yang signifikan quality of work life terhadap kepuasan kerja (Prasetyawati & Kusnudin, 2016; Arief et al., 2021; Suyanto et al., 2020; Budiyanto et al., 2014).

Hipotesis 7: Budaya kerja berperan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja melalui Quality of Work Life

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu servant leadership, budaya kerja, kepuasan kerja, dan quality of work life pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan, yang jugamenjadi lokasi penelitian, dan memiliki pegawai sebanyak 79 orang (populasi). Populasi ini sekaligus menjadi sampel 79 orang pegawai (sensus). Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS. Berikut ditampilkan defenisi operasional variabel penelitian:

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Indikator	Item	
1.	<i>ServantLeadership</i> (X1) Dennis (2004)	Kasih Sayang (X1.1)	X1.1.1	Pemimpin tertarik sebagai pribadi
			X1.1.2	Pemimpin menunjukkan belas kasihan
		Pemberdayaan (X1.2)	X1.2.1	Pemimpin memberdayakan
			X1.2.2	Pemimpin membuat Bapak/Ibu mengambil keputusan
		Visi (X1.3)	X1.3.1	Pemimpin memasukkan visi pegawai
			X1.3.2	Pemimpin mendorong Bapak/Ibu untuk berperan
		Kerendahan hati (X1.4)	X1.4.1	Pemimpin tidak melebih-lebihkan kelebihannya
			X1.4.2	Sikap pemimpin adalah kerendahan hati
		Kepercayaan (X1.5)	X1.5.1	Pemimpin menunjukkan kepercayaan
			X1.5.2	Pemimpin menanamkan kepercayaan
2.	Budaya Kerja (X2) Ndraha (2003)	Kebiasaan (X2.1)	X2.1.1	Menyepakati
			X2.1.2	Sadar posisi
		Peraturan (X2.2)	X2.2.1	Memiliki peraturan (tupoksi)
			X2.2.2	Memahami peraturan (tupoksi)
		Nilai-nilai (X2.3)	X2.3.1	Mematuhi nilai-nilai
			X2.3.2	Kerjasama tim
3.	<i>Quality of Work Life</i> (Z) Walton (1974)	Pertumbuhan dan Pengembangan (Z1.1)	Z1.1.1	Kesempatanmendapatkan pendidikan
			Z1.1.2	Kesempatanmenduduki posisi
		Partisipasi (Z1.2)	Z1.2.1	Terlibat pengambilan keputusan
			Z1.2.2	Ikut serta dalam menyumbangkan ide
		Lingkungan Kerja (Z1.3)	Z1.3.1	Kondisi lingkungan kerja aman dan sehat
			Z1.3.2	Kondisi fisik lingkungan baik dan memadai
		Supervisi (Z1.4)	Z1.4.1	Dukungan dari atasan
			Z1.4.2	Atasan memiliki kepedulian
		Gaji dan Tunjangan (Z1.5)	Z1.5.1	Gaji menyejahterakan kehidupan sehari-hari
			Z1.5.2	Merasa diberi penghargaan
		Hubungan Sosial (Z1.6)	Z1.6.1	Waktu untuk bekerja dan keluarga
			Z1.6.2	Merasa bangga

No.	Variabel	Indikator	Item	
		Integrasi Kerja (Z1.7)	Z1.7.1	Mampu bekerja sama
			Z1.7.2	Rekan kerja saling mendukung
4.	Kepuasan Kerja (Y) Schermmerhorn <i>et al.</i> (2005)	Pekerjaan itu Sendiri (Y1.1)	Y1.1.1	Puas dengan pekerjaan yang sesuai
			Y1.1.2	Puas dengan tanggung jawab
		Pengawas (Supervisi) (Y1.2)	Y1.2.1	Puas dengandukungan atasan
			Y1.2.2	Puas dengan perlakuan atasan
		Rekan Kerja (Y1.3)	Y1.3.1	Puas dengan rekan kerja saling membantu
			Y1.3.2	Puas dengan yang harmonis
		Kesempatan Promosi (Y1.4)	Y1.4.1	Puas dengan kesempatan promosi
			Y1.4.2	Puas dengan dasar promosi
		Pembayaran (Y1.5)	Y1.5.1	Puas dengan penghasilan mencukupi
			Y1.5.2	Puas dengan penghasilan sesuai dengan harapan

Sumber: Dennis (2004), Ndraha (2003), Walton (1974), Schermmerhorn *et al.* (2005).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

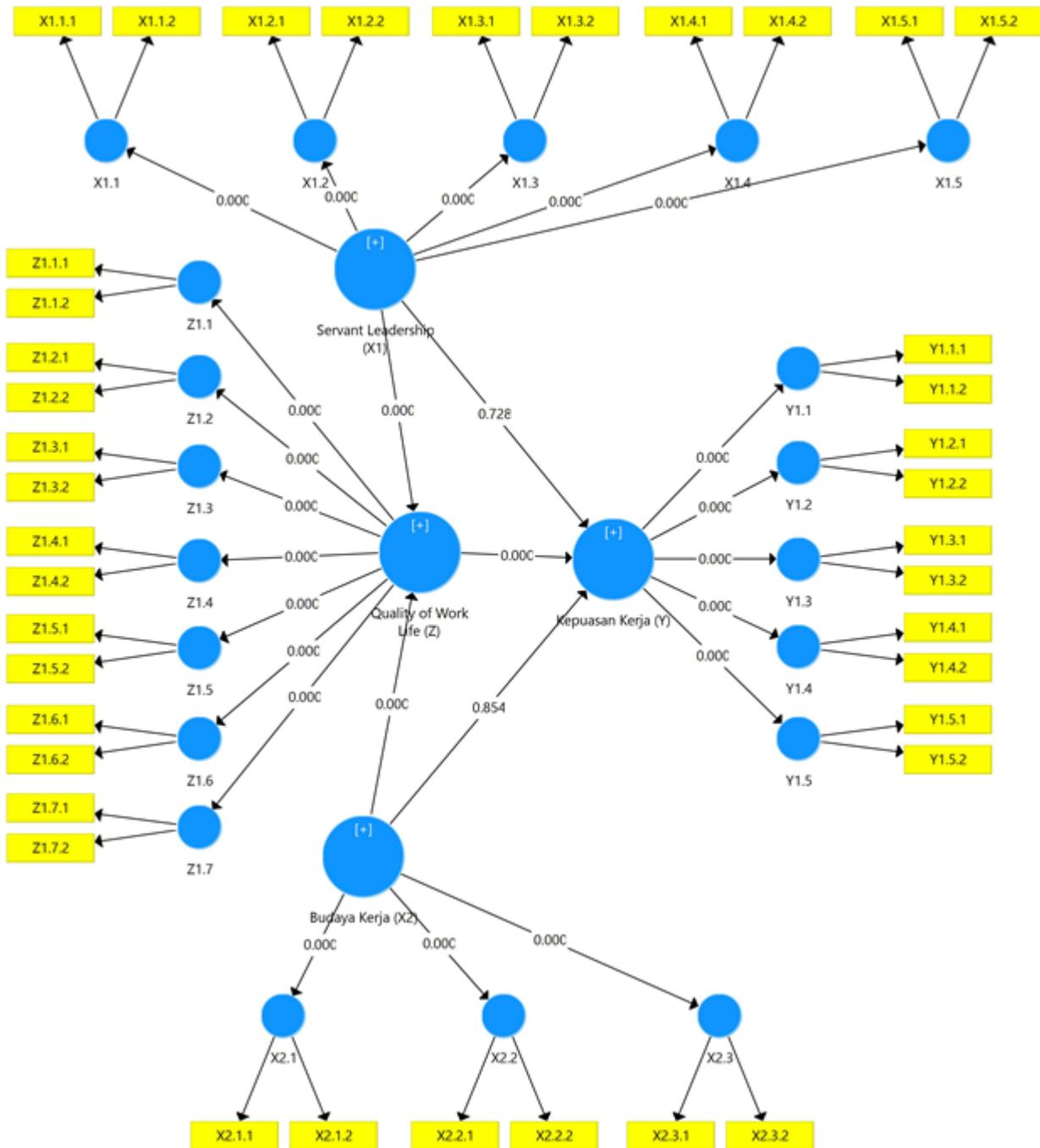
Tabel 2. Karakteristik responden

No.	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	46	58.2
2	Wanita	33	41.8
Jumlah		79	100%
Pendidikan			
1	SMA	22	27.8
2	D3	7	8.9
3	S1	47	59.5
4	S2	3	3.8
Jumlah		79	100%
Usia			

1	<20	2	2.5
2	20-30	28	35.4
3	31-40	28	35.4
4	41-50	18	22.8
5	>50	3	3.8
Jumlah		79	100%
Masa Kerja			
1	0-5	31	39.2
2	6-10	6	7.6
3	11-15	24	30.4
4	16-20	11	13.9
5	>20	7	8.9
Jumlah		79	100%

Sumber: Data diolah, 2022

Hasil Analisis



Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Inner Model)
 Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2022.

Hasil Pengujian Hipotesis**Tabel 3. Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)**

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifikan t	Keputusan
1	Servant Leadership -> Kepuasan Kerja	0.044	0.348	0.728	Hipotesis 1 ditolak
2	Budaya Kerja -> Kepuasan Kerja	0.020	0.184	0.854	Hipotesis 2 ditolak
3	Servant Leadership -> Quality of Work Life	0.597	10.436	0.000	Hipotesis 3 ditolak
4	Budaya Kerja -> Quality of Work Life	0.414	6.487	0.000	Hipotesis 4 diterima
5	Quality of Work Life -> Kepuasan Kerja	0.651	4.333	0.000	Hipotesis 5 diterima
6	Servant Leadership -> Kepuasan Kerja -> Quality of Work Life	0,555	4,000	0,000	Hipotesis 6 diterima
7	Budaya -> Kepuasan Kerja -> Quality of Work Life	0,287	3,603	0,000	Hipotesis 7 diterima

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2021.

HASIL DAN PEMBAHASAN**Pengaruh Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel Servant Leadership memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.26 yang menunjukkan bahwa responden "sangat setuju". Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju terhadap konsep kepemimpinan yang timbul dari perasaan tulus dalam hati untuk menjadi pihak pertama yang melayani orang lain. Variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.24 yang menunjukkan bahwa responden "sangat setuju". Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan sikap yang mencerminkan perasaan positif terhadap pekerjaan, rekan kerja dan lingkungan kerja.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Servant Leadership berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Hasanuddin et al. (2021), bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian Mikel et al. (2021), bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Ketidaksignifikan tersebut lebih disebabkan karena Servant Leadership lebih besar pengaruhnya terhadap Quality of Work Life (variabel mediasi) daripada terhadap Kepuasan Kerja. Dilihat nilai path coefficients, maka nilai path coefficients Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0.044. Sementara nilai path coefficients Servant Leadership terhadap Quality of Work Life sebesar 0.597. Sehingga dapat dikatakan pengaruh Servant Leadership terhadap Quality of Work Life lebih signifikan daripada pengaruh Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja. Hal tersebut juga didukung dengan hasil penelitian Rahman et al. (2021) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Variabel Budaya Kerja memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.36 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat. Variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.24 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan sikap yang mencerminkan perasaan positif terhadap pekerjaan, rekan kerja dan lingkungan kerja.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Budaya Kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Pham Thi et al. (2021), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. Kemudian Hanafia (2021), bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Ketidaksignifikanan tersebut lebih disebabkan karena Budaya Kerja lebih besar pengaruhnya terhadap Quality of Work Life (variabel mediasi) daripada terhadap Kepuasan Kerja. Dilihat nilai path coefficients, maka nilai path coefficients Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0.020. Sementara nilai path coefficients Budaya Kerja terhadap Quality of Work Life sebesar 0.414. Sehingga dapat dikatakan pengaruh Budaya Kerja terhadap Quality of Work Life lebih signifikan daripada pengaruh Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Hal tersebut juga didukung dengan hasil penelitian Khuzaeni et al. (2013), yang menyebutkan budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Servant Leadership terhadap Quality of Work Life

Variabel Servant Leadership memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.26 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju terhadap konsep kepemimpinan yang timbul dari perasaan tulus dalam hati untuk menjadi pihak pertama yang melayani orang lain. Variabel Quality of Work Life memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.25 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan efektivitas organisasi dalam memberikan respon pada kebutuhan karyawan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Quality of Work Life. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Ardiyanti et al. (2021) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari kepemimpinan pelayan terhadap kualitas kehidupan kerja. Kemudian juga dengan hasil penelitian Merdiaty et al. (2021), yang menyebutkan kepemimpinan yang melayani secara langsung dapat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja.

Servant leadership dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan mendorong serta melibatkan karyawan mengambil inisiatif dan menentukan cara kerja. Perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan dan memberikan kesempatan untuk tumbuh dapat membuat mereka terlibat dan efektif saat bekerja (Harju et al., 2018). Ketika kesejahteraan karyawan menjadi prioritas, mereka akan terlibat secara efektif saat bekerja sehingga dapat mencapai quality of work life yang baik di tempat kerjanya. Perusahaan yang memberikan respon efektif pada kebutuhan-kebutuhan karyawan dalam

pengembangan mekanisme untuk turut terlibat dan menjadi bagian dari perusahaan akan dapat mewujudkan *quality of work life* karyawan (Avianti & Kartika, 2017). Karyawan generasi milenial misalnya, tidak menginginkan atasan yang memiliki pola sebagai pengontrol dan suka memerintah. *Servant leadership* membentuk suasana kerja yang saling menghormati dan menginginkan kerja sama tim dalam penyelesaian pekerjaan maupun masalah.

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Quality of Work Life

Variabel Budaya Kerja memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.36 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat. Variabel *Quality of Work Life* memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.25 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan efektivitas organisasi dalam memberikan respon pada kebutuhan karyawan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Quality of Work Life*. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Ali et al. (2021) yang menyimpulkan bahwa budaya kerja ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan pada kualitas kehidupan kerja. Kemudian juga dengan hasil penelitian Jalil & Gamal (2021), bahwa budaya kerja berpengaruh langsung terhadap *quality of work life*.

Budaya organisasi merupakan keyakinan dan prinsip etika anggota organisasi yang berperan penting dalam sistem manajemen organisasi (Ramezan, 2016). Schein (1992), budaya organisasi sebagai pola asumsi mendasar yang dipahami bersama dalam suatu organisasi, terutama dalam memecahkan masalah yang dihadapi pola tersebut menjadi sesuatu yang pasti dan disosialisasikan kepada anggota baru dalam organisasi.

Sementara itu, kualitas kehidupan kerja adalah tingkat di mana anggota suatu organisasi mampu memenuhi kebutuhan pribadi yang penting melalui pengalaman dalam melakukan pekerjaan di organisasi. Menurut Cascio (2006), kualitas kehidupan kerja adalah persepsi karyawan dimana mereka menginginkan rasa aman, kepuasan dan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang seperti yang dilakukan manusia. Kualitas kehidupan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu pengawasan, kondisi kerja, gaji, tunjangan, dan desain pekerjaan.

Persepsi asosiasi antara budaya organisasi dan *quality of work life* didasarkan pada gagasan bahwa budaya tempat kerja memiliki kemampuan untuk membatasi atau memfasilitasi *quality of work life* seorang karyawan (Casper et al., 2018). Ada banyak literatur yang memastikan bahwa budaya organisasi adalah alat yang efisien untuk keberhasilan *quality of work life* dari banyak perspektif lain seperti perspektif politik dan gagasan “menang-menang” atau “keuntungan Bersama” (Tharmalingam & Bhatti, 2014).

Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kepuasan Kerja

Variabel *Quality of Work Life* memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.25 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan efektivitas organisasi dalam memberikan respon pada kebutuhan karyawan. Variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.24 yang menunjukkan bahwa responden “sangat setuju”. Artinya secara menyeluruh responden

sangat setuju dengan sikap yang mencerminkan perasaan positif terhadap pekerjaan, rekan kerja dan lingkungan kerja.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Quality of Work Life berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Prasetyawati & Kusnudin (2016) yang menyimpulkan bahwa variabel quality of work life memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian juga dengan hasil penelitian Arief et al. (2021), yang mengatakan bahwa quality work of life (QWL) meningkat maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Quality of work life merupakan konsep yang multidimensional yang meliputi berbagai aspek yang ada dalam kerja yang berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan (Arief et al., 2021).

Kepuasan kerja akan ditunjukkan melalui sikap umum dari individu terhadap pimpinan dan pekerjaan dalam suatu organisasi (Greenberg & Baron, 2000). Menurut Greenberg & Baron (2000) ada dua faktor yang mempengaruhi dalam kepuasan kerja yaitu: bersifat organisasional dan personal. Hal tersebut dimaksudkan agar berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Arief et al., 2021).

Quality of Work Life memediasi hubungan antara Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Quality of Work Life signifikan memediasi hubungan antara Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai sobel test sebesar 4.00177664 yang lebih besar dari nilai $z = 1.96$.

Selanjutnya untuk melihat apakah efek mediasi tersebut bersifat penuh (full mediation) atau sebagian (partial mediation), maka digunakan pendapat Baron & Kenny (1986). Menurut Baron & Kenny (1986), apabila efek a (pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi), efek b (pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen), dan efek c pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen) signifikan, maka mediasi terbukti secara parsial atau terjadi mediasi parsial pada model (partial mediation). Sedangkan apabila efek a (pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi) dan efek b (pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen) adalah signifikan, sementara efek c (pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen) tidak signifikan, maka mediasi terbukti secara penuh atau terjadi mediasi penuh pada model (full mediation).

Quality of Work Life memediasi hubungan antara Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Quality of Work Life signifikan memediasi hubungan antara Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai sobel test sebesar 3.6031362 yang lebih besar dari nilai $z = 1.96$.

Selanjutnya untuk melihat apakah efek mediasi tersebut bersifat penuh (full mediation) atau sebagian (partial mediation), maka digunakan pendapat Baron & Kenny (1986). Menurut Baron & Kenny (1986), apabila efek a (pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi), efek b (pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen), dan efek c pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen) signifikan, maka mediasi terbukti secara parsial atau terjadi mediasi parsial pada model (partial mediation). Sedangkan apabila efek a (pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi) dan efek b (pengaruh variabel mediasi terhadap variabel

dependen) adalah signifikan, sementara efek c (pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen) tidak signifikan, maka mediasi terbukti secara penuh atau terjadi mediasi penuh pada model (full mediation).

Implikasi Penelitian

Hasibuan (2009), mengatakan bahwa kepuasan merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sehingga pengukurannya pun sangat bervariasi. Selain itu tolak ukur yang mutlak dalam mengukur tingkat kepuasan tidak ada. Oleh karena itu diperlukan suatu cara dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan suatu perusahaan. Salah satu cara dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan adalah dengan mengetahui perasaan karyawan terhadap aspek-aspek pekerjaannya. Quality of work life merupakan upaya untuk mencapai kinerja yang unggul, produktivitas yang tinggi dan upaya untuk mencapai kepuasan diri dan lingkungan kerja yang optimal. Salah satu tujuan Quality of Work Life (QWL) adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu dengan mengetahui QWL diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai tingkat kepuasan karyawan (Arifin, 1999).

Hasil penelitian ini menghasilkan bahwa Quality of Work Life mempunyai efek mediasi penuh (full mediation) untuk hubungan (pengaruh) Servant Leadership dan Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Artinya Quality of Work Life memegang peranan penting dalam mempengaruhi Kepuasan Kerja pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan. Dengan kata lain, apabila Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan mampu meningkatkan Servant Leadership dan juga mampu menjaga budaya kerjanya, namun peningkatan tersebut harus juga berdampak (mampu) meningkatkan kepuasan kerja bagi pegawainya. Tanpa adanya peningkatan kepuasan pegawai, maka kepuasan kerja pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan juga tidak akan mengalami peningkatan yang berarti.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu: (1) Penelitian ini hanya menggunakan perspektif dari beberapa teori yang menjelaskan tentang pengaruh antar variabel namun sebenarnya masih banyak teori-teori lain yang memberikan pandangan berbeda mengenai topik yang diteliti dengan beragam variabel lain yang mempengaruhi; (2) cakupan objek maupun subjek penelitian; (3) hanya meneliti 79 responden dari suatu organisasi saja, serta (4) cross sectional yaitu hanya diteliti dalam satu waktu yang terbatas dan hanya untuk membuktikan kondisi yang terjadi pada waktu penelitian dan perubahan yang mungkin sudah dan akan terjadi tidak dapat diamati

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis. Edisi Kesatu. Yogyakarta: Andi.
- [2] Ahmed, N., Rasheed, A., & Jehanzeb, K. (2012). An Exploration of Predictor of Organizational Citizenship Behaviour and Its Significant Link to Employee Engagement. International Journal of Business, Humanities and Technology, 2(4), 99-106.
- [3] Ali, A., Allam, Z., & Malik, A. (2021). Antecedents and Consequences of Work- Life

- Balance: A Study on Selected Organizational Factors Among Women Bank Employees. *Review of International Geographical Education (RIGEO)*, 11(8), 933-947.
- [4] Anas, K. (2013). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Karya Mitra Muda. *Jurnal Manajemen*, 34(1), 1-11.
- [5] Anugrah, M., Ngadiman., & Sohidin. (2013). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasional Karyawan di PT. Sari Warna Asli Garment-Surakarta. *Jupe UNS*, 2(2), 148-158.
- [6] Ardiyanti, B. W. A., Hasanati, N., & Prabowo, A. (2021). Pengaruh servant leadership terhadap quality of work life pada karyawan generasi milenial. *Cognicia*, 9(1), 53-61.
- [7] Arief, N. R., Purwana, D., & Saptono, A. (2021). Effect of Quality of Work of Life (QWL) and Work-Life Balance on Job Satisfaction through Employee Engagement as Intervening Variables. *The International Journal of Social Sciences World*, 3(1), 259-269.
- [8] Arifin, N. (1999). *Ilmu Sosial Dasar*. Bandung: Pustaka Setia.
- [9] Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V. Jakarta: Rineka Cipta.
- [10] As'ad, M. (2005). *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- [11] Avianti, D. A., & Kartika, L. (2017). Analisis quality of work life pada generasi X dan Y alumni fakultas ekonomi dan manajemen ipb. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Fakultas Ekonomi UNIAT*, 2(2), 95-106.
- [12] Bakotic, D., & Babic, T. (2013). Relationship Between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 206-212.
- [13] Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- [14] Brown, S., & Huning, T. (2010). Intrinsic Motivation and Job Satisfaction: The Intervening Role of Goal Orientation. *Proceedings of The Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(1), 1-5.
- [15] Calculation for the Sobel Test. (2022). Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests. Kristopher J. Preacher (Vanderbilt University) & Geoffrey J. Leonardelli (University of Toronto). <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> (Diakses 15 Mei 2022).
- [16] Cascio, W. F. (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work-Life, Profits*. 2nd Edition. New York: McGraw-Hill.
- [17] Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work-nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 182-214.
- [18] Chin, W. W. (1998). *The partial Least Square Approach to Structural Equation Modeling*. Lawrence Erlbaum Associates, Publisher. University of Huston.
- [19] Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods*. 12th Edition. New York: McGraw Hill.
- [20] Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Pendekatan, Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka pelajar.

- [21] Davis, K., & Newstrom, J. W. (1993). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- [22] DePree, M. (2003). *Leadership*. New York: Random House LLC.
- [23] Dennis, R. (2004). *Development of the Servant Leadership Assessment Instrument*. Dissertation Abstract International, 05, 18-57.
- [24] Durianto, D., Sugiarto, & Sitinjak, T. (2001). *Strategi Menaklukan Pasar: melalui Riset Ekuitas dan Perilaku Merek*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [25] George, J., & Jones, G.R. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 4th Edition. New York: Pearson Prentice Hall.
- [26] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [27] Gibson, J., Ivancevich, J.M., & Donnelly. (2005). *Organisasi*. Alih Bahasa: Nunuk Adiarni. Edisi Kedelapan. Jakarta: Binarupa Aksara.
- [28] Gray, E. R., & Smeltzer, L. R. (1990). *An Analysis of Quality of Work Life (QWL) and career related variable*. American Journal of Applied Sciences, 3(12), 2151-2159.
- [29] Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prentice Hall.
- [30] Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. The Robert K Greenleaf Center. Indianapolis.
- [31] Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- [32] Günay, G., & Boylu, A. A. (2014). *Moderator Effects of Quality of Life on Job Satisfaction of The Academic Staff in University*. International Journal of Arts & Sciences, 7(6), 659-669.
- [33] Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. America: SAGE Publication, Inc.
- [34] Hanafia, M. Y. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja, Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Ma'had Abu Ubaidah Bin Al Jarrah Medan*. Jurnal AKMAMI (Akutansi, Manajemen, Ekonomi), 2(1), 32-42.
- [35] Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- [36] Harju, L. K., Schaufeli, W. B., & Hakanen, H. J. (2018). *A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting*. Journal of Managerial Psychology, 33(1), 2-14.
- [37] Hasanuddin, B., Mustainah, M., & Buntuang, P. C. D. (2021). *The influence of servant leadership on job satisfaction with individual character as a moderating variable*. Problems and Perspectives in Management, 19(1), 445-455.
- [38] Hasibuan, M. S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- [39] Jalil, M., & Gamal, A. (2021). *Effect of Competence and Organizational Culture on Quality of Work Life and Employee Performance*. Global Scientific Journals, 9(1), 2242-2252.
- [40] Khuzaeni, Idrus, M. S., Djumahir, & Solimun. 2013. *The Influence of Work Culture, Work Stress to the Job Satisfaction and Employees Performance in the State Treasury Service Office in Jakarta, Indonesia*. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 9(2), 49-54.
- [41] Koentjaraningrat. (2004). *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- [42] Kreitner, R., & Kinicki, A. (2005). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- [43] Lantu, D., Pesiwari, E., & Rumahorbo, A. (2007). *Servant Leadership: The Ultimate Calling to Fulfill Your Life's Greatness*. Yogyakarta: Grafindia Mediatama.
- [44] Lee, J-S., Back, K-J., & Chan, E. S. W. (2015). Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees: A self-determination and needs satisfaction theory approach. *International Journal of Contemporary Hospitality*, 27(5), 768-789.
- [45] Lefiandra, A. N., & Suwarsi, S. (2019). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Prosiding Manajemen*, 5(1), 542-546.
- [46] Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of multidimensional measure and multilevel assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- [47] Lisbijanto, H. (2014). Pengaruh Servant Leadership dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Koperasi Karyawan di Surabaya. Disertasi. Program Doktor Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA), Surabaya.
- [48] Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. Twelfth Edition. New York: McGraw-Hill.
- [49] Merdiaty, N., Aldrin, N., & Runtu, D. Y. N. (2019). Role of servant leadership on quality of work life (QWL) and work conflict with adversity quotient as mediator. *International Journal of Research In Business and Social Science*, 8(6), 88-95.
- [50] Mikel, Putra, A. N. J., & Setiawan, B. (2021). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci. *Jurnal Administrasi Nusantara Mahasiswa (JAN Maha)*, 3(1), 28-38.
- [51] Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (1996). *Human Resource Management*. 5th Edition. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- [52] Muhadjir, N. (1996). *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- [53] Nawawi, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- [54] Ndraha, T. (2003). *Teori Budaya Organisasi*. Cetakan Kedua. Jakarta: Rineka Cipta.
- [55] Notoatmodjo, S. (2010). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [56] Obasan, K. A. (2011). Effect of Compensation Strategy on Corporate Performance: Evidence from Nigerian Firms. *Research Journal of Finance and Accounting*, 3(7), 37-44.
- [57] Peltier, J., & Dahl, A. (2009). The Relationship between Employee Satisfaction and Hospital Patient Experiences. *Forum: For People Performance Management and Measurement*, April 2009, pp. 1-31. University of Wisconsin - Whitewater, Frank Mulhern, Northwestern University.
- [58] Peraturan Daerah Kota Pasuruan Nomor 25 Tahun 2011 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kota Pasuruan.
- [59] Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 46 Tahun 2017 Tentang Perubahan Atas Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 66 Tahun 2016 Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Perindustrian dan Perdagangan.
- [60] Peraturan Walikota Pasuruan Nomor 66 Tahun 2016 Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Perindustrian dan Perdagangan.
- [61] Pham Thi, T. D., Ngo, A. T., Duang, N. T., & Pham, V. K. (2021). The

- Influence of Organizational Culture on Employees' Satisfaction and Commitment in SMEs: A Case Study in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 1031–1038.
- [62] Prabowo, V. C., & Setiawan, R. (2013). Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasional Karyawan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Blue Bird Group Surabaya. *Agora*, 1(3), 1-12.
- [63] Prasetya, T. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [64] Prasetyawati, M., & Kusnudin. (2016). Pengaruh Quality of Work Life Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Gemala Kempa Daya. *Jurnal Teknologi*, 8(1), 9-16.
- [65] Rahman, A., Mire, M. S., & Cahyadinata, I. T. (2021). The Influence of Career Development and Servant Leadership towards Job Satisfaction and Employee Performance on PDAM Tirta Kencana Samarinda. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(3), 6279-6294.
- [66] Ramezan, M. (2016). Examining the Impact of Organizational Culture on Social Capital in a Research Based Organizations. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(3), 411-426.
- [67] Riggio, R. E. (2000). *Introduction to Industrial Organizational Psychology*. Third Edition. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- [68] Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima, Jakarta: Erlangga.
- [69] Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Work Performance. *Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55-65.
- [70] Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- [71] Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- [72] Schermerhorn, J. D., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2005). *Management*. 8th Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- [73] Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan-Keahlian*. Jakarta. Salemba Empat.
- [74] Sowmya, K. R., & Panchanatham, N. (2011). Factors influencing organizational commitment of banking sector employees. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2(1), 19-25.
- [75] Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *Journal of Virtues & Leadership*, 1(1).
- [76] Stoner, J. A. F. (2002). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jilid Kedua. Edisi Ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- [77] Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [78] Supriyadi, G., & Guno, T. (2001). *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Jakarta: LAN.
- [79] Susanto, A. B. (1997). *Budaya Perusahaan Manajemen dan Persaingan Bisnis*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- [80] Suyanto, U. Y., Brahmasari, I. A., & Ratih, I. A. B. Pengaruh Servant Leadership, Budaya Kerja Kaizen dan Iklim Organisasi Terhadap Quality of Work Life, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit "Tipe B" di Kabupaten Lamongan. *Repository Untag Surabaya*, 1-15. Master thesis, STIE KH Ahmad Dahlan Lamongan. <http://repository.untag->

sby.ac.id/cgi/search/simple?q=suyanto&_action_search=Search&_action_search=Search&_order=bytitle&basic_srctype=ALL&_satisfyall=ALL

- [81] Tenenhaus, M., Amato, S., &Esposito V. V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling. Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting. Vol. Contributed Papers, CLEUP, Padova, 739-742.
- [82] Tharmalingam, S. D., &Bhatti, M. A. (2014). Work-family conflict: An investigation on job involvement, role ambiguity and job demand: Moderated by social support. Journal of Human Resource Management, 2(3), 52-62.
- [83] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
- [84] Walton, R. E. (1974). Improving the Quality of Work Life. Harvard Business Review, 52(3), 1-12.
- [85] Wexley, K.N., &Yukl, L.A. (2012). Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal. Alih Bahasa: Muh Shobaruddin. Jakarta: Rineka.
- [86] Widagdo, D. (2004). Ilmu Budaya Dasar. Cetakan Kesembilan. Jakarta: Bumi Aksara.
- [87] Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., &Cheng, T. C. E. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. Journal of Operations Management, 26(5), 651-668.