

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP *VOICE BEHAVIOR*
DENGAN *PROACTIVE PERSONALITY* SEBAGAI PEMEDIASI PADA
KARYAWAN PT SEMEN PADANG**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi Pada Program Studi Manajemen Universitas Negeri Padang*



Oleh:

**LATIFAH SAFITRI
21059180**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

2025

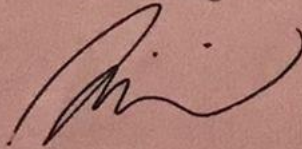
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Judul : Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Voice Behavior*
Dengan *Proactive Personality* Sebagai Pemediasi Pada
Karyawan PT Semen Padang
Nama : Latifah Safitri
Nim : 21059180
Program Studi : Manajemen
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Padang, 11 September 2025

Disetujui oleh:

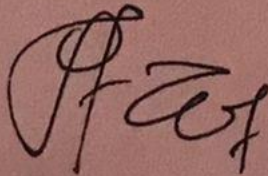
Pembimbing



Nia Ariyani Erlin, S.E., M.Sc
Nip: 199501192022032013

Diketahui oleh:

Kepala Departemen Manajemen



Dr. Syahrizal, S.E., M.Si
Nip: 197209021998021001

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Latifah Safitri
NIM/TM : 21059180 / 2021
Tempat/Tanggal Lahir : Pondok / 27 Desember 2002
Departemen : Manajemen (S1)
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Alamat : Jorong Pondok, Kec. Sasak ranah pasisia,
Kab.Pasaman Barat
Judul Skripsi : Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap
Voice Behavior Dengan *Proactive*
Personality Sebagai Pemediasi Pada
Karyawan PT Semen Padang

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis/skripsi ini adalah hasil dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (sarjana) baik di Universitas Negeri Padang maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis/skripsi ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Pada karya tulis/skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau di publikasikan orang lain kecuali tertulis dengan jelas dicantumkan pada daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini **Sah** apabila telah ditandatangani **Asli** oleh tim pembimbing dan Ketua Jurusan.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran didalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **Sanksi Akademik** berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku diperguruan tinggi.

Padang, 1 September 2025

Penulis,



Latifah Safitri
NIM. 21059180

ABSTRAK

Latifah Safitri : Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Voice Behavior* Dengan *Proactive Personality* Sebagai
(2021/21059180) **Pemediasi Pada Karyawan PT Semen Padang**
Dosen Pembimbing : Nia Ariyani Erlin, S.E., M.Sc

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.

Kata kunci : *Servant leadership, Proactive personality, Voice behavior.*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur serta alhamdulillah penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT, shalawat beserta salam tidak lupa penulis ucapkan kepada baginda rasulullah SAW sebagai figur yang senantiasa memberikan inspirasi tentang berbagai hal dalam menyikapi kehidupan menuju ridha-Nya, karena dengan Rahmat, Karunia dan inspirasinya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.dengan judul **“Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Voice Behavior* Dengan *Proactive Personality* Sebagai Pemediasi Pada Karyawan PT Semen Padang”**. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi S1 (Strata 1) pada Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Padang. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis mendapat banyak bantuan, dorongan, bimbingan dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan segala hormat dan kerendahan hati penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Krismadinata, Ph. D selaku Rektor Universitas Negeri Padang.
2. Bapak Perengki Susanto, S.E., M.Sc., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Padang.
3. Bapak Dr. Syahrizal, M.Si selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Padang.
4. Ibu Nia Ariyani Erlin, S.E, M.Sc selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan ilmu, pengarahan, perhatian dan waktunya kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

5. Ibu Rini Sarianti, SE, M.Si selaku dosen penelaah yang telah memberikan saran perbaikan dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Gesit Thabrani, S.E, M.T selaku dosen pembimbing akademik yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam menjalani perkuliahan.
7. Bapak Supan Weri Mandar S.Pd selaku Staf Administrasi Departemen Manajemen telah membantu dalam kelancaran proses administrasi dalam penelitian dan penulisan skripsi.
8. Bapak dan Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Padang yang telah berbagi ilmu dalam proses penulisan skripsi ini, serta kepada seluruh karyawan dan karyawan yang telah memberikan bantuan dalam hal administrasi.
9. Cinta pertamaku abak tercinta Alm. Misral Goyong yang paling kurindukan terimakasih atas segala pengorbanan, kasih sayang, serta segala bentuk tanggung jawab atas kehidupan yang sangat layak, yang telah diberikan semasa abak hidup. Terimakasih telah menjadi alasan penulis untuk tetap semangat berjuang meraih gelar sarjana yang abak impikan untuk sibungsu abak, walaupun berat sekali harus melewati kerasnya kehidupan tanpa didampingi sosok abak, rasa iri dan rindu sering kali membuat terjatuh, namun semangat dan doa abak selalu hidup dalam setiap detak jantung penulis. penulis percaya Abak melihat dari tempat terbaik di sisi Tuhan. Semoga gelar ini menjadi bukti cinta dan balasan kecil atas segala perjuangan dan pengorbanan Abak selama hidup.

10. Dan untuk Pintu surgaku, umak tercinta Irama alista tidak ada kata yang sepenuhnya menggambarkan rasa syukur ini. Namun, dengan penuh cinta dan ketulusan terimakasih atas segalanya, terimakasih sudah melahirkan, merawat, dan membesarkanku dengan penuh cinta, terimakasih doa-doa tulus yang selalu menyertai setiap pijakan langkah kaki ini, terimakasih telah menjadi ibu yang lembut dan paling baik sedunia, terimakasih telah mengorbankan banyak waktu, tenaga dan upaya, selalu berjuang untuk masa depan penulis. Menjadi suatu kebanggaan memiliki orang tua hebat yang selalu mendukung anaknya untuk mencapai impian, semoga Allah senantiasa memberikan umak kesehatan, kebahagiaan, dan umur yang panjang, amin.
11. Kepada cinta kasih kedua saudara kandung penulis, Mismori elpita dan Mis anggil yang selalu memberikan semangat, selalu berbagi cerita, dan selalu mendukung penulis, meskipun seringkali berbeda pendapat tetapi kita tetap saling bertukar cerita, sedih senang dilalui bersama, semoga persaudaraan kita selalu utuh, saling sayang, dan saling membantu sampai kita tua. Seperti pesan orang tua kita, tetap saudara kandung yang akan selalu membantu, bukan orang lain. Orang lain hanya bisa melihat dan menertawakan disaat kita kesusahan, lihatlah masa kecilmu dulu saudaramu yang selalu ada untukmu, rawatlah hubungan saudara kandungmu karna dia adalah saksi hidupmu.
12. Yang terkasih umak celok tersayang dan ayah, terimakasih atas doa yang selalu dipanjatkan untuk kesuksesan penulis, kasih sayang yang sangat tulus untuk penulis, terimakasih selalu bertanya dan mendukung kuliah penulis, membuat penulis semangat untuk mengejar gelar yang penulis impikan.

13. Yang teristimewa untuk keluarga besar abak tersayang, amai, pak icin, pak atu, pak kolok, pak uning, pak etek, dan kakak, abang, adik” terkasih, terimakasih atas dukungannya secara moril maupun secara materil yang diberikan kepada penulis, yang selalu mendukung penulis dengan kasih sayang dan perhatian yang sangat besar kepada penulis yang tak akan penulis lupakan.
14. Yang tak kalah penting saudaraku tersayang yola ramadhani, gusla tiara sari, sridona elpita, manusia yang selalu penulis cari ketika penulis merasa bingung dengan kehidupan ini, yang selalu setia mendengar keluh kesah penulis, yang selalu mendukung penulis untuk mengejar gelar yang membanggakan, terimakasih karna selalu menjadi tempat bercerita ketika penulis pulang kampung.
15. Kepada teman kuliah penulis, Selpia sapitri yang sekarang sudah memiliki gelar S.E lebih dulu, terimakasih atas waktu yang singkat tapi sangat berharga, yang selalu cepat mendengarkan dan membantu penulis ketika penulis tidak mengerti masalah skripsi, yang tidak pernah marah ketika waktu istirahatnya selalu penulis ganggu karna menolong skripsi penulis. Semoga Allah membalas segala kebaikan dan dilancarkan urusanmu.
16. Sahabat-sahabat yang sama-sama berjuang selama penulisan skripsi ini, dan seluruh teman-teman seperjuangan Departemen Manajemen angkatan 2021 dan semua pihak yang telah memberikan dorongan serta bantuan dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

17. Terakhir, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada satu sosok yang selama ini diam-diam berjuang tanpa henti, seorang perempuan sederhana dengan impian yang tinggi, namun seringkali sulit ditebak isi pikiran dan hati. Terimakasih kepada penulis skripsi ini yaitu diriku sendiri, Latifah Safitri. Anak bungsu yang sedang melangkah menuju usia 23 tahun yang dikenal keras kepala namu terkadang sifatnya seperti anak kecil pada umumnya. Terimakasih telah turut hadir didunia ini, telah bertahan sejauh ini, dan terus berjalan melewati segala tantangan yang semesta hadirkan. Terimakasih karna memutuskan tidak menyerah sesulit apapun proses penyusunan skripsi ini, walau terkadang harapan tidak sesuai dengan apa yang semesta berikan, tetaplah mensyukuri apapun yang didapatkan. Terimakasih telah berusaha keras, rayakan kehadiranmu sebagai berkah dimanapun kamu menjejakkan kaki, jangan sia siakan usaha dan doa yang selalu kamu langit kan, Allah sudah merencanakan dan memberikan porsi terbaik untuk perjalanan hidupmu, semoga langkah kebaikan selalu menyertaimu, dan semoga Allah selalu meridhai setiap langkahmu serta menjagamu dalam lindungannya.

Padang, September 2025

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Batasan Masalah.....	9
D. Rumusan Masalah	9
E. Tujuan Penelitian.....	10
F. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
A. Kajian Teori.....	12
1. Grand Theory	12
2. Voice behavior	14
3. Servant leadership	16
4. Proactive personality	22
B. Penelitian yang Relevan	25
C. Kerangka Konseptual	28
BAB III METODE PENELITIAN	35
A. Jenis Penelitian	35
B. Tempat dan Waktu Penelitian	35
C. Definisi Operasional dan Variabel Penelitian	36
1. Definisi Operasional.....	36
2. Variabel Penelitian	37
D. Populasi dan Sampel	38
1. Populasi	38
2. Sampel.....	38

E. Jenis dan Sumber Data	40
F. Instrumen Penelitian.....	40
G. Teknik Pengumpulan Data	41
H. Uji Instrumen Penelitian dan Teknik Analisis Data	42
1. Analisis Deskriptif	42
2. Analisis Statistik Inferensial	44
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	50
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	50
B. Hasil Penelitian	51
1. Deskripsi Responden.....	51
2. Deskripsi Variabel Penelitian.....	54
C. Analisis Data	57
D. Pengujian Hipotesis.....	68
E. Pembahasan.....	71
BAB V PENUTUP	79
A. Kesimpulan.....	79
B. Saran.....	80
C. Keterbatasan	81
DAFTAR PUSTAKA.....	82

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel 2. Kisi-kisi Kuesioner Penelitian.....	40
Tabel 3. Skala Likert	41
Tabel 4. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.....	51
Tabel 5. Karakteristik responden berdasarkan Usia	52
Tabel 6. Karakteristik responden berdasarkan departemen.....	53
Tabel 7. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan.....	53
Tabel 8. Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan	54
Tabel 9. Distribusi frekuensi <i>voice behavior</i>	55
Tabel 10. Distribusi frekuensi <i>servant leadership</i>	56
Tabel 11. Distribusi frekuensi <i>proactive personality</i>	57
Tabel 12. Outer Loading Awal	59
Tabel 13. <i>Outer Loading</i> Kedua.....	61
Tabel 14. <i>Outer Loading</i> Akhir	62
Tabel 15. <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	63
Tabel 16. <i>Nilai Cross Loading</i>	64
Tabel 17. <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	65
Tabel 18. <i>Composite Reliability dan Cronbanch's Alpha</i>	66
Tabel 19. <i>Nilai R-Square</i>	67
Tabel 20. <i>Output Path Coefficient</i> (Hipotesis Secara Langsung).....	68
Tabel 21. <i>Output Indirect Effect</i> (Hipotesis Secara Tidak Langsung).....	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Konseptual	30
Gambar 2. Hasil Analisis Data	72

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dihadapkan pada tuntutan untuk terus berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan agar dapat mencapai keberhasilan. Perubahan tersebut dapat berupa perubahan strategi dan proses dari sistem perusahaan yang digunakan (Cumplings & Worley, 2015). Hal ini juga berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam menemukan solusi terhadap masalah yang berpotensi terhadap perusahaan dan juga berperan dalam merespon lingkungan. Banyak elemen dari perusahaan yang dapat berperan untuk kemajuan perusahaan, salah satunya karyawan. Karyawan berperan penting terhadap usaha perusahaan dalam merespon tuntutan lingkungan. Kontribusi yang dapat diberikan oleh karyawan kepada perusahaan diantaranya adalah dengan memberikan ide, gagasan, informasi atau menyampaikan masalah perusahaan kepada pemimpin, hal ini dikenal dengan istilah *voice behavior* (Ibrahim & Salendu, 2020).

Voice behavior adalah tindakan individu untuk menyampaikan pendapat dan ide di tempat kerja. Pentingnya *voice behavior* ini terletak pada kemampuannya mendorong inovasi, meningkatkan kinerja, dan menciptakan keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa didengar, mereka lebih puas dan berkomitmen terhadap pekerjaan, yang dapat meningkatkan produktivitas. Karyawan juga merasa bahwa pemimpin memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan mendorong partisipasi dalam setiap proses

organisasi (Hernández-Perlines et al., 2020). Hal ini mencakup kapabilitas yang memadai, sehingga memungkinkan mereka berkontribusi secara aktif dalam menjalankan tugas di organisasi (Faraz et al., 2021). Pemimpin yang terbuka dan mendukung, dapat mendorong karyawan untuk berbicara. Selain itu, lingkungan dan kontribusi karyawan juga berperan penting dalam menciptakan suasana yang lebih kondusif untuk *voice behavior*.

Voice behavior mencerminkan kemampuan karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Hal ini berarti bahwa karyawan tidak hanya diharapkan untuk menjalankan tugas mereka, tetapi juga untuk menyampaikan ide-ide, masukan, dan saran yang dapat meningkatkan efektivitas perusahaan (Chen et al., 2022). Menurut Ibrahim & Salendu (2020) *voice behavior* karyawan memiliki potensi risiko karena dapat menimbulkan perbedaan pendapat yang dapat berpotensi merusak hubungan antar anggota di perusahaan, terutama untuk yang menyuarakan. Hal yang perlu ditekankan bahwa *voice behavior* dapat memberi manfaat bagi perusahaan, namun juga memiliki potensi risiko bila dilakukan.

Menurut Yan (2018), *voice behavior* karyawan memiliki karakteristik interaksi interpersonal, yang mau tidak mau akan dipengaruhi oleh pemimpin. Sikap dan perilaku pemimpin merupakan dasar penting bagi karyawan, untuk mengevaluasi kelebihan dan kekurangan mereka, ketika mereka memberikan saran kepada pemimpin. Dalam hal ini, pemimpin memainkan peran yang sangat penting, dengan menerapkan *servant leadership*. Menurut van Dierendonck, (2011) *servant leadership* menciptakan hubungan yang baik

dengan karyawan, pemimpin mendengarkan & memberi arahan yang jelas untuk membantu karyawan mencapai potensi terbaik mereka. Dengan cara ini, pemimpin tidak hanya fokus pada hasil, tetapi juga pada perkembangan individu dalam tim.

Servant leadership menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas utama dan tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan perusahaan, tetapi juga pada pengembangan dan kesejahteraan tim (Anshori, 2022). Menurut Christensen-Salem et al., (2021) *servant leadership* merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pelayanan kepada bawahan sebagai prioritas utama. Menurut Rambe et al., (2020) *servant leadership* sebagai suatu model kepemimpinan yang berfokus pada peningkatan pertumbuhan profesional para karyawan. Dengan didasari kriteria seperti kerja sama tim, keterlibatan personal dalam proses pembuatan keputusan, serta perilaku yang peduli dan etis terhadap karyawan. *Servant leadership* didasarkan bagaimana seorang pemimpin mengandalkan komunikasi untuk memahami kebutuhan, keinginan, tujuan serta potensi para karyawannya, hal ini secara aktif akan mendorong kepercayaan diri dalam mencapai potensi karyawan di lingkungan kerja (Erkutlu & Chafra, 2015).

Servant leadership memiliki potensi dalam mempengaruhi pegawai dalam menyampaikan pendapatnya secara gamblang yang secara langsung akan berdampak pada pengembangan perusahaan (van der Linden, 2015). Namun, dalam pengembangan perusahaan masih perlu kajian, bagaimana pemimpin memahami ruang lingkup kepemimpinan yang dimiliki seperti

komitmen perusahaan, dan tingkat *voice behavior* karyawan (Erkutlu & Chafra, 2015). Dedahanov et al., (2019) menyatakan bahwa ketika karyawan memiliki kebijakan atau ide dalam membuat keputusan perusahaan, mereka akan cenderung memiliki pengetahuan yang berbeda dalam memahami konsekuensi tindakan dalam pekerjaan mereka. *Servant leadership* dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan ide dan memecahkan masalah. Dalam konteks pekerjaan, pemimpin menciptakan peluang bagi karyawan untuk berpartisipasi dan menunjukkan inisiatif dalam pengambilan keputusan. Hal ini dapat meningkatkan kesiapan karyawan untuk berubah, terutama bagi mereka yang memiliki sifat *proactive personality* (Zaura & Riasnugrahani, 2023)

Menurut Hwang, (2014) *proactive personality* adalah salah satu sifat yang sangat relevan karena dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja, serta bagaimana keduanya saling berinteraksi. Selain itu, faktor kepribadian juga berperan penting dalam menentukan *voice behavior*. Setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda, dan menciptakan peran yang berbeda pula dalam mempengaruhi *voice behavior*. Menurut Bateman & Crant, (1999) *proactive personality* adalah kecenderungan seseorang untuk mengambil tindakan dalam mengubah lingkungannya. Individu dengan kepribadian proaktif tidak hanya menunggu tanggapan terhadap lingkungan kerja mereka, tetapi secara aktif mencari informasi, mengeksplorasi lingkungan, dan berusaha menciptakan peluang di masa depan. Oleh karena itu, individu yang memiliki kepribadian proaktif cenderung menunjukkan *voice behavior* demi

menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik. Secara keseluruhan, *proactive personality* menjadi pendorong utama bagi munculnya *voice behavior* (Ibrahim & Salendu, 2020). Karena individu dengan sifat ini merasa lebih percaya diri untuk menyampaikan ide dan pendapat mereka. Dengan lingkungan yang mendukung, seperti *servant leadership*, karyawan akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara aktif, sehingga menciptakan suasana kerja yang kolaboratif dan produktif.

Menurut Susilowati et al., (2021) *proactive personality* merupakan individu yang memiliki kepribadian proaktif yang mampu memindai peluang, menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan, dan bertahan sampai akhir dengan membawa perubahan dalam aktivitas sehari-hari. Sedangkan menurut Khasanah & Himam, (2018) *proactive personality* yang tinggi berkontribusi pada peningkatan perilaku kerja inovatif dikalangan karyawan. Karyawan dengan kepribadian proaktif cenderung mencari cara yang lebih baik untuk menghadapi situasi di lingkungan. Selain itu, rekan kerja yang saling percaya cenderung bertukar informasi akan meningkatkan keterampilan anggota tim melalui kolaborasi dan mencapai kinerja yang lebih tinggi (Banks et al., 2014). Karyawan yang memiliki tingkat kepribadian proaktif yang lebih tinggi, cenderung memperoleh peluang untuk mempertahankan harga diri untuk mendapatkan manfaat dari lingkungan kerja yang didukung oleh *servant leadership* & menunjukkan lebih banyak keterlibatan kerja dan *voice behavior* (Song et al., 2022).

Penelitian ini mengambil objek PT Semen Padang Indonesia yang beralamatkan di Jalan Raya Indarung, Padang. PT Semen Padang berdiri pada 18 Maret 1910 yang mana merupakan perusahaan semen pertama di Indonesia dan Asia Tenggara. PT Semen Padang sebagai salah satu perusahaan besar, yang mempunyai budaya perusahaan yang sangat menghargai *voice behavior* karyawannya, yang mencerminkan keterlibatan dan inisiatif mereka dalam berkontribusi terhadap kemajuan perusahaan. Salah satu contoh yang penulis amati selama magang adalah seorang karyawan di PT Semen Padang, yang mengusulkan pentingnya memetakan dan mewawancarai para pemangku kepentingan utama. Karyawan ini berpendapat mengenai pentingnya mendengarkan langsung pandangan dan aspirasi masyarakat sekitar. Perusahaan menyadari bahwa dengan memahami dampak operasional dari perspektif masyarakat, pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan lebih bijak dan selaras dengan kepentingan bersama. Setelah mendengarkan dan mempertimbangkan berbagai pendapat karyawan, atasan menjadikan masukan tersebut sebagai opsi yang dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan perusahaan. Hal ini menunjukkan komitmen PT Semen Padang dalam menghargai kontribusi karyawannya, dan menjadikannya bagian dari kemajuan perusahaan (Namasivayam et al., 2014). Namun, di tengah penghargaan terhadap *voice behavior* karyawan ini, ada perbedaan terkait pendapat antar karyawan.

Ketika perbedaan pendapat ini disampaikan kepada pemimpin, tidak semua suara mendapatkan perhatian yang sama. Terkadang, pemimpin lebih

mendengarkan pandangan yang sejalan dengan pemikirannya, mengabaikan ide-ide yang mungkin berbeda namun juga berpotensi memberikan dampak positif untuk perusahaan. Dalam hal ini, *servant leadership* menjadi sangat penting. Para pemimpin di PT Semen Padang berusaha untuk mendengarkan aspirasi semua karyawan, dan menciptakan lingkungan yang mendukung (Novita Zai et al., 2025). Dengan menunjukkan keinginan untuk mendengarkan berbagai pandangan, pemimpin dapat mendorong setiap karyawan untuk berbicara dan mengemukakan ide-ide mereka tanpa rasa takut akan diabaikan (D Soelistya, 2024).

Berdasarkan observasi penulis selama magang, *Servant leader* di PT Semen Padang, selalu membantu mengoptimalkan potensi setiap karyawan, memastikan bahwa setiap suara memiliki kesempatan untuk berkontribusi pada pengembangan perusahaan. PT Semen Padang secara aktif mendukung karyawan untuk berbagi ide, saran, atau kritik tentang operasional perusahaan. Dalam setiap rapat tim atau forum diskusi, para pemimpin memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berbicara. Mereka tidak hanya mendengarkan, tetapi juga mencatat dan mempertimbangkan pendapat tersebut sebagai masukan penting dalam pengambilan keputusan. Meskipun pendekatan *servant leadership* yang diterapkan sudah baik, masih ada beberapa aspek yang perlu diteliti lebih dalam. Contohnya, karyawan yang lebih proaktif sering kali mendominasi dalam menyampaikan pendapat, sementara suara dari karyawan yang kurang aktif cenderung diabaikan oleh pemimpin. Kondisi ini bisa menimbulkan perasaan bahwa pendapat mereka

tidak dihargai, yang pada gilirannya dapat mengurangi motivasi untuk berkontribusi.

Di PT Semen Padang, pemimpin berupaya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan terbuka bagi semua karyawan, baik yang proaktif maupun yang kurang aktif, agar setiap individu merasa dihargai dan didengar. Dengan pendekatan ini, PT Semen Padang tidak hanya membangun tim yang solid, tetapi juga menciptakan partisipasi aktif dari semua karyawan. Hal ini dapat mendorong perkembangan inovasi. Menurut Chiniara & Bentein, (2016) *servant leader* memberdayakan karyawannya agar mereka mampu berkembang secara profesional, sekaligus memahami kepentingan, dan tujuan dari karyawan.

Mereka memenuhi kebutuhan karyawan atas kompetensi dirinya, melalui adanya perhatian terhadap kebutuhan dasar karyawan itu sendiri, sehingga membuat karyawan mampu memiliki kepribadian proaktif yang tinggi. Hal ini sangat penting di perusahaan yang berorientasi pada inovasi, seperti PT Semen Padang. Karyawan merasa bebas untuk menyampaikan ide dan inisiatif saat berinteraksi dengan pemangku kepentingan. Mereka merasa bahwa suasana yang terbuka dan mendukung membuat mereka nyaman untuk berbicara. Misalnya, dalam setiap rapat atau forum diskusi, mereka tidak ragu untuk mengemukakan pendapat dan saran yang bisa meningkatkan operasional perusahaan. Karyawan dengan kepribadian proaktif dapat memberikan dampak positif pada lingkungan sekitarnya, yang berkontribusi pada perkembangan perusahaan (Deatrin & Lukito, 2020).

Berdasarkan uraian latar belakang, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Servant leadership* Terhadap *Voice behavior* Dengan *Proactive personality* sebagai pemediasi Pada Karyawan PT Semen Padang”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka masalah penelitian yang dapat diidentifikasi diantaranya:

1. Kurangnya perhatian yang seimbang terhadap *voice behavior* karyawan, dapat menghambat pengembangan yang mendukung partisipasi aktif karyawan di PT semen Padang.
2. Meskipun *servant leadership* berfokus pada pengembangan individu, masih terdapat tantangan dalam memastikan bahwa setiap karyawan merasa didukung untuk berkontribusi dan mengambil inisiatif.
3. Kurangnya dukungan dan dorongan dari *servant leadership* dapat menghambat munculnya kepribadian proaktif karyawan.

C. Batasan Masalah

Dari identifikasi masalah diatas, untuk menghindari terjadinya pembahasan yang terlalu luas, maka dari itu penulis memfokuskan penelitian ini pada variabel *servant leadership* terhadap *voice behavior* dengan *proactive personality* sebagai pemediasi pada karyawan PT Semen Padang.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang dijadikan bahan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *voice behavior* pada karyawan PT Semen Padang?
2. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *proactive personality* pada karyawan PT Semen Padang?
3. Apakah *proactive personality* berpengaruh terhadap *voice behavior* pada karyawan PT Semen Padang?
4. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *voice behavior* yang dimediasi oleh *proactive personality* pada karyawan PT Semen Padang?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *voice behavior* pada karyawan PT Semen Padang.
2. Untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *proactive personality* pada karyawan PT Semen Padang.
3. Untuk menganalisis pengaruh *proactive personality* terhadap *voice behavior* pada karyawan PT Semen Padang.
4. Untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *voice behavior* yang dimediasi oleh *proactive personality* pada karyawan PT Semen Padang.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Diharapkan penelitian ini dapat meningkatkan pengetahuan, dan pemahaman pihak lain yang berkepentingan.
- b. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan pemahaman mengenai karakteristik dan dampak terhadap karyawan serta dapat membantu dalam pengembangan model teoretis yang menghubungkan *voice behavior*, *servant leadership*, dan *proactive personality*, sehingga dapat digunakan sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi perusahaan

Penelitian ini dapat menjadi program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada penerapan prinsip *servant leadership*. Hal ini berguna meningkatkan keterlibatan karyawan, menyediakan rekomendasi bagi perusahaan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengungkapan ide dan saran, yang dapat meningkatkan kinerja dan inovasi.

- b. Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan penulis tentang permasalahan yang ada di sumber daya manusia. Dengan demikian, penelitian ini akan menjadi sarana untuk menerapkan teori-teori yang dipelajari di perkuliahan ke dalam situasi nyata di lapangan.

BAB V

PENUTUP

A. 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. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *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.

2. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *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. *Proactive personality* berpengaruh positif terhadap *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. *Proactive personality* secara signifikan dapat memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *voice behavior*.

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.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi karyawan PT Semen Padang

Berdasarkan penelitian ini, peneliti menyarankan agar semua karyawan dapat lebih aktif dalam menjalin dan menjaga hubungan sosial yang positif, baik dengan rekan kerja, maupun pemimpin. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki peran penting dalam meningkatkan *voice behavior* melalui peningkatan *proactive personality*. Oleh karena itu Karyawan dianjurkan untuk bersikap terbuka dalam menerima dukungan dan tidak ragu untuk menyampaikan kebutuhan emosional maupun profesional, agar dapat memperkuat diri dalam menghadapi tantangan di lingkungan kerja.

2. Bagi penelitian di masa akan datang

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi bagi peneliti selanjutnya yang memiliki ketertarikan pada topik serupa. Untuk pengembangan kajian lebih lanjut, disarankan agar penelitian mendatang

mengkaji hubungan antara *servant leadership* dan *voice behavior* dengan menggunakan indikator yang lebih mutakhir, sehingga dapat memperluas cakupan penelitian serta menghasilkan temuan yang lebih beragam dan kontekstual.

C. Keterbatasan

Penelitian ini juga memiliki keterbatasan terkait ukuran populasi dan sampel yang masih tergolong kecil, dimana cakupan responden hanya pada karyawan yang berada di PT Semen Padang saja. Hal ini membatasi generalisasi temuan, karena hasil yang diperoleh belum tentu relevan atau dapat diterapkan pada perusahaan lain yang memiliki karakteristik, struktur organisasi, budaya kerja. Sehingga peneliti menyarankan bagi peneliti yang akan datang untuk dapat meneliti populasi yang lebih luas. Selanjutnya, penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel utama, yaitu *servant leadership*, *proactive personality*, dan *voice behavior*.

DAFTAR PUSTAKA

- 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., & Permann-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 KEPEMIMPINAN 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 kepemimpinan *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 Organisasi 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 Organisasi 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 Organisasi 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). Kepemimpinan 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 organisasi (studi pada pegawai disarpbud 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 kepemimpinan 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/ecodemica> Website: <https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/ecodemica>
- Rambe, D., Ahmad,), Hasibuan, N., Chaerunnisa,), Kinerja, a., dipengaruhi, g., & organisasi, k. (2020). Analisis kinerja guru dipengaruhi *servant leadership* dan komitmen organisasi (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 Organisasi Pendidikan. *Kelola Jurnal Manajemen Pendidikan Magister Manajemen*.
- Ririn Handayani. (2020). METODOLOGI. *Metodologi Penelitian Sosial*.
- Rohmah, Z. N., Etikariena, A., & Salendu, A. (2023). Kepemimpinan 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 kepemimpinan *servant leadership*, kepuasan kerja, loyalitas kerja terhadap komitmen organisasional (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
- 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).