

**PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG MELAYANI DAN KUALITAS KEHIDUPAN  
KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN BUDAYA ORGANISASI  
SEBAGAI MODERASI  
(Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pati)**

**Faizal Dwijayanto**

Program Pascasarjana Universitas Stikubank

[faizaldwijayanto@gmail.com](mailto:faizaldwijayanto@gmail.com)

**Bambang Suko Priyono**

Universitas Stikubank Semarang

[Suko.pri@gmail.com](mailto:Suko.pri@gmail.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan yang Melayani dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja dengan Budaya Organisasi sebagai variabel moderasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda, adapun untuk menguji hipotesis menggunakan uji t. Pengumpulan data melalui kuesioner dengan pengukuran menggunakan skala likert 7 (tujuh) alternatif jawaban.

Obyek penelitian adalah pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 111 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*.

Hasil penelitian diketahui bahwa Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh positif terhadap Kinerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Budaya Organisasi tidak memoderasi pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kinerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. Budaya Organisasi tidak memoderasi pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap kinerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.

**Kata Kunci** : *Kepemimpinan yang Melayani, Kualitas Kehidupan Kerja, Budaya Organisasi dan Kinerja*

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of servant leadership and Quality of Work Life on the performance by organizational culture as a moderating variable in the Sekretariat Daerah Pati Regency. Analysis tool used is multiple regression, as for testing the hypothesis using a t test. Data collection through questionnaires to measure using Likert scale of 7 (seven) alternative answers.*

*Object of research is employees at Sekretariat Daerah in Pati regency. Number of samples in this study were 111 respondents. Sampling technique using the purposive sampling.*

*Survey results revealed that servant leadership has positive effects on performance in the Sekretariat Daerah Pati Regency. Quality of Work Life has positive effect on the performance in the Sekretariat Daerah Pati Regency. Organizational culture has positif effect on performance in the Sekretariat Daerah Pati Regency. Organizational culture does not moderate the effect of servant leadership on performance in the Sekretariat Daerah Pati Regency. Organizational culture does not moderate the effect of Quality of Work Life on performance in the Sekretariat Daerah Pati Regency.*

**Key words** : *Servant leadership, Quality of Work Life, Organizational culture and Performance*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya, suatu organisasi akan berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawainya dengan harapan tujuan organisasi dapat tercapai. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif (Mathis dan Jackson, 2006).

Sekretariat Daerah Kabupaten Pati adalah organisasi di Pemerintah Kabupaten Pati yang mengatur penyelenggaraan pemerintahan di wilayah Kabupaten Pati. Tugas pokok yang dibebankan pada Sekretariat Daerah adalah membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, Satuan Polisi Pamong Praja, Lembaga Lain, Kecamatan dan Kelurahan (Perda Kabupaten Pati Nomor 13 Tahun 2016). Sekretariat Daerah Kabupaten Pati merupakan organisasi di Pemerintah Kabupaten Pati yang mengemban tugas berat sebagai organisasi sentral dalam penyelenggaraan pemerintahan di Kabupaten Pati. Seluruh perangkat pemerintahan daerah dikoordinasikan oleh Sekretariat Daerah.

Kinerja yang baik ditentukan oleh dukungan dari sumber daya manusia yang dimiliki dan pengelolaan terhadap sumber daya manusia tersebut. Pegawai Negeri Sipil sebagai sumber daya manusia di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pati harus mampu bekerja secara profesional yang berorientasi pada pelayanan prima, disiplin, memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap tugas yang diemban maupun terhadap organisasi, sehingga diharapkan tercapai kinerja yang optimal.

Berkaitan dengan kinerja pegawai, dewasa ini muncul beberapa fenomena dalam organisasi salah satunya adalah belum optimalnya kinerja pegawai. Indikasinya tercermin dari rendahnya tingkat ketercapaian sasaran kerja pegawai dengan target yang telah ditetapkan. Hal tersebut juga terjadi pada pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.

Masalah yang ingin diteliti adalah adanya *research gap* dari penelitian-penelitian sebelumnya. Dari berbagai penelitian yang ada, hubungan antara kepemimpinan yang melayani, kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja tidak konsisten. Sebagian peneliti menganggap ada hubungan positif antara kepemimpinan, kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja (Ali, 2012; Harwiki, 2013; Rai and Tripathi, 2015; Rismawati, *et.al* 2015; Koesmono, 2014; Stiyadii dan Wartini, 2016; Uddin, *et.al*, 2013; Shahzad, *et.al*, 2013 sedangkan sebagian lainnya menganggap tidak berhubungan (Obiwuru, 2011; Paracha, 2012; Christiadi, *et.al* 2014; Ramadhoan 2015, Jannatin dan Hadi, 2012; Arywanti dan Martani; Lina, 2014).

Berangkat dari berbagai fakta teoritis yang telah diuraikan di atas, maka peneliti merasa tertarik untuk mengembangkan suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mengkaji sifat hubungan antara kepemimpinan yang melayani, budaya organisasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pati karena Kantor Sekretariat Daerah merupakan Kantor yang menjadi pusat pemerintahan yang memiliki jumlah pegawai 208 (dua ratus delapan) orang sehingga mencukupi jumlah sampel yang ditentukan.

Berdasarkan pada latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk mengkaji dan menganalisis permasalahan tersebut dengan judul penelitian: **Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Budaya Organisasi Sebagai Moderasi**” (Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pati).

### Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka yang menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pati ?
- 2) Bagaimana pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pati ?

- 3) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pati?
  - 4) Apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pati?
  - 5) Apakah budaya organisasi memoderasi pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pati?
- a. Keterlibatan karyawan
  - b. Kompensasi yang seimbang
  - c. Rasa bangga terhadap institusi
  - d. Rasa aman terhadap pekerjaan
  - e. Keselamatan lingkungan kerja
  - f. Kesejahteraan
  - g. Pengembangan karir
  - h. Penyelesaian masalah

## TELAHAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Kepemimpinan Yang Melayani

*Servant Leadership* (Kepemimpinan Melayani) adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Pilihan yang berasal dari suara hati itu kemudian menghadirkan hasrat untuk menjadi pemimpin. (Greenleaf, 1970)

Menurut Greenleaf terdapat sepuluh karakteristik Kepemimpinan Melayani yaitu :

1. Mendengarkan
2. Empati
3. Menyelesaikan Masalah
4. Kesadaran
5. Persuasif
6. Konseptual
7. Visi
8. Stewardship
9. Komitmen terhadap Perkembangan Individu
10. Membangun tim

### Kualitas Kehidupan Kerja

Kualitas Kehidupan Kerja dapat diartikan menjadi dua pandangan, pandangan pertama menyebutkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja merupakan sekumpulan keadaan dan praktek dari tujuan organisasi. Sementara pandangan yang kedua mengartikan Kualitas Kehidupan Kerja sebagai persepsi-persepsi karyawan seperti bahwa karyawan merasa aman, secara relatif merasa puas serta mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia (Cascio, 2003).

Indikator kualitas kehidupan kerja yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Cascio, yang terdiri dari 9 komponen kualitas kehidupan kerja sebagai berikut:

### Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah Suatu pola asumsi dasar yang ditemukan, digali dan dikembangkan oleh kelompok melalui proses belajar untuk memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal dan berjalan dengan cukup baik untuk dipandang sah, sehingga perlu untuk diajarkan kepada para anggota baru agar mereka mempunyai persepsi, berpikir dan merasa dalam kaitannya dengan masalah-masalah organisasi tersebut. (Schein, 1985).

Schein menyatakan budaya organisasi mempunyai 3 (tiga) tingkatan sebagai berikut :

- a. Artifak, merupakan simbol budaya dalam lingkungan kerja secara fisik dan sosial, Artifak merupakan tingkatan budaya yang paling *visible* dan *accessible* misalnya upacara, ritual, cerita dan simbol-simbol.
- b. Nilai, adalah merefleksikan kepercayaan dasar individu tentang apa yang seharusnya dilakukan dan apa yang tidak seharusnya dilakukan. Nilai seringkali diartikulasikan baik dalam percakapan maupun misi atau laporan tahunan organisasi. Nilai dibagi menjadi dua, yaitu *espused value* dan *enacted value*
- c. Asumsi, adalah kepercayaan yang paling mendasar yang menuntun perilaku dan mengatakan pada individu organisasi bagaimana merasakan dan berpikir tentang sesuatu, asumsi merupakan esensi budaya.

### Kinerja

Kinerja menurut Miner (1988) dapat didefinisikan sebagai tingkat kebutuhan tiap individu sebagai pengharapan atas pekerjaan yang dilakukan. Empat dimensi kinerja menurut Miner, terdiri atas:

- a. Kualitas pekerjaan, dengan indikator:
  - 1) Penyelesaian tugas sesuai standar
  - 2) Rencana kerja yang jelas
  - 3) Cermat dan sungguh-sungguh
- b. Kuantitas pekerjaan, dengan indikator:
  - 1) Beban kerja yang sama
  - 2) Menyelesaikan pekerjaan sesuai target
- c. Ketepatan waktu kerja
  - 1) Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
  - 2) Kehadiran selalu tepat waktu
  - 3) Istirahat dan pulang kantor tepat waktu
- d. Kerjasama dengan rekan kerja yang lain, dengan indikator:
  - 1) Mampu bekerja sama dengan baik
  - 2) Mampu menjalin komunikasi dengan baik
  - 3) Memberikan bimbingan dengan rekan kerja.

## Pengembangan Hipotesis

### Hubungan Kepemimpinan yang Melayani dan Kinerja

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Dimana menurut Stoner et. al (1996) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja.

Hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Ali, 2012; Harwiki, 2013). Pernyataan tersebut mempunyai arti bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan meningkatkan gaya kepemimpinan terhadap bawahan dalam melaksanakan tugasnya.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ali (2012) dan Harwiki (2013), bukti empiris

dari penelitian Obiwuru (2011) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Paracha (2012) dalam penelitiannya menemukan hasil, kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti merumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

**H1: Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap kinerja**

### Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dan Kinerja

Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi. Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta karyawan terhadap organisasi. Penelitian Rai and Tripathi (2015) menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kualitas kehidupan kerja karyawan sangat berpengaruh positif terhadap kinerjanya dalam organisasi. Hasil yang sama juga ditunjukkan penelitian yang dilakukan oleh Rismawati *et al* (2015).

Di lain pihak, Christiadi, *et.al* (2014) menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil Penelitian Ramadhoan (2015) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negative antara kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian Jannatin dan Hadi (2012) menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas karyawan produksi bagian packaging CV. Sinar Joyo Boyo Plastik Magelang.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti merumuskan hipotesis kedua sebagai berikut :

**H2 : Kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja**

### Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasikan kepentingan semua pihak, agar dapat menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku dari masing-

masing individu. Sesuatu yang dimaksud adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya. Kreitner dan Kinicki (2005) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah nilai keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan.

Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi,

Beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, diantaranya Uddin, et.al (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Peneliti lain Shahzad, et.al (2013) mengatakan ada hubungan yang positif antara budaya organisasi yang kuat terhadap kinerja.

Namun demikian hasil penelitian berbeda ditunjukkan oleh Arywanti dan Dwi (2009), yang mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja auditor. Hasil penelitian ini didukung oleh Lina (2014) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan uraian di atas, peneliti merumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut :

### **H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja**

### **Hubungan Kepemimpinan yang Melayani dan Kinerja dengan Budaya Organisasi sebagai moderasi**

Beberapa peneliti terdahulu menyatakan bahwa *servant leadership* dapat berkaitan dengan budaya organisasi. Greenleaf (1997; dalam Vondey, 2011) adalah peneliti pertama yang menyatakan bahwa pemimpin yang melayani para pengikut mereka akan menghasilkan pengikut yang akan melayani orang lain, perilaku yang melayani orang lain ini meliputi menolong rekan kerja, membawa nama baik organisasi terhadap orang lain, mendorong orang lain untuk menyatakan opini dan ide mereka.

Sedangkan budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi sebagai modal

untuk memecahkan berbagai persoalan organisasi dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, dalam budaya organisasi terkandung nilai-nilai dasar seperti inisiatif individu, toleransi terhadap risiko, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identifikasi, sistem penghargaan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi, yang keseluruhannya diproyeksikan dan didedikasikan untuk memecahkan persoalan organisasi, termasuk pencapaian tujuan organisasi. Nilai-nilai ini apabila dipersepsi positif, dan karena itu dirasakan menyenangkan akan membuat dan mendorong pegawai antusias dalam bekerja, dapat meningkatkan kinerja pelayanan yang diberikan sehingga kualitas pelayanannya menjadi lebih baik.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti merumuskan hipotesis keempat sebagai berikut :

### **H4 : Budaya organisasi memoderasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja**

### **Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja dan Kinerja dengan Budaya Organisasi sebagai Moderasi**

Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) merupakan sebuah proses yang merespons pada kebutuhan pegawai dengan mengembangkan suatu mekanisme yang memberikan kesempatan secara penuh pada pegawai dalam pengambilan keputusan dan merencanakan kehidupan kerja mereka (Marihot, 2007). Menurut Rivai dan Sagala (2009) menjelaskan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) merupakan usaha yang sistematis dari organisasi untuk memberikan kesempatan yang lebih besar kepada pekerja untuk mempengaruhi pekerjaan dan kontribusi mereka terhadap pencapaian efektivitas perusahaan secara keseluruhan. Sedangkan budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi sebagai modal untuk memecahkan berbagai persoalan organisasi dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, dalam budaya organisasi terkandung nilai-nilai dasar seperti inisiatif individu, toleransi terhadap risiko, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identifikasi, sistem penghargaan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi, yang keseluruhannya diproyeksikan dan didedikasikan untuk memecahkan persoalan organisasi, termasuk pencapaian tujuan organisasi. Nilai-nilai ini apabila dipersepsi positif, dan karena

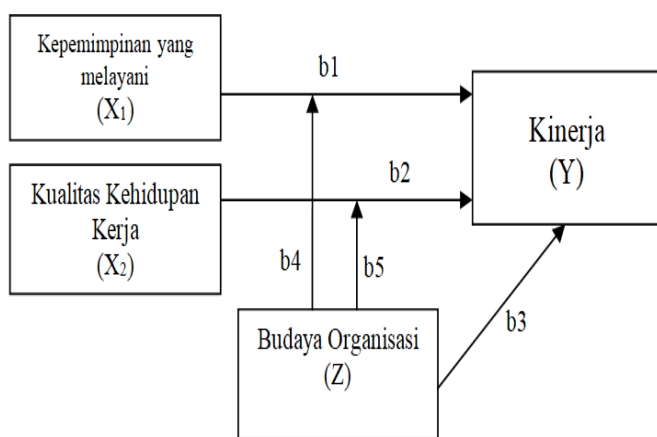
itu dirasakan menyenangkan akan membuat dan mendorong pegawai antusias dalam bekerja.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti merumuskan hipotesis kelima sebagai berikut :

**H5: Budaya organisasi memoderasi Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap kinerja.**

**Kerangka Pemikiran Teoritis**

Dari telaah pustaka di muka, maka disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini, untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran teoritis digambarkan dalam gambar 2.1 sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Model Penelitian

**METODE PENELITIAN**

**Populasi dan Sampel**

Penentuan obyek penelitian ini dimaksudkan untuk lebih mempersempit pembahasan yang sekaligus untuk mempertajam fenomena sosial yang nantinya dikaji sesuai dengan substansi yang diamati, yaitu bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan mediasi komitmen organisasional.

Populasi adalah totalitas dari semua obyek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti ( Iqbal Hasan,2002 ). Menurut Nazir ( 1998 ) yang dimaksud dengan populasi adalah sekumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan dan kualitas atau cirri-ciri tersebut dinamakan variabel, sedangkan sampel merupakan bagian dari populasi. Sedangkan menurut Sekaran

(2006), populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pati sebanyak 208 pegawai.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang memenuhi syarat tertentu untuk dijadikan sebagai sampel. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. yaitu teknik pengambilan sampel dengan menggunakan kriteria tertentu. Adapun kriteria atau syarat yang dipakai adalah Pegawai Negeri Sipil ( PNS) tetap dengan pendidikan terendah SLTA dan golongan terendah II/a serta mempunyai masa kerja minimal 5 ( lima ) tahun. Hal ini dimaksudkan untuk memperoleh sampel yang benar-benar telah mengenal budaya kerja sehingga dapat mengintreprestasikan dalam bentuk gaya kepemimpinan ,Kualitas kehidupan kerja dan Budaya Organisasi. Berdasarkan kriteria tersebut diperoleh sampel sebanyak 111 (Seratus Sebelas) pegawai.

**Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

- Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber data yang mempunyai hubungan langsung dengan masalah penelitian dan dicatat untuk pertama kalinya (Marzuki, 2000: 55). Dalam penelitian ini pengumpulan data primer didapat langsung dari responden di lapangan melalui kuesioner.
- Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya melalui dokumen suatu organisasi yang masih ada hubungannya dengan penelitian.

**Pengujian Instrumen Penelitian**

**Uji Validitas**

Uji validitas pada daftar pertanyaan dilakukan dengan tujuan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan menguji konsistensi butir-butir pertanyaan sehingga dapat menggambarkan indikator yang diteliti. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur

apa yang diinginkan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti.

Alat uji yang digunakan untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variable dan dapat tidaknya dilakukan analisis faktor adalah *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO) MSA pada program SPSS 16.0 for Windows. Nilai KMO bervariasi dari 0 sampai 1. Nilai yang dikehendaki harus  $> 0,5$  (Imam Ghazali, 2011) untuk dapat dilakukan analisis faktor. Apabila nilai  $> 0,5$ , maka kecukupan sample terpenuhi. Nilai dikatakan valid apabila menghasilkan *Loading Factor*  $> 0,4$  dianggap indikator sudah valid.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Pengujian reliabilitas digunakan untuk mengukur kemantapan atau konsistensi dari instrumen penelitian.

Uji reliabilitas dapat diukur dengan menggunakan koefisien  $\alpha$  Cronbach's pada program SPSS 16.0 for Windows. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel apabila koefisien  $\alpha$  Cronbach's  $> 0,7$  (Nunnally, 1960 dalam Imam Ghazali, 2011).

### Analisis Regresi

Analisis ini untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan yang melayani dan kualitas kehidupan kerja (variabel bebas) terhadap variabel kinerja (variabel terikat) dan budaya organisasi sebagai moderasi, digunakan analisis regresi berganda. Alasan menggunakan metode ini adalah hasil analisis regresi berganda mampu menjelaskan hubungan antar variabel secara partial. Formulasi dari model regresi berganda adalah dengan koefisien beta yang merupakan koefisien regresi yang distandarisasikan adalah sebagai berikut :

$$Y = a_1 + b_1.X_1 + b_2.X_2 + b_3.Z + e_1$$

$$Y = a_2 + b_4.X_1 + b_5.Z + b_6.X_1.Z + e_2$$

$$Y = a_3 + b_7.X_2 + b_8.Z + b_9.X_2.Z + e_3$$

Keterangan :

a = Konstanta

$X_1$  = Kepemimpinan yang melayani

$X_2$  = Kualitas Kehidupan Kerja

Z = Budaya Organisasi

Y = Kinerja

e = Standar error

b = Koefisien regresi

### Uji Model

#### Uji $R^2$ (Koefisien Determinasi)

Koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Koefisien determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*) dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar persentase kemampuan variabel independen mampu menjelaskan variasi perubahan variabel dependennya. Semakin besar koefisien determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*), maka semakin besar pula sumbangan variabel bebas terhadap variasi variabel terikat, sehingga dapat dianggap bahwa model dapat diterima dan digunakan dalam penelitian.

#### Uji F (*Goodness of Fit*)

Uji F ini digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara bersama-sama atau simultan.

Untuk mengikuti koefisien regresi secara serentak (simultan) digunakan uji F test. Maksud dari uji ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat dengan kriteria tingkat signifikansi  $< 0,05$ . Jika signifikansi  $< 0,05$  maka variabel bebas (variabel independen) secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat dan hal tersebut menunjukkan bahwa model penelitian adalah fit.

#### Uji Hipotesis (Uji t-test)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi dari setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Peneliti menggunakan asumsi penelitian dengan tingkat kesalahan 5% atau taraf signifikansi 5%.

Uji t digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh linier antara variabel dependen dengan variabel independen. Jika tidak ada pengaruh linier sedemikian itu, maka penggunaan variabel independen untuk menganalisis variabel dependen tidak berguna. Pengujian dapat dilakukan berdasarkan angka signifikansi ( $\alpha$ ). Jika  $\alpha \geq 0,05$  maka hipotesis ditolak, Jika  $\alpha < 0,05$  maka hipotesis diterima.

#### Uji Moderasi

Variabel moderating adalah variabel independen yang akan memperkuat atau



memperlemah hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini digunakan uji interaksi atau sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA). Analisis tersebut digunakan untuk melihat apakah variabel pemoderasi (Z) mempengaruhi hubungan antara variabel X yaitu suatu variabel yang menentukan/menerangkan variabel lainnya dan disebut dengan variabel bebas (independen variabel), terhadap variabel Y (variabel dependen/terikat) yaitu : suatu variabel yang ditentukan atau diterangkan oleh variabel lainnya dan variabel ini disebut dengan variabel tidak bebas (dependen variabel). Hubungan ini selanjutnya dapat digunakan untuk mencari pengaruh variabel X terhadap variabel Y. Kemudian melihat apakah variabel Z mempengaruhi hubungan antara X terhadap Y (Ghozali, 2011).

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### Uji Instrumen Penelitian

#### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu indikator yang berbentuk kuesioner. Berdasarkan hasil analisis faktor, nilai **KMO and Bartlett's test** seluruh variabel lebih besar dari 0,5 maka telah memenuhi kecukupan sampel, dengan *loading factor* atau *component matrix* lebih dari 0,4 .

#### Uji Reliabilitas

Pengujian ini perlu dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya dan dapat diandalkan. Reliabilitas adalah sebuah analisis yang menunjukkan tingkat kemantapan dan ketepatan suatu alat ukur, yaitu dalam arti apakah ukuran yang diperoleh merupakan ukuran yang benar dari sesuatu yang diukur.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, nilai  $\alpha$  Cronbach's seluruh variabel lebih besar dari 0,7 maka dinyatakan reliabel.

### Analisis Regresi

Tabel 1  
Hasil Regresi

Model Persamaan Regresi	Uji Model			Uji Hipotesis			Ket.
	Adjusted R Square	F	Sig	Beta	t	Sig	
$Y = a_1 + b_1.X_1 + b_2.X_2 + b_3.Z + e_1$							
- Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kinerja	.647	66.478	.000	.335	3.393	.000	H1 diterima
- Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja				.246	2.862	.005	H2 diterima
- Budaya organisasi terhadap Kinerja				.326	3.498	.001	H3 diterima
$Y = a_2 + b_1.X_1 + b_2.Z + b_3.X_1.Z + e_2$							
- Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kinerja dengan Budaya Organisasi sebagai moderasi	.620	59.250	.000	-.469	-.419	.676	H4 ditolak
$Y = a_3 + b_1.X_1 + b_2.Z + b_3.X_2.Z + e_3$							
- Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja dengan Budaya Organisasi sebagai moderasi	.596	53.700	.000	.648	.647	.519	H5 ditolak

Sumber : data primer yang diolah 2018

Berdasarkan tabel 1 diatas dapat diformulasikan kedalam persamaan I sebagai berikut :

$$Y = a_1 + 0,335.X_1 + 0,246.X_2 + 0,326.Z + e_1$$

$$Y = a_2 + 0,335.X_1 + 0,326.Z - 0,469 X_1.Z + e_2$$

$$Y = a_3 + 0,246.X_2 + 0,326.Z + 0,648.X_2.Z + e_3$$

Berdasarkan persamaan regresi yang pertama terlihat bahwa koefisien regresi kepemimpinan yang melayani memiliki pengaruh positif terhadap kinerja artinya kepemimpinan melayani yang tinggi dapat meningkatkan kinerja. Kualitas Kehidupan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja artinya semakin tinggi Kualitas Kehidupan Kerja di dalam institusi, maka akan semakin tinggi kinerja yang ditimbulkan. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja artinya semakin tinggi budaya organisasi maka akan dapat meningkatkan kinerja.

Kemudian persamaan kedua menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja. artinya bahwa semakin tinggi kepemimpinan yang melayani maka akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan meskipun tanpa dukungan budaya organisasi yang tinggi.

Selanjutnya persamaan ketiga menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memoderasi pengaruh Kualitas Kehidupan kerja terhadap kinerja. artinya bahwa semakin tinggi Kualitas Kehidupan kerja maka akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan meskipun tanpa dukungan budaya organisasi yang tinggi.

### Uji Koefisien (Uji R<sup>2</sup>)



Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa model persamaan regresi pertama mempunyai nilai *Adjusted R Square* 0,647 berarti sebesar 64,7% perubahan dari variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan yang melayani, kualitas kehidupan kerja dan budaya organisasi di dalam model, sedangkan sisanya sebesar 35,3 % dijelaskan oleh variabel lain diluar model yang tidak diteliti.

Model persamaan regresi kedua mempunyai nilai *Adjusted R Square* 0,620 berarti sebesar 62 % perubahan dari variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan yang Melayani dengan budaya organisasi sebagai moderasi, sedangkan sisanya sebesar 38 % adalah dijelaskan oleh variabel lain.

Pada model persamaan regresi ketiga diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* 0,596 berarti sebesar 59,6 % perubahan dari variabel Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel Kualitas Kehidupan Kerja dengan Budaya Organisasi sebagai moderasi, sedangkan sisanya sebesar 40,4 % dijelaskan oleh variabel lain diluar model yang diteliti

#### Uji F (*Goodness of Fit*)

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa model persamaan regresi pertama mempunyai nilai F hitung sebesar 66.478 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Selanjutnya model persamaan regresi kedua mempunyai nilai F hitung sebesar 59.250 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Kemudian model persamaan regresi ketiga mempunyai nilai F hitung sebesar 53.700 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Dari ketiga model persamaan regresi diketahui tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan memenuhi persyaratan *Goodness of Fit*.

#### Uji Hipotesis

##### **H1 : Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap kinerja**

Berdasarkan hasil persamaan regresi yang pertama menunjukkan nilai *beta standartdized coefficients* kepemimpinan yang melayani sebesar 0,335 dan tingkat signifikansinya 0,000 lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati sehingga hipotesis 1 **diterima**.

##### **H2 : Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja**

Berdasarkan hasil persamaan persamaan regresi yang pertama menunjukkan nilai *beta standartdized coefficients* Kualitas Kehidupan Kerja sebesar 0,246 dan tingkat signifikansinya 0,005 lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati sehingga hipotesis 2 **diterima**.

##### **H3 : Budaya berpengaruh positif terhadap kinerja**

Hasil regresi pada tabel 1 diatas menunjukkan nilai *beta standartdized coefficients* budaya organisasi sebesar 0,326 dan tingkat signifikansinya 0,001 lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati sehingga hipotesis 3 **diterima**.

##### **H4 : Budaya Organisasi memoderasi pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kinerja**

Hasil regresi pada tabel 1 persamaan regresi yang kedua menunjukkan nilai *beta standartdized coefficients* kepemimpinan yang Melayani dan budaya organisasi terhadap kinerja sebesar -0,469 dan tingkat signifikansinya 0,676 lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi **tidak memoderasi** pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja. Sehingga hipotesis 4 yang menyatakan bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap kinerja **ditolak**.

##### **H5 : Budaya Organisasi memoderasi pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja**

Hasil regresi pada tabel 4.1 persamaan regresi yang kedua menunjukkan nilai *beta standartdized coefficients* Kualitas Kehidupan Kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,648 dan tingkat signifikansinya 0,519 lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi **tidak memoderasi** pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja. Sehingga hipotesis 4 yang menyatakan bahwa budaya organisasi memoderasi pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap kinerja **ditolak**.

### Uji Moderasi

Untuk menguji pengaruh variabel moderasi dalam penelitian ini menggunakan *Moderated Regression Analysis (MRA)*. MRA merupakan regresi linear berganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen). Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa Uji Moderasi 1 Hasil Interaksi Variabel Kepemimpinan Melayani dengan Budaya Organisasi memiliki nilai *beta standartdized coefficients* sebesar -0,469 dan tingkat signifikansinya 0,676 lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi **tidak memoderasi** pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja. artinya bahwa semakin tinggi kepemimpinan yang melayani maka akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan meskipun tanpa dukungan budaya organisasi yang tinggi.

Selanjutnya, Uji Moderasi 2 dapat dilihat dari tabel 1 yang menunjukkan hasil interaksi variabel Kualitas Kehidupan Kerja terhadap dengan Budaya Organisasi memiliki nilai *beta standartdized coefficients* sebesar 0,648 dan tingkat signifikansinya 0,519 lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi **tidak memoderasi** pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja. artinya bahwa semakin tinggi Kualitas Kehidupan kerja maka akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan meskipun tanpa dukungan budaya organisasi yang tinggi.

### Pembahasan

#### Pengaruh Kepemimpinan yang melayani terhadap Kinerja

Berdasarkan uji hipotesis dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan yang Melayani berpengaruh positif terhadap kinerja. Kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*) memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Karakteristik utama yang membedakan antara kepemimpinan pelayan dengan model kepemimpinan lainnya adalah keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin. Model kepemimpinan ini adalah model kepemimpinan yang jarang diterapkan dalam suatu organisasi atau perusahaan dikarenakan pemimpin harus memiliki jiwa untuk melayani.

Untuk dapat menerapkan kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*) Sekretariat Daerah Kabupaten Pati harus mempunyai pemimpin yang mampu membangun komunikasi yang baik serta mampu memotivasi karyawannya agar dapat mencapai tujuan yang direncanakan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian sesuai dengan penelitian (Ali, 2012; Harwiki, 2013), yang menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja. Artinya semakin tinggi Kepeimpinan yang Melayani akan meningkatkan Kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan.

#### Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan uji hipotesis dapat disimpulkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya semakin tinggi kualitas kehidupan kerja maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapatkan perhatian organisasi (Lewis dkk, 2001). Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian Rai and Tripathi (2015) yang menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kualitas kehidupan kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerjanya dalam organisasi. Hasil yang sama juga ditunjukkan penelitian yang dilakukan oleh Rismawati *et al* (2015) yang menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Berdasarkan uji hipotesis dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya semakin tinggi Budaya Organisasi kerja maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memiliki kesamaan dan memperkuat penelitian terdahulu, seperti penelitian Uddin, et.al (2013) dan Shahzad, et.al (2013).

Budaya Organisasi merupakan implementasi dari attitude atau sikap yang menjadi perpaduan antara nilai-nilai yang ditanamkan organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan persepsi karyawan dalam upayanya bertahan di organisasi. Budaya organisasi mampu melakukan sejumlah fungsi yang dapat mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya, yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi serta kemampuan untuk merealisasikan visi, misi dan strategi organisasi. Budaya organisasi yang terbina dengan baik dalam perusahaan akan mempengaruhi perilaku karyawan.

Dalam organisasi, implementasi budaya dirupakan dalam bentuk perilaku, artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi yang bersangkutan. Perilaku karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi tersebut akan memberikan efek pada meningkatnya kinerja karyawan, karena budaya organisasi ditetapkan oleh manajemen demi mewujudkan visi dan misi organisasi yang salah satunya adalah menciptakan kompetensi karyawan yang berkinerja tinggi. Dengan demikian budaya organisasi menjadi salah satu kriteria penting dalam menentukan pertumbuhan dan kesuksesan perusahaan.

### **Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani Terhadap Kinerja dengan Moderasi Budaya Organisasi**

Pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin dengan pengikut yang ia bantu untuk berkembang dalam reputasi, kemampuan, atau dalam sejumlah hal memberi kontribusi untuk membangun mereka menjadi orang yang lebih berguna dan bahagia. Kepemimpinan (*Servant Leadership*) adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani. Neuschell (2008:107).

Budaya organisasi merupakan persepsi umum yang dipegang oleh para pegawai organisasi. Budaya organisasi dapat dikatakan baik apabila

dapat memberikan nilai dari keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan terutama berhubungan dengan kinerja pegawai. Pengaruh Pegawai secara psikologis akan lebih sering merespon untuk saling tukar masalah-masalah dengan berbagai saran-saran yang inovatif dan usaha produktif demi menghasilkan kinerja pegawai baik bagi individu pegawai dan organisasi.

Berdasarkan hasil uji hipotesis budaya organisasi tidak memoderasi kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepemimpinan yang melayani maka akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan meskipun tanpa dukungan budaya organisasi yang tinggi.

### **Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja dengan Moderasi Budaya Organisasi**

Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) merupakan sebuah proses yang merespons pada kebutuhan pegawai dengan mengembangkan suatu mekanisme yang memberikan kesempatan secara penuh pada pegawai dalam pengambilan keputusan dan merencanakan kehidupan kerja mereka (Marihot, 2007). Menurut Rivai dan Sagala (2009) menjelaskan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) merupakan usaha yang sistematis dari organisasi untuk memberikan kesempatan yang lebih besar kepada pekerja untuk mempengaruhi pekerjaan dan kontribusi mereka terhadap pencapaian efektivitas perusahaan secara keseluruhan. Sedangkan budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan dasar yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi sebagai modal untuk memecahkan berbagai persoalan organisasi dan mencapai tujuan organisasi.

Oleh karena itu, dalam budaya organisasi terkandung nilai-nilai dasar seperti inisiatif individu, toleransi terhadap risiko, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identifikasi, sistem penghargaan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi, yang keseluruhannya diproyeksikan dan didedikasikan untuk memecahkan persoalan organisasi, termasuk pencapaian tujuan organisasi. Nilai-nilai ini apabila dipersepsi positif, dan karena itu dirasakan menyenangkan akan membuat dan mendorong pegawai antusias dalam bekerja, dapat meningkatkan kinerja pelayanan yang diberikan sehingga kualitas pelayanannya menjadi lebih baik.

Berdasarkan hasil uji hipotesis budaya organisasi tidak memoderasi Kualitas Kehidupan Kerja terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi Kualitas Kehidupan Kerja maka akan semakin tinggi kinerja yang dihasilkan meskipun tanpa dukungan budaya organisasi yang tinggi.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.
2. Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.
3. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.
4. Budaya organisasi tidak memoderasi pengaruh Kepemimpinan yang Melayani terhadap Kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.
5. Budaya Organisasi tidak memoderasi pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati.

### **Keterbatasan Penelitian**

Dari hasil regresi kepemimpinan yang melayani, Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap kinerja dapat dilihat bahwa Kepemimpinan Yang Melayani lebih kuat mempengaruhi Kinerja dibanding dengan Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi. Hal ini ditunjukkan dari koefisien beta Kepemimpinan yang melayani yang lebih besar dari pada Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi. Dengan Peningkatan Kepemimpinan yang Melayani oleh Pimpinan Di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil –hasil dalam penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan agar dapat dijadikan sumber ide dan masukan bagi pengembangan penelitian di masa yang akan datang,

beberapa rekomendasi bagi penelitian mendatang antara lain :

1. Penelitian selanjutnya perlu dilakukan terhadap pegawai yang berstatus Non PNS daerah untuk mendapatkan persepsi yang berbeda tentang Kepemimpinan yang Melayani dan kualitas kehidupan kerja, Budaya Organisasi dan kinerja.
2. Penelitian mendatang hendaknya yang menjadi responden adalah pegawai yang memiliki tingkatan jabatan yang sama sehingga mempunyai standar penilaian yang sama terhadap kinerjanya serta disarankan untuk mengembangkan teknik penilaian kinerja dengan merata-ratakan penilaian dari masing-masing atasan, rekan kerja serta diri sendiri untuk responden yang berbeda tingkatannya agar mendapatkan penilaian kinerja yang sebenar-benarnya dan nyata.
3. Hasil Penelitian diketahui nilai *Adjusted R Square* pengaruh Kepemimpinan yang Melayani, Kualitas Kehidupan Kerja dan budaya Organisasi adalah sebesar 64,7%, sedangkan sisanya sebesar 35,3% adalah dijelaskan oleh variabel lain diluar model yang tidak diteliti. Kami Sarankan Kepada Peneliti lain agar meneliti factor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai misalnya, Kompetensi, Pengembangan Karir, Komitmen Organisasional, Motivasi, Dukungan Sosial dan Disiplin Pegawai.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Anwar Prabu Mangkunegara, (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Remaja Rosdakarya. Bandung Aurora, 2009, Model Kepemimpinan Servant Leadership Pada Institut Pertanian Bogor, Skripsi, Institut Pertanian Bogor.
- Cheseio, 2003. Manajemen Sumberdaya Manusia. Cetakan Ketujuh. Erlangga. Jakarta.
- Conner & Ulrich. 1996. Human resources roles: Creating value, not rethoric. Human resource planning. 19 (3); [38-49].
- Donald Lantu dkk. 2007. *Servant Leadership*. Yogyakarta : Gradien Books.

- Fuad Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Greenleaf, R.K., 2002, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (25th anniversary ed), New York: Paulist Press.
- Harwiki, Wiwik, (2013). *The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance (Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia)*.
- Robbins, Stephen P, 2006, "Perilaku Organisasi, Edisi kesepuluh, PT Indeks Jakarta.
- Rai, Rahmi & Tripathi, Shruti, (2015). *A Study on QWL and its effects on job performance*. Journal of management Sciences and Technology 2 (2), [33-42].
- Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass, 1985.
- Shahzad, Fakhar, Iqbal, Zahid & Gulzar, Muhammad (2013). *Impact of Organizational Culture on Employees JobPerformance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan*. Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 5 , No. 02 [57-64]
- Stephen P. Robbins, 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Penerbit PT.Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Stoner, James A.F., Freeman, Edward R., Gilbert, Jr, Sindoro, Alexander (Penterjemah). 1996. *Manajemen Jilid II*, Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Sugiyono, Prof., Dr., 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Ke-6, Bandung, CV. Alfa Beta.
- Timothy C., Obiwuru, (2011). *Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in ikosi-ketu Council development area of lagos state, nigeria*. Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.7 [100-111]
- Uddin, Mohammad Jasim, Luva, Rumana Huq & Hossian , Saad (2013). *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity : A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh*. International Journal of business and Management, Vol.8 , No. 02 [63-77]
- Uma Sekaran, 2006, *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 1 dan 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Veithzal, Rivai. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Vondey, M. (2010). *The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification*. International Journal of Leadership Studies. 6(1), hal. 4-27
- W.I.M. Poli. 2011. *Kepemimpinan Stratejik; Pelajaran dari Yunani Kuno hingga Bangladesh*. Makassar: Identitas Universitas Hasanuddin.

