



## Hubungan Antara Kepemimpinan Pelayan, Kepribadian Proaktif, dan Perilaku Suara pada Karyawan Perusahaan PT Semen Padang

Latifah Safitri<sup>1</sup>, Nia Ariyani Erlin<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Negeri Padang, Sumatra Barat, Indonesia  
Correspondence E-mail: [niaariyanierlin@fe.unp.ac.id](mailto:niaariyanierlin@fe.unp.ac.id)

### ABSTRACT

*Voice behavior* sangat penting dalam menciptakan budaya kerja yang terbuka, adaptif, dan inovatif. Ketika karyawan berani menyampaikan ide, masukan, maupun kritik yang membangun, perusahaan lebih siap menghadapi tantangan dan mengambil keputusan yang tepat. Namun, tidak semua karyawan menunjukkan keberanian untuk bersuara, sehingga perlu ditelusuri faktor-faktor yang dapat mendorong perilaku ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *voice behavior* dengan *proactive personality* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 120 karyawan tetap PT Semen Padang. Teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan bantuan *software SmartPLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap *voice behavior*, tetapi memiliki pengaruh positif terhadap *proactive personality*. Selain itu, *proactive personality* berpengaruh signifikan terhadap *voice behavior* dan mampu memediasi hubungan antara *servant leadership* dan *voice behavior*. Temuan ini memberikan gambaran bahwa peran *servant leadership* penting dalam membentuk *proactive personality* karyawan, yang pada akhirnya dapat mendorong mereka untuk lebih berani menyuarakan pendapat demi kemajuan perusahaan.

© 2025 Kantor Jurnal dan Publikasi UPI

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Submitted 21 Juni 2025

First Revised 21 Juli 2025

Accepted 29 Juli 2025

Available online 30 Juli 2025

Publication Date 30 Juli 2025

#### Keyword:

*Servant leadership,*  
*Proactive personality,*  
*Voice behavior.*

## 1. PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang semakin dinamis dan kompleks menuntut perusahaan untuk terus beradaptasi terhadap perubahan. Tantangan tersebut tidak hanya datang dari perkembangan teknologi, pasar, maupun regulasi, tetapi juga dari kebutuhan untuk membangun budaya perusahaan yang inovatif, responsif, dan partisipatif. Di tengah tuntutan ini, peran karyawan tidak lagi terbatas pada pelaksanaan tugas rutin, tetapi juga dituntut untuk berkontribusi secara aktif dalam proses pengambilan keputusan melalui penyampaian ide, saran, maupun kritik yang membangun. Perilaku ini dalam konteks perusahaan dikenal sebagai *voice behavior*.

*Voice behavior* merujuk pada tindakan sukarela dari karyawan untuk menyuarakan pendapat atau ide demi perbaikan perusahaan (Liang et al., 2012). Perilaku ini dinilai penting karena dapat meningkatkan efisiensi, mendukung inovasi, dan memperkuat keterlibatan karyawan terhadap tujuan bersama perusahaan (Hernández-Perlines et al., 2020). Namun, *voice behavior* tidak selalu muncul secara otomatis dalam setiap individu. Terdapat sejumlah faktor yang memengaruhinya, baik dari aspek situasional maupun personal. Salah satu faktor situasional yang banyak diteliti adalah gaya *servant* dalam perusahaan.

Salah satu pendekatan *servant* yang dinilai mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *voice behavior* adalah *servant leadership*. *Servant leadership* adalah gaya *servant* yang berorientasi pada pelayanan kepada karyawan dengan cara mendengarkan, memberikan dukungan emosional, serta mendorong pertumbuhan pribadi dan profesional (van Dierendonck, 2011). Pemimpin dengan gaya ini menempatkan kebutuhan bawahan di atas kepentingan pribadi, dan mendorong keterbukaan, kepercayaan, serta kolaborasi dalam perusahaan. Ketika pemimpin menunjukkan empati dan komitmen terhadap kesejahteraan karyawan, maka terbentuklah iklim psikologis yang aman untuk menyuarakan pendapat (Erkutlu & Chafra, 2015).

Meskipun *servant leadership* memiliki potensi dalam mendorong *voice behavior*, beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung antara keduanya tidak selalu signifikan. Hal ini mengindikasikan adanya peran variabel lain yang mungkin memediasi hubungan tersebut. Salah satu variabel yang relevan adalah *proactive personality*. *Proactive personality* menggambarkan kecenderungan individu untuk mengambil inisiatif, mengantisipasi masalah, dan bertindak secara mandiri dalam menciptakan perubahan yang konstruktif (Bateman & Crant, 1999). Individu dengan kepribadian proaktif cenderung tidak menunggu instruksi, tetapi secara aktif mencari peluang dan menyuarakan ide yang dianggap bermanfaat bagi perusahaan.

Dalam konteks *servant leadership*, lingkungan kerja yang mendukung dan memperhatikan kebutuhan karyawan dapat mengaktifkan potensi kepribadian proaktif. Berdasarkan *Trait activation theory* (TAT) yang dikembangkan oleh Mischel (1968), kepribadian tertentu dapat muncul atau "teraktivasi" apabila individu berada dalam situasi yang tepat. Dengan kata lain, *servant leadership* menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan dengan kepribadian proaktif untuk mengekspresikan dirinya melalui *voice behavior*.

PT Semen Padang sebagai perusahaan semen pertama di Indonesia, merupakan perusahaan yang memiliki nilai-nilai budaya kerja kolaboratif dan menghargai partisipasi aktif karyawan dalam pengambilan keputusan. Selama masa observasi, terlihat bahwa beberapa karyawan secara aktif memberikan masukan kepada pimpinan mengenai operasional perusahaan dan pengelolaan pemangku kepentingan. Namun, tidak semua karyawan menunjukkan keberanian yang sama dalam menyampaikan pendapat. Hal ini menimbulkan pertanyaan mengenai peran gaya *servant* dan karakteristik personal dalam mendorong *voice behavior*.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *voice behavior* dengan *proactive personality* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Semen Padang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan

kontribusi teoritis dengan memperkaya pemahaman mengenai mekanisme hubungan antara gaya servant dan perilaku suara karyawan, serta kontribusi praktis dalam pengembangan strategi servant yang mendorong partisipasi aktif karyawan dalam perusahaan.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### *Trait activation theory (TAT)*

*Trait activation theory* (TAT) dikembangkan oleh Tett dan Burnett (2003) sebagai pengembangan dari teori kepribadian situasional. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku individu tidak hanya dipengaruhi oleh sifat kepribadiannya, tetapi juga oleh konteks atau situasi yang memungkinkan trait tersebut "teraktivasi". Dalam konteks perusahaan, seorang karyawan mungkin memiliki sifat proaktif, namun sifat tersebut hanya muncul apabila lingkungan kerja memungkinkan, seperti adanya dukungan dari atasan atau budaya perusahaan yang terbuka.

Dalam penelitian ini, *servant leadership* dianggap sebagai konteks yang memungkinkan munculnya *proactive personality*. Dengan adanya pemimpin yang suportif, memberdayakan, dan memberikan rasa aman secara psikologis, karyawan merasa nyaman untuk mengekspresikan ide dan mengambil inisiatif. Oleh karena itu, *servant leadership* dapat mengaktivasi trait proaktif yang dimiliki individu, yang kemudian mendorong munculnya *voice behavior*.

TAT relevan digunakan dalam penelitian ini karena mampu menjelaskan bagaimana interaksi antara faktor lingkungan (*servant*) dan faktor personal (kepribadian) dapat menghasilkan perilaku kerja tertentu seperti *voice behavior*.

### *Servant leadership*

*Servant leadership* merupakan gaya servant yang menekankan pelayanan terhadap kebutuhan karyawan sebelum kepentingan perusahaan atau pribadi pemimpin itu sendiri (Greenleaf, 1977). Model ini menekankan bahwa seorang pemimpin ideal adalah mereka yang fokus pada pertumbuhan, kesejahteraan, dan pemberdayaan orang-orang yang mereka pimpin. Dennis dan Bocarnea (2005) mengidentifikasi lima dimensi utama *servant leadership* yaitu, *Love* (kasih sayang), *Empowerment* (pemberdayaan), *Vision* (visi), *Humility* (kerendahan hati), *Trust* (kepercayaan).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *servant leadership* dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen perusahaan, dan perilaku kerja ekstra-role seperti *voice behavior* (Liden et al., 2008). Namun, hasil penelitian tentang pengaruh langsung *servant leadership* terhadap *voice behavior* masih bervariasi, sehingga memerlukan pendekatan mediasi seperti kepribadian proaktif.

### *Proactive personality*

*Proactive personality* pertama kali diperkenalkan oleh Bateman dan Crant (1993) sebagai disposisi individu untuk mengambil tindakan proaktif terhadap lingkungan mereka. Individu dengan kepribadian proaktif cenderung memiliki inisiatif, berorientasi pada perubahan, dan tidak pasif dalam menghadapi tantangan kerja. Indikator umum dari *proactive personality* antara lain: Mampu menciptakan peluang, Menunjukkan inisiatif, Gigih, Berani mengambil risiko.

Kepribadian ini telah banyak dikaitkan dengan berbagai hasil positif dalam perusahaan, termasuk kinerja inovatif, kepuasan kerja, dan perilaku *voice* (Crant, 2000). Dalam konteks penelitian ini, *proactive personality* diprediksi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh *servant leadership* terhadap *voice behavior*.

### *Voice behavior*

*Voice behavior* merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan untuk menyampaikan ide, saran, atau kritik yang bertujuan memperbaiki proses kerja atau perusahaan (Van Dyne & LePine, 1998). Liang et al. (2012) membagi *voice behavior* menjadi dua dimensi yaitu, *Promotive Voice*, dan *Prohibitive Voice*.

*Voice behavior* penting dalam perusahaan karena mendorong perubahan, inovasi, dan peningkatan kualitas keputusan. Namun, perilaku ini juga berisiko karena dapat menimbulkan konflik atau resistensi. Oleh karena itu, diperlukan iklim psikologis yang aman dan dukungan dari atasan agar karyawan bersedia menyuarakan pendapatnya. Menurut Morrison (2011), *voice behavior* sangat dipengaruhi oleh persepsi terhadap dukungan perusahaan, gaya servant, serta faktor kepribadian seperti efikasi diri dan sifat proaktif.

Berdasarkan uraian diatas maka dirumuskan hipotesis penelitian, yaitu:

**H1: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *voice behavior***

*Servant leadership* menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, aman secara psikologis, dan mendorong partisipasi karyawan dalam menyuarakan ide atau kritik yang membangun. Ketika karyawan merasa didengarkan dan dihargai oleh pemimpinnya, mereka lebih terdorong untuk menyampaikan pendapat demi kemajuan perusahaan (van Dierendonck, 2011; Liang et al., 2012). Hal ini juga didukung oleh teori *Trait activation theory* (Tett & Burnett, 2003), yang menjelaskan bahwa *voice behavior* akan muncul ketika trait tertentu diaktifkan oleh konteks kerja yang suportif seperti servant leadership.

**H2: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *proactive personality***

Servant yang melayani, melalui pemberdayaan dan kepercayaan, membentuk lingkungan kerja yang mendorong individu untuk lebih inisiatif, bertanggung jawab, dan menciptakan perubahan positif. Pemimpin yang memberikan ruang untuk berkembang memungkinkan aktivasi trait proaktif dalam diri karyawan (Dennis & Bocarnea, 2005; Tett & Burnett, 2003). Hal ini juga didukung oleh teori *Trait activation theory*, yang menyatakan bahwa trait proaktif seseorang akan muncul ketika terdapat situasi kerja yang mendorong aktualisasi potensi tersebut, salah satunya melalui peran pemimpin.

**H3: *Proactive personality* berpengaruh positif terhadap *voice behavior*.**

Individu yang proaktif memiliki dorongan untuk menyuarakan ide tanpa diminta, karena mereka fokus pada solusi, perbaikan, dan inisiatif terhadap perubahan. Sifat ini membuat mereka lebih aktif dalam menyuarakan pendapat di tempat kerja (Bateman & Crant, 1999; Liang et al., 2012). Hal ini juga didukung oleh teori *Trait activation theory*, di mana individu dengan trait proaktif akan lebih terdorong untuk berbicara apabila mereka merasa lingkungan mendukung untuk berperilaku demikian.

**H4: *Proactive personality* memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *voice behavior***

*Servant leadership* tidak selalu memberikan dampak langsung terhadap *voice behavior*, tetapi dapat membentuk kepribadian proaktif yang kemudian mendorong karyawan untuk berbicara secara aktif dan konstruktif (Crant, 2000; Walumbwa et al., 2010). Hal ini juga didukung oleh teori *Trait activation theory*, yang menjelaskan bahwa konteks kerja seperti *servant leadership* dapat mengaktifkan trait tertentu (*proactive*), yang kemudian menjadi jalur mediasi dalam membentuk perilaku *voice*.

### 3. METODE

Penelitian ini merupakan studi kuantitatif yang dilakukan di PT Semen Padang pada Mei 2025. Data dikumpulkan menggunakan teknik survei melalui penyebaran kuesioner online (*Google Forms*). Instrumen yang digunakan disusun dalam skala Likert 1–5. Populasi penelitian adalah karyawan tetap PT Semen Padang, dan pengambilan sampel dilakukan dengan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria:

- 1) Karyawan PT Semen Padang yang berumur 25-55 tahun.
- 2) Karyawan PT Semen Padang yang sudah bekerja minimal 2 tahun
- 3) Karyawan PT Semen Padang yang pernah terlibat dalam pengerjaan suatu proyek atau tim yang membutuhkan ide inovatif.

Jumlah responden yang dianalisis sebanyak 120 orang, ditentukan berdasarkan rumus Hair et al. (2022), yaitu minimal 10 kali jumlah indikator. Analisis data dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0 dengan pendekatan *Partial Least Squares-Structural*

*Equation Modeling (PLS-SEM)* untuk menguji model pengukuran dan hubungan antar variabel secara simultan.

### Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator teoritis dari masing-masing variabel. Setiap item diukur menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Instrumen disusun untuk mengukur tiga variabel utama: *Servant leadership* Diukur menggunakan alat ukur dari Dennis & Bocarnea (2005) yang mencakup 21 item. Instrumen ini meliputi 4 indikator, yaitu Love (kasih sayang), Empowerment (pemberdayaan), Vision (visi), Humility (kerendahan hati), dan Trust (kepercayaan). *Proactive personality* Diadaptasi dari Bateman dan Crant (1999), terdiri dari 16 item. Instrumen ini mengukur kecenderungan individu untuk meliputi 4 indikator, yaitu : Melihat peluang, Mengambil inisiatif, Gigih, dan Mengambil Tindakan. *Voice behavior* Diukur menggunakan skala dari Liang et al. (2012), terdiri dari 10 item. Yang meliputi 2 indikator, yaitu *Promotive voice* dan *Prohibitive voice*.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

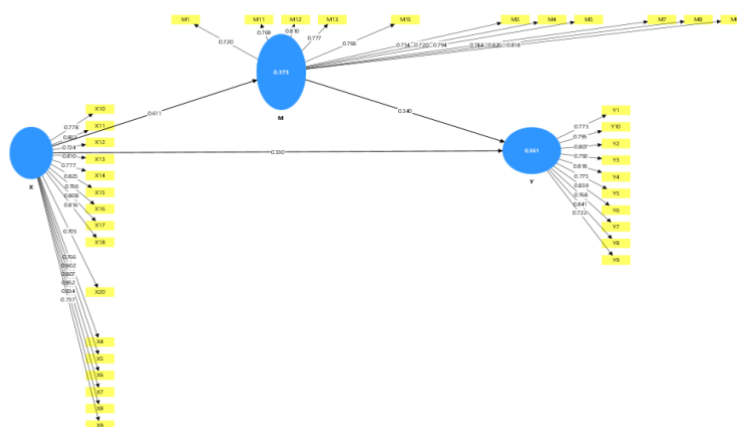
### Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah teknik pengolahan data yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah dikumpulkan dari responden, tanpa bertujuan menarik kesimpulan umum atau pengujian hipotesis (Sugiyono, 2013). Data dalam penelitian ini diperoleh dari hasil pengisian kuesioner oleh para responden yang kemudian dikelompokkan dan ditabulasi. Jumlah total responden dalam penelitian ini adalah 120 orang karyawan tetap PT Semen Padang. Responden terdiri dari 76 orang laki-laki (63,3%) dan 44 orang perempuan (36,7%). Dilihat dari tingkat pendidikan, sebagian besar responden merupakan lulusan S1 (60%), diikuti oleh D3/D4 dan S2. Berdasarkan usia, sebagian besar berada dalam rentang usia 25–40 tahun (55%), dan dari sisi lama masa kerja, mayoritas responden telah bekerja selama lebih dari 10 tahun (82,5%).

#### a. Uji Validitas

Berdasarkan gambar model awal dan hasil analisis, setiap instrumen dari setiap variabel dalam penelitian ini harus memiliki nilai outer loading di atas 0,7 untuk memenuhi persyaratan validitas konvergen. Namun, ada 10 indikator atau pertanyaan yang tidak memenuhi standar nilai ini, yaitu X1, X2, X3, X19, X21, M2, M6, M10, M14, dan M16 karena nilai *outer loading*

Gambar 1 berikut menyajikan model awal dan hasil uji validitas konstruk untuk masing-masing indikator penelitian.



Gambar 1. Uji Validitas

Tabel 14 berikut menunjukkan nilai *outer loading* akhir untuk setiap indikator variabel penelitian, yang digunakan untuk mengukur validitas *konvergen*.

**Tabel 14. *Outer Loading* Akhir**

|      | M     | X     | Y     |
|------|-------|-------|-------|
| PP1  | 0.720 |       |       |
| PP11 | 0.769 |       |       |
| PP12 | 0.810 |       |       |
| PP13 | 0.777 |       |       |
| PP15 | 0.766 |       |       |
| PP3  | 0.754 |       |       |
| PP4  | 0.720 |       |       |
| PP5  | 0.794 |       |       |
| PP7  | 0.744 |       |       |
| PP8  | 0.820 |       |       |
| PP9  | 0.818 |       |       |
| SL10 |       | 0.778 |       |
| SL11 |       | 0.802 |       |
| SL12 |       | 0.724 |       |
| SL13 |       | 0.810 |       |
| SL14 |       | 0.777 |       |
| SL15 |       | 0.825 |       |
| SL16 |       | 0.766 |       |
| SL17 |       | 0.808 |       |
| SL18 |       | 0.816 |       |
| SL20 |       | 0.705 |       |
| SL4  |       | 0.766 |       |
| SL5  |       | 0.802 |       |
| SL6  |       | 0.807 |       |
| SL7  |       | 0.852 |       |
| SL8  |       | 0.834 |       |
| SL9  |       | 0.737 |       |
| VB1  |       |       | 0.773 |
| VB10 |       |       | 0.795 |
| VB2  |       |       | 0.807 |
| VB4  |       |       | 0.792 |
| VB5  |       |       | 0.818 |
| VB6  |       |       | 0.775 |
| VB7  |       |       | 0.859 |
| VB8  |       |       | 0.768 |
| VB9  |       |       | 0.841 |
| VB1  |       |       | 0.722 |

Sumber: SmartPLS 4, diolah tahun 2025

Dari hasil *outlier loading* akhir yang didapat, dapat digambarkan bahwa indikator masing-masing variabel memberikan nilai *convergent validity* yang cukup. Begitu juga dengan nilai *cross loading* yang menunjukkan *discriminant validity* yang baik, yaitu jika perbandingan korelasi indikator variabel memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator variabel lain. Metode lain yang dapat digunakan dalam menilai *discriminant validity* yaitu dengan cara membandingkan nilai *Square Root of Average (AVE)* untuk setiap konstruk dengan korelasi antara satu konstruk dengan konstruk yang lainnya dalam model. Suatu konstruk dapat dikatakan valid jika memiliki nilai AVE >0,5.

Nilai AVE masing-masing konstruk ditampilkan pada Tabel 15, yang menunjukkan tingkat validitas *konvergen* yang telah dicapai.

**Tabel 15. Average Variance Extracted (AVE)**

|    | Average variance extracted (AVE) |
|----|----------------------------------|
|    | 0.597                            |
| SL | 0.623                            |
| VB | 0.633                            |

Sumber: SmartPLS 4, diolah tahun 2025

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk telah memiliki validitas di atas 0,5. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa setiap variabel memiliki tingkat validitas yang baik atau dapat diterima.

Untuk menilai kelulusan setiap variabel dalam uji validitas diskriminan, dapat dilakukan dengan melihat nilai cross loading. Suatu variabel dikatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan apabila memiliki nilai *cross loading* di atas 0,5, yang menunjukkan bahwa korelasi antara variabel dan indikator pengukurnya lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel lain.

Untuk mengetahui *discriminant validity*, nilai *cross loading* tiap indikator ditampilkan pada Tabel 16 berikut.

**Tabel 16. Nilai Cross Loading**

|     | M     | X     | Y     |
|-----|-------|-------|-------|
| M1  | 0.720 | 0.384 | 0.522 |
| M11 | 0.769 | 0.497 | 0.387 |
| M12 | 0.810 | 0.559 | 0.363 |
| M13 | 0.777 | 0.459 | 0.333 |
| M15 | 0.766 | 0.470 | 0.402 |
| M3  | 0.754 | 0.423 | 0.498 |
| M4  | 0.720 | 0.478 | 0.420 |
| M5  | 0.794 | 0.470 | 0.416 |
| M7  | 0.744 | 0.460 | 0.405 |
| M8  | 0.820 | 0.503 | 0.398 |
| M9  | 0.818 | 0.484 | 0.446 |
| X10 | 0.485 | 0.778 | 0.430 |
| X11 | 0.558 | 0.802 | 0.333 |
| X12 | 0.447 | 0.724 | 0.310 |
| X13 | 0.460 | 0.810 | 0.434 |
| X14 | 0.433 | 0.777 | 0.370 |
| X15 | 0.549 | 0.825 | 0.419 |
| X16 | 0.468 | 0.766 | 0.413 |
| X17 | 0.555 | 0.808 | 0.453 |
| X18 | 0.526 | 0.816 | 0.556 |
| X20 | 0.377 | 0.705 | 0.470 |
| X4  | 0.482 | 0.766 | 0.428 |
| X5  | 0.550 | 0.802 | 0.373 |
| X6  | 0.498 | 0.807 | 0.395 |
| X7  | 0.456 | 0.852 | 0.507 |
| X8  | 0.458 | 0.834 | 0.467 |
| X9  | 0.369 | 0.737 | 0.380 |
| Y1  | 0.495 | 0.425 | 0.773 |
| Y10 | 0.332 | 0.363 | 0.795 |
| Y2  | 0.418 | 0.433 | 0.807 |
| Y3  | 0.431 | 0.332 | 0.792 |
| Y4  | 0.484 | 0.533 | 0.818 |
| Y5  | 0.425 | 0.485 | 0.775 |
| Y6  | 0.395 | 0.454 | 0.859 |
| Y7  | 0.410 | 0.393 | 0.768 |
| Y8  | 0.421 | 0.362 | 0.841 |
| Y9  | 0.455 | 0.437 | 0.722 |

Sumber: SmartPLS 4, diolah tahun 2025

Validasi diskriminan dinyatakan terpenuhi karena tabel sebelumnya memperlihatkan bahwa setiap indikator memiliki nilai *loading* yang lebih tinggi terhadap konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Selain itu untuk menguji validitas diskriminan juga bisa di uji menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* yang menyatakan bahwa nilai akar kuadrat AVE suatu variabel harus lebih besar daripada korelasi antar variabel lainnya.

Tabel 17 berikut menunjukkan hasil uji validitas diskriminan menggunakan *Fornell-Larcker Criterion*.

**Tabel 17. Fornell-Larcker Criterion**

|   | M     | X     | Y     |
|---|-------|-------|-------|
| M | 0.773 |       |       |
| X | 0.611 | 0.789 |       |
| Y | 0.541 | 0.537 | 0.796 |

Sumber: SmartPLS 4, diolah tahun 2025

Berdasarkan tabel diatas, nilai akar kuadrat AVE setiap variabel lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik.

#### **b. Uji Reabilitas**

Uji reliabilitas ini dilakukan dengan melihat nilai dari *composite reliability* dan *cronbach's alpha* blok indikator untuk mengukur konstruk. Hasil dari *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dapat dikatakan reliable jika memiliki nilai di atas 0,7.

Untuk menguji reliabilitas konstruk, tabel 18 berikut menyajikan nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*.

**Tabel 18. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

|    | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho a) | Composite reliability (rho c) |
|----|------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| PP | 0.932            | 0.933                         | 0.942                         |
| SL | 0.959            | 0.961                         | 0.963                         |
| vb | 0.935            | 0.938                         | 0.945                         |

Sumber: SmartPLS 4, diolah tahun 2025

Pada tabel di atas, menunjukkan bahwa nilai dari *composite reliability* dan *cronbach's alpha* untuk semua konstruknya yaitu di atas 0,7. Sehingga dapat disimpulkan bahwasanya semua konstruk pada model yang diestimasi sudah *reliable* atau memenuhi kriteria.

#### **Pengukuran Model Struktural (Inner Model)**

Pengujian model struktural ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel, nilai signifikan serta *R-Square* dari model penelitian. Model struktural dapat dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk endogen “uji t” serta signifikan dari parameter jalur struktural.

Tabel 19 berikut menunjukkan nilai *R-Square* dan *R-Square Adjusted* untuk variabel *endogen* dalam model penelitian.

**Tabel 19. Nilai R-Square**

|    | <i>R-square</i> | <i>R-square adjusted</i> |
|----|-----------------|--------------------------|
| PP | 0.373           | 0.368                    |
| VB | 0.361           | 0.350                    |

Sumber: *SmartPLS 4*, diolah tahun 2025

Berdasarkan pada tabel diatas memperlihatkan bahwa *R-Square* dari variabel *voice behavior* sebesar 0,361. Artinya nilai 36% menyatakan bahwa variabel *voice behavior* dapat dijelaskan oleh variabel *servant leadership*, sementara sisanya dipengaruhi oleh factor lain diluar model. Nilai *R-square adjusted* sebesar 0,350 menunjukkan koreksi terhadap jumlah prediktor dalam model, yang tetap mendekati nilai  $R^2$ , menandakan model cukup stabil.

Sementara itu, variabel PP (*Proactive personality*) memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,373, yang berarti 37,3% varian dalam *proactive personality* dapat dijelaskan oleh variabel *servant leadership* dalam penelitian, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh factor lain diluar model. Nilai *R-square adjusted* sebesar 0,368 juga menunjukkan sedikit penyesuaian yang masih sejalan dengan  $R^2$ , menandakan model cukup layak meskipun pengaruh variabel independen terhadap *proactive personality* lebih lemah dibandingkan pengaruhnya terhadap *voice behavior*.

### Hasil Analisis dan Diskusi

Pengujian hipotesis dilakukan untuk melihat dan mengetahui pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total antara variabel. Pengujian ini dilakukan dengan mengoperasikan *bootstrapping* pada program *SmartPLS 4* sehingga diperoleh hubungan pengaruh variabel eksogen terhadap endogen.

#### a. Hipotesis pengaruh langsung

Uji hipotesis pengaruh langsung dilakukan dengan melihat statistik yang dihasilkan *inner model*. Hipotesis penelitian dapat diterima jika t-statistic >1.96.

Untuk melihat pengaruh langsung antar variabel, hasil uji *path coefficient* disajikan dalam Tabel 20.

**Tabel 20. Output Path Coefficient (Hipotesis Secara Langsung)**

|        | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ((O/STDEV)) | P values |
|--------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| M -> Y | 0.340               | 0.338           | 0.103                      | 3.314                    | 0.001    |
| X -> M | 0.611               | 0.620           | 0.079                      | 7.721                    | 0.000    |
| X -> Y | 0.330               | 0.344           | 0.095                      | 3.485                    | 0.000    |

Sumber: *SmartPLS 4*, diolah tahun 2025

Hasil untuk hipotesis langsung pada hipotesis 1, hipotesis 2 dan hipotesis 3 adalah sebagai berikut:

Hasil pengujian Hipotesis1 menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *voice behavior*. Karyawan di PT Semen Padang merasa nyaman menyampaikan pendapat ketika pemimpin menunjukkan empati, mendengarkan, serta melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Hal ini mencerminkan bahwa gaya *servant* yang melayani mendorong lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung keterbukaan dalam komunikasi. Penelitian ini didukung oleh Tian et al. (2018), yang menyatakan bahwa *servant leadership* berperan penting dalam membangun lingkungan kerja yang terbuka dan aman bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat. Dari sudut pandang *Trait Activation Theory* (TAT) yang dikemukakan oleh Mischel (1968), gaya *servant* seperti *servant leadership* menciptakan

konteks situasional yang dapat “mengaktifkan” *trait* atau sifat tertentu dalam diri individu, dalam hal ini adalah *voice behavior*. Ketika lingkungan mendukung dan aman secara psikologis, individu lebih terdorong untuk menyuarakan ide dan masukan secara aktif. Penelitian ini membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *voice behavior*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *proactive personality*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan *servant leadership* yang baik oleh pemimpin di PT Semen Padang dapat mendorong karyawan untuk lebih aktif menyampaikan ide, saran, dan kritik membangun demi kemajuan perusahaan.

Hasil pengujian Hipotesis 2 menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *proactive personality*. Ketika pemimpin memberikan perhatian, dukungan, serta memberdayakan karyawan, hal ini menciptakan iklim kerja yang memungkinkan karyawan lebih aktif, berinisiatif, dan percaya diri dalam menghadapi tugas. Di PT Semen Padang, *servant* yang melayani terbukti mampu menumbuhkan semangat proaktif karyawan. Penelitian ini didukung dengan penelitian Tyas et al., (2024) *leader* akan memenuhi kebutuhan karyawan atas kompetensi dirinya, melalui adanya perhatian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan dasar karyawan itu sendiri, sehingga membuat karyawan mampu memiliki kepribadian proaktif yang tinggi.

Hal tersebut juga diperkuat dengan perspektif *trait activation theory* Walter Mischel (1968), ketika pemimpin memberikan perhatian dan dukungan, karyawan akan merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk berkontribusi. Sedangkan kepribadian proaktif karyawan akan muncul dalam lingkungan yang mendukung. Sehingga penelitian ini menyimpulkan bahwa *servant leadership* yang dimiliki oleh pemimpin sudah baik atau cukup, sehingga dapat meningkatkan *proactive personality* bagi karyawan. Penelitian ini membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *proactive personality*. Dapat disimpulkan bahwa gaya *servant* yang melayani telah diterapkan dengan baik oleh pimpinan di PT Semen Padang dan berada dalam kategori tinggi.

Hasil pengujian Hipotesis 3 menunjukkan bahwa karyawan dengan *proactive personality* cenderung lebih berani menyampaikan ide, kritik, dan solusi terhadap permasalahan di lingkungan kerja. Individu yang proaktif tidak hanya menunggu instruksi, tetapi bertindak secara mandiri dan bertanggung jawab. Hal ini menunjukkan bahwa *proactive personality* merupakan faktor penting dalam memunculkan *voice behavior*. Penelitian ini didukung dengan penelitian Yi, Z (2009), yang menemukan bahwa *proactive personality* memiliki korelasi tinggi dengan *voice behavior* karyawan. Umumnya, karyawan yang berinisiatif cenderung terlibat dalam perilaku bersuara hanya ketika mereka yakin bahwa mengemukakan pendapat itu aman dan dapat menghasilkan hasil yang efektif. Jadi dapat disimpulkan bahwa *proactive personality* yang dimiliki oleh karyawan cukup maka akan berdampak terhadap *voice behavior* mereka.

Hal ini juga diperkuat oleh *trait activation theory* Walter Mischel (1968), bahwa sifat kepribadian individu dapat ditunjukkan dalam situasi seperti pekerjaan, dengan menyadari bahwa *trait* tidak selalu terlihat, tetapi dapat diaktifkan oleh situasi. Perusahaan dapat mendorong muncul kepribadian proaktif yang berdampak pada munculnya *voice behavior*. Sifat kepribadian mungkin tidak selalu terlihat, tetapi bisa muncul dalam konteks tertentu, seperti di tempat kerja. Oleh karena itu, perusahaan dapat berperan dalam menciptakan lingkungan yang mendukung, sehingga mendorong karyawan untuk menunjukkan *proactive personality* mereka, yang pada gilirannya meningkatkan *voice behavior* dan berkontribusi pada inovasi serta efektivitas perusahaan. Penelitian ini membuktikan bahwa *proactive personality* berpengaruh positif terhadap *voice behavior*. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan PT Semen Padang yang memiliki kepribadian proaktif cenderung lebih aktif dalam menyampaikan ide, gagasan, serta masukan yang membangun bagi perusahaan.

Kepribadian proaktif ini mencerminkan keberanian, inisiatif, dan kepedulian terhadap kemajuan tempat kerja.

#### b. Hipotesis mediasi

Hipotesis mediasi dapat diterima apabila menghasilkan  $t\text{-statistic} > 1,96$ . hipotesis ini melihat hubungan antara *servant leadership* terhadap *voice behavior* melalui *proactive personality* sebagai variabel mediasi.

Berikut menyajikan hasil uji pengaruh tidak langsung antar variabel, hasil uji *Indirect Effect* disajikan dalam Tabel 21.

**Tabel 21. Output Indirect Effect (Hipotesis Secara Tidak Langsung)**

|             | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |
|-------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| X -> M -> Y | 0.208               | 0.208           | 0.069                      | 3.018                    | 0.003    |

Sumber: *SmartPLS 4*, diolah tahun 2025

Hasil Pengujian Hipotesis 4 menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *voice behavior* yang dimediasi oleh *proactive personality*. Teori yang mendasari hubungan ini adalah *Trait activation theory* (TAT) yang dikembangkan oleh Walter Mischel. Teori ini menjelaskan bahwa sifat kepribadian individu dapat ditunjukkan dalam konteks tertentu, dan dapat diaktifkan oleh situasi yang ada di sekitar mereka (Mischel, 1968). Dalam konteks ini, *servant leadership* berperan sebagai penggerak yang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan inklusif. Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* cenderung mendengarkan karyawan dan memberikan dukungan, sehingga mendorong karyawan untuk merasa nyaman dalam menyampaikan ide dan pendapat mereka (van Dierendonck, 2011).

Ketika karyawan merasa didukung, mereka lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku proaktif, yang merupakan ciri khas dari *proactive personality*. *Proactive personality*, menurut Bateman & Crant (1999), adalah kecenderungan individu untuk mengambil inisiatif dan mencari peluang dalam lingkungan kerja. Individu dengan kepribadian proaktif memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan menyuarakan pendapat mereka. Dengan demikian, *proactive personality* berfungsi sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara *servant leadership* dan *voice behavior*. Kehadiran *proactive personality* memungkinkan karyawan untuk tidak hanya beradaptasi dengan lingkungan kerja, tetapi juga untuk berkontribusi secara aktif dalam menciptakan inovasi dan perbaikan. Dengan kata lain, *servant leadership* yang kuat akan meningkatkan *proactive personality* di kalangan karyawan, yang pada gilirannya akan mendorong mereka untuk menunjukkan *voice behavior* yang lebih tinggi.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh secara tidak langsung terhadap *voice behavior* melalui *proactive personality* sebagai variabel mediasi. Artinya, gaya *servant* yang melayani mampu menumbuhkan kepribadian proaktif pada karyawan, yang selanjutnya mendorong mereka untuk menyuarakan ide dan pendapat di lingkungan kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *proactive personality* memperkuat hubungan antara *servant leadership* dan *voice behavior* di PT Semen Padang. Oleh karena itu, pengembangan *servant leadership* tidak hanya penting untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis, tetapi juga sebagai fondasi dalam membentuk sumber daya manusia yang aktif, proaktif, dan vokal dalam mendukung kemajuan perusahaan.

## 5. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *voice behavior*, dengan *proactive personality* sebagai pemediasi, pada karyawan PT Semen Padang. Berdasarkan analisis data dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: 1) Terdapat pengaruh positif langsung dan signifikan antara *servant leadership* dengan *voice behavior* pada karyawan PT Semen Padang. Hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki prinsip *servant leadership* yang kuat cenderung memiliki karyawan dengan *voice behavior* yang tinggi. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *proactive personality*. 2) Terdapat pengaruh positif langsung dan signifikan antara *servant leadership* dengan *proactive personality* pada karyawan PT Semen Padang. Hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki tingkat *servant leadership* yang tinggi cenderung membentuk *proactive personality* pada karyawan PT Semen Padang. 3) Terdapat pengaruh positif langsung dan signifikan antara *proactive personality* dengan *voice behavior* pada karyawan PT Semen Padang. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki *proactive personality* yang tinggi cenderung mendorong terbentuknya *voice behavior* yang baik. 4) Terdapat pengaruh positif tidak langsung dan signifikan *servant leadership* terhadap *voice behavior* dengan *proactive personality* sebagai mediator. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat *servant leadership* yang tinggi, dapat meningkatkan *proactive personality* karyawan. Pada akhirnya, peningkatan *proactive personality* ini cenderung mendorong peningkatan *voice behavior* pada karyawan.

## 6. REFERENSI

- Aisyah, F. F., & Yudiarso, A. (2023). Studi Meta-Analisis: Small Effect Size pada Korelasi Antara *Proactive personality* dan Job Performance. *Psyche 165 Journal*, 204–209. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v16i3.272>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). *Proactive personality* and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O’Boyle, E. H., Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 273–295. <https://doi.org/10.1002/job.1885>
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. In *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR* (Vol. 14).
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*, 42(3), 63–70. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(99\)80023-8](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(99)80023-8)
- Brière, M., Le Roy, J., & Meier, O. (2021). Linking *servant leadership* to positive deviant behavior: The mediating role of self-determination theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(2), 65–78. <https://doi.org/10.1111/jasp.12716>
- Chen, H., Wang, L., & Li, J. (2022). How Can *Servant leadership* Promote Employees’ *Voice behavior*? A Moderated Chain Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.938983>
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking *servant leadership* to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *Leadership Quarterly*, 27(1), 124–141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Chong, S. H., Van Dyne, L., Kim, Y. J., & Oh, J. K. (2021). Drive and Direction: Empathy with Intended Targets Moderates the *Proactive personality*–Job Performance Relationship via Work Engagement. *Applied Psychology*, 70(2), 575–605. <https://doi.org/10.1111/apps.12240>

- Christensen-Salem, A., Zanini, M. T. F., Walumbwa, F. O., Parente, R., Peat, D. M., & Perrmann-Graham, J. (2021). Communal solidarity in extreme environments: The role of *servant leadership* and social resources in building serving culture and service performance. *Journal of Business Research*, 135, 829–839. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.017>
- Citra Widastining Tyas, A. D. W. , A. K. (2024). The Influence Of *Servant leadership* On Employee Performance Through *Proactive personality* At The Brantas River Basin Office. In *Management Studies and Entrepreneurship Journal* (Vol. 5, Issue 1). <http://journal.yrpioku.com/index.php/msej>
- Cummings, T. G. , & Worley, C. G. . (2015). *Organization development & change*. Cengage Learning.
- Deatrin, C., & Lukito, R. (2020). Nomor 1-Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya 2020. In *Jurnal Ilmu Manajemen* (Vol. 8).
- Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Gapurjanova, N. (2019). Job autonomy and employee voice: is work-related self-efficacy a missing link? *Management Decision*, 57(9), 2401–2413. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2017-0607>
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the *servant leadership* assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600–615. <https://doi.org/10.1108/01437730510633692>
- Dr. Ir. Djoko Soelistya, M. M. , CPHCM. , CHRMP. (2024). REVITALISASI SERVANT BISNIS MODERN. *Underline*.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015). *Servant leadership* and *Voice behavior* in Higher Education Yükseköğretimde Hizmetkâr Liderlik ve Dile Getirme Davranışı. In *Journal of Education* (Vol. 30, Issue 4).
- Faraz, N. A., Ahmed, F., Ying, M., & Mehmood, S. A. (2021). The interplay of green *servant leadership*, self-efficacy, and intrinsic motivation in predicting employees' pro-environmental behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4), 1171–1184. <https://doi.org/10.1002/csr.2115>
- Ferdinandito, A., & Haryani, T. N. (2021). Gaya *servant leadership* dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. In *jurnal mahasiswa wacana publik* (vol. 1, issue 1).
- Hadisa, I., Rahmat, A., & Oemar, F. (2023). Pengaruh Strengths mindset Terhadap *Voice behavior*: Peran Mediasi Leader member exchange. *Agustus*, 2(3), 176–187. <http://www.jkmk.akademimanajemen.or.id>
- Hair, J. F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. <https://www.researchgate.net/publication/354331182>
- Hanifah, S. (2020). *PENGANTAR STATISTIKA*.
- Hernández-Perlines, F., & Araya-Castillo, L. A. (2020). *Servant leadership*, Innovative Capacity and Performance in Third Sector Entities. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00290>
- Ibrahim, M., & Salendu, A. (2020a). Budaya Perusahaan dan *Voice behavior*: Peran Mediasi Kepribadian Proaktif pada Karyawan Lembaga Pemerintah *Organizational Culture and Voice behavior: Proactive personality as Mediator in Government Institutions Employees*. *Jurnal Diversita*, 6(2). <https://doi.org/10.31289/diversita.v6i2.3676>
- Ibrahim, M., & Salendu, A. (2020b). Budaya Perusahaan dan *Voice behavior*: Peran Mediasi Kepribadian Proaktif pada Karyawan Lembaga Pemerintah *Organizational Culture and Voice behavior: Proactive personality as Mediator in Government Institutions Employees*. *Jurnal Diversita*, 6(2). <https://doi.org/10.31289/diversita.v6i2.3676>
- Ibrahim, M., & Salendu, A. (2020c). Budaya Perusahaan dan *Voice behavior*: Peran Mediasi Kepribadian Proaktif pada Karyawan Lembaga Pemerintah *Organizational Culture and*

- Voice behavior: Proactive personality as Mediator in Government Institutions Employees. Jurnal Diversita*, 6(2). <https://doi.org/10.31289/diversita.v6i2.3676>
- Jafri, M. H., Dem, C., & Choden, S. (2016). Emotional Intelligence and Employee Creativity: Moderating Role of *Proactive personality* and Organizational Climate. *Business Perspectives and Research*, 4(1), 54–66. <https://doi.org/10.1177/2278533715605435>
- Khasanah, I. F. N., & Himam, F. (2018). Servant Transformasional Kepribadian Proaktif dan Desain Kerja sebagai Prediktor Perilaku Kerja Inovatif. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 4(2), 143. <https://doi.org/10.22146/gamajop.46361>
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the Relationships Between *Servant leadership*, Organizational Commitment, and *Voice* and Antisocial Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3002-9>
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive *Voice*: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Morrison, E. W. (2011). Employee *voice behavior*: Integration and directions for future research. In *Academy of Management Annals* (Vol. 5, Issue 1, pp. 373–412). <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Mulyatini, N., & Yustini, I. (2020). Pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen perusahaan (studi pada pegawai disarbud kabupaten pangandaran). *Business management and entrepreneurship*, 2.
- Namasivayam, K., Guchait, P., & Lei, P. (2014). The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 69–84. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2012-0218>
- Novita Zai, E., Anita Lase, F., Nduru, P., Ariaman Lombu, R., & Ekonomi, F. (2025). Hubungan antara gaya servant transformasional dan motivasi kerja karyawan pada sektor jasa. *Jukoni: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*.
- Putri, N. K., & Salim, R. M. A. (2020). Kepribadian Proaktif sebagai Mediator antara Dukungan Orangtua dan Efikasi Diri dalam Pengambilan Keputusan Karier Siswa Sekolah Menengah Pertama. *Jurnal Kajian Bimbingan Dan Konseling*, 5(2), 42–54. <https://doi.org/10.17977/um001v5i22020p042>
- Rahma Salsabila, D., Eliyana, A., & Rizki Sridadi, A. (2023). *Voice behavior: A Systematic Literature Review-A Model of Antecedents and Outcomes. Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 7(1). <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/ecodemicaWebsite:https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/ecodemica>
- Rambe, D., Ahmad, ), Hasibuan, N., Chaerunnisa, ), Kinerja, a., dipengaruhi, g., & perusahaan, k. (2020). Analisis kinerja guru dipengaruhi *servant leadership* dan komitmen perusahaan (survei pada guru smpn 124 jakarta). *Mediastima*, 26, 203–222.
- Reisa, A., & Sudibjo, N. (2020). Pendidikan FKIP Employee *Voice behavior*: Pengaruh Self-efficacy, Kepribadian Proaktif dan Work Engagement dalam Perusahaan Pendidikan. *Kelola Jurnal Manajemen Pendidikan Magister Manajemen*.
- Ririn Handayani. (2020). METODOLOGI. *Metodologi Penelitian Sosial*.
- Rohmah, Z. N., Etikariena, A., & Salendu, A. (2023). Servant inklusif dan *voice behavior* pada karyawan: Menguji peran budaya inovatif. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 11(2), 172–187. <https://doi.org/10.30996/persona.v11i2.7837>
- Sabila, E. R., & Anshori, M. I. (2022). The Effect of *Servant leadership* and Empowerment on Organizational Citizenship Behavior With Work Discipline as an Intervening Variable (Study At PT. Empat Putera Utama Bersama Suarabaya). *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen*, 2(4), 494–502. <https://journal.trunojoyo.ac.id/jkim>

- Song, Y., Tian, Q. tao, & Kwan, H. K. (2022). *Servant leadership and employee voice: a moderated mediation. Journal of Managerial Psychology*, 37(1), 1–14. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2020-0077>
- Sulistyo, T., & Tirtoprojo, S. (2018). Media Riset Manajemen Pengaruh *Voice behavior* pada Creative Performance dengan Stressors sebagai Variabel Pemoderasi. In *Media Riset Manajemen* (Vol. 1, Issue 1).
- Suryati1. (2021). Gaya servant *servant leadership*, kepuasan kerja, loyalitas kerja terhadap komitmen perusahaan (studi kasus pada kantor bpkad “badan pengelolaan keuangan dan aset daerah) kabupaten mappi). *Jurnal manajemen pendidikan dan ilmu sosial*.
- Susilowati, N., Mahmud, A., Yoga Baswara, S., & Khuluq, H. (2021). Pengaruh kepribadian proaktif, communication skills, family responsibilities terhadap kesuksesan karir. *Ekonomi Dan Pendidikan*.
- Tett, R. P., Toich, M. J., & Ozkum, S. B. (2021). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior *Trait activation theory: A Review of the Literature and Applications to Five Lines of Personality Dynamics Research. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2021, 8, 199–233. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420>
- van der Linden, S. (2015). The social-psychological determinants of climate change risk perceptions: Towards a comprehensive model. *Journal of Environmental Psychology*, 41, 112–124. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2014.11.012>
- van Dierendonck, D. (2011). *Servant leadership: A review and synthesis*. In *Journal of Management* (Vol. 37, Issue 4, pp. 1228–1261). <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee *Voice* as Multidimensional Constructs\*. In *Journal of Management Studies* (Vol. 40, Issue 6).
- Wang, Z., Yu, K., Xi, R., & Zhang, X. (2019). *Servant leadership and career success: the effects of career skills and proactive personality. Career Development International*, 24(7), 717–730. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2019-0088>
- Woods, S. A., Mustafa, M. J., Anderson, N., & Sayer, B. (2018). Innovative work behavior and personality traits: Examining the moderating effects of organizational tenure. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 29–42. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2017-0016>
- Xle, J., Chu, X., Zhang, J., & Huang, J. (2014). *Proactive personality and voice behavior: The influence of voice self-efficacy and delegation. Social Behavior and Personality*, 42(7), 1191–1200. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.7.1191>
- Yan, Z. (2018). How to Promote Employee *Voice behavior*: Analysis Based on Leadership Style Perspective. *Journal of Research in Business, Economics and Management*. [www.scitecresearch.com/journals/index.php/jrbem](http://www.scitecresearch.com/journals/index.php/jrbem)
- Yang, C. L., & Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, 8(1), 6–26. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2011-0079>
- Zaura, M., & Riasnugrahani, M. (2023). Transformational Leadership dan Readiness to Change: Model Mediasi dengan *Proactive personality*. *Jurnal Ilmu Psikologi*, 14(01).