

PENGARUH SERVANT LEADERSHIP, MOTIVASI KERJA, DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI UNIT PELAKSANA TEKNIS PUSAT PELAYANAN REHABILITASI SOSIAL ANAK INANG MATUTU MAKASSAR

THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP, WORK MOTIVATION, AND WORK CULTURE ON THE PERFORMANCE OF STATE CIVIL APPARATUS IN THE TECHNICAL IMPLEMENTATION UNIT OF THE MATUTU HOST CHILDREN SOCIAL REHABILITATION SERVICE CENTER IN MAKASSAR

¹**Dewi Rospianti Sumadi**

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Fajar
dewirospianti.sumadi@gmail.com

²**Ilham Safar**

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Fajar
ilhamsafar@unifa.ac.id

³**Syamsuddin Bidol**

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Fajar
syamsuddinbido@unifa.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh *servant leadership*, motivasi kerja, dan budaya kerja terhadap kinerja ASN, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh ASN pada UPT PPRSA Inang Matutu, dengan teknik penarikan sampel *sampling jenuh*. Data dikumpulkan melalui kuesioner, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil uji parsial menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN ($t = 4,009$; $\text{Sig.} = 0,000$), sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan ($t = 0,293$; $\text{Sig.} = 0,771$). Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN ($t = 5,560$; $\text{Sig.} = 0,000$). Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN ($F = 41,622$; $\text{Sig.} = 0,000$) dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,739. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja ASN lebih kuat ditentukan oleh penguatan *servant leadership* dan penguatan budaya kerja, sementara motivasi kerja tidak menjadi determinan utama dalam konteks UPT PPRSA Inang Matutu.

Kata kunci: *Servant Leadership*; Motivasi Kerja; Budaya Kerja; Kinerja ASN.

ABSTRACT

This study analyzes the influence of servant leadership, work motivation, and work culture on the performance of civil servants, both partially and simultaneously. The research uses a quantitative approach with a survey method. The research population is all ASN at UPT PPRSA Inang Matutu, with a saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires, observations, and documentation, then analyzed using multiple linear regression. The results of the partial test showed that servant leadership had a positive and significant effect on the performance of ASN ($t = 4.009$; $\text{Sig.} = 0.000$), while work motivation had no significant effect ($t = 0.293$; $\text{Sig.} = 0.771$). Work culture has a positive and significant effect on the performance of ASN ($t = 5.560$; $\text{Sig.} = 0.000$). Simultaneously, the three variables had a significant effect on the performance of ASN ($F = 41.622$; $\text{Sig.} = 0.000$) with a determination coefficient (R^2) of 0.739. This finding confirms that the improvement in ASN performance is stronger determined by strengthening servant leadership and strengthening work culture, while work motivation is not the main determinant in the context of UPT PPRSA Inang Matutu.

Keywords: *Servant Leadership*, Work Motivation, Work Culture, Performance Of Civil Servants.



PENDAHULUAN

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu isu strategis dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia, khususnya pada sektor pelayanan sosial yang bersentuhan langsung dengan kelompok rentan. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja dipahami sebagai hasil dari efektivitas fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara & Hasibuan, 2019). Oleh karena itu, peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara tidak hanya berkaitan dengan pencapaian target administratif, tetapi juga kualitas pelayanan dan perilaku kerja dalam melayani masyarakat.

Unit Pelaksana Teknis Pusat Pelayanan Rehabilitasi Sosial Anak (UPT PPRSA) Inang Matutu Makassar yang berada dibawah naungan Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan memiliki peran strategis dalam memberikan layanan rehabilitasi sosial bagi anak usia 0–5 tahun. Data internal menunjukkan adanya peningkatan jumlah Anak Penerima Manfaat (APM) dari 82 anak pada tahun 2022 menjadi 125 anak pada tahun 2025. Peningkatan ini berdampak pada bertambahnya beban kerja dan kompleksitas tugas Aparatur Sipil Negara, baik dalam pendampingan kasus, pelayanan administrasi, maupun intervensi sosial dan psikologis. Meskipun nilai Indeks Kepuasan Masyarakat Semester I Tahun 2025 berada pada kategori “Baik”, masih terdapat beberapa aspek layanan yang menjadi perhatian dan perlu ditingkatkan, seperti kemudahan prosedur dan keberhasilan layanan.

Secara teoritis dan empiris, kinerja Aparatur Sipil Negara dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi, di antaranya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya kerja. *Servant leadership* menekankan kepemimpinan yang melayani dan memberdayakan pegawai (Greenleaf, 1970; Sendjaya, 2025). Motivasi kerja mendorong semangat dan komitmen dalam melaksanakan tugas, teori kebutuhan Maslow dan McClelland menerangkan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh kebutuhan berprestasi, afiliasi, dan kekuasaan, serta pemenuhan kebutuhan fisik, rasa aman, sosial, dan penghargaan (Sunyoto dalam Manshur, 2024; Hasibuan dalam Sinaga, 2022). Sedangkan budaya kerja dipahami sebagai sistem nilai, norma, dan kebiasaan yang membentuk perilaku Aparatur Sipil Negara dalam bekerja dan melayani publik (Schein dalam Ali dkk., 2022a). Meskipun ketiga variabel tersebut telah banyak diteliti pada sektor publik, kajian dalam konteks pelayanan rehabilitasi sosial anak masih relatif terbatas.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership*, motivasi kerja, dan budaya kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Unit Pelaksana Teknis Pusat Pelayanan Rehabilitasi Sosial Anak Inang Matutu sebagai upaya mendukung peningkatan kualitas pelayanan rehabilitasi sosial anak.

TINJAUAN TEORI

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia pada hakikatnya bukanlah konsep yang muncul secara tiba-tiba. Sejak manusia berkegiatan dalam wadah organisasi, praktik pengelolaan sumber daya manusia sudah dijalankan, meskipun belum diberi penamaan yang eksplisit. Konsep MSDM berkembang sejak era Revolusi Industri ketika pengelolaan tenaga kerja mulai dilakukan secara sistematis.

Pemikiran Taylor (2004) melalui manajemen ilmiah menekankan efisiensi kerja, sedangkan Fayol (1916) menyoroti fungsi manajerial sebagai kerangka pengelolaan organisasi. Perkembangan teori motivasi, khususnya hierarki kebutuhan Maslow, semakin menegaskan pentingnya aspek manusia dalam organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia didefinisikan oleh para ahli sebagai serangkaian aktivitas yang dirancang dan dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan (Samsudin, sebagaimana dikuti dalam Syafruddin dkk., 2022), sekumpulan pengetahuan yang mengatur bagaimana seharusnya aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian dijalankan dalam berbagai fungsi organisasi, baik fungsi produksi, pemasaran, maupun kepegawaian, demi tercapainya tujuan perusahaan (Rivai & Jauvani dalam Fachrurazi dkk., 2021), dan suatu ilmu dan seni dalam mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Mangkunegara & Hasibuan, 2019).

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk memperoleh, mengelola, mempertahankan, dan mengembangkan tenaga kerja, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas, sehingga tenaga kerja dapat didayagunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi atau perusahaan secara optimal.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, hingga pemutusan hubungan kerja. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup peningkatan produktivitas, kualitas kehidupan kerja, kepatuhan hukum, serta pencapaian tujuan sosial, organisasional, fungsional, dan pribadi pegawai.

2. *Servant Leadership*

Teori *servant leadership* merupakan hasil perkembangan pemikiran kepemimpinan yang menempatkan pelayanan sebagai landasan utama dalam proses memimpin. Patterson, (2003) menjelaskan bahwa *servant leadership* berakar dari teori kepemimpinan transformasional, tetapi keduanya berbeda secara mendasar dalam orientasinya. Gregory Stone et.al., (2004) menegaskan bahwa titik fokus *servant leadership* adalah kepedulian terhadap orang lain, bukan sekadar pencapaian tujuan organisasi, sehingga menjadi pembeda yang jelas dengan kepemimpinan transformasional.

Servant Leadership pertama kali dipopulerkan oleh Robert K. Greenleaf melalui esainya yang berjudul *The Servant as Leader* pada tahun 1970, Greenleaf menyatakan bahwa pemimpin yang sejati adalah “pelayan terlebih dahulu”. Artinya, dorongan untuk melayani muncul sebagai kecenderungan alami seseorang yang kemudian menuntunnya untuk memimpin. Sehingga pemimpin yang dimaksud adalah mereka yang mampu menginternalisasikan nilai-nilai pelayanan dalam tindakan kepemimpinannya.

Blanchard, (2018) turut menyoroti kontribusi *servant leadership* terhadap pembentukan kepemimpinan yang efektif dan mengintegrasikan prinsip-prinsip

servant leadership ke dalam *Situational Leadership Theory* (SLT). Kerangka SLT menuntut pimpinan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi dan kebutuhan karyawan. Ketika pemimpin peka terhadap kebutuhan personal pegawai dan meresponsnya melalui pendekatan yang adaptif, maka nilai-nilai *servant leadership* secara implisit telah diterapkan (Blanchard dkk., 1995).

Perspektif kontemporer menegaskan bahwa *servant leadership* merupakan paradigma berbasis altruisme, orientasi komunitas, serta relasi timbal balik yang saling menguntungkan antara pemimpin dan pengikut (Sendjaya, 2025; Guldenberg, 2021). Sejumlah studi empiris terbaru menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini berkontribusi positif terhadap peningkatan motivasi dan kinerja pegawai karena menempatkan mereka sebagai pusat proses pengambilan keputusan (Joshi, 2024; Purwaningtyas et al., 2023).

Secara karakteristik, *servant leadership* ditandai oleh seperangkat nilai dan perilaku yang berorientasi pada pelayanan dan pengembangan pengikut. Van Dierendonck dan Patterson (2018) mengidentifikasi tujuh karakteristik utama, yaitu kemampuan mendengarkan secara mendalam, empati, kemampuan memberikan solusi, kesadaran etis, pemikiran konseptual, foresight, serta komitmen terhadap pengembangan individu dan komunitas. Spears (2010) memperluas kerangka ini dengan menambahkan dimensi seperti healing, persuasian, stewardship, dan community building, yang mempertegas orientasi relasional dan moral dalam kepemimpinan berbasis pelayanan. Sektor public dalam konteks ini merupakan karakteristik ini semakin relevan karena berkaitan erat dengan akuntabilitas, integritas, pemberdayaan, serta adaptabilitas terhadap perubahan (Yang & Wang, 2022; Melnyk & Raderstorf, 2024).

Indikator *Servant Leadership* merupakan elemen-elemen yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas *servant leadership*. Wong & Page, (2000) mengelompokkan indikator ke dalam empat orientasi utama yaitu orientasi karakter, orientasi masyarakat, orientasi tugas, dan orientasi proses. Sendjaya, (2025) merumuskan indikator *servant leadership* yang lebih berfokus pada aspek psikologis dan nilai-nilai kemanusiaan, yaitu kerendahan hati, kasih (*love*), kepercayaan, pemberdayaan, dan visi. Sementara itu, Keradjaan et al. (2020), dengan mengadaptasi Barbuto et al. (2006), merumuskan indikator yang mencakup altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping, organizational stewardship, humility, vision, dan service. Selain itu, Studi kontemporer turut menambahkan indikator kontekstual seperti partisipasi dalam pengambilan keputusan, empati, transparansi, dan akuntabilitas sebagai faktor penting dalam organisasi publik.

3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja dalam penelitian ini dipahami sebagai kekuatan psikologis yang menggerakkan Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk mengerahkan upaya terbaik dalam mencapai tujuan organisasi dan memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Secara konseptual, motivasi dijelaskan sebagai proses yang membangkitkan (*arouse*), mengarahkan (*direct*), dan mempertahankan (*maintain*) perilaku menuju pencapaian tujuan (Greenberg & Baron dalam Prawoto & Hasyim, 2022).

Beberapa ahli mengemukakan motivasi kerja sebagai dorongan internal maupun eksternal yang dapat menciptakan semangat kerja ataupun gairah dalam mencapai tujuan tertentu, gairah dalam bertindak dan bekerjasama, serta kepuasan. Mangkunegara (dalam Wahyuni dkk., 2023) menyatakan bahwa motivasi adalah emosi atau kekuatan yang mendorong pekerja untuk mencapai tujuan organisasi, di mana sikap mental yang positif terhadap lingkungan kerja memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja terbaik. Robbins (dalam Febrina & Rahmat, 2024) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (dalam Putra, 2023), menyatakan ada dua jenis motivasi kerja yaitu motivasi kerja positif dan negatif. Motivasi positif (insentif positif) adalah ketika pemimpin memotivasi atau merangsang bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Motivasi negatif (insentif negatif) adalah ketika pemimpin memotivasi bawahan dengan standar bahwa mereka akan mendapat hukuman jika tidak memenuhi ketentuan. Winardi (dalam Herwati dkk., 2023) juga membedakan jenis-jenis motivasi ke dalam motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif dalam hal ini berupa sesuatu yang bernilai imbalan seperti gaji/upah, pujian, ataupun pengangkatan jabatan sebagai pegawai tetap dan adapun motivasi negatif yang dimaksud yaitu motivasi dalam bentuk hukuman seperti teguran, ancaman, pemutusan hubungan kerja, penurunan pangkat, dan sebagainya yang diberikan kepada pegawai apabila kinerjanya menurun.

Menurut Sunyoto dalam Manshur (2024), pengukuran motivasi kerja mencakup tiga kebutuhan utama, yaitu Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Indikator lain mencakup pemenuhan kebutuhan fisik, rasa aman, kebutuhan sosial, serta penghargaan atas prestasi. Selain itu, dorongan mencapai tujuan, tanggung jawab terhadap tugas, kompensasi yang layak, kondisi dan fasilitas kerja, serta pencapaian prestasi kerja juga menjadi indikator penting dalam menilai tingkat motivasi ASN. Secara umum, indikator-indikator tersebut menggambarkan dimensi psikologis, sosial, dan material yang saling berkaitan dalam membentuk perilaku kerja.

Menurut Sutrisno (dalam Lazuardi & Harahap, 2024), mengemukakan bahwa "ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi dalam diri karyawan, yaitu" faktor intern dan faktor ekstern. Secara lebih spesifik, Afandi dalam Caniago (2025) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu kebutuhan hidup, kebutuhan masa depan, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan pengakuan prestasi. Siagian (dalam Utomo, 2024) menyatakan faktornya sebagai berikut gaji, prestasi kerja, tantangan dan makna pekerjaan, pengakuan atas keberhasilan dan keberhasilan yang berulang.

4. Budaya Kerja

Budaya kerja dipahami sebagai landasan nilai, sikap, dan perilaku yang mengarahkan bagaimana aparatur sipil negara melayani publik dan mencapai kinerja efektif. Schein (dalam Ali dkk., 2022a) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok tertentu untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Ali dkk. (2018) yang menyatakan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berbagai penelitian terdahulu menegaskan relevansi budaya kerja sebagai variabel penting, antara lain Budaya Kerja telah diteliti oleh peneliti sebelumnya, yakni, (Ali dkk., 2022b; Pangkey dkk., 2019; C. I. Putra dkk., 2021). Hasil-hasil penelitian tersebut mendukung bahwa budaya kerja yang kuat berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai, yang dalam penelitian ini diterjemahkan sebagai efektivitas kinerja ASN. Budaya Kerja menurut Nawawi (dalam Rini, 2021) dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang kompetitif” ialah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi.

Menurut (Gibson, 2021) ada beberapa indikator budaya kerja, adalah:

- a. Sikap terhadap pekerjaan, kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
- b. Perilaku pada waktu bekerja, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat mempelajari tugas dan kewajiban, suka membantu sesama karyawan atau sebaliknya.
- c. Disiplin kerja, didefinisikan sebagai sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan yang sudah ditetapkan. Indikator ini sangat relevan dengan karakter kinerja ASN yang dituntut untuk profesional, teliti, disiplin, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat.

Budaya kerja Aparatur Sipil Negara pada level normatif diperkuat melalui agenda reformasi birokrasi dan kebijakan nasional. Peraturan Menteri PANRB Nomor 39 Tahun 2012 menegaskan bahwa pengembangan budaya kerja diarahkan pada pembentukan perilaku yang berorientasi pada hasil, produktivitas, dan kinerja. Penguatan ini kemudian dipertegas melalui penerapan Core Values ASN BerAKHLAK yang mencakup nilai berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif (SE MenPANRB Nomor 20 Tahun 2021). Sejumlah temuan empiris menunjukkan bahwa internalisasi nilai-nilai BerAKHLAK berdampak positif terhadap pembentukan budaya kerja dan peningkatan kinerja ASN (Fadla dkk., 2023).

5. Kinerja

Kinerja merupakan salah satu indikator utama dalam menilai keberhasilan seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Mangkunegara dan Hasibuan (2019) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu.

Kinerja dalam beberapa definisi yang kemukakan oleh para ahli merupakan hasil kerja pegawai atas pelaksanaan tugas dan pekerjaan yang telah diselesaikan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, dalam rangka mencapai tujuan organisasi, yang dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki serta didukung oleh kecakapan dan pengalaman kerja (Affandi & Hasibuan dalam Istiqamah, 2024., Yulhaidir, 2025.). Kinerja Aparatur Sipil Negara juga didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dinilai berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai dan Perilaku Kerja (Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022).

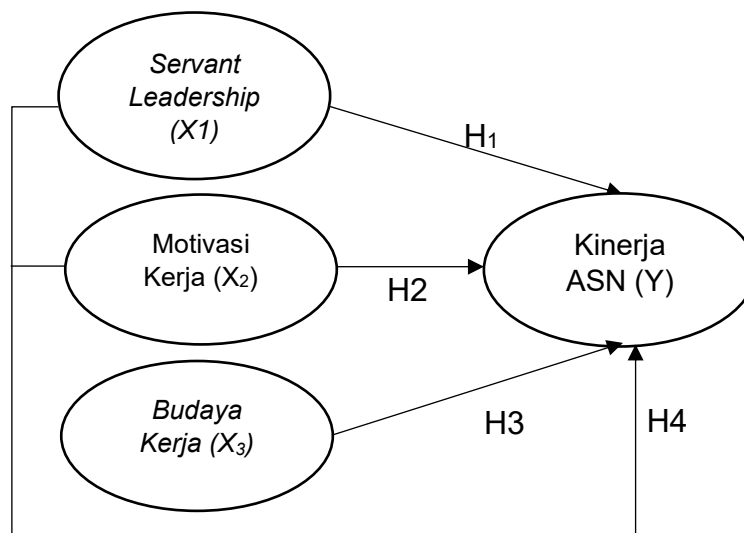
Sinambella (dalam Kamarullah dkk., 2025) sendiri menjelaskan bahwa kinerja merupakan seperangkat hasil kerja secara kuantitatif dan kualitatif berdasarkan standar dan kriteria pencapaian. menambahkan bahwa kinerja mencakup hasil kerja dan perilaku kerja dalam suatu periode tertentu. Berdasarkan perspektif diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja aparatur sipil negara adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang dicapai individu dalam suatu periode tertentu sesuai dengan standar dan regulasi yang berlaku.

Kinerja dapat diukur dengan menggunakan beberapa indikator untuk menilai keberhasilan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Peneliti berpendapat bahwa dimensi tersebut adalah ukuran kinerja yang berpengaruh terhadap pencapaian hasil, sedangkan indikator berfungsi sebagai alat ukur yang memberikan arah terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Denim (dalam Prima, 2025) yaitu gaya kepemimpinan, ketergantungan, hubungan persahabatan, kultur, kemampuan dasar, dan sistem nilai. Kuswadi (dalam Devinci dkk., 2022) menyatakan bahwa kinerja merupakan kesesuaian antara kompetensi individu dengan tuntutan pekerjaan atau kebutuhan organisasi. Dengan demikian, kinerja aparatur sipil negara dipengaruhi secara simultan oleh struktur organisasi, lingkungan kerja, karakteristik dan kompetensi individu, budaya dan pola interaksi organisasi, gaya kepemimpinan, serta kebijakan manajerial yang dirancang selaras dengan tuntutan pelayanan publik.

KERANGKA KONSEPTUAL

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh servant leadership, motivasi kerja, dan budaya kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara di UPT PPRSA Inang Matutu Makassar baik secara parsial maupun simultan. Adapun kerangka konseptual digambarkan pada model berikut :



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis pada penelitian ini adalah:

1. Hipotesis 1: diduga *servant leadership* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja ASN pada UPT PPRSA Inang Matutu Makassar.
2. Hipotesis 2: diduga motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja ASN pada UPT PPRSA Inang Matutu Makassar.

3. Hipotesis 3: diduga budaya kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja ASN pada UPT PPRSA Inang Matutu Makassar.
4. Hipotesis 4: diduga *servant leadership*, motivasi kerja dan budaya kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja ASN pada UPT PPRSA Inang Matutu Makassar.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk memperoleh bukti empiris terkait pengaruh *servant leadership*, motivasi kerja, dan budaya kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di UPT PPRSA Inang Matutu Makassar. Adapun variabel yang digunakan pada penelitian ini yaitu sejumlah 4 (empat) variabel yang terdiri dari 3 (tiga) variabel independen yaitu *servant leadership* (X_1), motivasi kerja (X_2), dan budaya kerja (X_3), serta 1 variabel dependen yaitu kinerja Aparatur Sipil Negara (Y).

Menurut Sugiyono & Lestari (2021), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara di UPT PPRSA Inang Matutu Makassar yang berjumlah 49 (empat puluh sembilan) orang.

Menurut Sugiyono & Lestari (2021), sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel ketika semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel. sehingga pada penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh mengingat jumlah populasi yang relatif kecil serta sebaran unit analisis yang masih dalam jangkauan peneliti, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Untuk menghindari bias subjektivitas yang dapat mempengaruhi kejujuran jawaban dan objektivitas hasil penelitian, sehingga peneliti yang juga termasuk dalam populasi aparatur sipil negara di UPT PPRSA Inang Matutu Makassar, tidak dilibatkan sebagai responden. Sehingga Jumlah sampel yang digunakan yaitu 48 ASN (33 PNS dan 15 PPPK).

HASIL PENELITIAN

1. Uji Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* (X_1), motivasi kerja (X_2), dan budaya kerja (X_3) yang merupakan variabel independen terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (Y) di UPT PPRSA Inang Matutu yang merupakan variabel dependen baik secara parsial maupun simultan.

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-3,835	4,361		-,879	,384
<i>Servant leadership</i> (X_1)	1,074	,268	,418	4,009	,000
Motivasi kerja (X_2)	,069	,235	,026	,293	,771
Budaya kerja (X_3)	,594	,107	,531	5,560	,000

a. Dependent Variable: Kinerja ASN (Y)

Sumber: Hasil olah data peneliti, 2025.

Berdasarkan tabel tersebut, diperoleh model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = -3,835 + 1,074X_1 + 0,069X_2 + 0,594X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Aparatur Sipil Negara

X₁ = Servant leadership

X₂ = Motivasi Kerja

X₃ = Budaya Kerja

Interpretasi dari persamaan tersebut adalah sebagai berikut:

- Nilai konstanta sebesar -3,835 menunjukkan bahwa jika ketiga variabel independen dianggap bernilai nol, maka kinerja aparatur sipil negara berada pada nilai dasar -3,835 satuan. Nilai ini tidak memiliki arti praktis secara langsung, tetapi menjadi titik awal perhitungan model.
- Koefisien regresi untuk *servant leadership* (X₁) sebesar 1,074 berarti terdapat hubungan positif. Jika nilai *servant leadership* meningkat satu satuan, dengan asumsi variabel lain konstan, maka kinerja aparatur sipil negara akan meningkat sebesar 1,074 satuan. Nilai signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan secara statistik.
- Koefisien regresi motivasi kerja (X₂) sebesar 0,069 juga positif, tetapi nilai signifikansinya 0,771 jauh di atas 0,05. Ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara dalam model ini.
- Koefisien regresi budaya kerja (X₃) sebesar 0,594 menunjukkan hubungan positif yang kuat. Artinya, peningkatan satu satuan pada budaya kerja akan meningkatkan kinerja aparatur sipil negara sebesar 0,594 satuan. Nilai signifikansi sebesar 0,000 menunjukkan pengaruh yang sangat signifikan.

Hasil analisis uji regresi linier berganda menunjukkan terdapat dua variabel yaitu servant leadership dan budaya kerja yang berpengaruh terhadap kinerja ASN di UPT PPRSA Inang Matutu, sedangkan variabel motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara.

2. Uji t (parsial)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen memberikan pengaruh yang bermakna terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara secara parsial. . Penilaian dilakukan melalui perbandingan antara nilai t hitung dengan nilai t tabel pada taraf signifikansi 5% (0,05). Variabel dianggap berpengaruh signifikan jika nilai t hitung melebihi nilai t tabel. Penelitian ini menunjukkan nilai t tabel yang ditetapkan sebesar 2,01669. Penilaian uji t dapat diamati pada tabel berikut :

Tabel 2. Hasil Uji t Parsial

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-3,835	4,361		-,879	,384
	<i>Servant leadership</i> (X ₁)	1,074	,268	,418	4,009	,000
	Motivasi kerja (X ₂)	,069	,235	,026	,293	,771

Budaya kerja (X ₃)	,594	,107	,531	5,560	,000
--------------------------------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: Kinerja ASN (Y)

Sumber: Hasil olah data peneliti, 2025.

Berdasarkan tabel diatas, terlihat variabel servant leadership (X₁) memiliki nilai t hitung sebesar 4,009 yang lebih besar dari nilai t tabel sebesar 2,011. Dan nilai signifikansinya sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan servant leadership berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja ASN. Variabel motivasi kerja (X₂) menunjukkan nilai t hitung sebesar 0,293, jauh lebih kecil dari nilai t tabel sebesar 2,011 dan nilai signifikansinya sebesar 0,771 yang jauh lebih besar dari 0,05 sehingga disimpulkan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Selanjutnya, variabel budaya kerja (X₃) memperlihatkan nilai t hitung sebesar 5,560 yang lebih besar dari nilai t tabel yaitu 2,011, dan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 sehingga disimpulkan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Hasil uji t menunjukkan dua variabel yaitu *servant leadership* (X₁) dan Budaya kerja (X₃) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja ASN di UPT PPRSA Inang Matutu Makassar, dan variabel Motivasi Kerja (X₂) tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja ASN di UPT PPRSA Inang Matutu Makassar.

3. Uji F (Simultan)

Pengujian F digunakan untuk menilai apakah seluruh variabel independen dalam model secara simultan memberikan pengaruh terhadap kinerja ASN. Tujuan dari uji ini adalah memastikan kelayakan model regresi secara keseluruhan. Penilaian dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung terhadap nilai F tabel pada taraf signifikansi 5%. Penelitian ini menetapkan nilai F tabel sebesar 2,798. Penilaian uji F dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3. Hasil Uji f Simultan

		ANOVA ^a				
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1020,408	3	340,136	41,622	,000 ^b
	Residual	359,571	44	8,172		
	Total	1379,979	47			

a. Dependent Variable: Kinerja ASN (Y)

b. Predictors: (Constant), *servant leadership* (X₁), motivasi kerja (X₂), dan budaya kerja (X₃)

Sumber: Hasil olah data peneliti, 2025.

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 41,622 lebih besar dari nilai F tabel sebesar 2,798. Selain itu, nilai signifikansi sebesar 0,000 berada jauh di bawah ambang batas 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa model regresi linear berganda yang digunakan secara simultan signifikan. Ketiga variabel independen, yaitu TX₁ (*servant leadership*), TX₂ (motivasi kerja), dan TX₃ (budaya kerja), secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap variabel *dependen*, yaitu kinerja aparatur sipil negara khususnya di UPT PPRSA Inang Matutu Makassar.

4. Uji Koefisiensi Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk menilai seberapa besar kemampuan model regresi dalam menjelaskan variasi variabel terikat berdasarkan variabel-variabel bebas yang dimasukkan dalam model. Menurut Situmorang dkk. (2022), semakin mendekati nilai R Square (R²) terhadap angka 1, semakin kuat hubungan

antara variabel bebas dengan variabel terikat, dan hal tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat dibenarkan secara statistik.

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi**Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,860 ^a	,739	,722	2,85868	1,888

a. Predictors: (Constant), *servant leadership* (X₁), motivasi kerja (X₂), dan budaya kerja (X₃)

b. Dependent Variable: Kinerja ASN (Y)

Sumber: Hasil olah data peneliti, 2025.

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai R Square sebesar 0,739 berarti 73,9% variasi kinerja ASN dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas, yaitu X₁ (*servant leadership*), X₂ (motivasi kerja), dan X₃ (budaya kerja). Sisanya sebesar 26,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam model ini.

PEMBAHASAN**1. Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Apratur Sipil Negara**

Penerapan gaya kepemimpinan "*Servant Leadership*" yang menekankan pelayanan, empati, pemberdayaan, dan keteladanan terbukti mampu meningkatkan efektivitas kerja, disiplin, serta komitmen aparatur sipil negara dalam menjalankan fungsi pelayanan publik. Secara parsial, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara di UPT PPRSA Inang Matutu Makassar. hal ini diperkuat oleh jawaban responden pada kuesioner khususnya pada pernyataan nomor 4 (empat) dengan nilai rata-rata terendah 4,40 dengan pernyataan Pemimpin di UPT PPRSA Inang Matutu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan potensi mereka, terlibat dalam pengambilan keputusan, dan bekerja secara mandiri. Hasil uji statistik dalam penelitian ini menguatkan temuan-temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa implementasi gaya kepemimpinan berbasis pelayanan berdampak langsung terhadap kualitas kinerja aparatur sipil negara khususnya di UPT PPRSA Inang Matutu Makassar.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Apratur Sipil Negara

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara di UPT PPRSA Inang Matutu Makassar. Meskipun tingkat motivasi kerja ASN tergolong tinggi berdasarkan analisis deskriptif, variabel ini tidak mampu menjelaskan variasi kinerja secara statistik. Temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara motivasi sebagai dorongan internal dan kinerja sebagai output organisasi.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan empiris sebelumnya yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja. Hasniaty dkk. (2024) menemukan bahwa motivasi kerja dapat menjadi variabel yang tidak signifikan terhadap kinerja ASN karena pengaruhnya seringkali dimediasi oleh faktor lain seperti kepuasan kerja. Sutrisno (dalam Wahyuningsih & Kirono, 2023) juga menegaskan bahwa motivasi ASN bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh kondisi organisasi serta kebijakan yang berlaku. Selain itu, Ketidaksignifikanan tersebut mungkin saja dipengaruhi oleh keterbatasan

instrumen pengukuran, homogenitas jawaban responden, serta karakteristik organisasi sektor publik yang berbasis prosedur dan regulasi.

3. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial, Budaya kerja terbukti berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di UPT PPRSA Inang Matutu Makassar. Budaya kerja yang kuat dan positif telah terinternalisasi dalam keseharian pegawai dan tercermin melalui orientasi pelayanan, kedisiplinan, kerja sama, serta loyalitas terhadap organisasi. Nilai-nilai tersebut membentuk pola pikir dan perilaku ASN dalam memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan ramah kepada masyarakat. Temuan ini sejalan dengan pandangan Schein dan Robbins (dalam Ali dkk., 2022a) yang menegaskan bahwa budaya organisasi yang sehat mampu memengaruhi perilaku individu, meningkatkan komitmen, serta menciptakan stabilitas kerja dalam pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, budaya kerja di UPT PPRSA Inang Matutu Makassar selaras dengan nilai dasar ASN BerAKHLAK sebagaimana diamanatkan dalam kebijakan nasional. Nilai akuntabilitas, kompetensi, loyalitas, adaptabilitas, dan kolaborasi telah teraktualisasi dalam praktik kerja sehari-hari dan berkontribusi positif terhadap profesionalisme serta efektivitas pelayanan sosial.

4. Pengaruh *Servant Leadership*, Motivasi Kerja, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh *servant leadership*, motivasi kerja, dan budaya kerja secara simultan. Hasil uji F yang signifikan menegaskan bahwa kinerja ASN tidak dapat dijelaskan oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi antara faktor kepemimpinan, faktor psikologis individu, dan sistem nilai organisasi. Temuan ini sejalan dengan perspektif manajemen sumber daya manusia yang memandang kinerja sebagai keluaran dari pengelolaan manusia secara terpadu, di mana efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pimpinan dalam memberdayakan pegawai, mendorong motivasi kerja, serta membangun budaya kerja yang kondusif dan berorientasi pelayanan.

Dari sisi kepemimpinan, *servant leadership* berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif, membangun kepercayaan, dan meningkatkan keterlibatan ASN, terutama ketika didukung oleh motivasi kerja dan budaya kerja yang kuat. Motivasi kerja berfungsi sebagai pendorong psikologis yang mengarahkan perilaku ASN untuk bekerja secara optimal, namun efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh sistem organisasi, gaya kepemimpinan, serta lingkungan kerja. Sementara itu, budaya kerja berperan sebagai kerangka nilai yang mengarahkan perilaku ASN secara konsisten dalam memberikan pelayanan publik, sejalan dengan prinsip reformasi birokrasi dan nilai dasar ASN BerAKHLAK. Dengan demikian, kinerja ASN di UPT PPRSA Inang Matutu Makassar merupakan refleksi dari sinergi antara *servant leadership*, motivasi kerja, dan budaya kerja, yang secara bersama-sama membentuk sistem kerja yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terhadap pengaruh *servant leadership*, motivasi kerja, dan budaya kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara pada UPT PPRSA Inang Matutu Makassar, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara.
2. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara.
3. Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara.
4. *Servant leadership*, motivasi kerja, dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, A., Irawan, H., Ansar, A., & Dahlan, S. S. (2022). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perdagangan Kota Makassar. *Jurnal Asy-Syarikah: Jurnal Lembaga Keuangan, Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 4(1), 1–20.
- Ali, H., Istianingsih Sastrodiharjo, & Farhan Saputra. (2022). Pengukuran *Organizational Citizenship Behavior*: Beban Kerja, Budaya Kerja dan Motivasi (Studi Literature Review). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 83–93. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.16>
- Ali, H., Narulita, E., & Nurmahdi, A. (2018). *The Influence of Service Quality, Brand Image and Promotion on Purchase Decision at MCU Eka Hospital*. 3.
- Blanchard, K. (2018). *Servant leadership in action: How you can achieve great relationships and results*. Berrett-Koehler Publishers.
- Blanchard, K., Blanchard, S., & Zigarmi, D. (1995). Servant leadership. *Executive Excellence*, 12(10), 12–14.
- Caniago, N. P. (2025). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Utara [PhD Thesis, Universitas _____ Quality]. <http://portaluniversitasquality.ac.id:55555/3182/>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). *The job demands–resources model of burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Devinci, M. Y., Dekrita, Y. A., & Samosir, M. S. (2022). Analisis Efisiensi Dan Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah Di Kabupaten Sikka. *Jurnal Projemen UNIPA*, 9(2), 51–70.
- Dwinanda, G., Zulhj, R. A. A., & Islam, M. F. (2023). Pengaruh Kompetensi Disiplin Kerja dan Etos Kerja Terhadap Efektifitas Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(1), 61–71.
- Fachrurazi, H., MM, S. A., Kasmanto Rinaldi, S. H., Jenita, S. E., Yudiyanto Joko Purnomo, S. E., Budi Harto, S. E., & Andina Dwijayanti, S. E. (2021). *Teori Dan Konsep Manajemen Sumber Manusia*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Fadla, Z., Yusran, R., Alhadi, Z., & Sasmita, S. (2023). Penerapan Nilai-Nilai Dasar ASN BerAKHLAK Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 1–8.
- Febrina, I., & Rahmat, H. K. (2024). Motivasi Kerja Sumber Daya Manusia dalam Organisasi: Sebuah Tinjauan Pustaka. *Journal of Current Research in*

Humanities, Social Sciences, and Business, 1(1), 29–34.
<https://doi.org/10.71383/wbq52h63>

Gibson. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.

Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis: The Robert K/Greenleaf Center.

Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). *Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus*. *Leadership & organization development journal*, 25(4), 349–361.

Güldenbergl, S. (2021). *The New Role of Leaders and Leadership in 2030*. 139–155.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-65173-2_9

Hana, H. S. P., Trirahayu, D., & Whisnu Hendratni, T. (2023). Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt Reasuransi Nasional Indonesia. *JIMP: Jurnal Ilmiah Manajemen Pancasila*, 3(1), 70–83. <https://doi.org/10.35814/jimp.v3i1.3634>

Hasniaty, H., Widayantoro, A., & Bidol, S. (2024). Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Kabupaten Penajam Paser Utara. *YUME: Journal of Management*, 7(1), 93–107.

Herwati, H., Tri, R., Arsyil, W., Deetje, J. S., Siti, Z., Kholis, A., Totok, H., Synthia, S. P., & Barlian, K. (2023). Motivasi dalam Pendidikan (Konsep-Teori-Aplikasi). <https://repository-penerbitlitnus.co.id/id/eprint/199/>

Istiqamah, S. (2024). Pengaruh Tunjangan Kinerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Yang Dimediasi Disiplin Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gresik [PhD Thesis, Universitas Muhammadiyah Gresik]. <http://eprints.umg.ac.id/13631/>

Kamarullah, K., Berkatillah, A., & Fakhri, F. (2025). Kinerja Asn Pada Sekretariat Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Balangan. *Jurnal MSDM Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2(1), 53–66.

Lazuardi, B., & Harahap, M. I. (2024). Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja personil polisi biro rena Polda Sumatera Utara. *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 2(1), 125–134.

Lumi, J., Nelwan, O., & Wenas, R. (2017). Faktor-Faktor Utama Yang Menentukan Kinerja Karyawan Perusahaan BUMN: Studi Pada Pt. Pln (Persero) Area Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2). <https://doi.org/10.35794/emba.v5i2.16481>

Mangkunegara, A. P., & Hasibuan, M. S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Manshur, M. (2024). Pengaruh Kedisiplinan Kepala Sekolah, Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kepulauan Meranti [PhD Thesis, UIN Suska Riau]. <http://repository.uin-suska.ac.id/83636/>

Maulana, Y., & Frinaldi, A. (2024). *Core Value BerAKHLAK* Aparatur Sipil Negara Sebagai Nilai-Nilai Budaya Kerja Dalam Pelayanan Publik. *JAPAN: Jurnal Administrasi Dan Pemerintahan*, 2(1), 47–57.

- Melnyk, B. M., & Raderstorf, T. (2024). *Making the Case for Evidence-Based Leadership and Innovation*. <https://doi.org/10.1891/9780826160720.0001>
- Pangkey, J. L., Irfana, T. B., & Irsan, K. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Terhadap Motivasi Kerja Staff Admin Pt Mandarin Expert. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 6(2), 14–34.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Regent University.
- Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara (2022).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja (2012).
- Prawoto, A., & Hasyim, W. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktifitas Kerja Pada Pt Manufaktur Cikarang. *Ikraith-Ekonomika*, 5(3), 276–286.
- Prima, A. (2025). Efektivitas Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Bidang Pengawasan Kinerja Dan Keuangan Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Mandailing Natal. <https://repositori.uma.ac.id/jspui/handle/123456789/28162>
- Purwaningtyas, E. K., Arifin, Z., Aghniacakti, A., & Hawabi, A. I. (2023). *Characteristics of Servant Leadership in Islamic Educational Institutions*. 286–292. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-032-9_29
- Putra, C. I., Widjanarko, W., & Kurniawan, D. (2021). Peningkatan Kemampuan Guru Melalui Pelatihan Kewirausahaan Dan Motivasi Model Pembelajaran Daring. *Jurnal Abdimas Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 33–38.
- Putra, G. M. (2023). Analisis Motivasi Kerja Pegawai PPPK Pada Instansi X. *Jurnal Media Administrasi*, 8(1), 91–102.
- Rini, E. S. (2021). Pengaruh Efektifitas Kepemimpinan, Budaya Kerja Dan Karakter Individu Terhadap Produktivitas Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Lingkungan Kantor Camat Se-Kabupaten Tapin. *Kindai*, 17(3), 347–361. <https://doi.org/10.35972/kindai.v17i3.619>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Edisi 2*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Safar, I. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Direksi Pt Perkebunan Nusantara Xiv Makassar. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 7(3). <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/jbk/article/view/327>
- Sendjaya, S. (2025). *Toward a Construct Clarity of Servant Leadership*. Dalam D. Van Dierendonck & K. Patterson (Ed.), *Servant Leadership* (hlm. 57–73). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-69922-1_4
- Sinaga, I. N. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan. *Jurnal Visi Ekonomi Akuntansi Dan Manajemen*, 4(3), 18–34.
- Situmorang, J., Silaban, K., & Simangunsong, E. (2022). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Lotte Mart

- Center Point Medan. *Seminar Nasional Manajemen dan Akuntansi*, 1, 97–108.
- Spears, L. C. (2010). *Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. The journal of virtues & leadership*, 1(1), 25–30.
- Sugiyono, S., & Lestari, P. (2021). *Metode penelitian komunikasi (Kuantitatif, kualitatif, dan cara mudah menulis artikel pada jurnal internasional)*. Alfabeta Bandung, CV.
- Surat Edaran MenPANRB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara (ASN)
- Syafruddin, S. E., Periansya, S. E., Elis Anita Farida, S. K., Nanang Tawaf, S. T., Fitri Hayu Palupi, S., Dicky Jhon Anderson Butarbutar, S. E., & Satriadi, S. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Rey Media Grafika.
- Utomo, A. B. W. (2024). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening [PhD Thesis, Universitas Narotama]. <http://repository.narotama.ac.id/2100/>
- Van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2018). *Servant leadership*. Springer.
- Wahyuningsih, S., & Kirono, C. S. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (Jebma)*, 3(3), 1028–1033.
- Wong, T. P., & Page, D. (2000). *A conceptual framework for measuring servant-leadership. The human factor in shaping the course of history and development*.
- Yang, S.-Z., & Wang, L. (2022). *The Impacts of Servant Leadership on Employees' Job Satisfaction in the Construction Companies*. 2560–2573. https://doi.org/10.2991/978-2-494069-31-2_301
- Yulhaidir, A. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Integritas Moral Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kanwil Bea Cukai Sumut Di Medan [PhD Thesis, Universitas Medan Area]. <https://repositori.uma.ac.id/jspui/handle/123456789/28085>