

**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**

**U. Y. Suyanto<sup>1</sup>, I. A. Brahmasari<sup>2</sup>, I. A. Brahma Ratih<sup>3</sup>**

*umarsuyanto@gmail.com<sup>1</sup>, brahmasari@untag-*

*sby.ac.id<sup>2</sup>,idaajubrahmaratih@gmail.com<sup>3</sup>*

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya*

---

**Abstrak:** *This study aims to analyze the influence of servant leadership, kaizen work culture and organizational climate on quality of work life, job satisfaction and employee performance of "type b" hospitals in lamongan district. This study uses a quantitative approach using Structural Equation Modeling (SEM) data analysis using the AMOS (Analysis of Moment Structure) program package based on empirical theory between variables in this study, then data is collected by questionnaire instrument. The sampling method refers to Slovin's theory. Samples were taken from Dr. Hospital. Soegiri was 122 respondents, while the sample was taken from the Lamongan Muhammadiyah Hospital with 109 respondents. The results of this study indicate that servant leadership has a significant effect on quality of work life, servant leadership has a significant effect on job satisfaction, that servant leadership has no significant effect on employee performance, Kaizen work culture has a significant effect on quality of work life, Kaizen work culture has a significant effect on employee job satisfaction, Kaizen work culture has a significant effect on employee performance, organizational climate has a significant effect on quality of work life, organizational climate has a significant effect on employee job satisfaction, organizational climate has no significant effect on employee performance, quality of work life has a significant effect on employee performance, job satisfaction has a significant effect on employee performance.*

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

---

## I. PENDAHULUAN

### Latar Belakang

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* (Chu Lin *et al*, 2018), termasuk organisasi layanan kesehatan Rumah Sakit.

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.

Data pemerintah kabupaten Lamongan menunjukkan ada sebelas Rumah Sakit yang terakreditasi pada tahun 2019 yaitu, RS Dr. Soegiri Lamongan, RS Ngimbang, RS Muhammadiyah Lamongan, RS Islam Nashrul Ummah, RS Ibu dan Anak Fatimah Lamongan, RS Bedah Mitra Sehat, RS Abdurrahman Syamsuri (Arsy), RS Umum dr. Suyudi, RS Umum Intan Medika, RS Muhammadiyah Babat dan RS Bedah Citra Medika Lamongan dua diantaranya terakreditasi B yaitu, RS Dr. Soegiri Lamongan dan RS Muhammadiyah Lamongan.

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.

Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pegawai dengan pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pegawai dengan pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, pegawai yang tidak puas akan bersikap negatif

dengan pekerjaan dan bentuknya berbeda-beda antara pegawai satu dengan yang lainnya (Khan *et al*, 2012). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan yang menyenangkan atau emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan dan pengalaman kerja (Poltak Sinambela, 2017). Faktor-faktor yang berperan penting dengan kepuasan kerja adalah kesempatan bekerja sesuai kemampuannya, keamanan kerja, upah, interaksi dengan rekan kerja, dan interaksi dengan pimpinan (Philip Kotler dan Gery Armstrong, 2012). Kepuasan kerja berdampak langsung dengan tingkat absensi, komitmen, kinerja dan produktivitas. Kepuasan kerja pegawai akan memengaruhi kinerja pegawai tersebut dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat / klien (Khan *et al*, 2012). hal tersebut juga dikuatkan dengan penelitian Pang dan (Chen-Lu, 2018) bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja keuangan seperti tingkat pengembalian aset, peningkatan omset dan profitabilitas. (Hasibuan, 2018) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas - tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan (Mangkunegara, 2016) mendefinisikan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Karyawan yang memungkinkan memiliki kinerja yang baik adalah karyawan yang memiliki kemampuan profesional, memiliki sikap perjuangan, pengabdian, dan disiplin. Karyawan yang profesional dapat diartikan sebagai karyawan yang memiliki sikap disiplin, berfikir, jujur, loyalitas tinggi, penuh dedikasi untuk pekerjaannya (Mangkunegara, 2016). Keberhasilan Rumah Sakit dalam mencapai tujuannya tidak lepas dari kemampuan pemimpinnya dalam mengelola sumber daya yang dimiliki oleh pegawai di instansinya. Kepemimpinan dalam instansi Rumah Sakit turut berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Sebagaimana kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam organisasi (Mangkunegara, 2016).

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya (Nawawi, 2016). Menurut (Hasibuan, 2018), gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan (Thoah, 2011) mendefinisikan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat.

### **Kajian Pustaka**

Menurut Handoko (2012 : 5) Manajemen personalia dan manajemen sumberdaya manusia adalah “pengakuan” terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumberdaya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi, dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat. Nawawi membagi pengertian SDM menjadi dua, yaitu pengertian secara makro dan mikro. Pengertian SDM secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja). Pengertian SDM dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain. (Nawawi, 2003:37).

*Servant leadership* atau kepemimpinan yang melayani adalah konsep kepemimpinan etis yang dijelaskan oleh (Greenleaf, 2016). Greenleaf berpandangan bahwa yang dilakukan pertama kali oleh seorang pemimpin besar adalah melayani orang

lain. Kepemimpinan yang sejati timbul dari mereka yang motivasi utamanya adalah keinginan menolong orang lain.

Budaya kerja Jepang dikenal dengan nama sebutan *Kaizen*. *Kaizen* menurut (Imai, 1986) adalah “kemajuan dan perbaikan terus-menerus dalam kehidupan seseorang, kehidupan berumah tangga, kehidupan bermasyarakat, dan kehidupan kerja”. Sedangkan menurut (Wittenberg, 1994), *Kaizen* adalah “konsep yang sederhana, yang dibentuk oleh dua karakter yaitu : *Kai* artinya perubahan dan *Zen* artinya baik, sehingga kalau digabungkan menjadi satu makna secara harfiah berarti “perbaikan”, kata *Kaizen* digunakan untuk menguraikan proses.

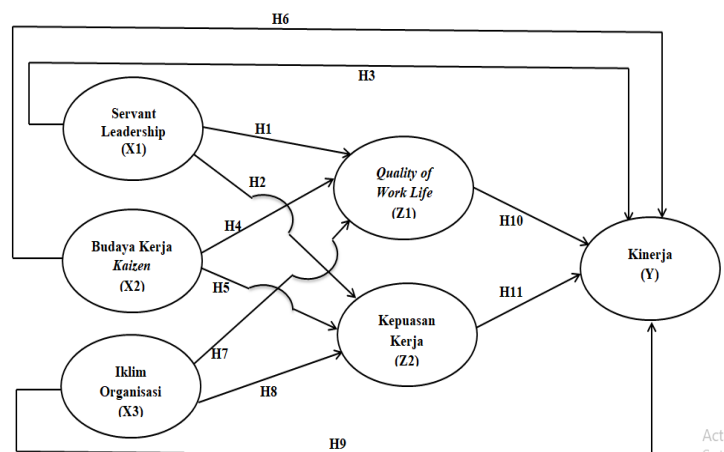
Istilah iklim organisasi pertama kali digunakan oleh (Lewin, 1947) pada tahun 1940-an dengan sebutan lain yaitu iklim psikologis. Kemudian (Davis & Newstrom, 1993) menggunakan istilah iklim organisasi untuk dijelaskan lebih lanjut yaitu mengenai perilaku dalam hubungan dengan latar belakang perilaku tersebut dapat muncul. Latar belakang dari perilaku tersebut dapat muncul disebabkan oleh lingkungan, budaya, suasana, situasi, pola lapangan, pola perilaku, dan kondisi.

*Quality of work life* adalah suatu pendekatan sistem untuk mendesain pekerjaan (*job design*) dan pengembangan dalam ruang lingkup yang luas, terutama dalam melakukan *job enrichment* (Abd, Almsafir, Siron, & Mheidi, 2013). Pengembangan QWL ditujukan untuk membantu menyeimbangkan pekerjaan dengan kebutuhan minat dan tekanan yang dihadapi karyawan sehingga bermanfaat meningkatkan produktifitas perusahaan dan mengurangi turnover karyawan (Davis & Newstrom, 1993).

Pendapat (Robins & Coulter, 2012) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda - beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Menurut (Robins & Coulter, 2012).

Definisi Kinerja menurut (Abdullah, 2014) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja merupakan performance atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja, (Gibson, Ivancevich, 2010).

Berdasarkan kajian pustaka diatas maka dapat dibuat model penelitian yang terlihat pada gambar 1



**Gambar 1**  
**Kerangka Konseptual Penelitian**



Berikut adalah hasil pengujian hipotesis berdasarkan nilai *standardized regression weight* pada model struktural:

**Tabel 1**  
**Pengujian Hipotesis Melalui Uji *Regression Weight***

| Hip.            | Hubungan Antar Variabel   | Koefisien | C.R.  | <i>P-value</i> | Ket.             |
|-----------------|---|-----------|-------|----------------|------------------|
| H <sub>1</sub>  | <i>Servant Leadership</i> (X1) → <i>Quality of Work Life</i> (Z1) | 0,239     | 2,903 | 0,004          | signifikan       |
| H <sub>2</sub>  | <i>Servant Leadership</i> (X1) → Kepuasan Kerja (Z2)              | 0,254     | 3,060 | 0,002          | signifikan       |
| H <sub>3</sub>  | <i>Servant Leadership</i> (X1) → Kinerja (Y)                      | 0,015     | 0,158 | 0,875          | tidak signifikan |
| H <sub>4</sub>  | Budaya Kerja Kaizen (X2) → <i>Quality of Work Life</i> (Z1)       | 0,296     | 3,928 | 0,000          | signifikan       |
| H <sub>5</sub>  | Budaya Kerja Kaizen (X2) → Kepuasan Kerja (Z2)                    | 0,179     | 2,472 | 0,013          | signifikan       |
| H <sub>6</sub>  | Budaya Kerja Kaizen (X2) → Kinerja (Y)                            | 0,239     | 2,709 | 0,007          | signifikan       |
| H <sub>7</sub>  | Iklim Organisasi (X3) → <i>Quality of Work Life</i> (Z1)          | 0,271     | 3,421 | 0,000          | signifikan       |
| H <sub>8</sub>  | Iklim Organisasi (X3) → Kepuasan Kerja (Z2)                       | 0,300     | 3,662 | 0,000          | signifikan       |
| H <sub>9</sub>  | Iklim Organisasi (X3) → Kinerja (Y)                               | 0,042     | 0,454 | 0,650          | tidak signifikan |
| H <sub>10</sub> | <i>Quality of Work Life</i> (Z1) → Kinerja (Y)                    | 0,217     | 2,224 | 0,026          | signifikan       |
| H <sub>11</sub> | Kepuasan Kerja (Z2) → Kinerja (Y)                                 | 0,202     | 2,171 | 0,030          | signifikan       |

Tabel 1 di atas, dapat dijelaskan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

Hasil estimasi koefisien pengaruh *servant leadership* terhadap *quality of work life* menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai *CR* sebesar 2,903 (lebih besar dari 1,96) dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,004 (lebih kecil dari 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,239 (positif), artinya semakin tinggi *servant leadership* maka *quality of work life* juga akan semakin tinggi. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *quality of work life* pada Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan, dapat diterima (**H<sub>1</sub> diterima**).

Hasil estimasi koefisien pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai *CR* sebesar 3,060 (lebih besar dari 1,96) dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,002 (lebih kecil dari 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,254 (positif), artinya semakin tinggi *servant leadership* maka kepuasan kerja juga akan semakin tinggi. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan, juga dapat diterima (**H<sub>2</sub> diterima**).

Hasil estimasi koefisien pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan dengan nilai *CR* sebesar 0,158 (lebih kecil dari 1,96) dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,875 (lebih besar dari 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan hanya sebesar 0,015 (mendekati nol), artinya semakin tinggi *servant leadership* tidak mampu memberikan dampak yang nyata pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan, tidak dapat diterima (**H<sub>3</sub> ditolak**).

Hasil estimasi koefisien pengaruh budaya kerja *Kaizen* terhadap *quality of work life* menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai *CR* sebesar 3,928 (lebih besar dari 1,96) dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000 (lebih kecil dari 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,296 (positif), artinya semakin kuat budaya kerja *Kaizen* maka *quality of work life* akan semakin tinggi. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa budaya kerja *Kaizen* berpengaruh signifikan terhadap *quality of work life* pada Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan, dapat diterima (**H<sub>4</sub> diterima**).

Hasil estimasi koefisien pengaruh budaya kerja *Kaizen* terhadap kepuasan kerja juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai *CR* sebesar 2,472 (lebih besar dari 1,96) dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,013 (lebih kecil dari 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,179 (positif), artinya semakin kuat budaya kerja *Kaizen* maka kepuasan kerja akan semakin tinggi. Dengan demikian, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa budaya kerja *Kaizen* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan, juga dapat diterima (**H<sub>5</sub> diterima**).

Hasil estimasi koefisien pengaruh budaya kerja *Kaizen* terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai *CR* sebesar 2,709 (lebih besar dari 1,96) dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,007 (lebih kecil dari 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,239 (positif), artinya semakin kuat budaya kerja *Kaizen* maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Dengan demikian, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa budaya kerja *Kaizen* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan, juga dapat diterima (**H<sub>6</sub> diterima**).

Hasil estimasi koefisien pengaruh iklim organisasi terhadap *quality of work life* menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai *CR* sebesar 3,421 (lebih besar dari 1,96) dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000 (lebih kecil dari 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,271 (positif), artinya semakin baik iklim organisasi maka *quality of work life* akan semakin tinggi. Dengan demikian, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *quality of work life* pada Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan, dapat diterima (**H<sub>7</sub> diterima**).

Hasil estimasi koefisien pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai *CR* sebesar 3,662 (lebih besar dari 1,96) dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000 (lebih kecil dari 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,300 (positif), artinya semakin baik iklim organisasi maka kepuasan kerja akan semakin tinggi. Dengan demikian, hipotesis kedelapan yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan, juga dapat diterima (**H<sub>8</sub> diterima**).

Hasil estimasi koefisien pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan dengan nilai *CR* sebesar 0,454 (lebih kecil

dari 1,96) dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,650 (lebih besar dari 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan hanya sebesar 0,042 (mendekati nol), artinya semakin baiknya iklim organisasi tidak mampu memberikan dampak yang nyata pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis kesembilan yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan, tidak dapat diterima (**H<sub>9</sub> ditolak**).

Hasil estimasi koefisien pengaruh *quality of work life* terhadap kinerja karyawan menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai *CR* sebesar 2,224 (lebih besar dari 1,96) dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,026 (lebih kecil dari 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,217 (positif), artinya semakin tinggi *quality of work life* maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi. Dengan demikian, hipotesis kesepuluh yang menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan, dapat diterima (**H<sub>10</sub> diterima**).

Hasil estimasi koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai *CR* sebesar 2,171 (lebih besar dari 1,96) dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,030 (lebih kecil dari 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,202 (positif), artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi. Dengan demikian, hipotesis kesebelas yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan, juga dapat diterima (**H<sub>11</sub> diterima**).

*Quality of work life* pada Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan lebih dominan dipengaruhi oleh budaya kerja *Kaizen*, dengan koefisien pengaruh sebesar 0,296, selanjutnya iklim organisasi (0,271) dan *servant leadership* (0,239). Kepuasan kerja karyawan pada Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan lebih dominan dipengaruhi oleh iklim organisasi, dengan koefisien pengaruh sebesar 0,300, selanjutnya *servant leadership* (0,254) dan budaya kerja *Kaizen* (0,179).

Kinerja karyawan pada Rumah Sakit Tipe B di Kabupaten Lamongan lebih dominan dipengaruhi oleh budaya kerja *Kaizen*, dengan koefisien pengaruh sebesar 0,239, selanjutnya *quality of work life* (0,217), dan kepuasan kerja (0,202), sedangkan *servant leadership* dan iklim organisasi pengaruhnya relatif kecil, yaitu masing-masing sebesar 0,015 dan 0,042. Budaya kerja *Kaizen* dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, dan juga dapat berpengaruh secara tidak langsung melalui mediasi *quality of work life* dan kepuasan kerja, hal ini menunjukkan *quality of work life* dan kepuasan kerja memediasi secara parsial (*partially mediation*) pengaruh budaya kerja *Kaizen* terhadap kinerja karyawan. Artinya, untuk meningkatkan kinerja karyawan sebenarnya bisa hanya dengan memperkuat budaya kerja *Kaizen*, akan tetapi apabila juga ditunjang dengan *quality of work life* dan kepuasan kerja yang tinggi, maka kinerja karyawan akan menjadi lebih baik lagi.

*Servant leadership* dan iklim organisasi, keduanya tidak dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, akan tetapi pengaruhnya hanya bisa secara tidak langsung melalui mediasi *quality of work life* dan kepuasan kerja, hal ini menunjukkan *quality of work life* dan kepuasan kerja memediasi secara penuh (*fully mediation*) pengaruh *servant leadership* dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya, untuk meningkatkan kinerja karyawan tidak bisa hanya mengandalkan *servant leadership* dan iklim organisasi yang baik, akan tetapi apabila juga ditunjang dengan *quality of work life* dan kepuasan kerja yang tinggi pula, sehingga kinerja karyawan akan meningkat.



#### IV. SIMPULAN DAN SARAN

##### Simpulan

Berdasarkan rumusan masalah, hipotesis, hasil penelitian serta pembahasan sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quality of work life (QWL)* karyawan Rumah Sakit tipe B di kabupaten Lamongan. Hasil penelitian ini mengonfirmasi teori yang dikemukakan oleh (Greenleaf, 2016) tentang *servant leadership* serta teori tentang *Quality of work life* yang dikemukakan oleh (Martel & Dupuis, 2006). Penelitian ini juga mengonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh (Andre & Lantu, 2015), (Feng, Wang, Lawton, & Luo, 2019) dan (Lee, 2019)
2. *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit tipe B di kabupaten Lamongan. Hasil penelitian ini mengonfirmasi teori yang dikemukakan oleh (Greenleaf, 2016) tentang *servant leadership* serta teori (Robins & Coulter, 2012) tentang kepuasan kerja. Penelitian ini juga mengonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh (Brahmasari & Suprayetno, 2008) dan (Ritaudin, 2017)
3. *Servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit tipe B di kabupaten Lamongan. Temuan ini tidak mengonfirmasi teori yang dikemukakan oleh (Greenleaf, 2016) tentang *servant leadership* serta teori (Gibson, Ivancevich, 2010) tentang kinerja. Penelitian ini juga tidak mengonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh (Sholihin M, 2019) dan (Kamanjaya, Supartha, & Dewi, 2017).
4. Budaya kerja *kaizen* berpengaruh signifikan terhadap *quality of work life* karyawan Rumah Sakit tipe B di kabupaten Lamongan. Hasil penelitian ini mengonfirmasi teori yang dikemukakan oleh (Imai, 1986) tentang budaya kerja *kaizen* serta teori tentang *Quality of work life* yang dikemukakan oleh (Martel & Dupuis, 2006). Penelitian ini juga mengonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh (Indrajaya, Fathoni, & Minarsih, 2016).
5. Budaya kerja *kaizen* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit tipe B di kabupaten Lamongan. Hasil ini mengonfirmasi teori yang dikemukakan oleh (Imai, 1986) tentang budaya kerja *kaizen* serta (Robins & Coulter, 2012) tentang kepuasan kerja. Penelitian ini juga mengonfirmasi penelitian (Sengke, 2016).
6. Budaya kerja *kaizen* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit tipe B di kabupaten Lamongan. Hasil penelitian ini mengonfirmasi teori yang dikemukakan oleh (Imai, 1986) tentang budaya kerja *kaizen* serta mengonfirmasi teori (Gibson, Ivancevich, 2010) tentang kinerja. Hasil penelitian ini juga mengonfirmasi penelitian sebelumnya antara lain penelitian oleh (Pamungkas & Franksiska, 2018) dan (Syamsuri, 2018).
7. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *quality of work life* karyawan Rumah Sakit tipe B di kabupaten Lamongan. Hasil penelitian mengonfirmasi teori (Davis & Newstrom, 1993) tentang iklim organisasi serta teori tentang *Quality of work life* yang dikemukakan oleh (Martel & Dupuis, 2006). Penelitian ini mengonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh (Mayasari dan Sunuharyo, 2018).
8. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit tipe B di kabupaten Lamongan. Hasil penelitian ini mengonfirmasi teori (Davis & Newstrom, 1993) tentang iklim organisasi serta teori (Robins & Coulter, 2012) tentang kepuasan kerja. Penelitian ini juga mengonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh (Susanty, 2012).
9. Iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit tipe B di kabupaten Lamongan. Hasil penelitian tidak mengonfirmasi teori

yang dikemukakan oleh (Davis & Newstrom, 1993) tentang iklim organisasi serta tidak mengonfirmasi teori (Gibson, Ivancevich, 2010) tentang kinerja. Penelitian ini juga tidak mengonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh (Rahawarin & Arikunto, 2015).

10. *Quality of work life* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit tipe B di kabupaten Lamongan. Hasil penelitian mengonfirmasi teori yang dikemukakan oleh (Martel & Dupuis, 2006) tentang *quality of work life* serta mengonfirmasi teori (Gibson, Ivancevich, 2010) tentang kinerja. Penelitian ini juga mengonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh (Nurbiyati, 2014).
11. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit tipe B di kabupaten Lamongan. Hasil penelitian mengonfirmasi teori yang dikemukakan oleh (Robins & Coulter, 2012) tentang kepuasan kerja serta mengonfirmasi teori (Gibson, Ivancevich, 2010) tentang kinerja. Penelitian ini juga mengonfirmasi penelitian yang dilakukan oleh (Sari, 2016).

### **Saran**

Berdasarkan temuan penelitian dan simpulan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pimpinan Rumah Sakit umum daerah 'Soegiri' dan Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan terus menjaga dan meningkatkan gaya kepemimpinan terutama pada perlakuan kepada karyawan sebagai individu pribadi bukan hanya sebagai anggota dari suatu kelompok kerja, bersedia mendengarkan kesulitan dan keluhan dan memberikan nasihat kepada karyawan.
2. Pimpinan Rumah Sakit umum daerah 'Soegiri' dan Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan terus menjaga dan meningkatkan budaya kerja kaizen yang telah diterapkan. Guna mengembangkan karyawannya terutama pada aspek kedisiplinan dan *Improvement morale* (peningkatan moral) untuk menjamin kepuasan kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan perusahaan.
3. Pimpinan Rumah Sakit umum daerah 'Soegiri' dan Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan terus menjaga dan meningkatkan iklim organisasi yang harmonis terutama pada aspek kepercayaan, kebersamaan, dukungan dan pengakuan terhadap karyawan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
4. Pimpinan Rumah Sakit umum daerah 'Soegiri' dan Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan perlu mempelajari dan mengidentifikasi tingkat keseimbangan kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja dengan menjalankan dan melaksanakan program *work-life balance* sehingga karyawan dapat mengoptimalkan kinerjanya.
5. Penelitian lanjutan harus dilakukan terutama untuk melihat hubungan antara iklim organisasi terhadap *quality of work life*, serta hubungan antara budaya kaizen terhadap *quality of work life* mengingat sedikitnya referensi yang tersedia.
6. Penelitian serupa perlu dilakukan pada jangkauan yang lebih luas dan jenis bisnis yang berbeda.
7. Penelitian kualitatif perlu dilakukan untuk meneliti hubungan *servant leadership*, iklim organisasi terhadap kinerja dan melibatkan peneliti dari bidang psikologi untuk melihat hubungan yang lebih dalam antar variabel tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abd, A., Almsafir, M. K., Siron, R., & Mheidi, A. S. (2013). The Drivers Of Quality Of Working Life ( Qwl ): A Critical Review. *Australian Journal Of Basic And Applied Sciences*.
- Abebe, M. A., & Angriawan, A. (2014). Organizational And Competitive Influences Of Exploration And Exploitation Activities In Small Firms. *Journal Of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.01.015>
- Andre, & Lantu, D. C. (2015). Servant Leadership And Human Capital Management: Case Study In Citibank Indonesia. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*.N <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.314>
- Anjard, R. P. (1998). Total Quality Management: Key Concepts. *Work Study*. <https://doi.org/10.1108/00438029810242098>
- Artiningsih, D. W., & Rasyid, S. (2013). Pengaruh Locus Of Control, Organizational Citizenship Behavior Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Rumah Sakit Umum Daerah Kotabaru). *Jurnal Aplikasi Manajemen*.
- Baker, J. ., Stone, A. G., Russell, R. F., Patterson, K., Stone, A. G., Russell, R. F., ... Tatjana, S. (2013). Leadership Theories And Models. In *Leadership In Psychiatry*. <https://doi.org/10.1017/Cbo9781107415324.004>
- Bangun, W. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Barrett, L. F. (2006). Personality And Social Psychology Review. *Personality And Social Psychology Review*. <https://doi.org/10.1207/S15327957pspr1004>
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja , Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan. *Manajemen Dan Kewirausahaan*. <https://doi.org/10.9744/Jmk.10.2.Pp.124-135>
- Brunet, A. P., & New, S. (2003). Kaizen In Japan: An Empirical Study. *International Journal Of Operations And Production Management*.
- Cahyono, A. (2012). Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Dan Karyawan Di Universitas Pawyatan Daha Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen Revitalisasi*.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1993). Human Behavior At Work Management. In *London: Heinemann*.
- Davis, S., Buskist, W., & Miller, R. L. (2012). Leadership: Theory And Practice. In *21st Century Psychology: A Reference Handbook*. <https://doi.org/10.4135/9781412956321.N68>
- Dewi, Y. P., Tobing, D. S. K., & Setyanti, S. W. L. H. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pt Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Jember. *Relasi : Jurnal Ekonomi*. <https://doi.org/10.31967/Relasi.V14i1.249>
- Ding, D., Lu, H., Song, Y., & Lu, Q. (2012). Relationship Of Servant Leadership And Employee Loyalty: The Mediating Role Of Employee Satisfaction. *Ibusiness*. <https://doi.org/10.4236/Ib.2012.43026>
- Efferin, S., Darmadji, S. H., Tan Y. (2004). “Metode Penelitian Untuk Akuntansi: Sebuah Pendekatan Praktis”, Malang: Bayumedia Publishing.

- Ekvall, G. (1996). Organizational Climate For Creativity And Innovation. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/13594329608414845>
- Esty, D. C., & Winston, A. S. (2006). Green To Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy To Innovate, Create Value, And Build Competitive Advantage. In *Green To Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy To Innovate, Create Value, And Build Competitive Advantage*.
- Feng, T., Wang, D., Lawton, A., & Luo, B. N. (2019). Customer Orientation And Firm Performance: The Joint Moderating Effects Of Ethical Leadership And Competitive Intensity. *Journal Of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.021>
- Ferdinand, Augusty. (2002). Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian Untuk Skripsi, Tesis, Dan Desertasi Ilmu Manajemen, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich, D. (2010). Organisasi Dan Manajemen : Perilaku, Struktur Dan Proses. In *Organizational Behavior*.
- Greenleaf, R. K. (2016). What Is Servant Leadership? - Greenleaf Center For Servant Leadership.
- Handoko, T. H. (2011). Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia. *Pengantar Manajemen*.
- Harsono Si, Y. S., & Kunci, K. (2017). Jurnal Jenius Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Lp3i Karang Tengah, Ciledug. *Jenius*.
- Hasibuan. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Hidayat, A. (2017). Cara Hitung Rumus Slovin Besar Sampel.
- Imai, M. (1986). Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success. In *Becoming Lean Inside Stories Of Us Manufacturers*.
- Indrajaya, M. H., Fathoni, A., & Minarsih, M. M. (2016). Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Self Efficacy Sebagai Variabel Moderating ( Study In Pt. Djarum Unit Skt Kradenan Kudus ). *Journal Of Management*.
- Jimantoro, R. (2016). Analisis Penerapan Budaya Kerja Kaizen Pada Pt Istana Mobil Surabaya Indah. *Agora*.
- Kamanjaya, I. G. H., Supartha, W. G., & Dewi, I. G. A. M. (2017). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Negeri Sipil Di Rsud Wangaya Kota Denpasar) \. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*.
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The Impact Of Leadership And Change Management Strategy On Organizational Culture And Individual Acceptance Of Change During A Merger. *British Journal Of Management*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00480.x>
- Kemendes RI.: *Data Rumah Sakit Di Indonesia*. Jakarta : Kemendes RI. (2018).
- Kriyantono, Rachmat. 2006. Teknik Praktis Riset Komunikasi. Jakarta: Kencana Rakhmat.
- Kurniawan, K. A., Brahmasari, I. A., & Ratih, I. A. B. (2016). The Influence Of Organizational Culture, Task Complexity, And Competence On Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, And Nurse Performance Of Kodam Vii / Wirabuana Sulawesi Indonesian National Army Hospital. *International Journal Of Business And Management Invention*.

- Kurniawati, E. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Dimensi*. <https://doi.org/10.33373/Dms.V7i2.1693>
- Layer, J. K., Karwowski, W., & Furr, A. (2009). The Effect Of Cognitive Demands And Perceived Quality Of Work Life On Human Performance In Manufacturing Environments. *International Journal Of Industrial Ergonomics*. <https://doi.org/10.1016/J.Ergon.2008.10.015>
- Lee, Y. H. (2019). Emotional Intelligence, Servant Leadership, And Development Goal Orientation In Athletic Directors. *Sport Management Review*. <https://doi.org/10.1016/J.Smr.2018.05.003>
- Lewin, K. (1947). Frontiers In Group Dynamics: Concept, Method And Reality In Social Science; Social Equilibria And Social Change. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development Of A Multidimensional Measure And Multi-Level Assessment. *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/J.Leaqua.2008.01.006>
- Litwin, Stringer, B., & Venegas G, C. (2010). Clima Organizacional En Una Empresa Cervecera: Un Estudio Explorativo. *Revista lipsi*.
- Luthans, F. (2012b). Organizational Behavior An Evidence-Based Approach 12th Edition. In *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*.
- Luthans. (2012a). Komitmen Organisasi. *Prilaku Organisasi*.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). Evaluasi Kerja. In *Pt.Refika Aditama*. <https://doi.org/10.1038/Cddis.2011.1>
- Martel, J. P., & Dupuis, G. (2006). Quality Of Work Life: Theoretical And Methodological Problems, And Presentation Of A New Model And Measuring Instrument. *Social Indicators Research*. <https://doi.org/10.1007/S11205-004-5368-4>
- Mira, W. S., & Margaretha, M. (2012). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi Dan Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*.
- Nawawi, J. (2016). Membangun Kepercayaan Dalam Mewujudkan Good Governance. *Government : Jurnal Ilmu Pemerintahan*.
- Nugraheni, R., & Budiarmo, A. (2014). Pengaruh Standar Operasional Prosedur Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pramuniaga Pasaraya Sriratu Pemuda Semarang. *Ilmu Administrasi Bisnis*.
- Nurbiyati, T. (2014). Pengaruh Quality Of Work Life (Qwl) Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Siasat Bisnis*. <https://doi.org/10.20885/Js.Vol18.Iss2.Art10>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences. In *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences*. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Pamungkas, E. I., & Franksiska, R. (2018). Analisis Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Reward Sebagai Variabel Moderasi Dalam Rangka Penguatan Daya Saing Bisnis. *Jurnal Manajemen DayaSaing*. <https://doi.org/10.23917/Dayasaing.V20i1.6037>
- Philip Kotler Dan Gery Armstrong. (2012). Pengaruh Lokasi, Kualitas Pelayanan Terhadap Keputusan Pembelian.
- Poltak Sinambela, L. (2017). The Influence Of Principal Leadership, Job Motivation And Organizational Culture On Job Satisfaction And Its Implication On Performance Of Certified Teachers. *International Journal Of Economics, Commerce And Management United Kingdom*.

- Prabowo, V. C., & Setiawan, R. (2013). Pengaruh Servant Leadership Dan Komitmen Organisasional Karyawan Terhadap Organizational Citizesnhip Behavior (Ocb) Pada Blue Bird Group Surabaya. *Jurnal Agora*.
- Pratiwi, K. (2014). Kualitas Kehidupan Kerja Ditinjau Dari Kepuasan Kerja Dan Persepsi Terhadap Kinerja. *Jurnal Psikologi Undip*. <https://doi.org/10.14710/jpu.13.1.42-49>
- Pratiwi, S. D. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kepimpinan Kepada Sekolah Menurut Persepsi Guru, Dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Ekonomi Smp Negeri Di Kabupaten Wonogiri. *Jurnal Pendidikan Insan Mandiri*.
- Prawirosentono, S. (2008). Kebijakan Kinerja Karyawan. In *Journal Of Experimental Psychology: General*. <https://doi.org/10.1117/12.793473>
- Priansa, D. J. (2014). Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. In 200. <https://doi.org/10.1039/C5cc07884a>
- Rahawarin, C., & Arikunto, S. (2015). Pengaruh Komunikasi, Iklim Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sma. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. <https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6334>
- Rani, I. H., & Mayasari, M. (2016). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *Penilaian Kinerja*. [https://doi.org/S0168-3659\(05\)00367-6](https://doi.org/S0168-3659(05)00367-6) [Pii]10.1016/J.jconrel.2005.08.005
- 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*. <https://doi.org/10.22219/jibe.vol7.no2.125-142>
- Robins, S. P., & Coulter, M. (2012). Management (11th Ed). In *Prentice Hall*. [https://doi.org/10.1002/1521-3773\(20010316\)40:6<9823::Aid-Anie9823>3.3.Co;2-C](https://doi.org/10.1002/1521-3773(20010316)40:6<9823::Aid-Anie9823>3.3.Co;2-C)
- Sari, E. K. (2016). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pd.Bkk Dempet Kabupaten Demak). *Journal Of Management*. <https://doi.org/10.1038/hr.2014.133>
- Sengke, G. (2016). The Effect Of Organizational Culture Towards Organizational Performance Case Study : Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*.
- Shafarila, A. W., & Supardi, E. (2017). Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Sebagai Diterminan Kinerja Pegawai. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*. <https://doi.org/10.17509/jpm.v2i2.8102>
- Shamir, B., & Salomon, I. (1985). Work-At-Home And The Quality Of Working Life. *Academy Of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278957>
- Sholihin M. (2019). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Ama Ypk Yogyakarta Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Albama*.
- Siagian, S. P. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Jakarta : Bumi Aksara*.
- Singh, J., & Singh, H. (2009). Kaizen Philosophy: A Review Of Literature. *Icfai Journal Of Operations Management*.
- Spears, L. C. (2010). Character And Servant Leadership: Ten Characteristics Of Effective, Caring Leaders. *The Journal Of Virtues & Leadership*.
- Sugiyono. (2017). Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D Dan Penelitian Evaluasi. In *Metodelogi Penelitian*.
- Sugiyono. 2015. Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D). Bandung: Alfabeta.

- Susanty, E. (2012). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Karyawan Pada Universitas Terbuka. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*.
- Sutrisno, E. (2017). Pengaruh Pengembangan Sdm Dan Kepribadian Terhadap Kompetensi Dan Prestasi Kerja Karyawan Pada Pt. Barata Indonesia Di Gresik. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*. <https://doi.org/10.24034/J25485024.Y2008.V12.I4.2089>
- Syahrial, A., Brahmasari, I. A., & Nugroho, R. (2016). Effect Of Emotional Quotient, Servant Leadership, Complexity Of Task, Cultural Organization Of Work Motivation And Performance Of Civil State Apparatus (Asn) In Wajo South Sulawesi Province. *International Journal Of Business And Management Invention*.
- Syamsuri, A. R. (2018). Analisis Budaya Kaizen Dan Keterlibatan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Intervening Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Empiris Pada Pt. Gloria Jaya Sejahtera Medan). *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*. <https://doi.org/10.33059/Jseb.V9i2.765>
- Tagiuri, R. (1968). The Concept Of Organizational Climate. *Organizational Climate; Explorations Of A Concept*.
- Toha, M. (2011). Perilaku Organisasi : Konsep Dasar Dan Aplikasinya. Jakarta: Grafindo Persada.
- Vardeman, S. B. (2009). W. Edward Deming. Library. <https://doi.org/10.1136/Qshc.2005.015289>
- Wallace, C., & Chen, G. (2006). A Multilevel Integration Of Personality, Climate, Self-Regulation, And Performance. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2006.00046.X>
- Walton, G. M. (2014). The New Science Of Wise Psychological Interventions. *Current Directions In Psychological Science*. <https://doi.org/10.1177/0963721413512856>
- Wilson, R. T. (1999). Servant Leadership. *International Journal Of Care Pathways*. <https://doi.org/10.1177/146245679900300207>
- Wirartha, I Made. 2006. Metode Penelitian Sosial Ekonomi. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wirawan. (2008). Budaya Dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi Dan Penelitian. In *Budaya Dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi Dan Penelitian*. <https://doi.org/10.1191/0267659103pf659oa>
- Wittenberg, G. (1994). Kaizen — The Many Ways Of Getting Better. *Assembly Automation*. <https://doi.org/10.1108/Eum0000000004213>
- Yudiatmaja, F. (2013). Kepemimpinan: Konsep; Teori Dan Karakternya. *Media Komunikasi*.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Yulia Safitri, R. (2013). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dengan Intensi Turnover Pada Guru. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*.
- Yuliawan, E. (2011). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Kesehatan Dan Keselamatan Kerja Bandung. *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil*.