

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, BUDAYA KERJA, DAN
KEPERCAYAAN DIRI TERHADAP KEPUASAN KERJA
KARYAWAN**

**(Studi pada Bank BRI Kantor Cabang Pembantu Sukun dan
Bank BRI Unit Gadang)**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen**

Oleh:

Putri Isnaini

NPM 22201081263



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

2026

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, BUDAYA KERJA, DAN
KEPERCAYAAN DIRI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
(Studi pada Bank BRI Kantor Cabang Kota Malang)**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk memperoleh gelar sarjana Manajemen

Oleh :

PUTRI ISNAINI

22201081263

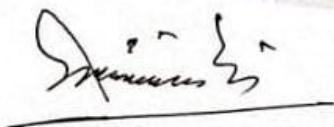


Tanggal di setujui :

Jum'at, 24 April 2026

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping



Dr. Drs. H. Abd. Kodir Djaelani, MM.



Afi Rachmat Slamet, SE., MM.



SKRIPSI

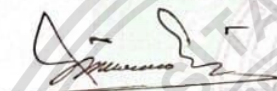
**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, BUDAYA KERJA, DAN
KEPERCAYAAN DIRI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
(Studi pada Bank BRI Kantor Cabang Kota Malang)**

**PUTRI ISNAINI
NPM. 22201081263**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada Hari/tanggal : Jum'at, 24 April 2026

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing Utama



Dr. Drs. H. Abd. Kodir Djaelani, MM.

Pembimbing Pendamping



Afi Rachmat Slamet, SE., MM.

Anggota Dewan Penguji Lain



Dr. Khalikussabir, SE., MM.

Skripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan guna memperoleh gelar:

SARJANA MANAJEMEN

Pada Hari/tanggal : Jum'at, 24 April 2026



Dekan



Afifudin, SE., M.S.A., Ak.

Ketua Jurusan



Dr. M. Ridwan Basalamah, SE., MM

UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS EKONOMI & BISNIS

Jurusan : Manajemen, Akuntansi, dan Perbankan Syariah

STATUS : UNGGUL



Alamat : Jl. Mayjen Haryono No.193 Malang 65144 telp 0341 - 551932, 551822, Fax.: 0341 - 552249

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Nama : **Putri Isnaini**
NPM : **22201081263**
Program Studi : **Manajemen**

Menyatakan bahwa Tugas Akhir dengan judul :

Pengaruh Servant Leadership, Budaya Kerja, dan Kepercayaan Diri Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Bank BRI Kantor Cabang Kota Malang)Yang diuji pada tanggal : **24 April 2026** adalah benar-benar merupakan hasil karya saya.

Dan saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam Tugas Akhir ini tidak terdapat atau keseluruhan hasil tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan, pendapat maupun pikiran penulis lain yang diakui sebagai hasil tulisan saya sendiri, dan dalam Tugas Akhir ini tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulisan aslinya.

Apabila saya secara sengaja maupun tidak sengaja melakukan hal tersebut diatas, maka saya menarik Tugas Akhir yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri dan jika terbukti saya melakukan hal tersebut diatas seolah-olah hasil karya saya sendiri, maka gelar dan Ijazah yang diberikan Universitas Islam Malang berhak untuk dibatalkan.

Malang, 20 April 2026

at pernyataan,

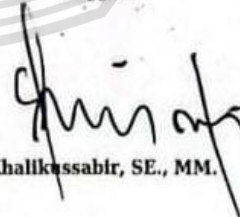


Putri Isnaini

Ketua Penguji

Anggota

Anggota

Dr. Drs. H. Abd. Kodir
Djaelani, MM.Afi Rachmat Slamet, S.E.,
M.M.

Khalikussabir, SE., MM.



UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS EKONOMI & BISNIS

Jurusan : Manajemen, Akuntansi, dan Perbankan Syariah

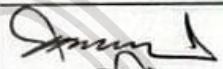
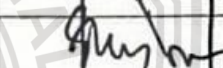
STATUS : UNGGUL



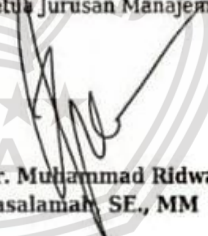
Alamat : Jl. Mayjen Haryono No.193 Malang 65144 telp 0341 - 551932, 551822, Fax.: 0341 - 552249

**PERSETUJUAN DEWAN PENGUJI
TUGAS AKHIR**

Nama : Putri Isnaini
Nomor Pokok Mahasiswa : 22201081263
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen

NO	NAMA PEMBIMBING DAN PENGUJI	TANGGAL PERSETUJUAN UJIAN	TANDA TANGAN
1	Dr. Drs. H. Abd. Kodir Djaelani, MM.	24 April 2026	
2	Afi Rachmat Slamet, S.E., M.M.	24 April 2026	
3	Khalikussabir, SE., MM.	24 April 2026	

Malang, 20 April 2026
Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen


Dr. Muhammad Ridwan
Basalamah, SE., MM



UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS EKONOMI & BISNIS

Jurusan : Manajemen, Akuntansi, dan Perbankan Syariah

STATUS : UNGGUL



Alamat : Jl. Mayjen Haryono No.193 Malang 65144 telp 0341 - 551932, 551822, Fax.: 0341 - 552249

SURAT KETERANGAN
323/L.31/MAN/200426/OL

Yang bertanda tangan dibawah ini, Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang menyatakan bahwa Mahasiswa :

Nama : **Putri Isnaini**
NPM : **22201081263**
Program Studi : **Manajemen**

Telah melakukan pengecekan plagiasi **Tugas Akhir** dan **Jurnal** sebagaimana Surat Keputusan Rektor Universitas Islam Malang, Nomor : 21/L.16/U.I/MAN/2018 perihal Deteksi Plagiasi Karya Ilmiah Dosen dan Mahasiswa di Universitas Islam Malang dan Surat Edaran Wakil Rektor Bidang Akademik dan Kerjasama, menerangkan bahwa mahasiswa tersebut diatas telah Lulus deteksi Plagiasi Turnitin dengan Similarity Report :

Tugas Akhir : **20%**
Jurnal : **0%**

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 20 April 2026
Ketua Program Studi Manajemen


Dr. Muhammad Ridwan Basalamah, SE.,
MM



**PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO), Tbk.
UNIT PASAR GADANG**

JL. KOL SUGIONO 36 B
KANTOR BRI CABANG MALANG MARTADINATA

SURAT PERSETUJUAN

Nomor : B.3/MKR/XII/2025
Lampiran : -
Perihal : Balasan Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Negeri Malang
Di Tempat

Dengan hormat,
Sehubungan dengan surat Saudara pada tanggal 17 November 2025 perihal perizinan tempat penelitian dalam rangka penyusunan skripsi.

Nama : Putri Isnaini
NPM : 22201081263
Judul : Pengaruh Gaya Servant Leadership, Budaya Kerja, dan Kepercayaan Diri Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Perlu kami sampaikan beberapa hal sebagai berikut :

1. Kami tidak keberatan dan mengizinkan pelaksanaan penelitian tersebut di unit kerja kami
2. Izin penelitian semata-mata untuk keperluan akademik

Demikian surat balasan dari kami, agar dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero), Tbk
CABANG MALANG MARTADINATA
UNIT PASAR GADANG




Nina Tri Dewiyanti
SPV Unit

**PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk.
KANTOR CABANG PEMBANTU SUKUN**

Jl. Raya Kepuh Kavling 03 - 04, RT. 06 - RW. 05
Kelurahan Bandungrejosari, Kecamatan Sukun, Kota Malang
Telp (0341) 800272 Fax (0341) 800273
Website : www.bri.co.id

Model 74

SURAT PERSETUJUAN

Nomor : B.1493/KCP-XVI/ADK/11/2025
Lampiran : -
Perihal : Balasan Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Malang
Di Tempat

Dengan hormat,
Sehubungan dengan surat saudara pada tanggal 12 November 2025 perihal perizinan tempat penelitian dalam rangka penyusunan skripsi.

Nama : Putri Isnaini
Npm : 22201081263
Judul : Pengaruh Gaya Servant Leadership, Budaya Kerja, dan Kepercayaan Diri Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Bank BRI KCP Sukun Kota Malang).

Perlu kami sampaikan beberapa hal sebagai berikut:

1. Pada prinsipnya kami tidak keberatan dan dapat mengizinkan pelaksanaan penelitian tersebut di tempat kami.
2. Izin penelitian diberikan semata-mata untuk keperluan akademik.

Demikian surat balasan dari kami, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dengan penuh tanggung jawab.

Malang, 27 November 2025
SPV BRI KCP SUKUN ↵



(Ranis Maryunani)

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama Lengkap	Putri Isnaini
Tempat, Tanggal Lahir	Maluku Tengah, 17-Maret-2004
Nomor Pokok Mahasiswa	22201081263
Email	Putriisnaini170324@gmail.com
No. Hp	082155162599
Alamat	Jl. MT. Haryono No 194D

Pendidikan Formal:

1. 2010-2016 MI AL-Hilal Wailoping Maluku Tengah
2. 2016-2019 SMPN 1 Seram Utara Timur Seti Maluku Tengah
3. 2019-2022 SMAN 13 Maluku Tengah
4. 2022-2026 Universitas Islam Malang

Pengalaman Organisasi:

1. Anggota Divisi Pendidikan Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.
2. Anggota Devisi Entrepreneurship Studio Marketing and Entrepreneurship Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.
3. Anggota Pengkaderan Kopri Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia Rayon Al-Farabi.

MOTTO

“Tidak ada mimpi yang terlalu tinggi dan tidak ada mimpi yang patut diremehkan. Lambungkan setinggi yang kau inginkan dan gapailah dengan selayaknya yang kau harapkan”

(Maudy Ayunda)

“Perang telah usai, aku bisa pulang

Kubaringkan panah dan berteriak MENANG!!!”

(Nadin Amizah)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tulisan ini kupersembahkan kepada mereka yang memberikan kasih sayang, kebahagiaan, dan apresiasi, sehingga hidupku menjadi lebih berarti

1. Puji syukur kepada ALLAH SWT atas segala nikmat, ridho, dan hidayah-Nya, yang telah melancarkan dan memudahkan proses pengerjaan skripsi ini.
2. Pertama untuk Bapak Markadi, seseorang yang biasa saya sebut Papa yang selalu berusaha untuk memenuhi dan mewujudkan mimpi anaknya, Alhamdulillah kini penulis sudah berada di tahap ini, menyelesaikan karya tulis sederhana ini sebagai perwujudan impian yang orang tua penulis inginkan. Orang tua yang ingin melihat anak perempuannya menempuh ke jenjang yang lebih tinggi. Yang mana katanya perempuan hanya pantas di dapur tidak perlu berpendidikan tinggi, dan pada akhirnya anakmu ini bisa menempuh dan menyelesaikan pendidikan ini. Terima kasih untuk semua yang engkau berikan. Perhatian, kasih sayang dan cinta yang paling besar untuk penulis. Terima kasih pa sudah mengantarkan saya berada di tempat ini *Iloveyou*.
3. Kedua untuk Ibu Suparmini, perempuan hebat yang sudah membesarkan dan mendidik anaknya hingga mendapatkan gelar sarjana serta selalu menjadi penyemangat saya di saat *down*, menjadi tempat curhat saya, keluh kesah saya, dan selalu ada disaat saya membutuhkannya. Karya tulis ini kupersembahkan untuk Mama,

terima kasih atas cinta dan perjuanganmu melahirkan, merawat, dan membesarkanku. Terima kasih telah menjadi ibu yang kuat dan tak kenal lelah hingga akhirnya saya bisa berada sampai di posisi ini. Terimakasih untuk semua doa dan dukungan mama sehat selalu dan hiduplah lebih lama lagi. Mama harus selalu ada di setiap perjalanan hidup saya *Iloveyou*.

4. Kepada diri sendiri Putri Isnaini, terimakasih telah berjuang dan tetap bertahan sampai detik ini. Walaupun banyak ujian dan cobaan di tempat rantau jauh dari orang tua dan tidak pernah mudik dan ketemu orang tua selama 4 tahun lamanya, akhirnya aku bisa sampai di titik ini. Ini merupakan suatu kebanggaan tersendiri bagi diri saya sendiri, dan gelar ini aku bersembahkan untuk kerdua orang tuaku. Ini belum akhir akan tetapi ini masih awal untuk menuju ke tahap selanjutnya, semoga aku bisa terus membanggakan kedua orang tuaku. Tetap semangat dalam menghadapi hal-hal yang akan datang kedepannya, dan jangan lupa selalu bersyukur atas nikmat yang telah diberikan ALLAH SWT.
5. Kepada kakak kandungku Tri Setya Budi dan kakak iparku Dina Fauzia, terimakasih atas bantuan dan dukungannya selama ini, terimakasih sudah menjadi keluarga sekaligus teman cerita yang senantiasa selalu membantu aku saat di malang ini, ketika aku jauh dari orang tua kalian yang selalu ada untuk membantuku dan memberikan semangat kepadaku. Nanti setelah lulus aku bakal

pulang, aku tidak akan melupakan kebaikan kalian selama aku masih di Malang.

6. Kepada keluarga ku yang ada di Malang, terimakasih sudah menganggapku sebagai anak sendiri walupun kalian ibu dan ayah dari mertua kakakku tapi kalian baiknya tidak memandang aku ini orang asing dalam kehidupan kalian.
7. Kepada temanku yang aku anggap seperti keluarga sendiri Miftakhul Jannah, yang selalu menjadi teman baik aku dari MABA sampai sekarang ini, yang selalu berproses bersama-sama di tanah rantau, semoga kita tetap sahabatan sampai selamanya.
8. Kepada temanku Anggi Mira Ayu Dhea, yang selalu menjadi teman baik aku dari MABA sampai sekarang ini, yang selalu berproses bersama-sama di tanah rantau, semoga kita tetap sahabatan sampai selamanya.
9. Kepada semua teman-temanku baik teman sekolah, temen kuliah, temen kerja yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu. Terima kasih telah mendukung dan selalu *support* hingga terselesaikannya penelitian ini.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan rasa syukur atas kehadiran ALLAH SWT atas segala rahmat dan karunianya yang telah diberikan kepada penulis. Sholawat serta salam dipanjatkan kepada Nabi Muhammad SAW sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Penyusunan skripsi ini di tunjukkan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan studi program sarjana manajemen Universitas Islam Malang dengan judul **“Pengaruh *Servant Leadership*, Budaya Kerja, dan Kepercayaan Diri Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Bank BRI Kantor Cabang Kota Malang).”**

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada berbagai pihak yang telah membantu dan menemani dalam proses menyelesaikan skripsi ini. Ucapan terima dan penghargaan disampaikan kepada:

1. Allah SWT dan Nabi Muhammad SAW.
2. Bapak Prof. Drs. H. Junaidi, M.Pd., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Malang.
3. Bapak Afifudin, S.E., M.SA., Ak. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.
4. Bapak Dr. M. Ridwan Basalamah, S.E., MM. Selaku Ketua Program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.
5. Bapak Dr. Drs. H. Abd. Kodir Djaelani, MM. Selaku dosen pembimbing 1 akademis yang telah membantu, mengarahkan, dan membimbing hingga penelitian ini selesai dengan baik.

6. Bapak Afi Rachmat Slamet. S.E..M.M. Selaku dosen pembimbing 2 akademis yang telah membantu, mengarahkan, dan membimbing hingga penelitian ini selesai dengan baik.
7. Ibu Dr Nur Hidayati, SE. MM. Selaku dosen wali selama masa perkuliahan yang telah membimbing dan mengarahkan penulis.
8. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah membagikan ilmu dan pengalaman selama perkuliahan.
9. Kedua orang tua saya Bapak Markadi dan Ibu Suparmini yang dengan penuh cinta ketulusan selalu menyertai setiap langkah saya dalam menyelesaikan skripsi ini dan meraih gelar sarjana. Tak lupa, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Kakak saya, dan kakak ipar saya, serta keluarga saya yang ada di Malang, dan keluarga yang ada di Maluku Tengah yang telah menjadi keluarga penuh ketulusan yang memberikan dukungan, perhatian, serta kehangatan yang diberikan sangat berarti dalam membantu kami memulai dan menyesuaikan pendidikan saya,
10. Semua pihak yang telah membantu, mengarahkan, dan mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Terakhir, untuk diri saya sendiri Putri Isnaini. , terimakasih telah berjuang dan tetap bertahan sampai detik ini. Walaupun banyak ujian dan cobaan di tempat rantau jauh dari orang tua dan tidak pernah mudik dan ketemu orang tua selama 4 tahun lamanya, akhirnya aku bisa sampai di titik ini. Ini merupakan suatu

kebanggaan tersendiri bagi diri saya sendiri, dan gelar ini aku bersembahkan untuk kedua orang tuaku. Ini belum akhir akan tetapi ini masih awal untuk menuju ke tahap selanjutnya, semoga aku bisa terus membanggakan kedua orang tuaku. Tetap semangat dalam menghadapi hal-hal yang akan datang kedepannya, dan jangan lupa selalu bersyukur atas nikmat yang telah diberikan ALLAH SWT.

12. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan dan belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, penulis dengan terbuka menerima kritik serta saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan karya ini di masa mendatang. Harapannya, karya ini dapat memberikan manfaat dan menambah wawasan bagi berbagai pihak yang membacanya.

Malang, 15 Febuari 2026

Putri Isnaini

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh servant leadership, budaya kerja, dan kepercayaan diri terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank BRI Kantor Cabang Kota Malang. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya peran sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi, serta adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank BRI Kantor Cabang Kota Malang, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode yang disesuaikan dengan kriteria penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Analisis data meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, serta analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh secara simultan dan parsial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership, budaya kerja, dan kepercayaan diri secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara parsial, servant leadership dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan kepercayaan diri memiliki pengaruh yang lebih bervariasi tergantung pada kondisi individu dan lingkungan kerja.

Kesimpulannya, peningkatan kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan melalui penerapan gaya kepemimpinan yang melayani, penguatan budaya kerja yang positif, serta pengembangan kepercayaan diri karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi bahan pertimbangan bagi pihak manajemen dalam meningkatkan kualitas kinerja dan kesejahteraan karyawan.

Kata Kunci: Servant Leadership, Budaya Kerja, Kepercayaan Diri, Kepuasan Kerja.

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of servant leadership, work culture, and self-confidence on employee job satisfaction at Bank BRI Malang City Branch Office. The background of this research is based on the importance of the role of human resources in improving organizational performance, as well as differences in previous research results related to the influence of the three variables on employee job satisfaction.

This research uses a quantitative approach with an associative research type. The population in this study is all employees of Bank BRI Malang City Branch Office, with sampling techniques using methods that are adjusted to the research criteria. Data collection is done through the distribution of questionnaires. Data analysis includes validity tests, reliability tests, classical assumption tests, and multiple linear regression analysis to test simultaneous and partial effects.

Research results show that servant leadership, work culture, and self-confidence simultaneously have a significant effect on employee job satisfaction. Partially, servant leadership and work culture have a positive and significant effect on employee job satisfaction, while self-confidence has a more varied influence depending on individual conditions and work environment.

In conclusion, increasing employee job satisfaction can be done through the implementation of a servant leadership style, strengthening a positive work culture, and developing employee confidence. This research is expected to contribute to the development of human resource management science as well as be a consideration for the management in improving the quality of performance and employee welfare.

Keywords: Servant Leadership, Work Culture, Self-efficacy, Job Satisfaction.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam operasional perusahaan dan merupakan aset penting yang memerlukan perhatian maksimal untuk memberikan nilai dan keuntungan optimal. Definisi Sumber daya manusia dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu definisi mikro dan makro. Definisi mikro mencakup individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu organisasi, seperti pegawai, pekerja, dan staf, yang secara langsung berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu, definisi makro mengacu pada jumlah penduduk yang memasuki pasar tenaga kerja, baik yang bekerja maupun menganggur, yang merupakan potensi sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Oleh karena itu, sumber daya manusia secara luas mencakup mereka yang berperan sebagai penggerak organisasi dan mereka yang keterampilan dan kemampuan profesionalnya perlu dikembangkan, baik dalam konteks organisasi maupun bisnis, untuk meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi. Dengan demikian, perusahaan perlu memberikan perhatian dan kepedulian yang besar terhadap pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan strategis dan meningkatkan keunggulan kompetitif. (Andini et al.2024).

Selain itu, sumber daya manusia adalah aset krusial bagi organisasi, terutama dalam era globalisasi yang penuh persaingan. Oleh karena itu, sumber daya manusia dituntut untuk terus mengembangkan diri dan menjadi

individu yang adaptif terhadap perubahan teknologi. Sumber daya manusia yang dibutuhkan adalah mereka yang mampu menguasai teknologi dengan cepat, responsif terhadap perubahan, dan memiliki kemampuan belajar yang tinggi. Mereka harus menjadi “manusia pembelajar” yang bersedia belajar dan bekerja keras dengan antusias, sehingga potensi manusia mereka dapat berkembang secara optimal. Dominasi teknologi saja tidak cukup untuk menjamin kesuksesan organisasi; sumber daya manusia yang handal dan berkualitas juga diperlukan. Dalam mencapai tujuan organisasi, kepemimpinan memainkan peran penting dalam mengelola sumber daya yang tersedia. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi kinerja dan motivasi karyawan, sehingga memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang unik, yang dapat mempengaruhi cara mereka mengelola dan memotivasi karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif untuk mencapai kesuksesan. Kepemimpinan yang efektif dapat membantu organisasi mengatasi tantangan dan mencapai tujuan strategis, sehingga meningkatkan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi. (Yemseran et al., 2023).

Kemajuan teknologi digital saat ini telah membawa perubahan signifikan dalam berbagai bidang, termasuk dalam dunia bisnis. Dengan adanya teknologi informasi dan komunikasi yang canggih, dunia bisnis dapat memanfaatkan fitur-fitur yang tersedia untuk meningkatkan efisiensi dan inovasi dalam pembelajaran, serta meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam menggunakan media digital. Kemajuan digital sangat penting

dalam pendidikan karena memungkinkan akses yang lebih luas dan mudah terhadap sumber-sumber informasi dan pengetahuan yang dibutuhkan. (Ismunandar, 2025).

Oleh karena itu keterlibatan sumber daya manusia sangat penting dalam menentukan kesuksesan perubahan organisasi, karena mereka adalah agen utama yang melaksanakan proses perubahan dan mencapai hasil yang diinginkan. Oleh karena itu, integrasi fungsi sumber daya manusia dalam strategi bisnis perusahaan sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan mencapai kesuksesan perusahaan. Kualitas sumber daya manusia yang baik sangat menentukan keberhasilan strategi bisnis, karena mereka berperan penting dalam kegiatan operasional perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat merencanakan dan melaksanakan strategi bisnis yang efektif, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya. Integrasi Fungsi sumber daya manusia dalam perencanaan strategi bisnis bertujuan untuk memberdayakan sumber daya manusia dalam mengelola unit kerja, sehingga proses manajemen sumber daya dapat dilakukan secara efektif dan efisien, dan organisasi dapat mencapai tujuannya.

Dalam konteks ini, kepemimpinan memainkan peran penting dalam mengelola sumber daya yang tersedia. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi kinerja dan motivasi karyawan, sehingga memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang unik, yang dapat mempengaruhi cara mereka mengelola dan memotivasi karyawan. Oleh karena itu, penting bagi

organisasi untuk memahami dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif untuk mencapai kesuksesan. (Syuhada & Ariswandy, 2022).

Lembaga keuangan menghadapi tantangan dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Faktor-faktor seperti kepemimpinan, penilaian kinerja, dan kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian tentang kepemimpinan, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja di sektor perbankan diperlukan untuk mengembangkan strategi yang efektif dalam meningkatkan kesuksesan organisasi dan mengatasi tantangan sumber daya manusia. Kepemimpinan sangat penting bagi karyawan di Bank BRI Kantor Cabang Kota Malang, merupakan bank yang ada di Indonesia. Aspek penting dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengarahkan karyawan mencapai tujuan organisasi, Memberikan arahan yang jelas, dan memberikan bimbingan untuk menghadapi tantangan dan mencapai target pekerjaan. Kepemimpinan yang inspiratif dan memotivasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, membuat mereka lebih antusias dan terlibat dalam pekerjaan mereka, serta berkontribusi pada kesuksesan Bank BRI. Lebih jauh lagi, kepemimpinan yang efektif juga membantu menciptakan budaya organisasi yang positif, mendorong kerja sama dan kolaborasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Kepemimpinan yang kuat juga memungkinkan karyawan untuk lebih siap menghadapi perubahan dan tantangan di industri perbankan dan beradaptasi dengan tuntutan bisnis yang terus berkembang. (Suratno & Wulandari, 2025).

Industri perbankan memiliki peran penting dalam memfasilitasi transaksi keuangan dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Dalam lingkungan yang kompetitif, kinerja pegawai bank menjadi faktor kunci bagi keberhasilan lembaga keuangan. Kinerja karyawan bank dipengaruhi oleh faktor individu, organisasi, dan eksternal, seperti layanan pelanggan, target penjualan, efisiensi operasional, dan manajemen risiko. Karyawan bank harus menangani transaksi keuangan yang kompleks, sehingga kinerja mereka sangat penting untuk menjaga kepercayaan pelanggan dan reputasi bank. Seiring kemajuan teknologi dan perubahan preferensi pelanggan, kinerja karyawan menjadi semakin penting. Kepuasan kerja merujuk pada sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, meliputi elemen seperti kompensasi, peluang jenjang karier, sistem pengawasan, serta kondisi lingkungan kerja. Pegawai yang merasa puas umumnya menunjukkan motivasi kuat, tingkat loyalitas tinggi, dan produktivitas kerja yang lebih baik. Sebaliknya, rasa tidak puas dapat menurunkan semangat kerja dan meningkatkan frekuensi keterlambatan. (Ramadan & Endriastuty, 2025).

Kepuasan kerja karyawan yang tinggi dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kepuasan kerja merupakan sikap positif dan emosional yang terkait dengan pekerjaan, yang tercermin dalam moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dirasakan dalam pekerjaan, luar pekerjaan, atau kombinasi keduanya, dan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti gaji, promosi, supervisi, dan kondisi lingkungan kerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, apakah menyenangkan atau tidak,

dan dihasilkan dari penilaian individu atas pekerjaan dan pengalaman kerja. Hal ini juga terkait dengan kondisi emosional yang positif yang terkait dengan kondisi kerja dan pengalaman kerja dalam organisasi. Komitmen organisasi terkait dengan identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi, sedangkan kepuasan kerja lebih terkait dengan perasaan positif terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja dan loyalitas karyawan dalam organisasi, sehingga perlu diperhatikan dan ditingkatkan oleh manajemen untuk mencapai tujuan organisasi. (Nahdiah et al., 2024).

Untuk mendukung analisis mengenai kondisi sumber daya manusia, dibutuhkan data yang dapat menunjukkan dinamika jumlah karyawan dari waktu ke waktu. Fluktuasi jumlah karyawan menjadi indikator kunci dalam mengevaluasi kebijakan perusahaan terkait manajemen tenaga kerja, tingkat efisiensi operasional, serta pengaruh transformasi digital di industri perbankan. Melalui pengamatan tren tersebut, dapat diidentifikasi apakah perusahaan mengalami pertumbuhan, penurunan, atau cenderung stabil dalam aspek ketenagakerjaan.

Gambar 1. 1 Perkembangan SDM Bank BRI Nasional Tahun 2021-2024



Sumber: PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
(Sustainability Report 2023 & Annual Report 2024)

Grafik tersebut menunjukkan jumlah karyawan Bank BRI secara nasional dari tahun 2021 hingga 2024. Pada tahun 2022, jumlah karyawan Bank BRI mengalami penurunan dibandingkan tahun 2021. Penurunan ini terjadi karena adanya kebijakan efisiensi dan penyesuaian organisasi, termasuk dampak transformasi digital perbankan serta pensiun alami karyawan. Selanjutnya, pada tahun 2023 dan 2024, jumlah karyawan kembali mengalami peningkatan. Hal ini menunjukkan bahwa Bank BRI mulai memperkuat kembali sumber daya manusia untuk mendukung pertumbuhan bisnis dan peningkatan layanan perbankan. Secara keseluruhan, grafik ini menggambarkan bahwa Bank BRI mampu mengelola sumber daya manusia secara dinamis, menyesuaikan jumlah karyawan dengan kebutuhan dan strategi perusahaan. (Sustainability Report 2023 dan Annual Report 2024).

Selain itu, terdapat berbagai gaya kepemimpinan dalam sebuah perusahaan. Kepemimpinan melayani (*servant leadership*), sebuah konsep yang pertama kali diperkenalkan oleh Greenleaf pada tahun 1977, menekankan pentingnya kesadaran akan pelayanan dan melayani bawahan sebagai elemen kepemimpinan utama. Menurut konsep ini, seorang pemimpin harus memprioritaskan kebutuhan dan kepentingan bawahannya, bukan hanya kepentingannya sendiri. *Servant leadership* berakar pada keinginan untuk melayani dan menjadi yang pertama melayani. Ini adalah pendekatan kepemimpinan yang humanistik dan realistis, karena berfokus pada penyediaan layanan dan pemenuhan kebutuhan bawahan. *Servant leadership* dianggap sebagai solusi untuk krisis kepemimpinan yang terjadi karena penurunan kepercayaan pengikut terhadap perilaku teladan pemimpin mereka.

Dalam praktiknya, *Servant leadership* berbeda dari gaya kepemimpinan otoriter yang umum, di mana pemimpin hanya memandang bawahan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Sebaliknya, kepemimpinan pelayan memperlakukan bawahan sebagai individu dengan kebutuhan, keinginan, dan hasrat, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. (Putri, 2024).

Selain itu, budaya kerja adalah cara karyawan menyelesaikan tugas dan berinteraksi dalam organisasi. Unsur dari budaya terdiri dari kepercayaan, nilai, ritual, dan simbol yang mengatur operasi perusahaan. Budaya kerja merupakan sistem nilai yang memandu perilaku individu dan mempengaruhi kinerja karyawan. Jika organisasi memiliki budaya terbuka dan kompetitif, maka persaingan antar departemen dapat meningkatkan produktivitas dan fungsi organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya, budaya tertutup yang tidak mendukung inovasi dan kreativitas dapat membuat organisasi menjadi stagnan dan tidak inovatif. Budaya yang kuat dalam organisasi sangat membantu untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya mengarah pada pencapaian tujuan dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memelihara dan mengembangkan budaya kerja organisasi yang positif dan mendukung dalam suatu perusahaan. (Herlina et al., 2024).

Maka dari itu kepercayaan diri sangat dibutuhkan dalam diri seseorang, dalam bahasa Inggris disebut juga *self efficacy*. Kepercayaan diri adalah keyakinan pada kemampuan dan kekuatan diri sendiri, sehingga seseorang dapat bertindak sesuai dengan keinginannya tanpa terpengaruh oleh

pendapat orang lain. Kepercayaan diri merupakan aspek penting dari kepribadian yang memungkinkan individu untuk merasa gembira, optimis, dan bertanggung jawab atas tindakannya. Kepercayaan diri juga merupakan faktor esensial yang mendorong individu untuk mengembangkan potensi dan kreativitasnya, sehingga dapat mencapai prestasi yang diinginkan. Dengan memiliki kepercayaan diri, seseorang dapat mengatasi tantangan dan mencapai tujuan dengan lebih efektif. Kepercayaan diri juga memungkinkan individu untuk memiliki toleransi yang lebih baik dan dapat bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai hasil yang lebih baik. (Psimawa & Hakim, 2021).

Berdasarkan karakteristik perkembangannya, fase ini merupakan periode penting dalam pembentukan kepribadian karena individu sering mengalami hambatan dalam penyesuaian sosial. Mulya, (2020). Tahap ini sangat menentukan karakter seseorang ke depannya. Tidak sedikit karyawan yang bekerja di perusahaan kerap merasa cemas ketika hendak menyampaikan sesuatu kepada audiens. Kondisi tersebut erat kaitannya dengan rendahnya *self-efficacy* dan kurangnya kepercayaan diri terhadap kemampuan berbicara. Padahal, kondisi ideal saat berbicara berperan besar dalam menentukan pemahaman dan penerimaan pesan oleh pendengar. Oleh karena itu, kecemasan berbicara yang dipicu oleh rendahnya kepercayaan diri perlu ditangani secara serius agar pesan dapat lebih mudah dipahami oleh lingkungan kerja (Chairunnisa et al., 2024).

Berdasarkan fenomena yang ada, dapat dilihat dari hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan temuan mengenai pengaruh gaya *servant leadership*, budaya kerja dan kepercayaan diri terhadap kepuasan kerja

karyawan. Salah satu faktor yang di indikasikan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. *Servant leadership* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. (Anindita, et al., 2021). Selain itu, budaya kerja merupakan faktor lain yang memengaruhi kepuasan karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Efrinawati, (2022), yang menyatakan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dimensi budaya kerja tersebut adalah berorientasi pelayanan, bertanggung jawab, kompeten, harmonis, loyal, dan kolaboratif. Penelitian lain menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Adapun dimensi budaya kerja yaitu berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, dan kolaboratif. (Rahayu, 2025).

Akan tetapi, beberapa studi lain menunjukkan hasil yang tidak sama. Hasil akhir dari pengujian ketiga yang diperoleh yaitu Kepercayaan Diri. Menurut Ajeng Pratiwi et al., (2024) Pernyataan tersebut menyebutkan bahwa tingkat kepercayaan diri yang rendah berdampak buruk pada karyawan, khususnya terkait kepuasan kerja serta perasaan tidak kompeten dan tidak diterima. Hal ini juga tidak sejalan dengan pernyataan firdaus, (2020) yang menyatakan terdapat kaitan yang signifikan dan positif antara kepercayaan diri dengan apa yang dirasakan karyawan, khususnya terkait kepuasan kerja.

Perbedaan hasil tersebut menandakan bahwa belum terdapat kesimpulan yang konsisten mengenai sejauh mana *Servant leadership*, Budaya kerja, dan Kepercayaan diri terhadap Kepuasan kerja karyawan.

Oleh karena itu, Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijabarkan oleh peneliti, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya *Servant Leadership*, Budaya kerja, dan Kepercayaan Diri Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Bank BRI Cabang Kota Malang)”**.

Tabel 1. 1 Ringkasan Penelitian Terdahulu dan Research Gap

No	Peneliti dan Tahun	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian	Research Gap
1.	Firdaus (2020)	Kepercayaan diri terhadap kepuasan kerja karyawan	Berpengaruh positif dan signifikan	Perlu diuji kembali karena hasil peneliian lain menunjukkan hasil yang berbeda.
2.	Anindita (2021)	Servant leadership terhadap kepuasan kerja karyawan	Berpengaruh positif dan signifikan	Perlu pengujian lagi untuk mengetahui konsistensi dari hasil penelitian tersebut.
3.	Efrinawati (2022)	Budaya kerja terhadap kepuasan kerja karyawan	Berpengaruh positif dan signifikan	Perlu pengujian pada objek yang berbeda untuk melihat konsistensi hasil.
4.	Ajeng Pratiwi (2024)	Kpercayaan diri terhadap kepuasan kerja karyawan	Berdampak negatif terhadap kepuasan kerja karyawan	Terdapat perbedaan hasil dengan penelitian sebelumnya (inkonsistensi)
5.	Rahayu (2025)	Budaya kerja terhadap kepuasan kerja karyawan	Berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan	Perlu dikombinasikan dengan variabel lain untuk melihat pengaruhnya secara konsistensi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana *servant leadership*, budaya kerja, dan kepercayaan diri secara bersama-sama memengaruhi kepuasan kerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Bagaimana pengaruh kepercayaan diri terhadap kepuasan kerja karyawan?

1.3 Tujuan dan Manfaat penelitian

1.3.1 Tujuan penelitian

Dari rumusan masalah diatas, diperoleh tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh secara bersama-sama dari *servant leadership*, budaya kerja, dan kepercayaan diri terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank BRI Kantor Cabang Kota Malang.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank BRI Kantor Cabang Kota Malang.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepercayaan diri terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank BRI Kantor Cabang Kota Malang.

1.3.2 Manfaat Penelitian

a. Manfaat secara teoritis:

1. Menambah wawasan dan pemahaman mengenai pengaruh Gaya *Servant Leadership*, Budaya Kerja, dan Kepercayaan Diri terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank BRI Kantor Cabang Kota Malang.
2. Berkontribusi pada perkembangan ilmu pengetahuan: Studi ini memperluas kajian ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia, terutama terkait hubungan antara *servant leadership*, budaya kerja, dan kepercayaan diri dengan kepuasan kerja karyawan.
3. Sumber referensi akademik: Temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pustaka tambahan dan rujukan bagi dosen maupun mahasiswa yang hendak melakukan riset lanjutan dengan tema serupa.
4. Memperkuat teori dan model penelitian: Penelitian ini mampu menguji sekaligus mengukuhkan teori yang telah ada, serta berpeluang membentuk kerangka konseptual baru yang sesuai dengan karakteristik organisasi jasa.
5. Pengembangan bahan ajar: Hasil studi dapat dijadikan studi kasus konkret dalam kegiatan pembelajaran di perguruan tinggi, khususnya untuk mata kuliah manajemen, kepemimpinan, perilaku organisasi, dan psikologi kerja.

b. Manfaat Secara praktis

1. Hasil penelitian dapat menjadi masukan bagi pimpinan dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih efektif, khususnya *servant leadership*, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Penelitian ini memberikan gambaran mengenai pentingnya membangun budaya kerja yang positif dan sehat sehingga dapat meningkatkan kinerja, loyalitas, serta kepuasan kerja karyawan secara menyeluruh.
3. Penelitian ini memberikan pemahaman bahwa kepercayaan diri memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, sehingga karyawan terdorong untuk mengembangkan potensi dan rasa percaya diri dalam bekerja.
4. Hasil penelitian dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menyusun strategi pengembangan sumber daya manusia, seperti program pelatihan kepemimpinan, penguatan budaya kerja, maupun pelatihan peningkatan kepercayaan diri.
5. Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi tambahan literatur dan rujukan bagi peneliti berikutnya.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh *servant leadership*, budaya kerja, dan kepercayaan diri terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank BRI Kantor Cabang Kota Malang, maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut:

- a. *Servant Leadership*, budaya kerja, dan kepercayaan diri secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
- b. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.
- c. Budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- d. Kepercayaan diri tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, antara lain:

- a. Ruang lingkup penelitian terbatas pada satu objek penelitian, yaitu Bank BRI Kantor Cabang Kota Malang, sehingga hasil penelitian belum tentu dapat digeneralisasikan ke cabang atau perusahaan lain dengan karakteristik berbeda.
- b. Variabel yang diteliti terbatas pada *servant leadership*, budaya kerja, dan kepercayaan diri, sementara kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi

oleh faktor lain seperti kompensasi, beban kerja, lingkungan kerja fisik, stres kerja, dan keseimbangan kerja-kehidupan.

- c. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, sehingga sangat bergantung pada kejujuran dan persepsi responden, yang berpotensi menimbulkan bias subjektivitas.
- d. Penelitian ini bersifat cross-sectional, yaitu pengambilan data dilakukan dalam satu periode waktu tertentu, sehingga belum dapat menggambarkan perubahan perilaku dan kepuasan kerja karyawan dalam jangka panjang.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang ada, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

- a. Saran bagi Perusahaan (Bank BRI Kantor Cabang Kota Malang)

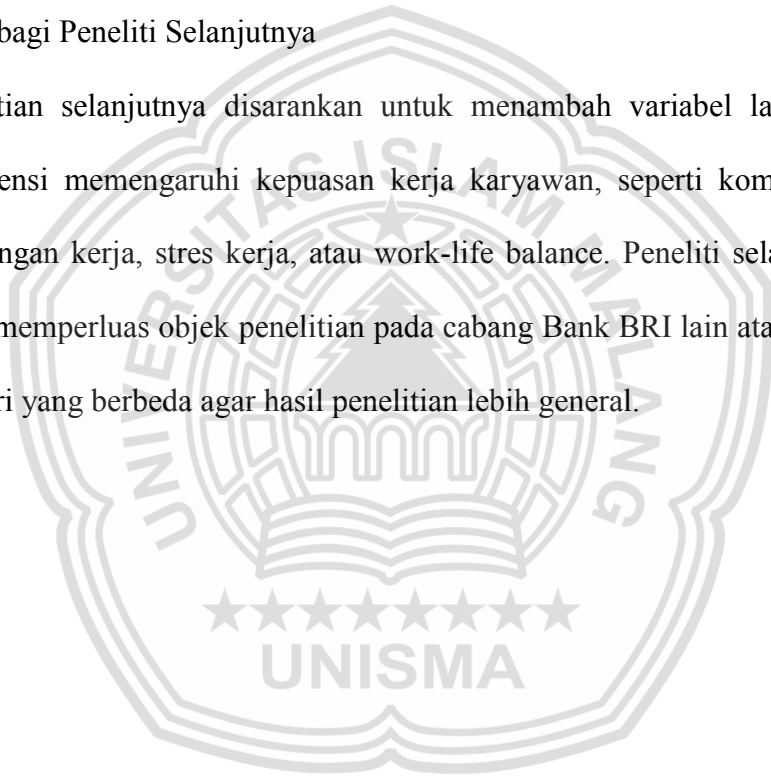
Pihak manajemen disarankan untuk terus mengembangkan gaya *servant leadership*, terutama dalam hal empati, komunikasi terbuka, dan pemberdayaan karyawan agar kepuasan kerja dapat terus meningkat. Perusahaan diharapkan mempertahankan dan memperkuat budaya kerja yang positif, seperti disiplin, kerja sama tim, dan rasa saling menghargai, guna menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Manajemen dapat menyelenggarakan pelatihan pengembangan diri dan kepercayaan diri karyawan, seperti pelatihan soft skills, public speaking, dan pengembangan potensi diri untuk meningkatkan keyakinan serta kinerja karyawan.

b. Saran bagi Karyawan

Karyawan diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan diri dan sikap proaktif dalam bekerja, serta terus mengembangkan kompetensi agar mampu beradaptasi dengan tuntutan kerja yang dinamis. Karyawan juga diharapkan dapat menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja maupun pimpinan untuk mendukung terciptanya kepuasan kerja bersama.

c. Saran bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah variabel lain yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja karyawan, seperti kompensasi, lingkungan kerja, stres kerja, atau work-life balance. Peneliti selanjutnya dapat memperluas objek penelitian pada cabang Bank BRI lain atau sektor industri yang berbeda agar hasil penelitian lebih general.



DAFTAR PUSTAKA

- Airyq, I. M., Vitayala, A., & Sukmawati, A. (2023). Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 9(1), 25–98. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.1.285>
- Ajeng Pratiwi, S., Saiful Bahri, M., Wishal Nafis, R., & Ekonomi Dan Bisnis, F. (2024). Pengaruh Self Esteem, Self Efficacy Dan Penghargaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. Pos Indonesia (Persero) Probolinggo. In *Journal Management, Accounting, and Digital Business JUMAD* (Vol. 2, Number 6).
- Amalia, A. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan Generasi Milenial pada Perusahaan The Rich Jogja Hotel. *Acta Psychologia*, 2(1), 63–71. <https://doi.org/10.21831/ap.v1i1.34120>
- Andini, A., tahier, I., nurfadilah aris, M., juliawati, T., & anita, R. (n.d.). *PENGERTIAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PENGEMBANGAN MENURU 7 ORANG PAKAR*.
- Angellina, D., & Masman, R. R. (2023). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Mega Tirana Internasional. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 5(1), 159–166. <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i1.22563>
- Aprilinda, C. (2023). *PENGARUH KEBERADAAN WANITA DALAM MANAJEMEN PUNCAK DAN KEPEMILIKAN MANAJERIAL TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERBANKAN (Studi Pada Bank BUMN dan Bank Swasta Nasional Devisa di Indonesia) THE INFLUENCES BETWEEN THE EXISTENCE OF WOMEN ON BOARD AND MANAGERIAL OWNERSHIP TO FINANCIAL BANKING PERFORMANCE (Case Study In State-Owned Enterprise Bank and Private Bank In Indonesia)*. 5, 821–828.
- Ardiyanti, B. W. A., Hasanati, N., & Prabowo, dan A. (2021). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Quality of Work Life pada Karyawan Generasi Milenial. *Cognition, Technology and Worki*, 9(1), 53–61. <https://doi.org/10.22219/cognicia.v9i1.14187>
- Ariyaningsih. (2023). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF*.
- Asdiyanti, W. N. (2019). Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Balai Besar Wilayah Sungai Pompengan Jeneberang Kota Makassar. *Jurnal Ekonomi*, 1(4), 54–86.
- Asmara, N. S., Hidayati, T., & Rahmawati, H. R. (2024). Antecedent Variables in Organization Based Self Esteem (OBSE) And Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Management Analysis*, 2(09), 259–266.

- Asni, A., & Usiati, A. S. (2023). Layanan Informasi Tentang Self Efficacy Dan Optimis Dalam Upaya Meningkatkan Kepercayaan Diri Peserta Didik. *Jurnal Bimbingan Dan Konseling Borneo*, 5(1), 25–68. <https://doi.org/10.35334/jbkb.v5i1.4064>
- Audina, B. P., Praditya, R. D., & Suryono Efendi. (2022). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Kompensasi Financial dan Iklim Organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Sebagai Variabel Intervening dan Dampaknya terhadap Kinerja di PT. Central Mega Kencana. *Serat Acitya*, 11(2), 217–236. <https://doi.org/10.56444/sa.v11i2.937>
- Auttama, N., Seangpraw, K., Rak, P. O. A., & Tonchoy, P. (2021). Factors Associated with Self-Esteem, Resilience, Mental Health, and Psychological Self-Care Among University Students in Northern Thailand. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 14(5), 1213–1221. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S308076>
- awadi lubis. (2020). *PENGARUH BUDAYA KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI ADMINISTRASI IAIN PADANGSIDIMPUAN ASWADI LUBIS*.
- Azhari, E., Saleh, L. M., Marantika, M., Sipil, J. T., & Ambon, P. N. (2023). ANALISIS FAKTOR PENYEBAB KETERLAMBATAN PROYEK PEMBANGUNAN GEDUNG LABORATORIUM TERPADU DAN PERPUSTAKAAN MAN 1 MALUKU TENGAH. *JOURNAL AGREGATE*, 2(2).
- Bandura, A. (2022). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- Blau. (1964). *Teori Pertukaran Sosial*.
- budiyati. (2024). *Peran kepuasan kerja sebagai pemediasi pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan*. (3), 290–303.
- Caroline Sutanti Nurti Widayati, Y. (2022). *PENGARUH EFIKASI DIRI, MOTIVASI KERJA, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN*. 2(2), 317–328. <http://jurnaltsm.id/index.php/EJMTSM>
- Chairunnisa, M., Nur, M., Nurdin, H., & Kusuma, P. (n.d.). Kepercayaan Diri dan Kecemasan Berbicara di Depan Umum pada karyawan baru. *Jurnal Psikologi Talenta Mahasiswa*, 4(2). <https://doi.org/10.26858/jtm.v4i2.66064>
- Desrina Putri Rahayu. (n.d.). *PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA KANTOR DINAS KOPERASI, USAHA KECIL MENENGAH DAN PERDAGANGAN KOTA PEMATANGSIANTAR*. 3(1), 2025.
- Dicky dan Aldri. (2022). *pengaruh kepercayaan diri dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan*.

- Efrinawati. (2022). PENGARUH SERVANT LEADERSHIP TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH PROF. Dr. Hi. ALOEI SABOE KOTA GORONTALO. *JAMBURA*, 1(8). <http://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB>
- Ekobalawati, F. (2020). Pengaruh Struktur Dan Budaya Organisasi Terhadap Inovasi Organisasi Perusahaan. *Jurnal Manajemen*, 14(2), 190–199.
- Eva, N., Newman, A., Miao, Q., Cooper, B., & Herbert, K. (2019). Chief Executive Officer Participative Leadership and The Performance of New Venture Teams. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(1), 69–88. <https://doi.org/10.1177/0266242618808558>
- Fatimah, H. (2022). Leadership Strategies In Overcoming Educational Problems. *Indonesian Journal of Education (INJOE)*, 2(3), 282–290.
- Ferdinandito, A., & Haryani, T. N. (2021). Gaya Kepemimpinan Servant Leadership dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. *Wacana Publik*, 1(1), 190. <https://doi.org/10.20961/wp.v1i1.53145>
- Firdaus. (2020). Employee engagement, job satisfaction, organizational culture, and servant leadership as drivers of worker productivity. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 28(1), 221–246.
- firdaus. (2020). *servant leadership, budaya kerja dan kepercayaan diri terhadap kepuasan kerja karyawan*.
- Firmansyah, A., M. Yazid Fathoni, Wismanto Wismanto, Dio Herfanda Bangun, & Muhammad Hanif Nasution. (2024). Pandangan Islam Dalam Memaknai Hakikat Manusia. *Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Agama Islam*, 2(1), 88–103. <https://doi.org/10.61132/jmpai.v2i1.63>
- Fitri, E., Zola, N., & Ifdil, I. (2018). Profil Kepercayaan Diri Remaja serta Faktor-Faktor yang Mempengaruhi. *Keperawatan*, 4(1), 1–5.
- Gandasacita, I., Rifqo, & Hasyim Asy'ari. (2024). Konsep dan Implementasi Servant Leadership dalam Kepemimpinan Modern. *Al-Ubudiyah: Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, 5(2), 241–247. <https://doi.org/10.55623/au.v5i2.373>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25 edisi ke 9*. Universitas Diponegoro. http://slims.umm.ac.id//index.php?p=show_detail&id=19545.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2021). *Organizations: Behavior, Structure Processes (15th ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Hamama, S., & Kusumaningratri, R. (n.d.). *STRATEGI MENINGKATKAN RASA PERCAYA DIRI BAGI PEMULA: KUNCI SUKSES BERKOMUNIKASI*.

- Hamdani, H., & Sa'diyah, H. (2025). Konsep Dasar Penyusunan Hipotesis dan Kajian Teori dalam Penelitian. *Journal of Linguistics and Social Studies*, 2(2), 64–73. <https://doi.org/10.52620/jls.v2i2.93>
- Hanafia, M. Y. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja, Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Ma'had Abu Ubaidah Bin Al Jarrah Medan. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 2(1), 32–43.
- Hartawan, M. (2021). Collaborative Innovation and Ecosystem Engagement to Scale Micro and Small Enterprises. *Journal of Economics Management*, 1(1), 53–68.
- Hasanuddin, B., Mustainah, & Buntuang, P. C. D. (2021). The Influence of Servant Leadership On Job Satisfaction with Individual Character as a Moderating Variable. *Problems and Perspectives in Management*, 1(4), 56–98. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.37](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.37)
- Hasibuan, J. S., & Wahyuni, S. F. (2022). Spiritual Leadership dan Emotional Intelligence Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Peran Mediasi Workplace Spirituality dan Job Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 23(1), 93–108. <https://doi.org/10.30596/jimb.v23i1.9617>
- Hasra, Asyarah, W. N., & Azainil. (2024). Kepemimpinan Profesionalisme Kepala Sekolah Berbasis Servant Leadership dalam Perkembangan Manajemen Mutu Pendidikan. *Manajemen Bisnis Dan Keuangan Korporat*, 5(3), 4168–4176.
- Herlina, H., Kartini, T., Firdaus, K. A., & Mulyeni, S. (2024). Pengaruh Budaya Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Vinsen Global Indonesia Subang). *Indonesian Journal of Economic and Business*, 2(2), 49–59. <https://doi.org/10.58818/ijeb.v2i2.114>
- Ilmiah, J., Sumber, M., Manusia, D., Saputra, B., & Anindita, R. (2021). Peran Servant Leadership Dalam Meningkatkan Kepuasan Dan Loyalitas Karyawan Pada Industri Manufaktur. *JENIUS*, 5(1).
- Indrayana. (2020). *Strategi Manajemen SDM Berbasis Self efficacy dan Motivasi untuk Meningkatkan Kinerja di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Denpasar*.
- Ismunandar, A. (2025). Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Employee Engagement dan Mutu Pendidikan. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(1), 19–26. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i1.365>
- Jailani, Ms., Jeka, F., & Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, U. (n.d.). *Populasi dan Sampling (Kuantitatif), Serta Pemilihan Informan Kunci (Kualitatif) dalam Pendekatan Praktis*.

- Krisnawati, E., Artanti, K. D., & Umar, N. H. (2024). Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Dukungan Suami terhadap Hambatan Penggunaan Metode Kontrasepsi Jangka Panjang pada Multipara Akseptor Aktif di Surabaya. *Media Gizi Kesmas*, 13(2), 659–664. <https://doi.org/10.20473/mgk.v13i2.2024.659-664>
- Kuncorowati, H., & Supardin, L. (n.d.). *PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN* (Vol. 8, Number 1).
- Laia et all. (2022). *MEMAHAMI SUMBER DATA PENELITIAN: PRIMER, SEKUNDER, DAN TERSIER*.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Lince. (2022). *PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA KANTOR DINAS KOPERASI, USAHA KECIL MENENGAH DAN PERDAGANGAN KOTA PEMATANGSIANTAR*. 3(1), 2025.
- Lucki Hidayanto, Enjum Jumhana, & Dendi Subardi. (2025). Analisis Membangun Budaya Kerja yang Positif Untuk Dapat Meningkatkan Loyalitas Terhadap Karyawan. *MASMAN Master Manajemen*, 3(1), 153–160. <https://doi.org/10.59603/masman.v3i1.727>
- Mikel, S. (2021). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci. *Jurnal Administras Nusantara*, 3(1), 28-38.
- Mohammad, Z. R., & Santoso, B. (n.d.). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan Kepercayaan diri terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Radio Mayangkara Ria Kota Blitar. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4, 2022. Retrieved <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>
- Monik Sintya Dewi, P., Kadek Donny Wishanesta, I., & Putu Ida Yuliantari, P. (2024). Pengaruh Self Efficacy dan Self Esteem Terhadap Job Satisfaction dengan Career Development sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus pada Hotel Sadara Boutique). *EKOMA : Jurnal Ekonomi*, 3(6).
- Mulya. (2020). *Hubungan antara tingkat kepercayaan diri dengan prestasi kerja karyawan*.
- Muspawi, M. (2024). *Literatur Review: Operasionalisasi Variabel dalam Penelitian Pendidikan: Teori dan Aplikasi*.

- Nahdiah et al. (2024). *KEPUASAN KERJA, LINGKUNGAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP LOYALITAS SDM*. <https://ejournal.stiepena.ac.id/index.php/fokusemba>
- Nuzula Karwanto, F. (2023). SERVANT LEADERSHIP KEPALA CABANG BRI DALAM MEWUJUDKAN KESUKSESAN PERUSAHAAN. (STUDI KASUS DI BANK BRI KANTOR CABANG KOTA MALANG). In *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan* (Vol. 11). In *Jurnal Inspirasi Manajemen Ekonomi dan Bisnis* (Vol. 11).
- Pahlevi & Rizal. (2025). *PENGARUH BEBAN KERJA, BUDAYA KERJA, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT INFINITY CIPTA KARSA JAKARTA SKRIPSI Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen*.
- PhamThi, H., & Ho, T. N. (2023). Understanding Customer Experience Over Time and Customer Citizenship Behavior in Retail Environment: The Mediating Role of Customer Brand Relationship Strength. *Cogent Business and Management*, 11(1), 25–68. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2292487>
- Pratama & Permatasari. (2021). Employee engagement, job satisfaction, organizational culture, and servant leadership as drivers of worker productivity. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 28(1), 221–246.
- Prayitno, A., & Tahir, R. (2022). Servant Leadership and Organizational Performance Systematic Literature Review Study. *Bispreneur: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(1), 29–38.
- Psimawa, J., & Hakim, L. (2021). *PENGARUH KEPERCAYAAN DIRI TERHADAP KECEMASAN PADA KARYAWAN BARU*. 4(2), 104–109. <http://jurnal.uts.ac.id/index.php/PSIMAWA>
- Puspasari, R. (2023). Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 331. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.997>
- Putri. (2024). PENGARUH BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN KOPERASI SIMPAN PINJAM IKAMALA. *Jurnal Kompetitif*, 12(1), 1–14. <https://ejournal.univ-tridinantia.ac.id/index.php/kompetitif/index>
- Ramadan, T. A. R., & Endriastuty, Y. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Indonesian Journal of Management Science*, 4(2), 129–136. <https://doi.org/10.46821/ijms.v4i2.713>

- Rindiyantika & Safitri. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Digitalisasi pada CV DUTA BINTANG UTAMA. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 5(2), 135–150. <https://doi.org/10.55606/jimek.v5i2.6117>
- Rizal, A. S. (2025). The Influence of Compensation and Job Engagement on Job Performance with Leadership Style as a Moderator in the Cash Services Division of Bank Indonesia. *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 2(3), 1123–1134.
- Robin. (2020). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SERVANT LEADERSHIP KARYAWAN BANK Lucy Indria Sari. In *Jurnal Ilmu-ilmu Sosial* (Vol. 1). Online. <https://jurnal.stiedarulfalahmojokerto.ac.id/index.php/Jurnal-Dar-El-Falah>
- Rudy. (2025). *Servant Leadership: dalam Tata Kelola Organisasi*.
- Sembiring & Winarto. (2020). *pengaruh kompensasi, budaya kerja, dan kepercayaan diri terhadap kepuasan kerja karyawan*.
- Sitepu, J. F., 2025, & Wijaya, M. (2025). *Pengaruh Financial Self Efficacy dan Fintech Payment terhadap Manajemen Keuangan Pribadi Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area*.
- siti nur hasanah. (2025). *Siti+Nur+Hasanah5773 (1)*.
- Solichah, N., & Dewi, D. K. (2023). Hubungan Anatar Konformitas dengan Prilaku Konsumtif Terhadap Produk Fahion pada Mahasiswa. *Educacao e Sociedade*, 1(1), 1689–1699.
- Sugiyono. (2022). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN R&D*. Alfabeta. <https://doi.org/https://drive.google.com/drive/folders/1QslUitqp63pSyLSFmyDyGN9LUrXB6c9A>
- Supardin. (2023). PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN BUDAYA KERJA TERHADAP QUALITY OF WORK LIFE SERTA DAMPAKNYA PADA KEPUASAN KERJA PEGAWAI (Studi Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan). In *JPDSH Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora* (Vol. 1, Number 10). <https://bajangjournal.com/index.php/JPDSH>
- Suratno & Anna Wulandari. (2025).
- syamsul et all. (2023). *penjelasan mengenai hipotesis penelitian*.
- Syuhada, D. S., & Ariswandy, D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja the Effect of Leadership and Work Motivation on Employee Performance At the Office of the Ministry of Religion of Tanggamus. *Ekonometrika : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Statistika*, 1(1), 53–62.

- Trisnawati, A., & Indriani, S. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Melania Jakarta. *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen*, 3(1), 19–30.
- Wahyudin. (2020). *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Self Efficacy, Trust in Leader dan Benevolence Values Pada Coffee Shop di Kota Bekasi Timur* (Vol. 7).
- Wibowo, F., & Tjahjono, H. K. (2023). Optimalisasi Kinerja Organisasi Melalui Gaya Kepemimpinan yang Efektif Untuk Mencapai Kepuasan Kerja: Sebuah Studi Literatur. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 4(1), 129–142. <https://doi.org/10.37631/ebisma.v4i1.929>
- Wicaksono, D. A., Ariyanti, G., & Easti Rahayu Maya Sari, A. (2021). Pendampingan Pemahaman Konsep Matematika dan Kepercayaan Diri Anak Berkebutuhan Khusus di Kota Madiun Assistance in Understanding Mathematical Concepts and Self Confidence of Children with Special Needs in Madiun City. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(4), 509–518.
- Widana & Muliani, 2020. (n.d.).
- Wijaya. (2023). *Pengaruh Servant Leadership dan Budaya kerja terhadap Kinerja karyawan pada bank BRI kota malang*.
- Yemseran, O., Saharuddin, A., & Syam, A. hendra. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan (Serveant Leadership) dan Kepercayaan Diri (Self Efficacy) terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Maros. *Jurnal Ekonomi Prioritas*, 3(3), 128–141.
- Yulfitasari, T., Sari, D. I., & Aliyanto, B. (2022). Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kerja Karyawan Bank. *Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial, Keagamaan, Dan Humaniora*, 1(c), 5.
- Zulfa Nada, J., & Bagus Fajriya Hakim, R. (2024). Pengaruh Jumlah Usaha Industri dan Jumlah Nilai Investasi Terhadap Jumlah Tenaga Kerja di Sleman Menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda. *Emerging Statistics and Data Science Journal*, 2(2).