Sawala

Jurnal Administrasi Negara

ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Lella Rukmana,Deviyantoro
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.qpdest64
to this article
Page 160-161
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

SERVANT LEADERSHIP DAN KNOWLEDGE SHARING TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI INNOVATION WORK BEHAVIOUR SEKTOR PUBLIK

Lella Rukmana*, Deviyantoro
Universitas Serang Raya

Abstract

Employee performance is a key factor in supporting the effectiveness of government administration and improving the quality of public service delivery. This study aims to examine the effects of Servant Leadership and Knowledge Sharing on Employee Performance, with Innovative Work Behavior serving as a mediating variable among district office employees in Cilegon City. This study employed a quantitative approach with an explanatory research design. Primary data were collected through questionnaires and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software. The findings indicate that Knowledge Sharing has a positive and significant effect on both Innovative Work Behavior and Employee Performance. Innovative Work Behavior also has a positive and significant effect on Employee Performance. In contrast, Servant Leadership has no significant effect on either Innovative Work Behavior or Employee Performance. Furthermore, Innovative Work Behavior does not mediate the effects of Servant Leadership or Knowledge Sharing on Employee Performance. These findings highlight the importance of Knowledge Sharing practices to enhance employee performance while supporting the effectiveness of government administration and improving the quality of public service delivery.

Keywords:*Servant Leadership; Knowledge Sharing; Innovative Work Behavior*

Abstrak

Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam mendukung efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* dan *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Pegawai dengan *Innovative Work Behavior* sebagai variabel mediasi pada pegawai kecamatan di Kota Cilegon. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pendekatan *eksplanatoris research*. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan *SmartPLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Work Behavior* serta Kinerja Pegawai. *Innovative Work Behavior* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sebaliknya, *Servant Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap Innovative Work Behavior maupun Kinerja Pegawai. Selain itu, *Innovative Work Behavior* tidak memediasi pengaruh *Servant Leadership* maupun *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan praktik *Knowledge Sharing* untuk meningkatkan kinerja pegawai serta mendukung efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan kualitas pelayanan publik .

Kata kunci: Servant Leadership; Knowledge Sharing; Innovative Work Behavior; Kinerja Pegawai.

Article history:
Submission: July 05, 2026
Revised: June 16, 2026
Accepted: August 05, 2026
Published: August 30, 2026

**Corresponding author*
Email: rukmana.lella@gmail.com

his is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala

Jurnal Administrasi Negara

ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Lella Rukmana,Deviyantoro
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.qpdest64
to this article
Page 160-161
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

PENDAHULUAN

Dalam konteks tersebut, Kota Cilegon, yang dikenal sebagai "Kota Baja" karena perannya sebagai penghasil baja terbesar di Asia Tenggara (*Kota Cilegon*, n.d.) menghadapi tantangan yang kompleks dalam penyediaan layanan publik yang efektif. Pertumbuhan industri yang pesat serta dinamika sosial ekonomi yang mempengaruhi pada harapan masyarakat terhadap kualitas layanan dan kinerja pegawai pemerintahan. Data BPS Kota Cilegon (*[Proyeksi 2020-2035] Jumlah Penduduk Menurut Jenis Kelamin Di Kota Cilegon (Ribu Jiwa), 2025*, 2023) menunjukkan bahwa jumlah penduduk Kota Cilegon ada 460,40 ribu jiwa yang akan membuat kebutuhan layanan publik yang semakin kompleks. Pegawai pemerintah Kota Cilegon perluk tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga mampu beradaptasi dengan tuntutan publik yang beragam serta mengelola layanan yang profesional, inovatif, dan responsif. Kondisi ini menjadikan pengembangan kemampuan inovatif pegawai sebagai aspek strategis untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik di kota industri ini.

Dalam pembagian wilayah, Kota Cilegon terdiri atas 8 kecamatan yang menjadi unit pelayanan publik yaitu Ciwandan, Citangkil, Pulomerak, Purwakarta, Grogol, Cilegon, Jombang dan Cibeber. Kecamatan memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pelayanan administratif dan sosial karena berada paling dekat dengan masyarakat sehingga menjadi ujung tombak pelayanan publik (Suryani et al., 2025).

Dengan peran tersebut, kecamatan tidak hanya berfungsi sebagai unit administratif, tetapi juga sebagai organisasi publik yang dituntut untuk terus beradaptasi dan berinovasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kompleksitas permasalahan pelayanan publik yang semakin dinamis menuntut adanya pegawai yang memiliki kemampuan berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien (Handraini & Frinaldi, 2024).

Hasil *pra survei* yang dilakukan terhadap pegawai kecamatan di Kota Cilegon menunjukkan bahwa masih ditemukan beberapa aspek yang memerlukan perhatian. Pada variabel kinerja pegawai, kemampuan komunikasi dan disiplin kerja masih perlu ditingkatkan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pegawai belum sepenuhnya optimal dalam melaksanakan pekerjaan, terutama dalam berkomunikasi, berkoordinasi, dan menjaga kedisiplinan kerja sehingga berpotensi memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas. Selain itu, pada variabel *servant leadership*, perhatian pimpinan terhadap kebutuhan pribadi bawahan, pengembangan karier, serta pemenuhan kebutuhan kerja pegawai belum sepenuhnya optimal. Pada variabel *knowledge sharing*, upaya pegawai dalam memperoleh pengetahuan dari luar organisasi serta berbagi pengetahuan kepada rekan kerja maupun organisasi juga masih perlu ditingkatkan. Sementara itu, pada variabel *innovative work behavior*, kemampuan pegawai dalam menghasilkan, mengembangkan, dan merealisasikan ide-ide baru dalam pekerjaan belum sepenuhnya optimal. Temuan *pra survei* tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat berbagai aspek yang perlu mendapat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan kecamatan.

his is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala

Jurnal Administrasi Negara

ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Lella Rukmana,Deviyantoro
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.qpdest64
to this article
Page 160-161
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

Fenomena tersebut dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (SET) yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan didasarkan pada prinsip timbal balik *(reciprocity)*, dimana individu yang saling bergantung dalam suatu hubungan kerja akan merespon perlakuan positif dengan perilaku positif, dan sebaliknya perlakuan negatif akan direspon dengan perilaku yang negatif (Zhou et al., 2022)**.** Oleh karena itu, *Social Exchange Theory* menjadi landasan yang relevan untuk menjelaskan bagaimana dukungan dan perhatian yang diberikan pemimpin mendorong pegawai menunjukkan berbagai perilaku positif yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, penerapan *servant leadership* mencerminkan bentuk dukungan pemimpin kepada bawahan melalui perhatian, pemberdayaan, dan pengembangan potensi pegawai. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, perlakuan tersebut mendorong pegawai untuk memberikan timbal balik kepada organisasi melalui perilaku *knowledge sharing* yaitu berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan rekan kerja, serta *innovative work behavior*, yaitu menghasilkan dan menerapkan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian, *Social Exchange Theory* memberikan landasan teoretis untuk menjelaskan hubungan antara *servant leadership, knowledge sharing, innovative work behavio*r, dan kinerja pegawai dalam penelitian ini.

Berdasarkan landasan teori tersebut, penelitian ini melibatkan empat konstruk utama, yaitu *servant leadership, knowledge sharing, innovative work behavior*, dan kinerja pegawai. Keempat variabel tersebut saling berkaitan dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung berbagi pengetahuan, mendorong perilaku kerja inovatif, serta meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Greenleaf (1977), Liden et al. (2015) *Servant leadership* merupakan merupakan jenis kepemimpinan yang didasarkan pada premis bahwa untuk membantu individu mencapai potensinya, pemimpin mengandalkan komunikasi interpersonal *(one-on-one)* guna memahami kemampuan, kebutuhan, keinginan, tujuan, dan potensi masing-masing (Thaib & Parahyanti, 2025). *Servant Leadership* memiliki keunikan tersendiri dan menjadi pembeda dengan jenis kepemimpinan yang lainnya. Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* dalam organisasinya memberikan ruang terbuka bagi para anggotanya untuk berpartisipasi dalam sebuah program kerja melalui ide dan kreativitas yang dimiliki oleh para anggota organisasi tersebut (Gera, 2024).

Penerapan *servant leadership* dalam organisasi telah dikaitkan dengan berbagai dampak positif terhadap pegawai maupun organisasi. Menurut Kaltiainen dan Hakanen (2022) dalam (Le et al., 2025) *servant leadership* mampu meningkatkan kepercayaan karyawan, kepuasan kerja, serta menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan tidak hanya berkontribusi terhadap kesejahteraan pegawai, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan organisasi.

his is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala

Jurnal Administrasi Negara

ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Lella Rukmana,Deviyantoro
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.qpdest64
to this article
Page 160-161
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

Hubungan *servant leadership* dengan kinerja pegawai juga telah dibuktikan secara empiris dalam berbagai penelitian (Awaliya & Endratno, 2023) yang membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *servant leadership*, semakin tinggi pula kinerja pegawai karena pemimpin mampu memberikan dukungan, arahan, dan perhatian yang mendorong pegawai bekerja secara optimal. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian (Le et al., 2025) juga menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedua temuan tersebut semakin memperkuat bahwa penerapan *servant leadership* mampu meningkatkan efektivitas kerja dan mendorong pencapaian kinerja pegawai yang lebih baik.

Selain *servant leadership*, *knowledge sharing* juga menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Willet (2002) dalam buku (Anatan, 2025) mendefinisikan *Knowledge sharing* sebagai aktivitas pertukaran informasi yang terjadi tidak secara netral, tetapi mempunyai peranan penting dalam proses distribusi kekuasaan, hubungan kerja, model pengaruh, dan bagaimana individu mengidentifikasi tugas dan tanggung jawabnya dalam pekerjaan.

Penerapan *knowledge sharing* berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kerja karena mendorong pertukaran informasi, keterampilan, dan pengalaman antarpegawai yang dapat memperkuat kapasitas individu, meningkatkan kompetensi, serta mempererat kolaborasi dalam organisasi. Hubungan *knowledge sharing* dengan kinerja pegawai juga telah dibuktikan secara empiris dalam berbagai penelitian. Hal ini didukung oleh penelitian (Efendi et al., 2025) yang membuktikan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signfikan terhadap kinerja pegawai. Sejalan dengan hasil tersebut, (Andika et al., 2024) juga menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya *knowledge sharing* menciptakan suasana kerja yang terbuka dan kooperatif, mendorong pegawai untuk berbagi ide, pengalaman, dan keahlian sehingga tercipta kolaborasi yang lebih efektif. Melalui proses tersebut, pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan secara lebih efisien, menghindari duplikasi pekerjaan, serta meningkatkan kualitas hasil kerja. Kedua penelitian tersebut semakin memperkuat bahwa penerapan *knowledge sharing* mampu meningkatkan efektivitas kerja dan mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Selain *servant leadership* dan *knowledge sharing*, *innovative work behavior* juga merupakan salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Farr dan Ford (1990) dalam (Maryati & Zhafran, 2025) *Innovative Work Behavior* berkaitan dengan kemampuan individu dalam mendukung serta mengembangkan ide, produk, atau proses baru yang bermanfaat bagi organisasi. Praktik inovatif berawal dari kemampuan individu dalam menghasilkan gagasan baru yang kemudian dikembangkan menjadi inovasi yang bernilai tambah.

Penerapan *innovative work behavior* memungkinkan pegawai menemukan cara kerja

his is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala
Jurnal Administrasi Negara
ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Lella Rukmana,Deviyantoro
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.qpdest64
to this article
Page 160-161
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

yang lebih efektif, menyelesaikan permasalahan secara kreatif, serta menghasilkan inovasi yang mendukung peningkatan kualitas pelayanan dan kinerja organisasi. Hubungan *innovative work behavior* dengan kinerja pegawai juga telah dibuktikan secara empiris dalam berbagai penelitian. Penelitian (Farhaq & Yulianti, 2024) membuktikan bahwa *innovative work behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan hasil tersebut, (Deni & Ilhami, 2025) juga menunjukkan bahwa kemampuan pegawai dalam menghasilkan, menyampaikan, dan menerapkan ide-ide baru memiliki peran penting dalam mendukung pencapaian kinerja yang unggul. Dalam konteks organisasi pelayanan publik, perilaku kerja inovatif tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga mendorong terciptanya layanan yang lebih responsif dan berorientasi pada solusi sesuai kebutuhan masyarakat. Kedua penelitian tersebut semakin memperkuat bahwa penerapan *innovative work behavior* mampu meningkatkan efektivitas kerja dan mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Meskipun berbagai penelitian telah membuktikan bahwa *servant leadership, knowledge sharing,* dan *innovative work behavior* berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut. Penelitian (Dayanti & Yulianti, 2023) menunjukkan bahwa *servant leadership* dan *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* dengan *creative self-efficacy* sebagai variabel mediasi pada karyawan perusahaan *start-up*. Namun, penelitian tersebut berfokus pada pembentukan *innovative work behavior* dan belum mengkaji implikasinya terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, (Le et al., 2025)membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap *work performance* melalui *knowledge sharing* dengan *innovative culture* sebagai variabel moderator pada perusahaan manufaktur dan jasa di Vietnam. Meskipun telah menjelaskan mekanisme hubungan antara *servant leadership, knowledge sharing,* dan *work performance,* penelitian tersebut belum mengintegrasikan *innovative work behavior* sebagai mekanisme yang menjelaskan hubungan tersebut.

Di sisi lain, penelitian (Adji et al., 2022) serta (Afrida et al., 2022) membuktikan bahwa kepemimpinan camat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai kecamatan. Akan tetapi, kedua penelitian tersebut masih menggunakan konsep kepemimpinan secara umum dan belum mengkaji servant leadership sebagai pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan. Selain itu, penelitian tersebut juga belum mengintegrasikan *knowledge sharing* dan *innovative work behavior* sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penelitian mengenai hubungan *servant leadership, knowledge sharing, innovative work behavior,* dan kinerja pegawai pada organisasi sektor publik, khususnya kantor kecamatan, masih terbatas.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *servant leadership* dan *knowledge sharing* terhadap *innovative work behavior* serta implikasinya terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan di Kota Cilegon. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi dengan mengintegrasikan *servant leadership,*

his is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala
Jurnal Administrasi Negara
ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Lella Rukmana,Deviyantoro
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.qpdest64
to this article
Page 160-161
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

knowledge sharing, *innovative work behavior*, dan kinerja pegawai dalam satu model penelitian yang dijelaskan melalui perspektif *Social Exchange Theory* (SET), sehingga memberikan penjelasan mengenai mekanisme hubungan timbal balik antara dukungan kepemimpinan, perilaku berbagi pengetahuan, perilaku kerja inovatif, dan kinerja pegawai pada organisasi sektor publik. Secara empiris, penelitian ini memberikan bukti mengenai hubungan antarvariabel tersebut pada konteks kantor kecamatan, yang hingga kini masih relatif terbatas dalam literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik

METODE

Penelitian ini menggunakan kuantitatif dengan pendekatan eksplanatoris research untuk menganalisis pengaruh *servant leadership*, *knowledge sharing*, dan *innovative work behavior* terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan di Kota Cilegon. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan menguji hubungan antarvariabel berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan.

Penelitian dilaksanakan pada Kantor Kecamatan di Kota Cilegon. Populasi penelitian terdiri atas 1.028 pegawai kecamatan. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (error margin) 10%, sehingga diperoleh 91 responden. Jumlah sampel tersebut dinilai memadai untuk analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) sesuai rekomendasi (Hair et al., 2021). Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form. Karakteristik responden yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja sebagai gambaran profil sampel penelitian. Rincian karakteristik responden disajikan pada tabel berikut

Tabel 1.1
Karakteristik Responden

Variabel Identitas Responden	Kategori	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	48	52,75%
	Wanita	43	47,25%
Usia	<30 Tahun	12	13%
	31-40 Tahun	28	31%
	>40 Tahun	51	56%
Pendidikan	SLTA	16	17,58%
	S1	64	70,33%
	S2	11	12,09%
Lama Bekerja	< 5Tahun	14	15,38%
	6-10 Tahun	10	10,99%
	> 10 Tahun	67	73,63%
Status Pegwai	PNS	54	59,34%

his is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala
Jurnal Administrasi Negara
ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)
Copyright © 2026, Lella Rukmana,Deviyantoro
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.qpdest64
to this article
Page 160-161
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

	PPPK	5	5,49%
	PPPK Paruh Waktu	32	35,16%

Sumber : Peneliti, 2026

Untuk memastikan setiap variabel dapat diukur secara empiris, variabel penelitian dioperasionalisasikan ke dalam beberapa indikator sesuai dengan konsep teoritis yang digunakan. Seluruh indikator diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Adapun definisi operasional, indikator, dan sumber rujukan masing-masing variabel penelitian disajikan pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.2
Tabel Operasional Varibel

Variabel	Indikator	Sumber
Servant Leadership	Membentuk konsep, Memulihkan emosi, Mengutamakan bawahan, Membantu bawahan tumbuh dan berhasil, Berperilaku secara etis, Memberdayakan, Menciptakan nilai untuk masyarakat	Lidden et al., 2008 dalam (Nugraha et al., 2023)
Knowledge Sharing	Mengumpulkan pengetahuan, Menyumbang pengetahuan dan Berbagi pengalaman dan berbagi informasi	Tupamahu, Pelamonia dan Pinoa (2021) dalam buku (Saragih & Hermanto, 2024, hal 126)
Innovative Work Behavior	*Idea Generalization* (Pemunculan Ide), *Idea Promotion* (Promosi Ide) dan *idea Realization* (Realisasi Ide)	Janssen, 2000 dalam (Thaib & Parahyanti, 2025).
Kinerja Pegawai	Prestasi Kerja, Keahlian, Perilaku, Kepemimpinan	Sedarmayanti (2007) dalam buku Widodo, (2018:134)

Sumber : Peneliti 2026

his is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala

Jurnal Administrasi Negara

ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Lella Rukmana,Deviyantoro
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.qpdest64
to this article
Page 160-161
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

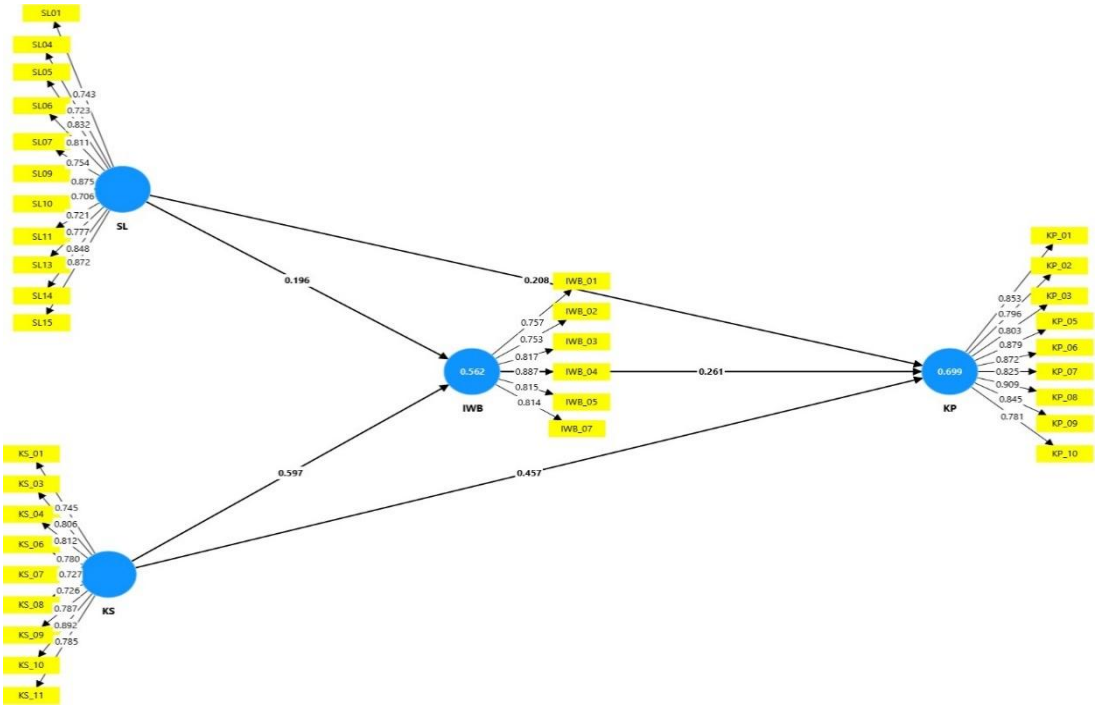
Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS* 4. Evaluasi model pengukuran *(outer model)* dilakukan melalui pengujian *convergent validity* menggunakan nilai *average variance extracted* (AVE), *discriminant validity* menggunakan *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT), serta *construct reliability* menggunakan *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Selanjutnya, evaluasi model struktural *(inner model)* dilakukan melalui pengujian koefisien determinasi (R^2), *predictive relevance* (Q^2), *effect size* (f^2), model fit menggunakan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), serta pengujian hipotesis menggunakan prosedur *bootstrapping* (Hair et al., 2021).

HASIL DAN DISKUSI

Berdasarkan konsep yang relevan dan peraturan/kebijakan yang sudah ada pada penjelasan di atas yaitu mengenai konsep kebijakan publik, konsep PUG, pembagian peran dan koordinasi penyelenggaraan PUG dalam 7 (tujuh) proses pembangunan di daerah, maka solusi penyelesaian masalah dari problem *statement* pelaksanaan program dan kegiatan responsif gender masih rendah dikarenakan kurangnya koordinasi dan komitmen lintas Perangkat Daerah akibat lemahnya fungsi dan peran kelembagaan Kelompok Kerja (Pokja) PUG di Provinsi Banten, sebagai berikut:

HASIL DAN DISKUSI

Analisis Evaluasi Model Pengukuran *(Outer Model)*



Gambar 1.1
Diagram Jalur Penelitian *Partial Least Squares* (PLS)
Sumber : SmartPLS

his is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala

Jurnal Administrasi Negara

ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Lella Rukmana,Deviyantoro
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.qpdest64
to this article
Page 160-161
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

Berdasarkan gambar 1.1 seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* ≥ 0,70, sehingga telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian seluruh indikator dipertahankan dan analisis dilanjutkan pada pengujian *Average Variance Extracted* (AVE**)**, disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1.3
Hasil *Avarge Variance Extracted* (AVE)

Variabel	*Avarge Variance Extracted (Ave)*	Keterangan
Servant Leadership	0,919	Valid
Knowledge Sharing	0,956	Valid
Innovative Work Behavior	0,935	Valid
Kinerja Pegawai	0,948	Valid

Seluruh konstruk memiliki nilai *Avarge Variance Extracted* (AVE) ≥ 0,50 sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Meskipun nilai *Avarge Variance Extracted* (AVE) pada seluruh konstruk relatif tinggi, hal tersebut menunjukkan bahwa indikator mampu merepresentasikan konstruk dengan baik. Untuk memastikan bahwa tingginya nilai *Avarge Variance Extracted* (AVE) tidak memengaruhi kemampuan konstruk dalam membedakan satu sama lain, selanjutnya dilakukan pengujian validitas diskriminan menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Berikut hasil olah data disajikan :

Tabel 1.4
Hasil *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

	Servant Leadership	*Knowledge Sharing*	*Innovative Work Behavior*	Kinerja Pegawai	Keterangan
Servant Leadership					Valid
Knowledge Sharing	0,745				Valid
Innovative Work Behavior	0,647	0,799			Valid
Kinerja Pegawai	0,709	0,839	0,782		Valid

Hasil olah data dari tabel diatas, seluruh nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) berada di bawah ambang batas 0,90. Hasil tersebut menunjukkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi, sehingga setiap konstruk dalam penelitian ini dapat dibedakan secara empiris dan tidak menunjukkan adanya permasalahan diskriminasi

his is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala
Jurnal Administrasi Negara
ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)
Copyright © 2026, Lella Rukmana,Deviyantoro
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.qpdest64
to this article
Page 160-161
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

antar konstruk. Setelah seluruh pengujian validitas terpenuhi, reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability, b*erikut disajikan hasil olah data dibawah ini :

Tabel 1.5
Hasil *Cronbach's Alpha* Dan *Compsite Reliability*

ıriabel	*Cronbach's alpha*	*Composite reliability*	Keterangan
Servant Leadership	0,893	0,919	Realiabel
Knowledge Sharing	0,948	0,956	Realiabel
Innovative Work Behavior	0,922	0,935	Realiabel
Kinerja Pegawai	0,940	0,948	Realiabel

Hasil olah data yang dilihat pada tabel diatas, seluruh konstruk memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* di atas 0,70. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas dan memiliki konsistensi internal yang baik. Dengan terpenuhinya seluruh kriteria validitas dan reliabilitas, analisis selanjutnya dilakukan untuk menguji hubungan antarvariabel melalui pengujian model struktural *(inner model).*

Evaluasi Model Struktural *(Inner Model)*

Nilai Koefisien Determinasi (R^2) menunjukkan proporsi varian konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk-konstruk eksogen di dalam model. Hasil pengujian koefisien determinasi (R2) disajikan pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.5
Hasil Olah Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel	R-Square (R^2)	Kategori
Innovative Work Behavior	0,562	Moderat
Kinerja Pegawai	0,699	Moderat

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 4.8 *Innovative Work Behavior* memiliki nilai R^2 sebesar 0,562, yang berarti 56,2% variasinya dapat dijelaskan oleh variabel dalam model penelitian. Sementara itu, Kinerja Pegawai memiliki nilai R^2 sebesar 0,699**,** yang menunjukkan bahwa 69,9% variasinya dapat dijelaskan oleh variabel dalam model. Dengan demikian, kedua variabel endogen memiliki kemampuan penjelasan model yang moderat**.** Selanjutnya, evaluasi model struktural dilakukan melalui pengujian *predictive relevance* (Q^2) untuk mengetahui kemampuan prediksi model terhadap konstruk endogen. Hasil pengujian Q^2 disajikan pada tabel beikut :

his is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala
Jurnal Administrasi Negara
ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Lella Rukmana,Deviyantoro
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.qpdest64
to this article
Page 160-161
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

Tabel 1.6
Hasil Olah Data *Predictive Relevance* (Q^2)

Variabel	*Predictive Relevance* (Q^2)	Keterangan
Innovative Work Behavior	0,336	Memiliki *Predictive Relevance*
Kinerja Pegawai	0,475	Memiliki *Predictive Relevance*

Sumber : Olah data Smart PLS, 2026

Berdasarkan tabel diatas, *innovative work behavior* memiliki nilai Q^2 sebesar 0,336, sedangkan Kinerja Pegawai memiliki nilai Q^2 sebesar 0,475. Kedua nilai tersebut lebih besar dari nol ($Q^2 > 0$), sehingga model memiliki *predictive relevance* yang baik. Selanjutnya, evaluasi model struktural dilakukan melalui pengujian *effect size* (f^2) untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing konstruk eksogen terhadap konstruk endogen, berikut data yang disajikan pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.6
Hasil Olah Data *Effect Size* (f^2)

Hubungan Antar Variabel	(f^2)	Kategori
Servant Leadership -> Innovative Work Behavior	0,043	Kecil
Servant Leadership -> Kinerja Pegawai	0,067	Kecil
Knowledge Sharing -> Innovative Work Behavior	0,398	Besar
Knowledge Sharing -> Kinerja Pegawai	0,243	Sedang
Innovative Work Behavior -> Kinerja Pegawai	0,100	Kecil

Sumber : Olah data Smart PLS, 2026

Servant Leadership memiliki pengaruh kecil terhadap *innovative work behavior* (f^2 = 0,043) dan kinerja pegawai (f^2 = 0,067). Sementara itu, *knowledge sharing* memberikan pengaruh besar terhadap *innovative work behavior* (f^2 = 0,398) serta pengaruh sedang terhadap kinerja pegawai (f^2 = 0,243). Adapun *innovative work behavior* memiliki pengaruh kecil terhadap kinerja pegawai (f^2 = 0,100). Selanjutnya, evaluasi model dilakukan melalui pengujian model fit menggunakan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1.7
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

Indikator	Nilai	Keterangan
SRMR	0,102	Model Fit

Sumber : Olah data Smart PLS, 2026

his is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala
Jurnal Administrasi Negara
ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Lella Rukmana,Deviyantoro
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.qpdest64
to this article
Page 160-161
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

Berdasarkan tabel diatas, nilai SRMR sebesar 0,102. Nilai tersebut digunakan sebagai salah satu ukuran dalam mengevaluasi kesesuaian model pada analisis PLS-SEM. Selain itu, hasil evaluasi model juga didukung oleh nilai R^2, Q^2, f^2, serta pengujian validitas dan reliabilitas yang telah memenuhi kriteria.

Analisis Path Coefficients

Analisis path coefficients dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* pada SmartPLS untuk mengetahui signifikansi *direct effect (*pengaruh langsung) dan *(indirect effect)* pengaruh tidak langsung antar variabel dalam model penelitian. Pengujian dilakukan dengan memperhatikan nilai *t-statistics* dan *p-values*. Hasil pengujian hipotesis dijelaskan sebegai berikut :

Tabel 1.7
Hasil *Direct Efect* (Pengaruh Langsung)

Hubungan Antar Variabel	***Original sample (O)***	***T statistics (|O/STDEV|)***	***P values***	**Keterangan**
Servant Leadership -> Innovative Work Behavior	0,196	1,543	0,123	Tidak Siginifikan
Servant Leadership -> Kinerja Pegawai	0,208	1,856	0,064	Tidak Siginifikan
Knowledge Sharing -> Innovative Work Behavior	0,597	4,844	0,000	Siginifikan
Knowledge Sharing -> Kinerja Pegawai	0,457	2,921	0,004	Siginifikan
Innovative Work Behavior -> Kinerja Pegawai	0,261	2,080	0,038	Siginifikan

Berdasarkan hasil pengujian *path coefficients*, tiga hipotesis menunjukkan hubungan yang signifikan, sedangkan dua hipotesis lainnya tidak signifikan pada tingkat signifikansi 10% *(p-value* < 0,10). Uraian mengenai masing-masing hipotesis disajikan pada analisis berikut :

H_1: Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki koefisien jalur sebesar 0,196 dengan *p-value* sebesar 0,123 (> 0,10). Hasil tersebut menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *innovative work behavior*, sehingga H_1 ditolak.

H_2: Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki koefisien jalur sebesar 0,208 dengan *p-value* sebesar 0,064 (< 0,10). Hasil tersebut menunjukkan

his is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala
Jurnal Administrasi Negara
ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)
Copyright © 2026, Lella Rukmana,Deviyantoro
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.qpdest64
to this article
Page 160-161
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga H_2 diterima.

H_3: Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Innovative Work Behavior*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* memiliki koefisien jalur sebesar 0,597 dengan *p-value* sebesar 0,000 (< 0,10). Hasil tersebut menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*, sehingga H_3 diterima.

H_4: Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* memiliki koefisien jalur sebesar 0,457 dengan *p-value* sebesar 0,004 (< 0,10). Hasil tersebut menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga H_4 diterima.

H^5: Pengaruh *Innovative Work Behavior* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *innovative work behavior* memiliki koefisien jalur sebesar 0,261 dengan *p-value* sebesar 0,038 (< 0,10). Hasil tersebut menunjukkan bahwa *innovative work behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga H_5 diterima.

Selanjutnya, untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi, dilakukan pengujian *indirect effect*. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung disajikan pada Tabel berikut :

Tabel 1.8
Hasil *Indirect Efect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Hubungan Antar Variabel	***Original sample (O)***	***T statistics (|O/STDEV|)***	***P values***	**Keterangan**
Servant Leadership -> Innovative Work Behavior -> Kinerja Pegawai	0,051	1,039	0,299	Tidak Siginifikan
Knowledge Sharing -> Innovative Work Behavior -> Kinerja Pegawai	0,156	1,605	0,108	Tidak Siginifikan

Berdasarkan hasil pengujian specific indirect effects, kedua pengaruh tidak langsung memiliki arah hubungan positif, tetapi tidak signifikan *(p-value* > 0,10). Oleh karena itu, kedua hipotesis mediasi tidak didukung. Pembahasan masing-masing hipotesis disajikan pada bagian berikutnya.:

H_6: Terdapat Implikasi *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Innovative Work Behavior*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap kinerja pegawai melalui *innovative work behavior* memiliki koefisien

his is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala
Jurnal Administrasi Negara
ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)
Copyright © 2026, Lella Rukmana,Deviyantoro
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.qpdest64
to this article
Page 160-161
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

sebesar 0,051 dengan *p-value* sebesar 0,299 (> 0,10). Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan bahwa peningkatan *servant leadership* cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai melalui *innovative work behavior.* Namun, karena nilai *p-value* lebih besar dari 0,10, pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan, sehingga H_6 ditolak.

H_7: Terdapat Implikasi *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Innovative Work Behavior*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai melalui *innovative work behavior* memiliki koefisien sebesar 0,156 dengan *p-value* sebesar 0,108 (> 0,10). Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan bahwa peningkatan *knowledge sharing* cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai melalui *innovative work behavior*. Namun, karena nilai *p-value* lebih besar dari 0,10, pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan, sehingga H_7 ditolak.

Analisis Deskriptif *Servant Leadership* pada Kecamatan Kota Cilegon

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator dengan skor tertinggi adalah menciptakan nilai untuk masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa kepedulian pimpinan kecamatan Kota Cilegon terhadap pelayanan masyarakat menjadi aspek *servant leadership* yang paling dirasakan oleh pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa pimpinan lebih menekankan pelayanan kepada masyarakat sebagai prioritas dalam menjalankan kepemimpinannya. Kondisi tersebut mencerminkan orientasi kepemimpinan yang selaras dengan peran kecamatan sebagai organisasi publik yang berfokus pada pemberian pelayanan kepada masyarakat.

Sebaliknya, skor terendah terdapat pada indikator memulihkan emosi dan memberdayakan. Hasil ini mengindikasikan bahwa aspek pemberdayaan pegawai dan pemulihan emosi masih perlu ditingkatkan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa dukungan pimpinan dalam membantu pegawai menghadapi permasalahan serta mendorong pengembangan potensi dan keterlibatan pegawai belum dirasakan secara optimal. Oleh karena itu, peningkatan pada kedua aspek tersebut diperlukan agar penerapan *servant leadership* dapat berjalan lebih seimbang.

Analisis Deskriptif *Knowledge Sharing* pada Kecamatan Kota Cilegon

Hasil analisis menunjukkan bahwa skor tertinggi terdapat pada indikator berbagi pengalaman dan berbagi informasi. Hal ini menunjukkan bahwa aktivitas berbagi informasi telah menjadi praktik yang cukup baik di kantor Kecamatan Kota Cilegon. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa pegawai di kantor Kecamatan Kota Cilegon telah terbiasa saling bertukar informasi dan pengalaman kerja sehingga dapat mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

Sebaliknya, skor terendah terdapat pada indikator mengumpulkan pengetahuan. Hasil ini menunjukkan bahwa upaya pegawai dalam memperoleh pengetahuan dari

his is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala
Jurnal Administrasi Negara
ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)
Copyright © 2026, Lella Rukmana,Deviyantoro
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.qpdest64
to this article
Page 160-161
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

sumber diluar luar organisasi masih relatif rendah. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pemanfaatan pengetahuan baru dari kantor Kecamatan Kota Cileon belum dilakukan secara optimal sehingga masih perlu ditingkatkan untuk memperkaya wawasan dan mendukung peningkatan kualitas kerja.

Analisis Deskriptif *Innovative Work Behavior* pada Kecamatan Kota Cilegon

Hasil analisis menunjukkan bahwa skor tertinggi terdapat pada indikatir *Idea Generalization* (Pemunculan Ide). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki kesadaran yang baik dalam mengenali peluang untuk menghasilkan ide dan solusi baru. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa pegawai kantor Kecamatan Kota Cilegon memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi berbagai peluang perbaikan yang dapat mendukung pelaksanaan tugas dan pelayanan kepada masyarakat.

Sebaliknya, skor terendah terdapat pada indikator *Idea Promotion* (Promosi Ide) dan *Idea Realization* (Realisasi Ide). Kondisi ini menunjukkan bahwa proses penyampaian, pengembangan, dan implementasi ide inovatif masih belum optimal. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa ide-ide yang dimiliki pegawai kantor Kecamatan Kota Cilegon belum sepenuhnya memperoleh dukungan maupun kesempatan untuk diwujudkan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Analisis Deskriptif Kinerja Pegawai pada Kecamatan Kota Cilegon

Hasil analisis menunjukkan bahwa skor tertinggi terdapat pada indikator keahlian. Hal ini menunjukkan bahwa kerja sama menjadi aspek kinerja pada kantor Kecamatan Kota Cilegon yang paling menonjol. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa pegawai kantor Kecamatan Kota Cilegon telah mampu memanfaatkan kemampuan dan bekerja sama secara efektif dalam menyelesaikan tugas serta mendukung pencapaian tujuan organisasi Kecamatan Kota Cilegon

Sebaliknya, skor terendah terdapat pada indikator kepemimpinan. Meskipun menjadi skor terendah, aspek tersebut tetap memperoleh penilaian yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pegawai kantor Kecamatan Kota Cilegon dalam memimpin diri sendiri, khususnya dalam menentukan prioritas pekerjaan dan mengelola pelaksanaan tugas, masih perlu terus ditingkatkan agar kinerja dapat menjadi lebih optimal.

Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Innovative Work Behavior*

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *innovative work behavior*, sehingga H_1 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin Kantor Kecamatan Cilegon yang berfokus pada pelayanan, dukungan, dan pengembangan pegawai belum tentu dapat mendorong pegawai untuk menghasilkan maupun menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaannya.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian (Edyawati & Desiana, 2024) dan

his is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala
Jurnal Administrasi Negara
ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Lella Rukmana,Deviyantoro
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.qpdest64
to this article
Page 160-161
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

(Limbong & Saragih, 2023) yang menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Pada penelitiankeduanya menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Sedangkan, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Amin et al., 2024) yang menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *innovative work behavior* yang menjelaskan bahwa kondisi tersebut dapat dipengaruhi oleh karakteristik pegawai negeri sipil (PNS) yang memiliki prosedur kerja, standar operasional, serta aturan yang ketat sehingga pegawai cenderung berfokus pada pelaksanaan tugas sesuai ketentuan yang berlaku.

Secara teoritis, temuan ini memberikan implikasi terhadap *Social Exchange Theory* (SET), yaitu hubungan timbal balik antara pemimpin dan pegawai tidak selalu menghasilkan *innovative work behavior.* Hal ini didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa *servant leadership* lebih dominan pada aspek menciptakan nilai bagi masyarakat dibandingkan pemberdayaan pegawai, sedangkan *innovative work behavior* lebih menonjol pada kemampuan menghasilkan ide dibandingkan pengembangan dan realisasi ide. Dalam konteks kantor kecamatan, dukungan pemimpin yang berorientasi pada pelayanan belum cukup untuk mendorong perilaku inovatif apabila belum disertai dengan pemberdayaan pegawai, kesempatan untuk menyampaikan ide, serta lingkungan organisasi yang memberikan ruang bagi implementasi inovasi. Dengan demikian, efektivitas *servant leadership* dalam mendorong *innovative work behavior* dipengaruhi tidak hanya oleh perilaku pemimpin, tetapi juga oleh karakteristik birokrasi di lingkungan kecamatan.

Pengaruh *Servant Leadership* Tehadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga H_2 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *servant leadership* dalam Kantor Kecamatan Kota Cilegon mampu meningkatkan kinerja pegawai secara langsung.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Supardi et al., 2023) dan (Awaliya & Endratno, 2023) yang menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa *servant leadership* dapat meningkatkan kinerja melalui dukungan kepada pegawai, pengembangan kemampuan, serta hubungan kerja yang baik antara pemimpin dan bawahan.

Dari perspektif *Social Exchange Theory* (SET), temuan ini menunjukkan bahwa hubungan timbal balik yang positif antara pemimpin dan pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dalam konteks Kantor Kecamatan di Kota Cilegon, ketika pemimpin menunjukkan kepedulian, memberikan dukungan, serta memberdayakan pegawai, pegawai cenderung membalas perlakuan tersebut melalui peningkatan kualitas kerja, tanggung jawab, dan penyelesaian tugas secara lebih efektif. Dengan demikian, temuan ini memperkuat asumsi *Social Exchange Theory* bahwa hubungan sosial yang positif

his is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala
Jurnal Administrasi Negara
ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)
Copyright © 2026, Lella Rukmana,Deviyantoro
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.qpdest64
to this article
Page 160-161
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

antara pemimpin dan bawahan mampu mendorong perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi, khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan kantor kecamatan.

Pengaruh *Knowledge Sharing* Tehadap *Innovative Work Behavior*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*, sehingga H_3 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi praktik *knowledge sharing* yang dilakukan pegawai, maka semakin tinggi pula *innovative work behavior* yang ditunjukkan. Melalui kegiatan berbagi pengetahuan, pengalaman, informasi, serta keterampilan antarpegawai, individu dapat memperoleh wawasan baru yang dapat digunakan untuk menghasilkan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Salsabila & Mardiana, 2025), (Supardi et al., 2023), (Anggraini & Mansyur, 2024) dan (Wahyuni et al., 2023) yang sama-sama menemukan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior.* Temuan tersebut menunjukkan bahwa proses pertukaran pengetahuan antarpegawai dapat memperkaya pemahaman, meningkatkan kemampuan dalam memecahkan masalah, serta mendorong munculnya ide dan cara kerja yang lebih efektif. Dengan adanya praktik *knowledge sharing*, pegawai tidak hanya memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki sendiri, tetapi juga memperoleh pengetahuan baru dari rekan kerja yang dapat mendukung terciptanya inovasi dalam pelaksanaan pekerjaan.

Dari perspektif *Social Exchange Theory* (SET), temuan ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* merupakan bentuk hubungan timbal balik antarpegawai yang mendorong munculnya *innovative work behavior.* Dalam konteks Kantor Kecamatan di Kota Cilegon, proses berbagi pengetahuan, pengalaman, dan informasi terkait pelaksanaan tugas maupun pelayanan kepada masyarakat memungkinkan pegawai memperoleh wawasan baru yang dapat dikembangkan menjadi ide, solusi, dan cara kerja yang lebih inovatif. Dengan demikian, temuan ini memperkuat asumsi *Social Exchange Theory* bahwa pertukaran sumber daya pengetahuan antarpegawai mampu mendorong perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi, khususnya melalui peningkatan *innovative work behavior.*

Pengaruh *Knowledge Sharing* Tehadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, sehingga H_4 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi aktivitas *Knowledge Sharing* yang dilakukan pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Melalui proses berbagi pengetahuan, informasi, pengalaman, dan keterampilan, pegawai dapat memperoleh wawasan baru yang membantu mereka menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Le et al., 2025), (Andika et al., 2024),

his is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala
Jurnal Administrasi Negara
ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)
Copyright © 2026, Lella Rukmana,Deviyantoro
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.qpdest64
to this article
Page 160-161
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

dan (Efendi et al., 2025) yang sama-sama menemukan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut menunjukkan bahwa aktivitas *knowledge sharing* mampu meningkatkan pemahaman pegawai terhadap pekerjaan, mempercepat penyelesaian tugas, serta membantu pegawai menemukan solusi yang lebih tepat dalam menghadapi berbagai permasalahan kerja. Selain itu, pengetahuan yang dibagikan antarpegawai dapat menjadi sumber pembelajaran yang mendukung peningkatan kemampuan dan kualitas kerja individu.

Dari perspektif *Social Exchange Theory* (SET), temuan ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* merupakan bentuk hubungan timbal balik antarpegawai yang dapat meningkatkan kinerja. Dalam konteks Kantor Kecamatan di Kota Cilegon, pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan informasi terkait pelaksanaan tugas maupun pelayanan kepada masyarakat membantu pegawai menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta mempercepat penyelesaian tugas. Dengan demikian, temuan ini memperkuat asumsi *Social Exchange Theory* bahwa pertukaran sumber daya pengetahuan antarpegawai mendorong munculnya perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi, khususnya melalui peningkatan kinerja pegawai.

Pengaruh *Innovative Work Behavior* Tehadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa *innovative work behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga H_5 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *innovative work behavior* yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Pegawai yang mampu menghasilkan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide baru cenderung lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan serta mampu memberikan kontribusi yang lebih baik terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Deni & Ilhami, 2025), (Farhaq & Yulianti, 2024) dan (Sinaga, 2023) yang sama-sama menemukan bahwa *innovative work behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut menunjukkan bahwa innovative work behavior mendorong pegawai untuk lebih kreatif dalam menyelesaikan permasalahan, menghasilkan ide-ide baru, serta menerapkan solusi yang lebih efektif dalam pelaksanaan pekerjaan.

Dari perspektif *Social Exchange Theory* (SET), temuan ini menunjukkan bahwa *innovative work behavior* merupakan salah satu bentuk timbal balik positif yang diberikan pegawai kepada organisasi. Dalam konteks Kantor Kecamatan di Kota Cilegon, pegawai yang mampu menghasilkan, mengembangkan, dan mengimplementasikan ide-ide baru cenderung menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif, meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, serta memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, temuan ini memperkuat asumsi *Social Exchange Theory* bahwa ketika pegawai

his is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala
Jurnal Administrasi Negara
ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)
Copyright © 2026, Lella Rukmana,Deviyantoro
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.qpdest64
to this article
Page 160-161
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

memperoleh dukungan dan lingkungan kerja yang kondusif, mereka akan membalasnya melalui perilaku inovatif yang berdampak pada peningkatan kinerja.

Pengaruh *Servant Leadership* Tehadap Kinerja Pegawai Melalui *Innovative Work Behavior*

Hasil pengujian hipotesis keenam, bahwa *innovative work behavior* tidak mampu memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan *servant leadership* tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui *innovative work behavior.*

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Kelen & Winadi, 2026) yang menemukan bahwa *Servant Leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *innovative behavior.* Penelitian tersebut menjelaskan karyawan dengan inisiatif sendiri melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggungjawab untuk menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, dengan menekan segala resiko, agar pekerjaan dapat diselesaikan selaras dengan tujuan organisasi. Karyawan pun dengan kepercayaan diri dapat menerima tugas lainnya dari atasannya. Fokus perhatian pimpinan pada pelanggan memacu karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sampai selesai dan berupaya melebihi target yang ditentukan dan komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan dibandingkan melalui innovative behavior yang dimiliki.

Hasil pengujian yang tidak signifikan dalam penelitian ini sejalan dengan hasil pengujian pengaruh langsung antarvariabel. Pengujian sebelumnya menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap *innovative work behavior*, meskipun *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh *servant leadership* terjadi secara langsung, bukan melalui peningkatan *innovative work behavior.*

Dari perspektif *Social Exchange Theory* (SET), temuan ini menunjukkan bahwa *innovative work behavior* belum mampu menjadi mekanisme yang menjembatani hubungan antara *servant leadership* dan kinerja pegawai. Dalam konteks Kantor Kecamatan di Kota Cilegon, hubungan timbal balik yang dibangun melalui *servant leadership* lebih banyak memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja dibandingkan melalui pembentukan perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, efektivitas *servant leadership* dalam meningkatkan kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh perilaku kepemimpinan, tetapi juga oleh dukungan organisasi dalam mendorong pengembangan dan implementasi ide-ide inovatif pegawai.

Temuan tersebut didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa pada variabel *innovative work behavior*, indikator dengan skor terendah terdapat pada *idea promotion* dan *idea realization,* sedangkan pada variabel *servant leadership* skor terendah terdapat pada indikator memulihkan emosi, mengutamakan bawahan, dan memberdayakan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun pimpinan telah menerapkan *servant leadership*, dukungan terhadap pengembangan serta implementasi ide inovatif pegawai belum sepenuhnya optimal.

his is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala

Jurnal Administrasi Negara

ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Lella Rukmana,Deviyantoro
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.qpdest64
to this article
Page 160-161
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

Pengaruh *Knowledge Sharing* Tehadap Kinerja Pegawai Melalui *Innovative Work Behavior*

Hasil pengujian hipotesis ketujuh, ditemukan bahwa *innovative work behavior* tidak mampu memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* belum mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui *innovative work behavior.*

Berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yang diteliti oleh (Fikri & Laily, 2022), (Astuti & Setyorini, 2024) dan (Fanani & Wiratama, 2024) dengan hasil penelitian bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja melalui *innovative work behavior*. Penelitian-penelitian tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi *knowledge sharing* yang dilakukan karyawan, maka semakin besar peluang munculnya *innovative work behavior* yang dapat meningkatkan efisiensi dan kinerja. Melalui proses berbagi pengetahuan, informasi, pengalaman, dan solusi kerja dapat disebarluaskan kepada rekan kerja sehingga mendorong terciptanya ide-ide baru, perbaikan cara kerja, serta penyelesaian pekerjaan yang lebih efektif. Dengan demikian, *innovative work behavior* berperan dalam menjembatani pengaruh *knowledge sharing* terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil pengujian yang tidak signifikan dalam penelitian ini sejalan dengan hasil pengujian pengaruh langsung antarvariabel. Pengujian sebelumnya menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* maupun kinerja pegawai. Namun, pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai lebih dominan terjadi secara langsung dibandingkan melalui *innovative work behavior*. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh *knowledge sharing* terhadap peningkatan kinerja pegawai lebih banyak terjadi secara langsung dibandingkan melalui *innovative work behavior.*

Dari perspektif *Social Exchange Theory* (SET), temuan ini menunjukkan bahwa *innovative work behavior* belum mampu menjadi mekanisme yang menjembatani pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks Kantor Kecamatan di Kota Cilegon, pertukaran pengetahuan antarpegawai lebih banyak memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja dibandingkan melalui pembentukan perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, temuan ini mengindikasikan bahwa manfaat *knowledge sharing* terhadap kinerja belum sepenuhnya bergantung pada *innovative work behavior*, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mendorong pemanfaatan pengetahuan menjadi inovasi yang dapat diimplementasikan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Temuan tersebut juga didukung oleh hasil analisis deskriptif pada variabel *knowledge sharing* dan *innovative work behavior.* Pada variabel *knowledge sharing*, indikator dengan skor terendah terdapat pada aspek mengumpulkan pengetahuan, sedangkan pada variabel *innovative work behavior* indikator dengan skor terendah terdapat pada *idea promotion* dan *idea realization*. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun proses *knowledge sharing* telah berlangsung dengan baik, pemanfaatan pengetahuan baru dari

his is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala
Jurnal Administrasi Negara
ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Lella Rukmana,Deviyantoro
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.qpdest64
to this article
Page 160-161
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

luar organisasi serta pengembangan dan implementasi ide inovatif oleh pegawai belum sepenuhnya optimal.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *innovative work behavior*, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan di Kota Cilegon. Sementara itu, *knowledge sharing* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* maupun kinerja pegawai, serta *innovative work behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, *innovative work behavior* tidak mampu memediasi pengaruh *servant leadership* maupun *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan mengintegrasikan *servant leadership, knowledge sharing, innovative work behavior*, dan kinerja pegawai dalam perspektif *Social Exchange Theory (*SET) pada konteks kantor kecamatan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai lebih banyak dipengaruhi secara langsung oleh *servant leadership* dan *knowledge sharing* dibandingkan melalui mekanisme *innovative work behavior.*

Secara praktis, Kantor Kecamatan di Kota Cilegon perlu memperkuat penerapan *servant leadership,* khususnya pada aspek pemberdayaan pegawai, serta meningkatkan praktik *knowledge sharing* melalui pertukaran pengetahuan dan pembelajaran berkelanjutan. Selain itu, organisasi perlu memberikan ruang yang lebih luas bagi pegawai untuk mengembangkan dan mengimplementasikan ide-ide inovatif agar *innovative work behavior* dapat memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap peningkatan kinerja pegawai

REFERENSI

Amin, S., Shahnaz, M., & Mukminin, A. (2024). *The Impacts of the Servant Leadership on the Innovative Work Behaviors : Looking at the Role of Public Service Motivation and Employee Engagement*. *15*(2), 41–54. https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800502.20241502

[Proyeksi 2020-2035] Jumlah Penduduk Menurut Jenis Kelamin di Kota Cilegon (Ribu Jiwa), 2025. (2023). Badan Pusat Statistik Kota Cilegon. https://cilegonkota.bps.go.id/id/statistics-table/2/MTA2IzI=/-proyeksi-2020-2035-jumlah-penduduk-menurut-jenis-kelamin-di-kota-cilegon.html

Adji, W. H., Setia, M. I. R. N., & Nupardi, D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kecamatan Arjasari Kabupaten Bandung. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Ilmu Sosial : Co-Management*, *5*.

Afrida, W., Husna, C. A., Negara, I. A., Ilmu, F., Politik, I., & Umar, U. T. (2022). Peran Kepemimpinan Camat dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Kacamatan

his is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala

Jurnal Administrasi Negara

ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Lella Rukmana,Deviyantoro
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.qpdest64
to this article
Page 160-161
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

Johan Pahlawan. *Jurnal Al Azhar Indonesia Seri Ilmu Sosial*, *03*, 8–16. https://doi.org/DOI: http://dx.doi.org/10.36722/jaiss.v%vi%i.840 e-ISSN:

Anatan, L. (2025). *KNOWLEDGE SHARING Praktik dan Kebij akan dalam Pendidikan Tinggi* (Meythi (Ed.); 1st-Cetaka ed.). MCU Press. https://cube.maranatha.edu/mcu_press/knowledge-sharing/

Andika, I. P. N. R., Rihayana, I. G., & Putra, B. N. K. (2024). PENGARUH KNOWLEDGE SHARING, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. HEROINTI NUSA DENPASAR. *Jurnal EMAS*, *5*, 73–83.

Awaliya, S., & Endratno, H. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja , Disiplin Kerja dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Purbalingga. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, *5*(3), 278–287. https://doi.org/https://doi.org/10.32639/jimmba.v5i3.170

Dayanti, P. R., & Yulianti, P. (2023). How Servant Leadership and Knowledge-Sharing Trigger Innovative Work Behavior among Millennials at Start-Up Businesses ? *JOURNAL OF THEORETICAL AND APPLIED MANAGEMENT*, *16*, 96–106. https://doi.org/https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i1.43224

Deni, T. M., & Ilhami, S. D. (2025). DETERMINASI JOB CRAFTING , INNOVATIVE WORK BEHAVIOR , DAN EFIKASI DIRI. *JURNAL EKONOMI BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN*, *2*(2), 34–45. https://doi.org/https://doi.org/10.69714/5yqaen34 DETERMINASI

Efendi, Y., Suyono, J., Rosyid, A., Suyono, A. A., & Danarsari. (2025). Pengaruh Knowledge Sharing , Komitmen Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan. *Jurnal Kompetensi Ilmu Sosial*, *3*(2019), 132–146. https://doi.org/10.29138/jkis.v3i2.59

Farhaq, N. C., & Yulianti, E. (2024). Pengaruh Digital Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Perilaku Kerja Inovatif Karyawan Milenial Nur. *Public Policy : Inovatif Karyawan Milenial*, *5*(1). https://doi.org/https://doi.org/10.51135/PublicPolicy.v5.i1.p394-411

Gera, I. G. (2024). KEPEMIMPINAN PELAYANAN ROBERT K. GREENLEAF SEBAGAI PENDEKATAN BERKELANJUTAN DALAM MANAJEMEN ORGANISASI. *Jurnal Tanbih*, *1*, 1–13. https://ejurnal.staitangho.ac.id/index.php/jes/article/view/6?utm_source=chatgpt.com

Handraini, H., & Frinaldi, A. (2024). TANTANGAN PENERAPAN INOVASI BUDAYA ORGANISASI DALAM PENGELOLAAN ALOKASI DANA NAGARI/DESA DALAM RANGKA MEWUJUDKAN PEMERINTAHAN DESA YANG BAIK. *Jurnal Pendidikan Dan Sosial Budaya*, *4*, 191–203. https://doi.org/https://doi.org/10.58578/yasin.v4i3.2887

his is an open-access article under the CC–BY NC-SA license

Sawala

Jurnal Administrasi Negara

ISSN: 2598-4039 (Online)
ISSN: 2302-2221 (Print)

Copyright © 2026, Lella Rukmana,Deviyantoro
http://doi.org/10.30656/sawala.v14i1.qpdest64
to this article
Page 160-161
Volume 14 Number 1 (Juni) 2026

Hair, F. J., Hult, T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7 ©

Kota Cilegon. (n.d.). Wikipedia. Retrieved January 3, 2026, from https://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Cilegon

Le, P., Le, T., Hoang, T., Van, S. H., Nguyen, H., & Thu, T. (2025). Impact of servant leadership on knowledge sharing and work performance : The moderating roles of innovative culture. *Strategic Business Research*, *1*(1), 100008. https://doi.org/10.1016/j.sbr.2025.100008

Maryati, T., & Zhafran, H. (2025). *Entrepreneurial Leadership terhadap Innovative Work Behavior dengan Creative Self-Efficacy sebagai mediasi dan Proactive Personality sebagai moderasi*. *14*(2), 137–152. https://doi.org/10.32502/jim.v14i2.544

Nugraha, D. A., Aprilia, A. F., Awaliyah, R., & Isa, M. (2023). *Kepemimpinan Yang Melayani (Servant Leadership) : Sebuah Kajian Literatur*. *1*(3).

Saragih, L., & Hermanto, D. (2024). *Sustainable Organizational Performance Melalui Knowledge Sharing* (Cetakan Pe). Selat Media Partners.

Suryani, A. N., Gustini, S., & Heriyana. (2025). Pengaruh Kualitas Pelayanan Publik Kantor Camat Kecamatan Keluang Terhadap Kepuasan Masyarakat. *Jurnal Manajemen Kompeten*, *8*(1), 65–74. https://doi.org/https://doi.org/10.51877/mnjm.v8i1.440

Thaib, R. N. M., & Parahyanti, E. (2025). *Servant Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Meaningful Work and Strengths Use*. *06*(01), 137–150. https://doi.org/10.37899/journal-la-sociale.v6i1.1807

Widodo, S. E. (2018). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Cetakan ke). Pustaka Pelajar.

Zhou, G., Gul, R., & Tufail, M. (2022). *Does Servant Leadership Stimulate Work Engagement ? The Moderating Role of Trust in the Leader*. *13*(July), 1–9. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.925732

his is an open-access article under the CC–BY NC-SA license