



**STRATEGI KEPEMIMPINAN MELAYANI DALAM
MENINGKATKAN ETOS KERJA PEGAWAI DI BIRO
PEMERINTAHAN DAN KESRA SEKRETARIAT
DAERAH PROVINSI GORONTALO**

***SERVANT LEADERSHIP STRATEGY TO ENHANCE EMPLOYEE WORK
ETHOS AT THE BUREAU OF GOVERNMENT AND PUBLIC WELFARE,
GORONTALO PROVINCIAL REGIONAL SECRETARIAT***

Angreini P. Kiyai^{1*}, Sri Yulianty Mozin², Romi Tantu³

¹Universitas Negeri Gorontalo, Email : angreinikiyai05@gmail.com

²Universitas Negeri Gorontalo, Email : yulmozin@ung.ac.id

³Universitas Negeri Gorontalo, Email : romy.tantu@ung.ac.id

*email koresponden: angreinikiyai05@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.62567/ijosse.v2i3.3318>

Abstrack

This study aims to analyze servant leadership strategies in enhancing the work ethic of employees at the Bureau of Government and Public Welfare within the Regional Secretariat of Gorontalo Province. The analysis employs the five dimensions of servant leadership proposed by Dennis and Bocarnea (2005): love, empowerment, vision, humility, and trust. A qualitative, descriptive approach was adopted, with data collected through in-depth interviews, observation, and documentation. Informants were selected purposively from among leaders and employees directly involved in organizational tasks. Data analysis involved data reduction, data presentation, and conclusion drawing, while data validity was verified through source, technique, and time triangulation. The results indicate that servant leadership has been implemented and contributes positively to employee work ethic. The dimension of love is manifested through open communication, attentiveness, guidance, and mentoring; empowerment through the assignment of responsibilities and opportunities for independent task execution; vision through the communication of goals, targets, and work direction; humility through openness to employee suggestions and participation; and trust through the granting of confidence accompanied by coaching and evaluation. This implementation correlates with a work ethic reflected in discipline, responsibility, commitment, cooperation, and work spirit. However, the implementation is not yet fully optimal, particularly regarding the equitable distribution of attention, employee involvement in decision-making, the internalization of the vision, and the strengthening of trust. The study recommends strengthening two-way communication, ensuring proportional delegation, internalizing organizational goals, and conducting periodic leadership evaluations.

Keywords: *Servant Leadership, Work Ethic, Employees, Regional Bureaucracy.*



Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi kepemimpinan melayani dalam meningkatkan etos kerja pegawai di Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Provinsi Gorontalo. Analisis menggunakan lima dimensi servant leadership menurut Dennis dan Bocarnea (2005), yaitu love, empowerment, vision, humility, dan trust. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Informan dipilih secara purposive dari unsur pimpinan dan pegawai yang terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas organisasi. Analisis data menggunakan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani telah diterapkan dan memberikan kontribusi positif terhadap etos kerja pegawai. Dimensi love diwujudkan melalui komunikasi terbuka, perhatian, arahan, dan pendampingan; empowerment melalui pemberian tanggung jawab dan kesempatan melaksanakan tugas secara mandiri; vision melalui penyampaian tujuan, target, dan arah kerja; humility melalui keterbukaan terhadap saran dan partisipasi pegawai; serta trust melalui pemberian kepercayaan yang disertai pembinaan dan evaluasi. Penerapan tersebut berkaitan dengan etos kerja yang tercermin dalam disiplin, tanggung jawab, komitmen, kerja sama, dan semangat kerja. Namun, penerapannya belum sepenuhnya optimal, terutama dalam pemerataan perhatian, pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, internalisasi visi, dan penguatan kepercayaan. Penelitian merekomendasikan penguatan komunikasi dua arah, delegasi yang proporsional, internalisasi tujuan organisasi, serta evaluasi kepemimpinan secara berkala.

Kata Kunci: Kepemimpinan Melayani, Servant Leadership, Etos Kerja, Pegawai, Birokrasi Daerah.

1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan dalam organisasi publik tidak hanya berkaitan dengan kemampuan memberikan instruksi dan mengendalikan pekerjaan, tetapi juga dengan kemampuan membangun hubungan kerja yang mendorong pegawai untuk bekerja secara bertanggung jawab. Dalam lingkungan birokrasi, tuntutan profesionalisme, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan publik menjadikan kualitas kepemimpinan sebagai salah satu unsur penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kepemimpinan melayani (servant leadership) menawarkan pendekatan yang menempatkan kebutuhan, perkembangan, dan kesejahteraan pegawai sebagai bagian dari proses pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan ini relevan dengan organisasi publik yang membutuhkan hubungan kerja humanis, partisipatif, dan berorientasi pada pelayanan.

Etos kerja merupakan bagian penting dalam keberhasilan organisasi karena tercermin melalui sikap disiplin, tanggung jawab, komitmen, kerja sama, dan kesungguhan pegawai dalam menjalankan tugas. Etos kerja tidak terbentuk secara otomatis, tetapi dipengaruhi oleh lingkungan organisasi dan praktik kepemimpinan. Pemimpin yang memberikan perhatian, dukungan, kesempatan berkembang, serta kepercayaan dapat menciptakan kondisi kerja yang mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku kerja yang positif. Dengan demikian, kepemimpinan melayani dapat dipandang sebagai salah satu strategi pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi publik.

Dennis dan Bocarnea (2005) mengembangkan pengukuran servant leadership melalui lima dimensi, yaitu love, empowerment, vision, humility, dan trust. Love menekankan kepedulian dan penghargaan terhadap bawahan; empowerment berkaitan dengan pemberian kepercayaan, kewenangan, dan kesempatan untuk berkembang; vision berkaitan dengan kemampuan pemimpin mengarahkan dan mengomunikasikan tujuan organisasi; humility tercermin dalam keterbukaan terhadap masukan serta penghargaan terhadap kontribusi bawahan; sedangkan trust menekankan hubungan yang dapat diandalkan, konsisten, dan dilandasi kejujuran. Kelima dimensi tersebut memberikan kerangka yang operasional untuk melihat praktik kepemimpinan melayani dalam organisasi.

Penelitian terdahulu yang dirujuk dalam skripsi menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki keterkaitan dengan etos kerja, kepuasan, komitmen, dan kinerja pegawai. Hamdi (2021), misalnya, menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan yang memberikan perhatian, motivasi, dan dukungan dapat



meningkatkan etos kerja. Afrianty et al. (2020) membahas implementasi servant leadership dan dampaknya terhadap sikap kerja, sedangkan Apriana et al. (2022) menunjukkan relevansi servant leadership dalam konteks kinerja aparatur sipil negara. Eva et al. (2019) melalui tinjauan sistematis juga menempatkan servant leadership sebagai kajian penting dalam hubungan antara kepemimpinan dan berbagai hasil organisasi.

Dalam konteks Biro Pemerintahan dan Kesra Sekretariat Daerah Provinsi Gorontalo, praktik kepemimpinan melayani penting dikaji karena biro memiliki tugas yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan dan kesejahteraan rakyat. Penelitian ini menemukan praktik berupa pemberian arahan, pendampingan, pemberian tanggung jawab, penyampaian target, keterbukaan terhadap saran, dan evaluasi pekerjaan. Di sisi lain, masih terdapat kebutuhan untuk memperkuat pemerataan perhatian, pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, internalisasi visi, dan penguatan kepercayaan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini berfokus pada pertanyaan: bagaimana strategi kepemimpinan melayani melalui dimensi love, empowerment, vision, humility, dan trust berkontribusi terhadap etos kerja pegawai di Biro Pemerintahan dan Kesra Sekretariat Daerah Provinsi Gorontalo? Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi empiris bagi kajian administrasi publik, khususnya manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan pada organisasi pemerintah daerah.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan tersebut dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai praktik kepemimpinan melayani dan bagaimana pegawai memaknai praktik tersebut dalam pelaksanaan pekerjaan. Penelitian dilaksanakan di Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Provinsi Gorontalo.

Sumber data terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari pimpinan dan pegawai yang mengetahui serta terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas organisasi. Informan ditentukan secara purposive, meliputi Kepala Biro Pemkesra, Kepala Bagian, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, pegawai ASN, dan pegawai non-ASN. Data sekunder berupa dokumen organisasi, arsip, laporan kegiatan, peraturan, struktur organisasi, serta dokumen lain yang relevan.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara terarah menggunakan pedoman wawancara, namun tetap memberikan ruang kepada informan untuk menjelaskan pengalaman dan pandangannya. Observasi digunakan untuk melihat interaksi pimpinan dan pegawai serta perilaku kerja dalam kegiatan sehari-hari. Dokumentasi digunakan untuk memperkuat hasil wawancara dan observasi melalui dokumen penugasan, notulen rapat, laporan kegiatan, serta dokumen organisasi.

Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Data yang berkaitan dengan lima dimensi servant leadership diseleksi, dikelompokkan, dan disajikan secara tematik untuk menemukan pola hubungan antara praktik kepemimpinan dan etos kerja. Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Rangkaian metode tersebut mengikuti prosedur yang tercantum dalam naskah penelitian, termasuk penggunaan wawancara, observasi, dokumentasi, serta triangulasi untuk menjaga kredibilitas data.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan melayani di Biro Pemerintahan dan Kesra telah diterapkan melalui lima dimensi Dennis dan Bocarnea (2005). Praktik tersebut secara umum memberikan kontribusi positif terhadap etos kerja pegawai, tetapi tingkat penerapannya belum sepenuhnya optimal. Temuan utama dapat diringkas sebagai berikut.



Dimensi	Bentuk Praktik Kepemimpinan	Kontribusi terhadap Etos Kerja	Catatan Penguatan
Love	Komunikasi terbuka, perhatian, arahan, pendampingan	Semangat, tanggung jawab, disiplin, kenyamanan kerja	Perhatian dan pembinaan perlu lebih merata
Empowerment	Pemberian tugas, tanggung jawab, kesempatan berkoordinasi	Kemandirian, tanggung jawab, motivasi, partisipasi	Pelibatan dalam pengambilan keputusan perlu diperluas
Vision	Penyampaian tujuan, target, arahan, dan koordinasi	Arah kerja lebih jelas, disiplin, tanggung jawab	Internalisasi visi perlu diperkuat agar tidak sekadar formal
Humility	Menerima saran, membuka ruang diskusi, menghargai kontribusi	Partisipasi, kerja sama, komitmen, hubungan harmonis	Komunikasi dua arah perlu dipertahankan
Trust	Pemberian kepercayaan, tanggung jawab, pembinaan dan evaluasi	Kemandirian, ketelitian, disiplin, komitmen	Kepercayaan perlu diimbangi pengawasan proporsional

Dimensi Love

Dimensi love terlihat melalui komunikasi yang terbuka, perhatian pimpinan terhadap kondisi pegawai, pemberian arahan, dan pendampingan ketika pegawai menghadapi kesulitan pekerjaan. Pimpinan tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga membantu pegawai memahami pekerjaan dan memberikan solusi ketika terdapat kendala. Dokumentasi rapat, surat tugas, pembinaan, dan laporan kegiatan memperkuat temuan bahwa perhatian tersebut diwujudkan dalam praktik kerja.

Praktik tersebut berkontribusi pada etos kerja karena pegawai merasa diperhatikan dan lebih nyaman untuk berkomunikasi mengenai pekerjaan. Kondisi itu mendorong semangat, tanggung jawab, dan disiplin. Temuan ini sejalan dengan Hamdi (2021) yang menempatkan perhatian, motivasi, dan dukungan kepemimpinan sebagai unsur yang mendukung etos kerja. Temuan juga sesuai dengan Dennis dan Bocarnea (2005), bahwa love menekankan perhatian, kepedulian, empati, dan penghargaan terhadap bawahan.

Meskipun demikian, penelitian menunjukkan perlunya mempertahankan dan meningkatkan pemerataan perhatian serta pembinaan. Artinya, strategi love tidak cukup hanya berupa hubungan interpersonal yang baik, tetapi perlu diterapkan secara konsisten kepada seluruh pegawai agar peluang pengembangan dan dukungan kerja tidak dirasakan hanya oleh kelompok tertentu.

Dimensi Empowerment

Empowerment diwujudkan melalui pemberian kepercayaan dan tanggung jawab kepada pegawai sesuai bidang tugasnya. Pegawai diberi kesempatan menyiapkan administrasi beasiswa, melakukan verifikasi hibah, menyiapkan bahan rapat, menyusun laporan, serta berkoordinasi dengan pihak terkait. Pimpinan tetap melakukan pemeriksaan dan memberikan masukan ketika diperlukan. Temuan dokumentasi berupa surat tugas, notulen rapat, dokumen program, dan laporan kegiatan memperlihatkan bahwa pelibatan pegawai tidak hanya bersifat lisan.

Pemberian tanggung jawab tersebut mendorong pegawai untuk bekerja lebih mandiri, teliti, dan bertanggung jawab. Hal ini sejalan dengan Dennis dan Bocarnea (2005) yang menempatkan empowerment sebagai pemberian kepercayaan, kewenangan, dan kesempatan berkembang. Namun, empowerment masih dapat diperkuat melalui pelibatan pegawai yang lebih luas dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, pemberdayaan tidak berhenti pada delegasi pekerjaan, tetapi juga meningkatkan rasa memiliki terhadap proses dan hasil organisasi.



Dimensi Vision

Vision diterapkan melalui penyampaian tujuan organisasi, target kegiatan, arahan kerja, dan koordinasi. Pimpinan mengingatkan bahwa kegiatan seperti pengelolaan hibah, fasilitasi beasiswa, administrasi haji, dan pembinaan lembaga keagamaan harus mendukung pelayanan pemerintahan dan kesejahteraan rakyat. Pegawai menyatakan bahwa penjelasan target membuat mereka memahami apa yang harus dicapai dan mendorong penyelesaian tugas sesuai ketentuan.

Temuan dokumentasi berupa notulen rapat, Renstra, Perjanjian Kinerja, dan laporan kegiatan memperkuat bahwa arah kerja organisasi disampaikan melalui mekanisme formal. Dari perspektif Dennis dan Bocarnea (2005), kondisi ini menunjukkan adanya upaya pemimpin mengomunikasikan arah organisasi. Dampaknya terlihat pada perilaku kerja yang lebih terarah, disiplin, dan bertanggung jawab.

Catatan pentingnya adalah internalisasi visi. Penyampaian tujuan dalam rapat dan dokumen belum otomatis menjamin bahwa seluruh pegawai memahami visi pada tingkat yang sama. Karena itu, penguatan vision perlu dilakukan melalui komunikasi yang berulang, pengaitan target individu dengan tujuan organisasi, dan evaluasi pemahaman pegawai.

Dimensi Humility

Humility terlihat dari keterbukaan pimpinan terhadap pendapat dan saran pegawai. Dalam rapat dan pembahasan kegiatan, pegawai memperoleh kesempatan untuk menyampaikan masukan. Pegawai juga menyampaikan bahwa pimpinan mudah diajak berdiskusi ketika terdapat kendala pekerjaan. Notulen rapat dan dokumentasi forum diskusi memperkuat keberadaan ruang partisipasi tersebut.

Keterbukaan tersebut mendorong pegawai merasa dihargai dan dilibatkan. Dampaknya terlihat pada peningkatan partisipasi, kerja sama, komitmen, dan hubungan kerja yang harmonis. Temuan ini sesuai dengan Dennis dan Bocarnea (2005) yang menekankan kesediaan pemimpin menerima masukan dan menghargai kontribusi bawahan sebagai bagian dari humility. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dirujuk dalam skripsi mengenai hubungan servant leadership dengan keterlibatan dan kepuasan pegawai.

Dengan demikian, humility merupakan dimensi yang memperkuat komunikasi dua arah. Strategi ini perlu dipertahankan agar pegawai tidak hanya menjadi pelaksana instruksi, tetapi juga memiliki ruang untuk menyampaikan informasi lapangan yang dapat membantu pimpinan mengambil keputusan.

Dimensi Trust

Trust diterapkan melalui pemberian tanggung jawab kepada pegawai sesuai bidang tugas, termasuk administrasi hibah, fasilitasi beasiswa, laporan kegiatan, dan pelayanan administrasi pemberangkatan jemaah haji. Pimpinan memberikan ruang bagi pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri, tetapi tetap melakukan pembinaan dan evaluasi. Pegawai menyatakan bahwa kepercayaan tersebut membuat mereka lebih berhati-hati, teliti, dan bertanggung jawab.

Temuan tersebut sesuai dengan Dennis dan Bocarnea (2005), yang menempatkan trust sebagai hubungan yang dibangun melalui keandalan, konsistensi, kejujuran, dan rasa aman. Dalam penelitian ini, trust tidak berarti ketiadaan pengawasan. Sebaliknya, kepercayaan berjalan bersama pengawasan yang proporsional sehingga pegawai memperoleh ruang untuk mandiri, sementara organisasi tetap menjaga kualitas dan kepatuhan pekerjaan.

Kontribusi trust terhadap etos kerja terlihat pada meningkatnya kemandirian, tanggung jawab, disiplin, dan komitmen. Namun, kepercayaan perlu dibangun secara konsisten melalui kejelasan tanggung jawab, umpan balik, dan evaluasi yang adil. Pola tersebut dapat mencegah kepercayaan dipahami sebagai pelimpahan tugas tanpa dukungan.

Sintesis Strategi Kepemimpinan Melayani dan Etos Kerja

Kelima dimensi menunjukkan pola yang saling melengkapi. Love membangun kondisi relasional yang suportif; empowerment memberikan ruang untuk bertindak; vision memberikan arah; humility membuka ruang partisipasi; dan trust memberikan keyakinan bahwa pegawai mampu menjalankan tanggung jawab. Kombinasi kelima dimensi tersebut membentuk lingkungan kerja yang mendukung munculnya perilaku etos kerja.



Dalam konteks penelitian ini, etos kerja tidak diukur menggunakan skor kuantitatif, melainkan diidentifikasi melalui keterangan informan, pengamatan terhadap aktivitas kerja, dan dokumen pendukung. Indikator yang paling konsisten muncul adalah disiplin, tanggung jawab, komitmen, kerja sama, kemandirian, ketelitian, dan semangat menyelesaikan tugas. Karena penelitian bersifat kualitatif, istilah 'meningkatkan' dalam artikel ini dipahami sebagai kontribusi atau kecenderungan perubahan positif berdasarkan data lapangan, bukan sebagai bukti hubungan sebab-akibat statistik.

Temuan ini memperkuat relevansi servant leadership dalam organisasi publik. Kepemimpinan melayani tidak menghilangkan struktur dan pengawasan birokrasi, tetapi menggunakannya secara lebih humanis melalui komunikasi, pemberdayaan, kejelasan arah, partisipasi, dan kepercayaan. Pada saat yang sama, hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas implementasi sangat bergantung pada konsistensi praktik tersebut dalam keseharian organisasi.

4. KESIMPULAN

Strategi kepemimpinan melayani di Biro Pemerintahan dan Kesra Sekretariat Daerah Provinsi Gorontalo telah diterapkan melalui lima dimensi Dennis dan Bocarnea (2005), yaitu love, empowerment, vision, humility, dan trust. Kelima dimensi tersebut memberikan kontribusi positif terhadap etos kerja pegawai yang tercermin dalam disiplin, tanggung jawab, komitmen, kerja sama, kemandirian, ketelitian, dan semangat kerja.

Dimensi love diwujudkan melalui perhatian, komunikasi, arahan, dan pendampingan; empowerment melalui pemberian tanggung jawab dan kesempatan melaksanakan tugas; vision melalui penyampaian tujuan dan target; humility melalui keterbukaan terhadap saran dan partisipasi; serta trust melalui pemberian kepercayaan yang disertai pembinaan dan evaluasi. Secara keseluruhan, penerapan servant leadership telah berjalan, tetapi belum sepenuhnya optimal. Area yang masih perlu diperkuat adalah pemerataan perhatian, pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, internalisasi visi, dan konsistensi pembangunan kepercayaan.

Berdasarkan temuan tersebut, pimpinan disarankan memperkuat komunikasi dua arah dan pembinaan secara merata, memperluas delegasi sekaligus pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, menginternalisasikan tujuan organisasi secara berkelanjutan, serta membangun kepercayaan melalui tanggung jawab yang jelas dan evaluasi yang proporsional. Penguatan tersebut penting agar kepemimpinan melayani tidak hanya terlihat dalam interaksi pimpinan dan pegawai, tetapi menjadi praktik organisasi yang konsisten.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Afrianty, T. W., Kusumaningtias, A., & Sulisty, M. C. W. (2020). Implementasi servant leadership serta dampaknya terhadap sikap kerja karyawan. *Niaga*, 9(2). <https://doi.org/10.24114/niaga.v9i2.19040>
- Ahmad, R., & Syaebani, M. I. (2024). Peran servant leadership, public service motivation, dan affective commitment terhadap organizational citizenship behavior pegawai di organisasi publik. *Co-Value*, 15(2). <https://doi.org/10.59188/covalue.v15i2.4601>
- Apriana, A., Haslinda, N., & Afrizal, A. F. (2022). Pengaruh servant leadership terhadap kinerja aparatur sipil negara di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang. *Publician: Journal of Public Service, Public Policy, and Administration*, 2(1). <https://doi.org/10.56326/jp.v2i1.2185>
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. C. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600–615. <https://doi.org/10.1108/01437730510633692>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>



- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Hamdi, A. (2021). Strategi manajemen kepemimpinan terhadap etos kerja karyawan di BMT UGT Sidogiri Tabanan Bali.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
- Putri, N. K. A. G., Hudayah, S., & Lestari, D. (2020). Servant leadership dan etos kerja serta reward terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Mulawarman*.
<https://doi.org/10.29264/jimm.v6i2.6264>
- Sedarmayanti. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Refika Aditama.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.