

**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**

**TESIS**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Guna mencapai gelar Magister Manajemen**



**UMAR YENI SUYANTO**

**NBI : 12.61.80.00.07**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA  
2020**

**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**

**TESIS**

**Untuk memenuhi sebagai persyaratan  
Guna mencapai gelar Magister Manajemen**



**UMAR YENI SUYANTO**

**NBI : 12.61.80.00.07**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA  
2020**

## TESIS

# 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

Diajukan  
Oleh :

**UMAR YENI SUYANTO**  
NBI : 12.61.80.00.07

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan lulus pada ujian tesis  
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17  
Agustus 1945 Surabaya Pada tanggal 4 Juli 2020

### Tim Penguji

Ketua : Dr. Hj. Ida Aju Brahma Ratih, MM.

(.....)

Anggota : Dr. Abdul Halik, MM.

(.....)

Anggota : Dr. Murgianto, MS.

(.....)



Dekan

**Dr. H. Slamet Rivadi, MSL, Ak. CA.**

NPP. 20220.93.0319

## SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Umar Yeni Suyanto  
NIM : 1261800007

Menyatakan bahwa tesis yang saya buat memenuhi persyaratan kelulusan Magister Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dengan judul “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” adalah hasil karya saya sendiri, bukan duplikasi dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada klaim dari pihak lain bukan menjadi tanggung jawab pembimbing dan atau pengelola fakultas tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Atas hal tersebut saya bersedia menerima sanksi sesuai hukum atau aturan yang berlaku di Indonesia. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun.

Surabaya, 24 Juni 2020



**Umar Yeni Suyanto**

## LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Umar Yeni Suyanto  
NBI : 1261800007  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Program Studi : Magister Manajemen  
Jenis Karya : Tesis

Demikian perkembangan ilmiah pengetahuan, saya menyetujui untuk memberikan kepada Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya **Hak Bebas Royalti Noneklusif (Nonexclusive Royalty-Free Right)**, atas karya saya yang berjudul :

“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”

Dengan **Hak Bebas Royalti Noneklusif (Nonexclusive Royalty-Free Right)**, Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya berhak menyimpan, mengalihkan media atau memformatkan, mengolah dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, mempublikasikan karya ilmiah saya selama tetap tercantum

Dibuat di : Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya  
Pada Tanggal : 10 Juli 2020

Yang Menyatakan,



(Umar Yeni Suyanto)

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kepada Allah SWT atas segala berkat dan rahmatNya sehingga tesis yang berjudul “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“ dapat tercapai dan terselesaikan sesuai dan seturut dengan kehendakNya.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dari tesis ini, sehingga dalam proses pambatan tesis ini banyak pihak yang turut membantu baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan berkat dan mukjizatNya sepanjang hidup penulis, khususnya dalam proses penyelesaian tesis ini. Terimakasih atas segala teguran serta peringatan yang terus diberikan sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Dr. Mulyanto Nugroho, MM., CMA., CPAI selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah membimbing dan memberikan pembelajaran yang berharga bagi Penulis.
3. Dr. H. Slamet Riyadi, MSi., Ak., CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah memberikan ijin dan kelancaran untuk terselesaikannya tesis ini dengan baik.
4. Shihab Ridwan, MM., P.Hd selaku Kepala Prodi Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah

memberikan izin dan fasilitas serta kelancaran untuk terselesaikannya tesis ini dengan baik.

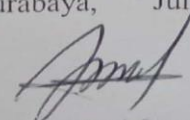
5. Seluruh Dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah membagikan pengetahuan, pelajaran, informasi selama mengikuti pembelajaran di Universitas 17 Agustus 1945.
6. Karyawan Tata usaha Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah memfasilitasi untuk terselesaikannya tesis ini dengan baik.
7. Yang terhormat Prof. Dr. drg. Hj. Ida Aju Brahmasari, Dipl. DHE., MPA yang telah menjadi inspirasi dalam penyusunan tesis ini, memberikan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing dan memberikan dorongan berupa semangat, *sharing*, ilmu serta doa hingga terselesaikannya tesis ini dengan baik.
8. Yang terhormat Dr. Hj. Ida Aju Brahma Ratih, MM. yang telah membagikan pengalaman, memberikan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing dan memberikan dorongan berupa semangat, *sharing*, ilmu serta doa hingga terselesaikannya tesis ini dengan baik.
9. Pimpinan STIE KH. Ahmad Dahlan Lamongan yang telah memberikan kesempatan, dukungan dan motivasi kepada penulis untuk menjadi individu yang semakin baik dari awal hingga akhir masa perkuliahan, lebih enerjik menjalani masa kuliah di Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, tak henti-hentiya

yang mengingatkan bagaimana menyikapi sesuatu dengan baik dan mengingatkan untuk selalu bersyukur.

10. Yang terhormat Dr. Muh. Chaidir Annas, MM.Kes. Direktur Rumah Sakit Dr. Soegiri Lamongan yang telah memberikan izin dan kesempatan bagi penulis untuk melaksanakan penelitian.
11. Yang terhormat dr. Umi Aliyah, MKes. Direktur Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan yang telah memberikan izin dan kesempatan bagi penulis untuk melaksanakan penelitian.
12. Kedua Orang tua yang selalu menjadi suri tauladan bagi penulis
13. Rekan-rekan Dosen STIE KH. Ahmad Dahlan Lamongan, Rekan-rekan Kelas MM-49 yang telah membantu untuk dapat terselesaikan tesis ini dengan baik.
14. Berbagai Pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, khususnya para pihak yang telah memberikan bantuan dan motivasi kepada Penulis.

Semoga Allah SWT memberikan pahala yang sebesar-besarnya kepada Bapak, Ibu dan Saudara atas kebaikan yang telah diberikan. Kiranya tidak ada kata lain yang dapat Penulis sampaikan kecuali hal di atas. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi masyarakat.

Surabaya, Juli 2020



Umar Yeni Suyanto



## ABSTRACT

Business Development Hospitals experience very rapid growth in Indonesia, according to data (Ministry of Health: 2018) Hospitals in Indonesia consist of government hospitals and private hospitals with a total of 2,773. The growth of government hospitals over the past six years has not been as fast as the growth of private hospitals. The average growth of government hospitals is only 0.4%, while private hospitals are 15.3%.

On average in each province there is an increase in the number of private hospitals. Aggressive growth is seen mainly in East Java quadrupling or if it is a percentage of an average of 21% and in West Java nearly doubling or 19%, DKI Jakarta has nearly doubled or an average of 8% for 6 years this last. Likewise, in Central Java, it has almost tripled or an average of 19%. From these data it can be concluded that the province of East Java is the province with the highest growth of private hospitals in Indonesia. This shows that the province of East Java has great potential in developing the Hospital industry. This of course will also have an impact on aspects of human resource needs in the industry. Human resources are the most important asset for organizational development besides financial capital.

This study uses samples taken from Dr. Soegiri was 122 respondents, while the sample to be taken from the hospital. Muhammadiyah Lamongan as many as 109 respondents. So that when added to the total of 231 respondents. This research uses Servant Leadership (X1), Kaizen Work Culture (X2), Organizational Climate (X3), Quality Of Work Life (Z1), Job Satisfaction (Z2) and Performance (Y).

Key Words : *Servant Leadership, Kaizen Work Culture, Organizational Climate, Quality of Work Life, Job Satisfaction and Performance.*

## ABSTRAK

Perkembangan Bisnis Rumah sakit mengalami pertumbuhan yang sangat cepat di Indonesia, menurut data (Departemen Kesehatan: 2018) Rumah sakit di Indonesia terdiri dari rumah sakit pemerintah dan rumah sakit swasta dengan total 2.773. Pertumbuhan rumah sakit pemerintah selama enam tahun terakhir tidak secepat pertumbuhan rumah sakit swasta. Rata-rata pertumbuhan rumah sakit pemerintah hanya 0,4%, sementara rumah sakit swasta 15,3%. Rata-rata di setiap provinsi ada peningkatan jumlah rumah sakit swasta. Pertumbuhan agresif terlihat terutama di Jawa Timur empat kali lipat atau jika persentase rata-rata 21% dan di Jawa Barat hampir dua kali lipat atau 19%, DKI Jakarta hampir dua kali lipat atau rata-rata 8% selama 6 tahun terakhir ini. Demikian juga di Jawa Tengah, hampir tiga kali lipat atau rata-rata 19%. Dari data ini dapat disimpulkan bahwa provinsi Jawa Timur adalah provinsi dengan pertumbuhan rumah sakit swasta tertinggi di Indonesia. Ini menunjukkan bahwa provinsi Jawa Timur memiliki potensi besar dalam mengembangkan industri Rumah Sakit. Hal ini tentunya juga akan berdampak pada aspek kebutuhan sumber daya manusia di industri. Sumber daya manusia adalah aset paling penting untuk pengembangan organisasi selain modal keuangan.

Penelitian ini menggunakan sampel yang diambil dari Dr. Soegiri sebanyak 122 responden, sedangkan sampel diambil dari rumah sakit Muhammadiyah Lamongan sebanyak 109 responden. Sehingga bila ditambahkan total 231 responden. Penelitian ini menggunakan Kepemimpinan Servant (X1), Budaya Kerja Kaizen (X2), Iklim Organisasi (X3), Kualitas Kehidupan Kerja (Z1), Kepuasan Kerja (Z2) dan Kinerja (Y).

Kata Kunci: Kepemimpinan Servant, Budaya Kerja Kaizen, Iklim Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja.

## RINGKASAN

Perkembangan Usaha Rumah Sakit mengalami pertumbuhan yang sangat pesat di Indonesia, menurut data (Kementerian Kesehatan: 2018) Rumah Sakit di Indonesia terdiri dari Rumah Sakit pemerintah dan Rumah Sakit swasta dengan jumlah total 2.773. Pertumbuhan Rumah Sakit pemerintah selama enam tahun terakhir tidak sepesat pertumbuhan Rumah Sakit swasta. Rata-rata pertumbuhan Rumah Sakit pemerintah hanya sebesar 0.4%, sedangkan Rumah Sakit swasta sebesar 15.3%.

Rata-rata di setiap provinsi terdapat kenaikan jumlah Rumah Sakit swasta. Pertumbuhan agresif terlihat terutama di Jawa Timur naik empat kali lipat atau jika dipersentase sebesar rata-rata 21% dan di Jawa Barat naik hampir dua kali lipat atau 19%, DKI Jakarta naik hampir dua kali lipat atau rata-rata sebesar 8% selama 6 tahun terakhir ini. Demikian pula di Jawa Tengah naik hampir tiga kali lipat atau rata-rata sebesar 19%. Pada data tersebut dapat disimpulkan bahwa propinsi Jawa Timur merupakan propinsi dengan pertumbuhan Rumah Sakit swasta tertinggi di Indonesia. Hal itu menunjukkan bahwa provinsi Jawa Timur memiliki potensi yang besar dalam pengembangan industri Rumah Sakit. Hal ini tentunya juga akan berdampak pada aspek kebutuhan Sumber daya manusia pada industri tersebut. Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting untuk pengembangan organisasi selain modal *financial*.

Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan adalah salah satu Rumah Sakit terkemuka di Kabupaten Lamongan, hal ini dibuktikan dengan berbagai penghargaan dan prestasi yang diraih, salah satunya adalah “Piagam Penghargaan *Indonesian Hospital Management Award*” PERSI AWARDS - IHMA Tahun 2017 dan Predikat Akreditasi Lulus Paripurna Tahun 2018 - 2020. Kondisi ini menuntut RSML harus memiliki standar kinerja yang baik, hal ini akan bisa diwujudkan apabila kepuasan karyawan juga dipenuhi dengan baik. Sesuai dengan pendapat (Al-Rizal dan Ratnawati: 2012) pada dasarnya seseorang karyawan dalam bekerja akan merasa nyaman dan memberikan kinerjanya yang optimal apabila dalam memperoleh kepuasan kerja sesuai apa yang diinginkan. Begitu pula RSUD Dr. Soegiri Lamongan, termasuk salah satu penerima *Zero Accident Award* bersama 144 perusahaan lainnya di Jawa Timur yang terdiri dari 116 perusahaan besar, 21 perusahaan menengah dan 7 perusahaan kecil. RSUD Dr. Soegiri Lamongan diikutsertakan oleh Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Lamongan dalam rangka Pembinaan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) di lingkungan Kerja RSUD Dr. Soegiri.

Menurut (Siagian, 2015) masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan, walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya yang berlebihan, tetapi tanpa didukung sumber daya manusia yang handal, kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia salah satu kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya.

Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Oleh karena itu berhasil tidaknya suatu organisasi atau instansi akan ditentukan oleh faktor manusianya atau karyawannya dalam mencapai tujuannya (Nugraheni & Budiarmo, 2014).

Faktor kunci kualitas layanan Rumah Sakit adalah manajemen sumber daya manusia. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas memerlukan perubahan dan perbaikan pada manajemen dan organisasi. Hal tersebut dapat dilakukan apabila terdapat konsep kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan Rumah Sakit sehingga organisasi tersebut mampu menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan positif. Menurut (Hasibuan: 2013:21) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah Hipotesis 1: *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Quality Of Work Life* karyawan Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan. Hipotesis 2: *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan. Hipotesis 3: *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan. Hipotesis 4: Budaya Kerja *Kaizen* berpengaruh signifikan terhadap *Quality of Work Life* karyawan Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan. Hipotesis 5: Budaya Kerja *Kaizen* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan. Hipotesis 6: Budaya Kerja *Kaizen* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan. Hipotesis 7: Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Quality of Work Life* karyawan Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan. Hipotesis 8: Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan. Hipotesis 9: Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan. Hipotesis 10: *Quality of Work Life* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan. Hipotesis 11: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan.

Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif untuk melihat hubungan kuantifikasi antara variabel, baik variabel dependen maupun independen. Metode yang digunakan untuk meneliti adalah metode survey dan menggunakan skala likert dengan skala 1-5. menganalisis hubungan kausal antar variabel sekaligus memeriksa validitas dan reliabilitas instrumen penelitian secara keseluruhan. Analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) dengan menggunakan paket program AMOS (*Analysis of Moment Structure*).

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan berjumlah 387 orang. Serta karyawan Rumah Sakit Dr. Soegiri Lamongan berjumlah 435 orang. Jumlah total populasi pada penelitian ini adalah 822. Dalam penelitian ini penentuan jumlah sampel mengacu pada teori Slovin (Hidayat, 2017) dengan jumlah populasi yang diketahui dengan pasti sebagai

berikut: sampel yang diambil dari RSUD Dr. Soegiri adalah sebanyak 122 responden, sedangkan sampel yang akan diambil dari RS. Muhammadiyah Lamongan sebanyak 109 responden. Sehingga apabila dijumlah menjadi sebanyak 231 responden.

Hasil penelitian setelah dilakukan pengolahan data yang didapat dari 231 responden karyawan RSUD Dr. Soegiri Lamongan dan RS. Muhammadiyah Lamongan didapat hasil sebagai berikut :

1. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quality of work life (QWL)* karyawan Rumah Sakit tipe B di kabupaten Lamongan.
2. *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit tipe B di kabupaten Lamongan.
3. *Servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit tipe B di kabupaten Lamongan.
4. Budaya kerja *kaizen* berpengaruh signifikan terhadap *quality of work life* karyawan Rumah Sakit tipe B di kabupaten Lamongan.
5. Budaya kerja *kaizen* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit tipe B di kabupaten Lamongan.
6. Budaya kerja *kaizen* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit tipe B di kabupaten Lamongan.
7. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *quality of work life* karyawan Rumah Sakit tipe B di kabupaten Lamongan.
8. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit tipe B di kabupaten Lamongan.
9. Iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit tipe B di kabupaten Lamongan.
10. *Quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit tipe B di kabupaten Lamongan.
11. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit tipe B di kabupaten Lamongan.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PERSETUJUAN TESIS .....</b>	<b>ii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI .....</b>	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>x</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xxi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xxiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xxiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	11
1.3. Tujuan Penelitian .....	12
1.4. Manfaat Penelitian .....	13
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA</b>	
2.1. Landasan teori.....	15
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	15

2.1.2. Kepemimpinan .....	16
2.1.3. Peran kepemimpinan.....	17
2.1.4. Tipe-tipe Kepemimpinan .....	17
2.1.5. <i>Servant Leadership</i> .....	19
2.1.5.1. Pengertian <i>Servant Leadership</i> .....	20
2.1.6.2. Indikator <i>Servant Leadership</i> .....	20
2.1.6. Budaya Kerja <i>Kaizen</i> .....	23
2.1.6.1. Pengertian Budaya Kerja <i>Kaizen</i> .....	23
2.1.6.2. Konsep Budaya Kerja <i>Kaizen</i> .....	28
2.1.6.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja <i>Kaizen</i> .....	30
2.1.3.4. Indikator Budaya Kerja <i>Kaizen</i> .....	31
2.1.7. Iklim Organisasi .....	32
2.1.7.1. Pengertian Iklim Organisasi .....	32
2.1.7.2. Faktor-faktor Iklim Organisasi .....	34
2.1.7.3. Aspek-aspek Iklim Organisasi .....	36
2.1.8. <i>Quality of Work Life</i> .....	39
2.1.8.1. Pengertian <i>Quality of Work Life</i> .....	39
2.1.8.2. Aspek-aspek <i>Quality of Work Life</i> .....	40
2.1.8.3. Faktor-faktor <i>Quality of Work Life</i> .....	43
2.1.8.4. Implementasi <i>Quality of Work Life</i> .....	43
2.1.8.5. Dampak dari penerapan <i>Quality of Work Life</i> .....	44
2.1.8.6. Indikator <i>Quality of Work Life</i> .....	45

2.1.9. Kepuasan Kerja .....	47
2.1.9.1. Pengertian Kepuasan Kerja .....	47
2.1.9.2. Indikator Kepuasan Kerja .....	48
2.1.10. Kinerja .....	50
2.1.10.1 Pengertian Kinerja Pegawai .....	50
2.1.10.2 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja Pegawai .....	51
2.1.10.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	53
2.1.10.4 Dimensi dan Indikator Kinerja .....	54
2.2 Penelitian Terdahulu .....	57
2.2.1. Feng, Wang, Lawton, & Luo (2019) .....	57
2.2.2. Lee (2019) .....	59
2.2.3. Andre & Lantu (2015) .....	60
2.2.4. Layer, Karwowski, & Furr (2009) .....	61
2.2.5. Ritaudin (2017) .....	63
2.2.6. Brahmasari & Suprayetno (2008) .....	66
2.2.7. Mira & Margaretha (2012) .....	67
2.2.8. Sholihin (2019) .....	68
2.2.9. Kamanjaya, Supartha, & Dewi (2017) .....	69
2.2.10. Indtajaya, Fathoni & Minarsih (2016).....	70
2.2.11. Pamungkas & Fransiska (2018).....	71
2.2.12. Syamsuri (2018) .....	72
2.2.13. Kurniawati (2019) .....	73



2.2.14. Cahyono (2012) .....	74
2.2.15. Mayasari dan Sunuharyo (2018) .....	76
2.2.16. Nurbiyati (2014).....	77
2.2.17. Yuliawan (2011).....	78
2.2.18. Sengke (2016) .....	77
2.2.19. Rahawarin & Arikunto (2015) .....	80
2.2.20. Sari (2016).....	81
2.2.21. Harsono Si & Kunci (2017) .....	82
2.2.22. Dewi, Tobing & Setyani (2018) .....	83
2.2.23. S. D. Pratiwi (2013) .....	85
2.2.24. Susanty (2012) .....	86
2.2.25. Artiningsih & Rasyid (2013) .....	86
2.2.26. Shafarila & Supardi (2017) .....	87
2.2.27. Prabowo & Setiawan (2013) .....	88
2.2.28. Syahrial, Brahmasari, & Nugroho (2016) .....	89
2.2.29. Kurniawan, Brahmasari, & Ratih (2016) .....	90

### **BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

3.1. Kerangka Konseptual Penelitian .....	92
3.2. Hipotesis Penelitian.....	92

### **BAB IV METODE PENELITIAN**

4.1. Rancangan Penelitian .....	100
4.2. Populasi dan Sampel .....	100

4.2.1 Populasi .....	100
4.2.2 Sampel .....	101
4.3. Definisi Variabel dan Definisi Operasioanl Variabel .....	102
4.3.1 Definisi Variabel Penelitian .....	102
4.3.2 Definisi Operasional Variabel .....	110
4.4. Instrumen Penelitian.....	111
4.4.1 Kuesioner .....	111
4.4.2 Desain Kusioner .....	112
4.5. Lokasi dan waktu Penelitian .....	121
4.6. Sumber Data 121	
4.6.1 Data Primer .....	122
4.7. Teknik Pengumpulan Data.....	122
4.8. Uji Reliabilitas dan Validitas .....	122
4.9. Teknik Analisi Data .....	123
 <b>BAB V ANALISIS HASIL PENELITIAN</b>	
5.1RS Muhammadiyah Lamongan .....	130
5.1.1 Visi dan Misi RS Muhammadiyah Lamongan.....	131
5.2RSUD Dr. Soegiri Lamongan .....	131
5.3Deskripsi Karakteristik Responden.....	132
5.4Deskripsi Variabel Penelitian .....	133
5.4.1Deskripsi Variabel <i>Servant Leadership</i> .....	134
5.4.2Deskripsi Variabel Budaya Kerja <i>Kaizen</i> .....	136

5.4.3	Deskripsi Variabel Iklim Organisasi .....	137
5.4.4	Deskripsi Variabel <i>Quality Of Work Life</i> .....	138
5.4.5	Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja .....	140
5.4.6	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	141
5.5	Hasil Uji Validitas Instrumen .....	142
5.6	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen .....	142
5.7	Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) .....	149
5.7.1	Pengujian Asumsi SEM .....	149
5.7.2	Analisis <i>Measurement Model</i> .....	154
5.7.3	Analisis <i>Overall Model</i> .....	158
5.7.3.1	Analisis <i>Structural Model</i> .....	161

## **BAB VI PEMBAHASAN**

6.1	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Quality of Work Life</i> Karyawan Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan .....	169
6.2	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan .....	171
6.3	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan .....	173
6.4	Pengaruh Budaya Kerja <i>Kaizen</i> terhadap <i>Quality of Work Life</i> Karyawan Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan .....	175
6.5	Pengaruh Budaya Kerja <i>Kaizen</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan .....	177

6.6Pengaruh Budaya Kerja <i>Kaizen</i> terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan .....	179
6.7Pengaruh Iklim Organisasi terhadap <i>Quality of Work Life</i> Karyawan Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan .....	181
6.8Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan .....	183
6.9Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan .....	185
6.10 Pengaruh <i>Quality of Work Life</i> terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan .....	186
6.11 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan .....	188
<b>BAB VII PENUTUP</b>	
7.1Simpulan	191
7.2Saran .....	194
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>196</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Rumah Sakit di Kabupaten Lamongan .....	4
Tabel 4.1	Proposional Penghitungan Sampel Penelitian .....	101
Tabel 4.2	Skala Likert .....	112
Tabel 4.3	Desain Kuesioner .....	113
Tabel 4.4	Ringkasan <i>Goodness of Fit</i> .....	112
Tabel 5.1	Deskripsi Karakteristik Responden .....	133
Tabel 5.2	Statistik Deskriptif Variabel <i>Servant Leadership</i> .....	135
Tabel 5.3	Statistik Deskriptif Variabel Budaya Kerja <i>Kaizen</i> .....	136
Tabel 5.4	Statistik Deskriptif Variabel Iklim Organisasi .....	137
Tabel 5.5	Statistik Deskriptif Variabel <i>Quality of Work Life</i> .....	138
Tabel 5.6	Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja .....	140
Tabel 5.7	Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan .....	141
Tabel 5.8	Uji Validitas Item Pernyataan Variabel <i>Servant Leadership</i> .....	143
Tabel 5.9	Uji Validitas Item Pernyataan Variabel Budaya Kerja <i>Kaizen</i> .....	143
Tabel 5.10	Uji Validitas Item Pernyataan Variabel Iklim Organisasi .....	145
Tabel 5.11	Uji Validitas Item Pernyataan Variabel <i>Quality of Work Life</i> .....	145
Tabel 5.12	Uji Validitas Item Pernyataan Variabel Kepuasan Kerja .....	146
Tabel 5.13	Uji Validitas Item Pernyataan Variabel Kinerja Karyawan .....	147
Tabel 5.14	Uji Reliabilitas Variabel Penelitian .....	148
Tabel 5.15	Hasil Uji <i>Multivariate Normality</i> .....	149
Tabel 5.16	Hasil Uji <i>Univariate Outlier</i> .....	151

Tabel 5.17	Hasil Uji <i>Multivariate Outlier</i> .....	153
Tabel 5.18	Validitas dan Reliabilitas Konstruk .....	157
Tabel 5.19	Nilai <i>Goodness Fit</i> dan <i>Cut of Value</i> Model SEM .....	159
Tabel 5.20	Nilai <i>Goodness Fit</i> dan <i>Cut of Value</i> Model SEM Modifikasi .....	160
Tabel 5.21	Pengujian Hipotesis Melalui Uji <i>Regression Weight</i> .....	162

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Data Rumah Sakit Swasta dan Pemerintah di Indonesia .....	1
Gambar 1.2	Data Rumah Sakit Swasta berbagai Provinsi di Indonesia.....	2
Gambar 2.1	Variabel-variabel yang Memengaruhi Kinerja .....	54
Gambar 3.1	Kerangka Konseptual Penelitian .....	92
Gambar 5.1	Hasil CFA ( <i>Corfirmatory Factor Analysis</i> ).....	156
Gambar 5.2	Estimasi <i>Overall Model</i> SEM ( <i>Base Model</i> ) .....	159
Gambar 5.3	Estimasi <i>Overall Model</i> SEM ( <i>Modification Model</i> ) .....	160

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian.....	204
Lampiran 2	Mapping Jurnal Terdahulu .....	214
Lampiran 3	Data Pre Survei untuk Pengujian Kuesioner .....	306
Lampiran 4	Tabulasi Data Hasil Penyebaran Kuesioner .....	308
Lampiran 5	Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner .....	320
Lampiran 6	Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....	326
Lampiran 7	<i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i> .....	331
Lampiran 8	Hasil SEM ( <i>Base Model</i> ).....	335
Lampiran 9	Hasil SEM ( <i>Modification Model</i> ).....	347