

Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang

The Influence of Servant Leadership on the Performance of State Civil Servants in the Regional Secretariat Office of Pinrang Regency

Apriana^{*}, Nining Haslinda, Ade Ferry Afrizal

Pogram Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Bosowa

*email: apriilyana274@gmail.com

Diterima: 10 November 2022 / Disetujui : 30 Januari 2023

Abstrak

Sejak Saat ini seorang pemimpin tidak hanya menggunakan otiritas yang dimilikinya, namun juga harus menggunakan pengaruhnya untuk menggerakkan orang lain dan memotivasi orang lain untuk dapat bekerja. Dapat diartikan sebagai usaha seorang pemimpin melayani (*servant leadership*) untuk menciptakan kinerja yang baik dari bawahannya melalui dimensi-dimensi yang ada. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dimensi-dimesi *servant leadership* terhadap kinerja aparatur sipil Negara di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 108 responden. Data yang dikumpulkan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana. Berdasarkan Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil *servent leadership* yang dimiliki Bupati Kabupaten Pinrang berada dalam kategori sedang. Dengan hasil kinerja yang berada dalam ketegori sedang selain itu, Hasil analisis ini menunjukkan bahwa *love*, *empowerment*, *vision*, *humility*, dan *trust* ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* Bupati Kabupaten Pinrang terhadap hasil kinerja Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Pinrang

Kata Kunci: Kepemimpinan Pelayan, Pemberdayaan, Penglihatan, Kerendahhatian, Percaya diri, Pertunjukan

Abstract

Today a leader not only uses his authority, but also has to use his influence to move others and motivate others to work. It can be interpreted as the effort of a servant leader to create good performance from his subordinates through the existing dimensions. This study aims to determine the effect of servant leadership dimensions on the performance of the state civil apparatus in the regional secretariat office of Pinrang Regency. The sample used in this study were 108 respondents. Data were collected using a questionnaire. The analysis technique used is simple linear regression analysis. Based on the results of this study, it shows that the results of the leadership service owned by the Regent of Pinrang Regency are in a medium category. With performance results that are in the medium category. Besides that the results of this analysis indicate that love, empowerment, vision, humility, and trust were found to have a positive and significant influence on employee performance. This also shows that there is an influence of the servant leadership of the Regent of Pinrang Regency on the results of the performance of the State Civil Apparatus in the Pinrang Regional Secretariat.

Keywords: *Servant Leadership, Empowerment, Visions, Humility, Trusts, Performance*



This work is licensed under Creative Commons Attribution License 4.0 CC-BY International license

A. PENDAHULUAN

Pemerintah daerah mempunyai andil dalam kebijakan publik dan mempunyai kewajiban, fungsi, hak, dan kekuasaan di bidangnya masing-masing, sesuai dengan penyelenggaraannya. Dalam rangka pelaksanaan asas dekonsentrasi, dalam hal ini pemerintah daerah memiliki fungsi melaksanakan otonomi daerah pemerintah daerah diharapkan dapat menjalankan tugas-tugas pokok serta pembangunan dan membina kehidupan masyarakat dalam segala bidang, berdasarkan hal tersebut pemerintah daerah bersama aparatur sipil daerah mempunyai tanggung jawab dalam menjalankan roda pemerintahan.

Pejabat pemerintah dibayar oleh pemerintah untuk melakukan kegiatan teknis atas nama pemerintah dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang ada, menurut Salam (dalam Amelia, R., Hartoyo, H., & Suharjo, 2017). Juga sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), yang menyebutkan bahwa ASN mengacu pada Pegawai Negeri Sipil yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Aparatur Sipil Negara dan memiliki nomor induk pegawai (PPPK), yang diangkat oleh Pengawas Pegawai Negeri Sipil sebagai pegawai dengan perjanjian kerja sesuai tuntutan pemerintah. Unsur terpenting dalam proses pembangunan adalah sumber daya aparatur, khususnya sumber daya manusia. Pemerintahan, pembangunan, dan pengabdian kepada masyarakat didorong oleh upaya-upaya masyarakat yang memiliki sumber daya manusia; Oleh karena itu, sumber daya manusia aparatur harus berkualitas tinggi dan mampu memberikan kontribusi yang seefektif mungkin. Oleh karenanya sebagai pemerintah daerah, pentingnya memiliki sikap yang aktif sebagai seorang pemimpin karena salah satu hal yang krusial untuk mengembangkan sumber daya manusia adalah kepemimpinan itu sendiri.

Kepemimpinan berbicara tentang proses memotivasi orang lain untuk bertindak dengan cara tertentu dengan tindakan sendiri memimpin, mengarahkan, dan mempengaruhi orang lain untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. (Sutrisno, 2014). Berbicara mengenai kepemimpinan itu sendiri, terdapat beberapa bentuk gaya kepemimpinan dalam menunjang berhasilnya suatu kepemimpinan. Shekari, H., & Nikooparvar (2012) mengemukakan bahwa bentuk kepemimpinan itu sangat banyak mulai dari autocratic leadership, charismatic leadership, dan servant leadership. Autocratic leadership itu sendiri merupakan gaya kepemimpinan yang menuntut kepatuhan sempurna dari bawahan dan tidak akan menerima ketidaktaatan atau ketidakpastian di pihak mereka. Jenis kepemimpinan ini tidak berunding dengan bawahan sebelum membuat keputusan, dan tidak mendengarkan masukan mereka.

Charismatic leadership merupakan kemampuan untuk menggunakan kelebihan atau manfaat dari ciri-ciri kepribadian untuk mempengaruhi pikiran, sikap, dan perilaku orang lain sedemikian rupa sehingga mereka bersedia melakukan apapun yang diinginkan pemimpin dalam suasana kekaguman dan kemuliaan bagi pemimpin (Shekari, H., & Nikooparvar, 2012). Kepemimpinan yang melayani adalah jenis kepemimpinan yang paling karismatik yang dapat dilakukan dari sudut pandang moral, menjadikannya salah satu dari banyak gaya kepemimpinan. (Graham, 1991). Hal ini juga disepakati oleh (Shekari, H., & Nikooparvar, 2012) yang menyatakan bahwa Servant leadership sebagai salah satu hal yang berperan penting dalam kepemimpinan seseorang.

Servant Leadership adalah Kepemimpinan yang melayani, memberdayakan, dan mengembangkan individu sambil mempertahankan kerendahan hati, kejujuran moral, dan rasa hormat terhadap orang lain di tempat kerja. Keberhasilan sebuah organisasi pada akhirnya ada di tangan para pemimpin yang melayani, yang bertindak sebagai mentor. (Van Dierendonck, 2011). Seorang pemimpin hebat adalah seseorang yang

memprioritaskan orang lain sebelum diri mereka sendiri dan dapat menginspirasi dan mendorong orang lain di sekitar mereka untuk sukses. (Greenleaf, 2002).

Saat ini seorang pemimpin tidak hanya menggunakan otiritas yang dimilikinya, namun juga harus menggunakan pengaruhnya untuk menggerakkan orang lain. Maka dari itu kita dibutuhkan sebuah sosok pemimpin *Servant Leadership* yang rendah hati (*Humility*), dapat membangun kepercayaan (*Trust*) dengan baik, memiliki visi (*Vision*) untuk kedepan, mampu mendengar saran dari bawahannya serta memberdayakan (*Empowerment*) dan memiliki kasih sayang (*Love*) terhadap karyawannya. Sikap terbuka dan bijaksana seorang *Servant Leader* akan memberi pengaruh pada karyawan.

Kinerja merupakan hasil akhir dari kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan (Sutedjo, A. S., & Mangkunegara, 2013). Hasil kinerja dalam hal ini dapat berupa positif dan negatif, dimana hasil kinerja yang positif dapat menunjang keberlangsungan suatu instansi atau perusahaan untuk kedepannya, begitupun sebaliknya. Kinerja juga sebagai fungsi kemampuan individu dalam menerima tujuan yang diberikan (Nawawi, 2011). Individu yang memiliki kinerja yang baik, mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, mandiri, berkualitas dan cekatan (Robbins, S. P., & Judge, 2008). Pinrang mendapat nilai B & CC dalam Penghargaan SAKIP & RD award 2021 oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang diumumkan pada April 2022. Pemerintahnya berperan penting dalam pencapaian tujuan tersebut. Prasyarat untuk itu adalah Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Hal ini tentu tak lepas dari kepemimpinan A. Irwan Hamid sepanjang proses yang dijalankan dalam pemerintahan Kabupaten Pinrang. Melihat predikat dan perkembangan signifikan, peneliti menduga *Servent Leadership* memiliki kontribusi.

Meskipun beberapa ditemukan hasil penelitian mengenai kinerja dikaitkan dengan *Servent Leadership* namun peneliti belum menemukan hasil penelitian tersebut di Sulawesi Selatan ataupun di Pinrang pada khususnya, yang juga secara spesifik menysasar *Servent Leadership* Bupati dalam memimpin. Untuk maksud tersebut peneliti tertarik untuk melakukan sebuah penelitian di Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dimensi-dimesi *servant leadership* terhadap kinerja aparatur sipil Negara di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.

B. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang diajukan adalah penelitian kausalitas, yaitu penelitian yang difokuskan untuk membuktikan pengaruh kelima dimensi *Servant Leadership* sebagai variabel bebas terhadap Kinerja sebagai variabel terikat pada Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif menekan pada penggunaan analisis data yang bersifat angka kemudian dikumpulkan melalui prosedur pengukuran yang diolah menggunakan analisis statistika (Azwar, 2017).

Teknik pengumpulan data penelitian ini adalah menggunakan alat ukur *Servant Leadership Assesmet Instrument (SLAI)*. Alat ukur ini dikembangkan oleh Dennis pada tahun 2004. Uji Instrumen Pengukuran yang digunakan adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Sedangkan teknik analisis data menggunakan analisis deskripsi, uji asumsi, dan Uji Hipotesis.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh *Love* Bupati terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Pinrang.

Love atau cinta yang dimiliki seorang pemimpin mendorong para pemimpin untuk

melihat bawahan bukan hanya sebagai sarana atau alat untuk mencapai tujuan, melainkan sebagai pelengkap dan saling melengkapi kebutuhan orang lain dalam mencapai suatu tujuan. Sehingga hal tersebut akan memicu pribadi seorang bawahan untuk memberikan hasil kerja yang maksimal. Hal ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Hussain dan Ali (2012), Dennis dan Bocarnea (2005), dan Patterson (2003), Love berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan.

Hasil penelitian yang dilakukan, juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yakni dilakukan oleh Hussain & Ali (2012); Dennis & Bocarnea (2005); Patterson (2003) yang juga memperoleh hasil bahwa love berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tidak hanya hasil penelitian, dalam pengambilan data awal yang dilakukan peneliti juga memperkuat hasil akhir yang diperoleh. Dimana hasil wawancara yang dahulu dilakukan mengungkapkan bahwa Bupati Kabupaten Pinrang memperlakukan bawahannya layaknya sebagai seorang rekan kerja tidak semata-mata demi pemenuhan tujuan. Sehingga hal ini juga meningkatkan kinerjanya sebagai seorang bawahan karena merasa diperlakukan dengan baik.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh Love pada servant leadership Bupati Pinrang terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Pinrang.

Pengaruh *Empowerment* Bupati terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Pinrang.

Empowerment merupakan sikap seorang pemimpin dimana pemimpin akan membuat bawahannya merasa penting, mendengarkan masukan dari bawahan, menekankan kerja sama, dan membantu meningkatkan potensi dari bawahannya. Karena ketika seorang bawahan diberdayakan dan diberi wewenang untuk mengemban sebuah tanggung jawab, maka mereka akan lebih siap untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan, tentunya ini akan menunjang kinerja dari bawahan, Hal ini sejirama dengan penelitian yang dilakukan oleh Hussain dan Ali (2012); Dennis dan Bocarnea (2005); dan Patterson (2003) yang juga menyatakan bahwa *empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang diperoleh juga didukung penelitian terdahulu yakni dilakukan oleh Hussain & Ali (2012); Dennis & Bocarnea (2005); dan Patterson (2003) yang mana menyatakan *empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh Dimensi *Empowerment* pada *Servant leadership* terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Pinrang.

Pengaruh *Vision* Bupati terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Pinrang.

Vision merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi bisa diartikan sebagai tujuan yang ingin dicapai, memberi semangat pada pemimpin dan bawahannya, membangun komitmen, dan menjadi standar kinerja (Sendjaya, 2015). Sehingga ketika seorang pemimpin memiliki visi yang baik maka hal ini akan menginspirasi bawahannya untuk arah di masa mendatang, Penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Hussain dan Ali (2012); Dennis dan Bocarnea (2005); dan Patterson (2003) yang juga menyatakan bahwa *vision* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini didukung dan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hussain dan Ali (2012); Dennis dan Bocarnea (2005); dan Patterson (2003) yang juga menyatakan bahwa *vision* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh Dimensi Empowerment pada Servant leadership terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Pinrang.

Pengaruh *Humility* Bupati terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Pinrang.

Kerendahan hati atau *Humility* berarti bahwa pemimpin tidak berfokus pada diri sendiri tetapi berfokus pada karyawannya (Sendjaya, 2015). Selain itu *Humility* dalam *Servant Leadership* merupakan sikap yang dimiliki oleh pemimpin dengan menghargai satu sama lain, mengakui kontribusi dari seorang bawahan dan juga menunjukkan rasa hormat. Dengan sikap *humility* dari seorang pemimpin ini maka seorang bawahan akan lebih tertantang untuk menghasilkan kinerja yang baik, Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Hussain dan Ali (2012); dan Patterson (2003) yang juga menyatakan bahwa *humility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Hussain dan Ali (2012); Dennis dan Bocarnea (2005); dan Patterson (2003) yang juga menyatakan bahwa *humility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh Dimensi Humality pada Servant leadership terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Pinrang.

Pengaruh *Trust* Bupati terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Pinrang.

Trust atau Kepercayaan dalam servant leadership merupakan suatu amanah yang diberikan secara nyata kepada seorang pemimpin, kepercayaan ini dibangun melalui perilaku yang dilakukan dalam kesehariannya. Bawahan akan cenderung mengikuti pemimpin yang memiliki perilaku yang konsisten, dapat dipercaya dan dapat langsung terhubung dengan aspirasi pengikutnya.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ubud (2007) yang memperoleh hasil yang positif dan signifikan *trust* terhadap kinerja.

Sehingga peneliti menyimpulkan bahwa semakin baik penerapan *trust* oleh pimpinan, maka ada kecenderungan pelaksanaan kerja yang efektif sehingga hasil dari pelaksanaan kerja tersebut akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

Penelitian sebelumnya menjelaskan banyak hasil positif yang muncul dari gaya kepemimpinan. Schriesheim (1982) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh pada prestasi kinerja karyawan. Fiedler (1996) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan ialah penentu keberhasilan dalam sebuah organisasi. Dan hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Heidjrachman dan Husnan (2002) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer berpengaruh terhadap motivasi kinerja karyawannya.

Servant leadership merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melayani. Dimana seorang pemimpin akan memperlakukan bawahannya sebagai rekan kerja dan menempatkan kebutuhan bawahannya sebagai prioritas utamanya (Greenleaf, 1970). Jika penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu factor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan (Schriesheim, 1982). Maka servant leadership yang merupakan salah satu gaya kepemimpinan secara teoritis mampu menciptakan kinerja yang baik dari para bawahannya. Greenleaf (1977) mengatakan kepemimpinan yang besar adalah pemimpin yang melayani, yang dapat mendorong atau memotivasi orang lain untuk terus dapat bekerja. Dapat diartikan ada sebuah usaha yang dilakukan dari seorang pemimpin yang menggunakan servant leadership untuk memotivasi kinerja karyawannya melalui dimensi-dimensi yang dimunculkan.

Berdasarkan hasil ulasan mengenai dimensi-dimensi dari Servant Leadership peneliti menyimpulkan bahwa servant leadership merupakan factor yang dapat mempengaruhi kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sihombing, et al., (2016) yang menyatakan bahwa servant leadership ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selarasnya hasil penelitian dan penelitian terdahulu, sehingga peneliti menyimpulkan bahwa Servant leadership Bupati mempengaruhi Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang, begitupun sebaliknya.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* Bupati Kabupaten Pinrang berada pada kategori baik. Kinerja Aparatur Sipil di Sekretariat Kabupaten Pinrang Kinerja berada pada kategori yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Achua, C., & Lussier, R. N. (2010). *Effective leadership*. Cengage Learnin.
- Ajis, S. A., Adda, H. W., & Wirastuti, W. (2017). Pengaruh Servant Leadership dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu (KPP Pratama Palu). *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako (JIMUT)*, 3(3), 213–224.
- Amelia, R., Hartoyo, H., & Suharjo, B. (2017). Kepemilikan Perencanaan Keuangan Hari Tua Pada Pekerja Kota Bogor. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7, 1.
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Dennis, R. (2004). Development of the servant leadership assessment instrument. *Dissertation Abstracts International*, 5, 18–5.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Gill, L., & Kasmir, S. (2016). History, politics, space, labor: on unevenness as an anthropological concept. *Dialectical Anthropology*, 40(2), 87–102.
- Gordon, A., & Yukl, G. (2004). The future of leadership research: Challenges and opportunities. *German Journal of Human Resource Management*, 18(3), 359–365.
- Graham. (1991). *Blood memory*. New York.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.
- <https://fajar.co.id/2022/06/02/pj-kepala-daerah-langsung-mundur-usai-dilantik-anwar-hafid-wibawa-pemerintah-ada-di-mana-kalau-seperti-ini> (Diakses tgl 8 Juni 2022)
- Irham, F. (2016). *Pengantar Manajemen Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Lantu, D., Pesiwarissa, E., & Rumahorbo, A. (2007). *Servant Leadership*. Yogyakarta: Gradien Books.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Melchar, D. E., & Bosco, S. M. (2010). Achieving high organization performance through servant leadership. *The Journal of Business Inquiry*, 9(1), 74–88.
- Mulyadi, L. (2015). Asas Pembalikan Beban Pembuktian Terhadap Tindak Pidana Korupsi Dalam Sistem Hukum Pidana Indonesia dihubungkan dengan Konvensi Perserikatan Bangsa-Bangsa anti Korupsi 2003. *Jurnal Hukum Dan Peradilan*, 4(1), 101–132.
- Nawawi, H. (2011). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Pala'ngan, A. Y. (2021). Pengaruh servant leadership, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 223–231.

- Pemerintah Indonesia. (2014). Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Lembaran Negara RI Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran RI Nomor 5587. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Pemerintah Indonesia. (2014). Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara RI Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran RI Nomor 5494. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Prasetyono, H., & Ramdayana, I. P. (2020). Pengaruh servant leadership, komitmen organisasi dan lingkungan fisik terhadap kinerja guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 108–123.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku organisasi edisi ke-12 (11th ed.)*. Jakarta: Salemba empat.
- Sabir, M. S., & Khan, M. A. (2011). Impact of leadership style on organization commitment: In a mediating role of employee values. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 3(2), 145–152.
- Sayoga, I. W. P. A., Kawiana, I. P. G., & Astrama, I. M. (2022). Pengaruh Servant Leadership dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Parwisata*, 2(1), 12–20.
- Scheiter, S., Langan, L., & Higgins, S. I. (2013). Next generation dynamic global vegetation models: learning from community ecology. *New Phytologist*, 198(3), 957–969.
- Shekari, H., & Nikooparvar, M. Z. (2012). Promoting Leadership Effectiveness in Organizations: A Case Study on the Involved Factors of Servant Leadership. *International Journal of Business Administration*, 3(1), 54–65.
- Spears, L. C. (n.d.). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. Wley, 1995.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (2004). *Practicing servant leadership: Succeeding through trust, bravery, and forgiveness*.
- Sutedjo, A. S., & Mangkunegara, A. P. (2013). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Inti Kebun Sejahtera. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 5(2), 120–129.
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen sumber daya manusia, cetakan keenam*. Jakarta: Pranada Media Group.
- Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.