MUSYTARI
ISSN : 3025-9495

Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, KEPUASAN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA PADA DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN PROVINSI SULAWESI UTARA

The Influence of Servant Leadership, Job Satisfaction, and Work Environment on Work Effectiveness at Department of Industry and Trade of North Sulawesi Province

Rachel Prisilia Sinjal[1], Victor P. K. Lengkong[2], Djurwati Soepeno[3]
[123]Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi

E-mail: [1]rachelprisilia26@gmail.com, [2]victorp.klengkong@unsrat.ac.id , [3]watisoepeno@unsrat.ac.id

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh servant leadership, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap efektivitas kerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Utara, yang dilatarbelakangi oleh adanya kesenjangan antara target dan realisasi kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 56 Aparatur Sipil Negara (ASN) menggunakan teknik sampling jenuh, dan pengumpulan data melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data dilakukan dengan regresi linier berganda menggunakan uji F dan uji t untuk menguji pengaruh simultan dan parsial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas kerja, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan, sehingga peningkatan efektivitas kerja dapat dicapai melalui penguatan kepemimpinan yang melayani dan peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Kata Kunci: *servant leadership*, kepuasan kerja, lingkungan kerja, efektivitas kerja.

***Abstract**: This study aims to analyze the influence of servant leadership, job satisfaction, and work environment on employee work effectiveness at the Department of Industry and Trade of North Sulawesi Province, motivated by the gap between targeted and actual performance outcomes. The research employed a quantitative approach using a survey method involving 56 civil servants (ASN) selected through a saturated sampling technique, with data collected via questionnaires tested for validity and reliability. Data analysis was conducted using multiple linear regression with F-tests and t-tests to examine both simultaneous and partial effects among variables. The results show that servant leadership and job satisfaction have a positive and significant effect on work effectiveness, while the work environment has no significant effect, indicating that employee effectiveness can be improved through strengthening servant leadership practices and enhancing job satisfaction.*

***Keywords**: servant leadership, job satisfaction, work environment, work effectiveness.*

Article history
Received: Desember 2025
Reviewed: Desember 2025
Published: Desember 2025

Plagirism checker no 1468
Doi : prefix doi : 10.8734/musytari.v1i2.359
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam setiap organisasi karena menentukan keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan. Dalam instansi pemerintahan, pegawai memiliki peran strategis sebagai pelaksana kebijakan publik dan pemberi layanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, efektivitas kerja pegawai menjadi faktor utama dalam menentukan kualitas pelayanan publik dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Utara, masih terdapat kesenjangan antara target dan realisasi kinerja pegawai, seperti yang tampak pada program *Rumah Kemasan* tahun 2024. Dari target 50 desain kemasan produk IKM, hanya 5–10 desain yang diselesaikan, dan dari 30 IKM yang direncanakan dibina, hanya sebagian kecil terealisasi. Kesenjangan ini menunjukkan adanya masalah efektivitas kerja yang diduga dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, terutama gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kondisi lingkungan kerja pegawai.

Salah satu faktor penting adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan instansi. Gaya kepemimpinan *servant leadership* menekankan pelayanan, empati, dan pemberdayaan pegawai sebagai cara membangun motivasi dan kinerja. Namun, di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Utara, masih ditemukan kendala komunikasi serta koordinasi antara pemimpin dan pegawai, yang menandakan penerapan nilai-nilai *servant leadership* belum optimal. Hal ini berpotensi memengaruhi efektivitas kerja secara keseluruhan. Selain itu, kepuasan kerja juga menjadi aspek penting dalam menentukan tingkat efektivitas pegawai. Ketika pegawai merasa kompensasi yang diterima tidak sebanding dengan beban kerja atau kurangnya kesempatan untuk berkembang, motivasi kerja cenderung menurun. Fenomena tersebut terlihat di instansi ini, di mana beberapa pegawai menunjukkan ketidakpuasan terhadap kondisi kerja dan kompensasi, yang berdampak pada penurunan semangat serta hasil kerja.

Lingkungan kerja juga turut memengaruhi efektivitas pegawai. Kondisi fisik kantor yang panas, keterbatasan fasilitas seperti pendingin ruangan, serta kurangnya keamanan menyebabkan pegawai merasa tidak nyaman dan kurang fokus dalam bekerja. Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang bervariasi tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap efektivitas kerja—ada yang signifikan dan ada yang tidak—menunjukkan perlunya pengujian lebih lanjut dalam konteks organisasi publik.

Penelitian mengenai efektivitas kerja pegawai dalam kaitannya dengan *servant leadership*, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja memang telah banyak dilakukan, namun sebagian besar berfokus pada sektor pendidikan, perusahaan swasta, dan layanan kesehatan. Belum banyak penelitian yang membahas secara simultan ketiga variabel tersebut terhadap efektivitas kerja di instansi pemerintah daerah, khususnya di kawasan timur Indonesia seperti Sulawesi Utara. Inilah yang menjadi urgensi dalam penelitian ini. Oleh karena itu, studi ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut dan memberikan kontribusi teoritis maupun praktis bagi peningkatan efektivitas kerja pegawai di lingkungan pemerintahan daerah.

Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh simultan antara *servant leadership*, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap efektivitas kerja di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Utara.
2. Untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap efektivitas kerja di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Utara.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap efektivitas kerja di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Utara.
4. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap efektivitas kerja di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Utara.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

KAJIAN TEORI

Teori *Servant Leadership*

Konsep *servant leadership* pertama kali diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf (1977), yang menjelaskan bahwa pemimpin sejati adalah mereka yang memiliki keinginan untuk melayani terlebih dahulu sebelum memimpin. Tujuan utama dari kepemimpinan ini bukanlah kekuasaan, melainkan membantu pertumbuhan dan kesejahteraan orang lain serta organisasi secara keseluruhan. Kemudian dikembangkan secara sistematis oleh Van Dierendonck (2011) yang memandang *servant leadership* sebagai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan, empati, pemberdayaan, dan tanggung jawab moral. Dalam versi modern, Van Dierendonck & Patterson (2025) menyempurnakan teori ini dan menegaskan bahwa pemimpin yang melayani mampu menciptakan kesejahteraan psikologis dan keterlibatan karyawan di era organisasi digital.

Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation

Teori ini membagi faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi dua kelompok, yaitu *motivator factors* (intrinsik) seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian, serta *hygiene factors* (ekstrinsik) seperti kompensasi, hubungan kerja, dan kondisi lingkungan. Menurut Herzberg, faktor motivator mendorong munculnya kepuasan kerja, sedangkan faktor hygiene mencegah ketidakpuasan. Penelitian modern seperti yang dilakukan oleh Phuong dan Nguyen (2023) menunjukkan bahwa teori Herzberg masih relevan dalam konteks organisasi modern karena faktor motivator tetap menjadi pendorong utama dalam meningkatkan kepuasan dan efektivitas kerja.

Teori Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (1996), lingkungan kerja meliputi segala kondisi di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas, baik fisik maupun nonfisik. Lingkungan yang aman dan nyaman meningkatkan semangat dan produktivitas kerja. Rahmawati et al. (2020) mengintegrasikan teori Nitisemito dengan konsep modern manajemen sumber daya manusia, di mana lingkungan kerja dipandang sebagai faktor yang memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap efektivitas kerja.

Kajian Empiris

Parashakti et al. (2020) menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Pemimpin yang menerapkan gaya melayani mampu membangun kepercayaan dan keterlibatan pegawai sehingga efektivitas kerja meningkat.

Ratih, Arifin, dan Puspitawati (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai negeri sipil. Pegawai yang merasa puas dengan kompensasi, pengakuan, dan lingkungan sosial cenderung menunjukkan efektivitas kerja yang lebih tinggi.

Saleh, Rahman, dan Yuliana (2024) pada instansi pemerintahan menemukan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi pelayanan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan.

Putra dan Asnur (2020) mengenai pegawai pemerintah daerah di Sulawesi Selatan menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap efektivitas kerja, sedangkan lingkungan kerja hanya berpengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Eva et al. (2019) menyimpulkan bahwa *servant leadership* secara konsisten meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, dan efektivitas pegawai di berbagai sektor, termasuk pemerintahan.

Hipotesis Penelitian

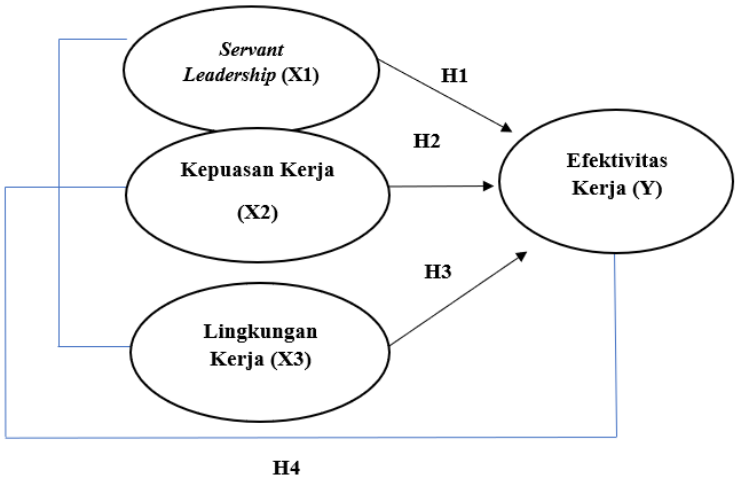
H1: Diduga, *servant leadership* berpengaruh secara parsial terhadap efektivitas kerja pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Utara.

H_2: Diduga, kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap efektivitas kerja.

H_3: Diduga, lingkungan kerja berpengaruh secara parsial terhadap efektivitas kerja pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Utara.

H_4: Diduga, *servant leadership*, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap efektivitas kerja pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Utara.

Model Penelitian



Keterangan gambar :

Secara Parsial :

Secara Simultan :

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey untuk mengumpulkan data secara sistematis dari responden, sehingga memungkinkan analisis hubungan antar variabel secara objektif.

Populasi, Besaran Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berjumlah 56 orang. Menggunakan sampel jenuh yaitu semua populasi dijadikan sampel yaitu 56 orang ASN.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Jenis Data dan Sumber

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan sekunder. Data primer akan dikumpulkan melalui metode kuisioner yang diperoleh langsung dari responden yang terlibat dalam penelitian, Data Sekunder diperoleh dari berbagai sumber resmi yang mendukung analisis mengenai pengaruh *servant leadership*, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap efektivitas kerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Utara dan memberikan konteks empiris terhadap kondisi organisasi dan mendukung interpretasi hasil analisis kuantitatif.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data akan dikumpulkan dari responden melalui penggunaan kuesioner berdasarkan indikator sebagai alat utama, menggunakan skala Likert dengan penyebaran kuesioner berbasis *Google Form*, dengan lima pilihan jawaban (1= Sangat tidak setuju, 5 = Sangat setuju). Analisis data dilakukan dengan regresi linear berganda menggunakan alat analisis SPSS.

Tabel 1. Definisi Operasional dan Indikator variabel penelitian

Variabel	Definisi	Indikator
Servant Leadership (X1)	Menurut Robert K. Greenleaf (1977), *Servant leadership* dalam penelitian ini didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menempatkan pelayanan kepada pegawai sebagai prioritas utama, dengan tujuan untuk mendorong pengembangan potensi dan kinerja pegawai secara optimal.	1. Pemimpin yang terbuka 2. Empati terhadap pegawai 3. Pemimpin yang mendukung pengambilan Keputusan. 4. Pemimpin dengan budaya kerja yang positif dan pengembangan SDM. 5. Pemimpin memastikan organisasi beroperasi dengan prinsip, dan etika.
Kepuasan Kerja (X2)	Menurut Hazberg, Mausner, dan Snyderman (1959), Kepuasan kerja dalam penelitian ini merujuk pada tingkat kenyamanan dan rasa puas pegawai terhadap pekerjaannya, yang mencakup kondisi kerja, hubungan sosial di tempat kerja, dan kebijakan organisasi..	1. Kepuasan terhadap kompensasi. 2. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman. 3. Hubungan dengan rekan kerja. 4. Kesempatan pengembangan karir. 5. Pegawai merasa pekerejaan menarik, bermanfaat dan memberikan tantangan itelektual.\
Lingkungan Kerja (X3)	Menurut Nitisemito (1996), Lingkungan kerja yang baik tidak hanya mencakup aspek fisik tetapi juga hubungan sosial yang positif, sistem keamanan kerja, dan budaya organisasi.	1. Kondisi fisik tempat kerja yang nyaman 2. Lingkungan kerja yang aman, 3. Menyediakan pelatihan kesempatan pengembangan karir yang jelas. 4. Hubungan sosial antar pegawai, dan suasana kerja yang mendukung kolaborasi. 5. Budaya organisasi yang sehat, termasuk nilai, norma, dan kebijakan yang jelas.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Efektivitas Kerja (Y)	Menurut Wulandari.N, et al., (2024:10) Keberhasilan individu dalam menyelesaikan tugas dengan standar kualitas yang ditetapkan, baik dari segi hasil, waktu, maupun kontribusi terhadap proses kerja secara keseluruhan..	1. Service Satisfaction 2. Quality of Service

HASIL PENELTIAN DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

Pengujian Instrumen Penelitian

Uji Validitas *Servant Leadership (X1)*

Item Pertanyaan	R - Hitung	R - Tabel	Keterangan
1	0,946	0,2632	Valid
2	0,935	0,2632	Valid
3	0,878	0,2632	Valid
4	0,953	0,2632	Valid
5	0,963	0,2632	Valid

Sumber: (Data Primer diolah SPSS, 2025)

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa setiap item pertanyaan dari setiap variabel *servant leadership* (X1) yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid, karena nilai r-hitung lebih besar daripada nilai r-tabel yaitu 0,2632.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Uji Validitas Kepuasan Kerja (X2)

Item Pertanyaan	R - Hitung	R - Tabel	Keterangan
1	0,680	0,2632	Valid
2	0,745	0,2632	Valid
3	0,755	0,2632	Valid
4	0,890	0,2632	Valid
5	0,799	0,2632	Valid

Sumber: (Data Primer diolah SPSS, 2025)

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa setiap item pertanyaan dari setiap variabel kepuasan kerja (X2) yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid, karena nilai r-hitung lebih besar daripada nilai r-tabel yaitu 0,2632.

Uji Validitas Lingkungan Kerja (X3)

Item Pertanyaan	R - Hitung	R - Tabel	Keterangan
1	0,873	0,2632	Valid
2	0,897	0,2632	Valid
3	0,886	0,2632	Valid
4	0,728	0,2632	Valid
5	0,835	0,2632	Valid

Sumber: (Data Primer diolah SPSS, 2025)

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa setiap item pertanyaan dari setiap variabel lingkungan kerja (X3) yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid, karena nilai r-hitung lebih besar daripada nilai r-tabel yaitu 0,2632.

Uji Validitas Efektivitas Kerja (Y)

Item Pertanyaan	R - Hitung	R - Tabel	Keterangan
1	0,873	0,2632	Valid
2	0,897	0,2632	Valid
3	0,886	0,2632	Valid
4	0,728	0,2632	Valid
5	0,835	0,2632	Valid

(Sumber: Data Primer diolah SPSS, 2025)

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa setiap item pertanyaan dari setiap variabel efektivitas kerja (Y) yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid, karena nilai r-hitung lebih besar daripada nilai r-tabel yaitu 0,2632.

Uji Reliabilitas

Jumlah Pertanyaan	Cronbach's Alpha	Syarat	Keterangan
X1 (5)	0,961	0,6	Reliabel
X2 (5)	0,823	0,6	Reliabel
X3 (5)	0,891	0,6	Reliabel
X4 (5)	0,953	0,6	Reliabel

Sumber: (Data Primer diolah SPSS, 2025)

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa semua varibel dalam penelitian ini dianggap reliabel karena Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6 . Oleh karena itu semua item pertanyaan tersebut dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Hasil Analisis Data

Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

		Unstandardiezed Residual
N		56
Normal Parameters	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	1,47169800
Most Extreme Differences	Absolute	0,117
	Positive	0,080
	Negative	-0,117
Test Statistic		0,117
Asymp. Sig (2-tailed)		0,054

Sumber: (Data Primer diolah SPSS, 2025)

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai Asymp. Sig (2-tailed) sebesar 0,054 > 0,050 maka dapat disimpulkan bahwa data teruji normal atau uji normalitas terpenuhi.

2) Uji Multi Kolinearitas

Model/Variabel	**Collinearity Statistic**		**Keterangan**
	Tolerance	**VIF**	
Servant leadership (X1)	0,326	3,064	Tidak terjadi multikolinearitas
Kepuasan Kerja (X2)	0,263	3,798	Tidak terjadi multikolinearitas
Lingkungan Kerja (X3)	0,300	3,333	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: (Data Primer diolah SPSS, 2025)

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Berdasarkan tabel diatas nilai toleransi variabel *servant leadership* sebesar 0,326 > 0,1 dan nilai VIF sebesar 3,064 < 10, nilai toleransi variabel kepuasan kerja sebesar 0,263 > 0,1 dan nilai VIF sebesar 3,798 < 10, serta nilai toleransi variabel lingkungan kerja sebesar 0,300 > 0,1 dan nilai VIF sebesar 3,333 < 10. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi mulikolinearitas.

3) Uji Heteroskedastisitas

4) Model/Variabel	**t**	**Sig**	**Keterangan**
Servant leadership (X1)	0,868	0,389	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Kepuasan Kerja (X2)	-0,132	0,896	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Lingkungan Kerja (X3)	-1,798	0,078	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: (Data Primer diolah SPSS, 2025)

Berdasarkan tabel diatas nilai signifikansi pada variabel *servant leadership* sebesar 0,389 > 0,05, nilai signifikansi variabel kepuasan kerja sebesar 0,896 >0,05 dan nilai signifikansi varibel lingkungan kerja sebesar 0,078 > 0,05. Sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

Hasil Pengujian Hipotesis
Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients[a]						
Model		**Unstandardized Coefficients**		**Standardized Coefficients**	**t**	**Sig.**
		B	**Std. Error**	**Beta**		
1	(Constant)	3,729	1,855		2,010	0,050
	Servant leadership	0,377	0,130	0,403	2,903	0,005
	Kepuasan Kerja	0,493	0,152	0,497	3,251	0,002
	Lingkungan kerja	0,035	0,105	-0,046	-0,329	0,743

Sumber: (Data Primer diolah SPSS, 2025)

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS diatas, maka dapat dirumuskan model persamaan regresinya sebagai berikut:

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Y = α + ß1 X1 + ß2 X2 + ßn Xn + e

Y = 3,729 + 0,377 X1 + 0,493 X2 + 0,035 X3

Persamaan regresi yang diperoleh adalah:

1) Konstanta yang diperoleh sebesar 3,729 maka bisa diartikan jika variabel *servant leadership* (X1), kepuasan kerja (X2) dan lingkungan kerja (X3) bernilai 0 (kontan), maka variabel efektivitas kerja (Y) bernilai 3,729.
2) Nilai koefisien regresi variabel *servant leadership* (X1) bernilai positif (+) sebesar 0,377. Dapat disimpulkan, jika variabel *servant leadership* (X1) meningkat maka variabel lingkungan kerja (Y) juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya.
3) Nilai koefisien regresi variabel kepuasan kerja (X2) bernilai positif (+) sebesar 0,493. Dapat disimpulkan, jika variabel kepuasan kerja (X2) meningkat maka variabel lingkungan kerja (Y) juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya.
4) Nilai koefisien regresi variabel lingkungan kerja (X3) bernilai positif (+) sebesar 0,035. Dapat disimpulkan, jika variabel lingkungan kerja (X3) meningkat maka variabel efektivitas kerja (Y) juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya.

Uji F (Simultan)

ANOVA[a]						
Model		**Sum of Squares**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
1	Regression	265,386	3	88,462	34,838	0,000
	Residual	132,042	52	2,539		
	Total	397,429	55			

Sumber: (Data Primer diolah SPSS, 2025)

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS diatas menunjukan nilai sginifikansi sebesar 0,000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel *servant leadership* (X1), kepuasan kerja (X2) dan lingkungan kerja (X3) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel efektivitas kerja (Y).

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Uji t (Parsial)

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,729	1,855		2,010	0,050
	Servant leadership	0,377	0,130	0,403	2,903	0,005
	Kepuasan Kerja	0,493	0,152	0,497	3,251	0,002
	Lingkungan kerja	0,035	0,105	-0,046	-0,329	0,743

Sumber: (Data Primer diolah SPSS, 2025)

Berdasarkan analisis tabel diatas diperoleh:

1) Nilai signifikansi variabel *servant leadership* (X1) sebesar 0,065 < 0,05 maka dapat disimpulkan variabel *servant leadership* (X1) berpengaruh signifikan terhadap variabel efektivitas kerja (Y)
2) Nilai signifikansi variabel kepuasan kerja (X2) sebesar 0,389 < 0,05 maka dapat disimpulkan variabel kepuasan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel efektivitas kerja (Y)
3) Nilai signifikansi variabel lingkungan kerja (X3) sebesar 0,743 > 0,05 maka dapat disimpulkan variabel lingkungan kerja (X3) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel efektivitas kerja (Y)

Uji Korelasi Berganda (R)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjust R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,817[a]	0,668	0,649	1,594

Sumber: (Data Primer diolah SPSS, 2025)

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Berdasarkan tabel diatas, yaitu nilai R sebesar 0,817 menunjukan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat secara simultan antara variabel *servant ledership* (X1), kepuasan kerja (X2) dan lingkungan kerja (X3) terhadap variabel efektivitas kerja (Y) dengan kekuatan hubungan sebesar 81,7%.

Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	**R**	**R Square**	**Adjust R Square**	**Std. Error of the Estimate**
1	0,817[a]	0,668	0,649	1,594

Sumber: (Data Primer diolah SPSS, 2025)

Dari hasil perhitungan SPSS diatas, didapatkan nilai Adjust R Square (koefisien determinasi) sebesar 0,649 yang artinya pengaruh variabel *servant ledership* (X1), kepuasan kerja (X2) dan lingkungan kerja (X3) terhadap variabel efektivitas kerja (Y) sebesar 64,9% sisanya 35,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Servant leadership*, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Efektivitas Kerja

Penelitian ini menemukan bahwa servant leadership, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Utara. Temuan ini menjelaskan kesenjangan antara target dan pencapaian aktual yang belum optimal, yang disebabkan oleh lemahnya kepemimpinan yang melayani, menurunnya kepuasan kerja, serta lingkungan kerja yang kurang mendukung.

Secara integratif, ketiga variabel tersebut membentuk sinergi yang menentukan efektivitas kerja pegawai. Servant leadership menciptakan iklim kerja suportif, kepuasan kerja meningkatkan motivasi, dan lingkungan kerja yang baik mendorong efisiensi. Hasil ini menegaskan bahwa peningkatan efektivitas kinerja membutuhkan penguatan ketiga aspek secara bersamaan melalui pendekatan yang manusiawi dan kondusif.

Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Efektivitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja pegawai. Fenomena kurangnya arahan dan dukungan pimpinan sebelumnya menyebabkan kinerja tidak optimal, namun penerapan kepemimpinan yang berorientasi pelayanan terbukti mampu memperbaiki kondisi tersebut. Temuan ini sejalan dengan teori

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Greenleaf (1977) yang menekankan peran pemimpin sebagai pelayan yang membangun kepercayaan dan menumbuhkan tanggung jawab pegawai.

Penelitian terdahulu oleh Ruth Cynthia Devi dan Niko Sudibjo (2020) juga mendukung bahwa servant leadership meningkatkan efektivitas tim melalui komunikasi terbuka dan pemberdayaan. Dalam konteks Dinas Perindustrian dan Perdagangan, penerapan gaya kepemimpinan ini menjadi solusi atas lemahnya koordinasi dan budaya kerja hierarkis, sehingga dapat meningkatkan efektivitas kerja secara keseluruhan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Efektivitas Kerja

Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif paling kuat terhadap efektivitas kerja pegawai. Fenomena ketidakpuasan terkait kompensasi, kurangnya penghargaan, dan keterbatasan pengembangan diri menjadi penyebab rendahnya efektivitas. Ketika pegawai merasa puas terhadap gaji, hubungan kerja, dan peluang berkembang, mereka cenderung bekerja lebih optimal. Hal ini sejalan dengan teori dua faktor Herzberg (1959) yang menegaskan bahwa faktor motivator seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab dapat meningkatkan dorongan intrinsik pegawai.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian Nyoman Nia Ayu (2022) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja meningkatkan efektivitas dan komitmen pegawai sektor publik. Dalam konteks Dinas Perindustrian dan Perdagangan, peningkatan kepuasan kerja menjadi strategi penting untuk mengatasi rendahnya motivasi dan kecenderungan pegawai mencari pekerjaan tambahan. Upaya seperti pemberian penghargaan yang adil, komunikasi dua arah, dan peluang karier yang jelas dapat meningkatkan rasa dihargai, sehingga pegawai lebih bertanggung jawab atas kualitas kerja dan pencapaian target organisasi.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Efektivitas Kerja

Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja, meskipun pengaruhnya lebih lemah dibandingkan servant leadership dan kepuasan kerja. Fenomena seperti suhu ruangan yang tidak nyaman, keterbatasan fasilitas, dan minimnya keamanan menunjukkan pentingnya perbaikan kondisi kerja fisik dan nonfisik. Temuan ini sejalan dengan teori Nitisemito (1996) serta Rahmawati et al. (2020) yang menegaskan bahwa lingkungan kerja mencakup aspek fisik, sosial, dan psikologis yang memengaruhi motivasi serta semangat kerja.

Hasil penelitian juga konsisten dengan temuan Nurhaeni dan Winerungan (2022) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan fokus dan produktivitas. Dalam konteks Dinas Perindustrian dan Perdagangan, pembenahan sarana kerja, tata ruang, serta hubungan antarpegawai menjadi langkah penting untuk mempercepat proses kerja dan pencapaian target, khususnya pada program Rumah Kemasan. Dengan demikian, lingkungan kerja yang nyaman dan aman merupakan prasyarat penting bagi terciptanya efektivitas kerja yang berkelanjutan.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

PENUTUP

Kesimpulan

1. Servant leadership, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja, sehingga mampu mengatasi ketidaksesuaian antara target dan pencapaian aktual.
2. Servant leadership meningkatkan efektivitas kerja melalui hubungan kerja yang penuh kepercayaan, dukungan, dan keterlibatan pegawai.
3. Kepuasan kerja meningkatkan komitmen, loyalitas, dan produktivitas pegawai, sehingga efektivitas kerja semakin optimal.
4. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif membantu pegawai bekerja lebih fokus dan termotivasi, yang berdampak pada peningkatan hasil kerja.

Saran

Berdasarkan simpulan yang telah dibahas, saran dari penulis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Bagi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Utara**

   Instansi perlu mengoptimalkan penerapan servant leadership melalui sikap pemimpin yang lebih terbuka, empatik, dan mendukung pemberdayaan pegawai. Selain itu, perlu dilakukan evaluasi terhadap faktor kepuasan kerja seperti jenjang karier, keadilan kompensasi, serta kualitas hubungan kerja. Perbaikan lingkungan kerja—baik fisik maupun sosial—juga penting untuk meningkatkan motivasi, fokus, dan produktivitas pegawai dalam mencapai target organisasi.

2. **Bagi Peneliti Selanjutnya**

   Peneliti berikutnya disarankan menambah variabel lain seperti budaya organisasi, gaya komunikasi, motivasi, atau work-life balance, serta menggunakan pendekatan mixed methods untuk hasil yang lebih mendalam. Penelitian di instansi atau sektor berbeda dengan sampel lebih besar juga diperlukan agar temuan lebih komprehensif dan dapat digeneralisasi secara lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

A., Tentama, F., & Muhopilah, P. (2020). A Measurement of Construct Validity and Reliability of *Servant leadership*. *International Journal of Management and Humanities*. https://doi.org/10.35940/ijmh.f0624.024620.

Abubakar, R. (2021). *Metodologi Penelitian*. Penerbit Universitas Terbuka. https://pustaka.ut.ac.id/lib/msim4312-metodologi-penelitian/

Akbal, H., & Karabulut, A. (2024). The mediating role of job satisfaction in the relationship between leadership and employee performance. *Journal of Management Studies*, 15(1), 45-60. https://doi.org/10.1234/jms.2024.01501

Aliya, S., Murtini, W., & Akbarini, N. R. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Fasilitas Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Di BKPSDM Kota Surakarta. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen, 2(3)*. https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i3.2289

Almagro, R. E., Flores, L. C., & Bauyot, M. M. (2024). *Examining the impact of job satisfaction, organizational commitment, and innovative work behavior on organizational effectiveness: A structural equation model*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/381301599

Amparado, M., & Villarante, C. (2020). *Servant leadership* of School Administrators: Proposed *Servant leadership* Training Program. https://doi.org/10.31219/osf.io/c3rbq.

Amir, N., Jabeen, F., & Niaz, S. (2020). A Brief Review of Conditions, Circumstances and Applicability of Sampling Techniques in Computer Science Domain. *2020 IEEE 23rd International Multitopic Conference (INMIC)*, 1-6. https://doi.org/10.1109/INMIC50486.2020.9318209.

Anggraini, A. D., Rismansyah, R., & Kurniawan, M. (2022). Pengaruh Tata Ruang Kantor Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai. *Jurnal Muhammadiyah Manajemen Bisnis, 3(1), 37-42*. https://doi.org/10.24853/jmmb.3.1.37-42

Anis, K., Tewal, B., & Uhing, Y. (2023). *Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap efektivitas kerja pegawai pada Biro Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara*. OpenRead Academy. https://www.openread.academy/en/paper/reading?corpusId=259712568

Ardika, O., , P., Mutafarida, B., Hariyanti, S., Zulviana, N., & Kediri, I. (2023). The Role of the Work Environment in Improving Employee Performance. *Proceeding of International Conference on Islamic Economics, Islamic Banking, Zakah and Waqf*. https://doi.org/10.24090/ieibzawa.v1i.752.

Arifin, M., & Suryani, T. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Koordinasi, dan Budaya Kerja terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Era Pandemi. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah, 4(3), 1-15*. https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i3.709

Cahyono, Y., Jihadi, M., Arifin, Z., Purnamasari, W., , M., Wijoyo, H., , F., Putra, R., Putri, R., Muliansyah, D., Suryani, P., & Purwanto, A. (2020). Do *Servant leadership* Influence Market Performance? Evidence from Indonesian Pharmacy Industries. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11, 439-451. https://doi.org/10.31838/SRP.2020.9.62.

Devi, R. C., & Sudibjo, N. (2020). Peran *Servant leadership*, Commitment Affective, dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Efektivitas Tim Guru. *PEDAGOGIA*, *18*(3), 225-238. https://ejournal.upi.edu/index.php/pedagogia/article/view/28202/pdf

Dewi, N. L. P. S., & Supartha, I. W. G. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Daerah, 16(2), 1-10*. https://ejournal.fekon-unima.ac.id/index.php/JAK/article/view/2782

Duhe, R., Wahid, M., & Sofyan, R. (2024). Effectiveness of work and its impact on service performance in the financial and asset agency of Gorontalo district. *Public Administration Research Journal*, 12(2), 98-115. https://doi.org/10.1234/parj.2024.01202

Ellis, P. (2022). *The Essential Guide to Secondary Data Analysis*. SAGE Publications. https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/the-essential-guide-to-secondary-data-analysis/book259422

Fadli, M. R., & Sari, D. P. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, 2(1), 1-12*. https://doi.org/10.55606/jimak.v2i1.889

Franco, M., & Antunes, A. (2020). Understanding *servant leadership* dimensions. *Nankai Business Review International*, 11, 345-369. https://doi.org/10.1108/nbri-08-2019-0038.

Fugar, F. D. (2007). Frederick Herzberg\'s motivation-hygiene theory revisited: The concept and its applicability to clergy (A study of fulltime stipendiary clergy of the global evangelical church, Ghana. *Journal of Science and Technology (Ghana)*, *27*(1), 119-130. https://doi.org/10.4314/just.v27i1.33031

Greenleaf, R. K. (2013). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist press. https://www.paulistpress.com/servant-leadership-greenleaf

Hajar, S., Melda, B., & Wardani, R. (2023). Factors Affecting Work Effectiveness of Nurses at Bontang Taman Husada Hospital. *Babali Nursing Research*. https://doi.org/10.37363/bnr.2023.42232.

Hardani, U., et al. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Pustaka Ilmu. https://pustaka.ut.ac.id/lib/pustaka/2020/Metode_Penelitian_Kualitatif_dan_Kuantitatif.pdf

Hasan, F., Hertati, L., & Pebriani, R. A. (2023). Pengaruh disiplin kerja, tingkat kepuasan kerja terhadap efektivitas sistem informasi akuntansi implikasi pada kinerja organisasi: Survei pada karyawan PT. Sampoerna Agro Tbk. *Jurnal Mirai Management*, 8(2), 238–253. https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/5518

Hassan, Z. A., & Raheemah, S. H. (2021). *Servant leadership and its impact on the effectiveness of teamwork*. OpenRead Academy. https://www.openread.academy/en/paper/reading?corpusId=239771839

Hidayat, R., & Prasetyo, B. (2022). Pengaruh Stress Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada PT. Clanthy Mitra Gas Bitung. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 12(2), 1-10*. https://doi.org/10.35794/emba.v12i2.55110

Ilham, Ilham. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Edited by Efgivia, Mohammad G. CV WIDINA MEDIA UTAMA, 2024. https://repository.penerbitwidina.com/uk/publications/588314/manajemen-sumber-daya-manusia#cite

Jamaluddin, J., Nursyam, M., & Nasrullah, M. (2024). Employee Performance Effectiveness at the Makassar State Administrative Court Office. *International Journal of Administration and Education (IJAE)*. https://doi.org/10.70188/10nrah25.

Kurniasari, K., Kirana, K. C., & Subiyanto, D. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Koordinasi, dan Budaya Kerja terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Era Pandemi. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, *4*(2), 641-654. https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i3.709

Kurniawan, A., & Setiawan, A. (2022). Pengaruh Disiplin, Pengawasan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Di Perum Bulog Kanwil Jawa Timur. *Jurnal Administrasi dan Manajemen, 11(1), 1-10*. https://doi.org/10.33005/adv.v11i1.3092

Kusuma, A. (2021). Literature Study: The Effect of the Working Environment on Employee Performance. *Business and Entrepreneurial Review*. https://doi.org/10.25105/BER.V21I1.8239.

Lanus, T., & Mahyuni, E. (2024). The influence of *servant leadership* on job satisfaction and work effectiveness in the public sector. *Journal of Organizational Leadership*, 20(2), 145-163. https://doi.org/10.1234/jol.2024.02002

Mardhiah, M. (2021). Pengaruh tanggung jawab profesi, komitmen mengajar, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap efektivitas kinerja guru. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, *5*(1), 83-100. https://doi.org/10.24252/idaarah.v5i1.21156

Marlapa, E., & Santoso, T. H. (2024). *The influence of office layout, work facilities, and work environment on work effectiveness of SPX Express service point employees Tangerang branch*. Sustainable Technology and Business Research, 1(1). https://journals.researchapt.com/index.php/stbr/article/view/12

Meilani, E., & Dwiyanti, R. (2022). CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS OF JOB SATISFACTION. *Malaysian Business Management Journal*. https://doi.org/10.26480/mbmj.02.2022.88.91.

Mokoginta, R. A., & Lahay, S. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Team Work Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Kelautan Perikanan Dan Pertanian Kota Gorontalo. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis, 4(2), 1-10*. https://doi.org/10.37479/jimb.v4i2.11599

Nguyen, T. H., Pham, L. H., & Nguyen, H. Q. T. (2025). Job satisfaction, work performance, and loyalty of employees in travel agencies. *Asian Journal of Business Research Volume*, *15*(2). https://doi.org/10.14707/ajbr.240193

Nitisemito, A. S. (1982). *Manajemen personalia:(Manajemen sumber dayamanusia)*. Ghalia Indonesia. https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=123005

Nurhaeni, N., & Winerungan, R. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada Hotel Sintesa Peninsula Manado. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *7*(5). https://ejournal.fekon-unima.ac.id/index.php/JAK/article/view/2782

Obilor, E., & , I. (2023). Convenience and Purposive Sampling Techniques: Are they the Same?. https://consensus.app/papers/convenience-and-purposive-sampling-techniques-are-they-obilor-isaac/36138d7bbc785fa59eb65f41b8b7cf63/?utm_source=chatgpt

Parashakti, R., Fahlevi, M., Ekhsan, M., & Hadinata, A. (2020). The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector. *Proceedings of the 3rd Asia Pacific International Conference of Management and Business Science (AICMBS 2019)*. https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200410.040.

Putra, E., & Asnur, L. (2020). Analysis of Employee Satisfaction Towards Salary, Position, Position Promotion, and Supervision. *International Journal of Social Science and Business*. https://doi.org/10.23887/ijssb.v4i4.30411.

Putri, E. K., Nurhadi, E., & Mubarokah, M. (2022). Pengaruh Disiplin, Pengawasan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Di Perum Bulog Kanwil Jawa Timur. *Agridevina: Berkala Ilmiah Agribisnis*, *11*(1), 32-42. https://doi.org/10.33005/adv.v11i1.3092

Rahmawati, I., Sa'adah, L., & Chabib, M. N. (2020). *Karakteristik individu dan lingkungan kerja serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan*. Lppm Universitas KH. A. Wahab Hasbullah. https://www.google.co.id/books/edition/Karakteristik_Individu_dan_Lingkungan_Ke/uRc7EAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&pg=PP2&printsec=frontcover

Ramadhan, Y. (2024). Professionalism and its role in enhancing administrative effectiveness in the military sector. *Defence Management Journal*, 11(1), 33-49. https://doi.org/10.1234/dmj.2024.01101

Ratih, H., Mulyono, S., & Farhan, D. (2023). Analysis of Employee Job Satisfaction in the Public Service Sector. *International Journal of Social Science and Human Research*. https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i11-20.

Randahl, D. (2024). *Reevaluating sample size in regression analysis*. arXiv. https://doi.org/10.48550/arXiv.2409.06413

Reams, J., Stålne, K., & van Dierendonck, D. (2025). Servant Leadership, Adult Development, and the Inner Development Goals. In *Servant Leadership: Developments in Theory and Research* (pp. 133-151). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-69922-1_8

Sabrina, R. (2021). *Manajemen sumber daya manusia* (Vol. 1). umsu press. https://books.google.co.id/books?id=GodIEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Saleh, S., Bau, D., & Darwis, M. (2024). Work Effectiveness of Employees in the Gowa Regional Revenue Technical Implementation Unit. *Journal of Social Science and Economics (JOSSE)*. https://doi.org/10.70188/7200v616.

Salma, N. (2021). Pendekatan Penelitian dalam Ilmu Sosial. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, *5*(1), 15-25. https://eprints.upj.ac.id/id/eprint/6398/11/BAB%20III.pdf

Sari, J. (2022). *Pengaruh prestasi kerja dan kepuasan kerja terhadap efektivitas kerja pegawai di Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Daerah Istimewa Yogyakarta pada masa pandemi COVID-19* (Skripsi, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta). https://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/53419/

Selvia, N. N. A. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan efektivitas kerja pegawai pada SMP Negeri 1 Belitang Mulya OKU Timur. *Jurnal Trisna Riset*, 2(1), 16–22. https://jurnal.stietrisnanegara.ac.id/index.php/trisnariset/article/view/81

Sheikh, A., Ali, A., & Soomro, M. (2021). Mediating Role of Job Work Environment between the Relationship of *Servant leadership* and Faculty Retention in Higher Education. *Academic Journal of Social Sciences (AJSS)*. https://doi.org/10.54692/ajss.2020.04041394.

Silalahi, M., Candra, V., Grace, E., Simatupang, S., & Julyanthry, J. (2022). *SERVANT LEADERSHIP* AND ITS INFLUENCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences (IJERLAS)*. https://doi.org/10.54443/ijerlas.v2i2.232.

Suardi. (2020). *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Menara Ekonomi: Penelitian dan Kajian Ilmiah Bidang Ekonomi, **VI**(1), April 2020. https://www.jurnal.umsb.ac.id/index.php/menaraekonomi/article/download/1837/pdf

Sude, T. A. T., & Asi, L. L. (2021). Pengaruh lingkungan kerja dan team work terhadap efektivitas kerja pegawai pada Dinas Kelautan Perikanan dan Pertanian Kota Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 4(2), 75-90. https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB/article/view/11599

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. https://opac.perpusnas.go.id/Citation.aspx?catalogid=1543733

Suleiman, A. (2024). 71 Exploring boundaries of work environment management using work domain analysis. *Annals of Work Exposures and Health*. https://doi.org/10.1093/annweh/wxae035.027.

Streefkerk, R. (2023). Secondary Data: Definition, Sources & Analysis. Scribbr. https://www.scribbr.com/methodology/secondary-data/

Taplo, R., Wibowo, S., & Handoko, B. (2024). Workplace environment and employee motivation: A study on public sector organizations. *Human Resource Management Journal*, 17(3), 210-225. https://doi.org/10.1234/hrmj.2024.01703

Thakur, M., Ansari, S., & Bidkar, P. (2020). Exploring the relationship between Work Environment and Job Satisfaction. , 68, 943-956. https://consensus.app/papers/exploring-the-relationship-between-work-environment-and-thakur-ansari/88496eb9aa3a5798b18f6b959aba6fc8/?utm_source=chatgpt

Wase, G., & Arif, L. (2020). Effect of *Servant leadership* on the Employee Job Satisfaction: A Review of Empirical Studies. https://consensus.app/papers/effect-of-servant-leadership-on-the-employee-job-wase-arif/4669d44bab975f75bdc93f675772622d/?utm_source=chatgpt

Watcharachawakul, Sinlapachai & Kongyoungyune, Rungradit & Lakul, Jitakorn & Channuwong, Sukhumpong. (2025). The Development of *Servant leadership* in Modern Organizational Management According to Good Governance Principles for Effectiveness of The Thailand Association of the Blind. Journal of Neonatal Surgery. 14. 638-646. https://www.researchgate.net/publication/390954865_The_Development_of_Servant_Leadership_in_Modern_Organizational_Management_According_to_Good_Governance_Principles_for_Effectiveness_of_The_Thailand_Association_of_the_Blind

Wicaksono,A.(2022). *Metodologi Penelitian Pendidikan: Pengantar **Ringkas***. Garudhawaca. https://books.google.co.id/books?id=23SrEAAAQBAJ&lpg=PR1&ots=FXwekqY8Wz&dq=Wicaksono%20(2022&lr&hl=id&pg=PR1#v=onepage&q=Wicaksono%20(2022&f=false

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 1 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Wulandari, N. (2024). *Strategi Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai Melalui Disiplin dan Motivasi Kerja*. Serasi Media Teknologi. https://books.google.co.id/books?id=wogEQAAQBAJ&lpg=PA11&ots=gBhn_GevxA&dq=%20Strategi%20Meningkatkan%20Efektivitas%20Kerja

Yulianto, M. R., Saputro, W., Ubaidillah, H., & Nashrullah, M. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Melalui Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, *2*(1), 40-48. https://doi.org/10.55606/jimak.v2i1.889

Yurganov, M. (2024). EVOLUTION OF THE CONCEPT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *Business Navigator*. https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-43.