

**Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Kepemimpinan Otentik  
terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia  
(YPPI)  
Penerapan Sistem *Employee Voice Behavior* sebagai Variabel Mediasi**

**SKRIPSI**



**Oleh:**

|                           |                                |
|---------------------------|--------------------------------|
| <b>Nama</b>               | <b>: Bagus Catur Putranto</b>  |
| <b>NIM</b>                | <b>21311361</b>                |
| <b>Nama Dosen</b>         | <b>: Dra. Suhartini, M.Si.</b> |
| <b>Program Studi</b>      | <b>: Manajemen</b>             |
| <b>Bidang Konsentrasi</b> | <b>: Sumber Daya Manusia</b>   |

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2025**

**Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Kepemimpinan Otentik  
terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia  
(YPPI)  
Penerapan Sistem *Employee Voice Behavior* sebagai Variabel Mediasi**

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian tugas akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,  
Universitas Islam Indonesia



**Oleh:**

|                           |                                |
|---------------------------|--------------------------------|
| <b>Nama</b>               | <b>: Bagus Catur Putranto</b>  |
| <b>NIM</b>                | <b>21311361</b>                |
| <b>Nama Dosen</b>         | <b>: Dra. Suhartini, M.Si.</b> |
| <b>Program Studi</b>      | <b>: Manajemen</b>             |
| <b>Bidang Konsentrasi</b> | <b>: Sumber Daya Manusia</b>   |

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2025**

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan penelitian skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dijadikan acuan atau referensi dalam naskah ini. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 30 Juli 2025



Bagus Catur Putranto

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Otentik terhadap  
Kepuasan Kerja Karyawan Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI)  
Penerapan Sistem *Employee Voice Behavior* sebagai Variabel Mediasi

|                    |                         |
|--------------------|-------------------------|
| Nama               | : Bagus Catur Putranto  |
| NIM                | 21311361                |
| Nama Dosen         | : Dra. Suhartini, M.Si. |
| Program Studi      | : Manajemen             |
| Bidang Konsentrasi | : Sumber Daya Manusia   |

Yogyakarta, 18 Juli 2025

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing

18 Juli 2025



Dra. Suhartini, M.Si.

Dra. Suhartini, M.Si.



## BERITA ACARA

FAKULTAS  
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja  
Universitas Islam Indonesia  
Condong Catur Depok Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546, 885376  
F. (0274) 882589  
E. fbe@uii.ac.id  
W. fbe.uii.ac.id

### BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

NO.: 3428/DEK/10/Prodi.Mj/III/2025

*Bismillahirrahmanirrahim,*

Pada Semester Ganjil 2023/2024, Senin 01 September 2025, Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII telah menyelenggarakan Ujian Tugas Akhir yang disusun oleh:

Nama : Bagus Catur Putranto  
No. Mahasiswa : 21311361  
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Transformational Leadership dan Authentic Leadership terhadap Job Satisfaction di Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI): Penerapan sistem Employee Voice Behavior sebagai variabel mediasi  
Pembimbing : Suhartini, Dra., M.Si.

Berdasarkan hasil evaluasi Tim Dosen Penguji Tugas Akhir, maka Tugas Akhir tersebut dinyatakan:

#### Lulus Ujian Tugas Akhir

Nilai : A-  
Referensi : Layak ditampilkan di Perpustakaan

#### Tim Penguji :

Ketua Tim : Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M.  
Anggota Tim : Suhartini, Dra., M.Si.

Yogyakarta, 01 September 2025

Ketua Program Studi Manajemen,



Abdur Rafik, SE., M.Sc.

NIK. 133110105

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN AUTHENTIC LEADERSHIP  
TERHADAP JOB SATISFACTION DI YAYASAN PIONIR PENDIDIKAN INDONESIA (YPPD):  
PENERAPAN SISTEM EMPLOYEE VOICE BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Disusun oleh : Bagus Catur Putranto

Nomor Mahasiswa : 21311361

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus  
hari ini, tanggal: Senin 01 September 2025

|               |                                       |
|---------------|---------------------------------------|
| Pembimbing TA | : Suhartini, Dra., M.Si.              |
| Penguji       | : Fereshti Nurdiana Dihan, S.E., M.M. |

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

## KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, puji dan syukur selalu penulis curahkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semuanya. Tak lupa doa dan salam selalu tercurah kepada Nabi Agung Muhammad SAW, yang menjadi teladan kita sepanjang masa dan yang akan memberikan syafa'at di hari kiamat nanti. Penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan partisipasi dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI) Penerapan Sistem *Employee Voice Behavior* sebagai Variabel Mediasi”**.

Tugas akhir ini dibuat sebagai syarat untuk menyelesaikan studi Program Sarjana (S1) di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Penulis juga mengucapkan permintaan maaf jika masih ada kekurangan atau kesalahan dalam naskah ini. Penulisan tugas akhir ini tidak terlepas dari dukungan dan doa berbagai pihak yang telah membantu penulis. Karena itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada.:

1. Allah SWT. yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan tugas akhir skripsi.

2. Nabi Muhammad SAW. sebagai junjungan besar yang telah memberikan ilmu serta syafaatnya sampai hari akhir nanti.
3. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., M.Ec., Ph.D., CfrA selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Arif Hartono, S.E., M.Ec., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
6. Ibu Dra. Suhartini, M.Si. selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir Skripsi yang telah memberikan waktu, kesabaran, serta bimbingannya kepada penulis.
7. Segenap Dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu selama proses perkuliahan.
8. Bapak Musyafa' dan Ibu Sutrisni selaku orang tua penulis yang selalu memberikan doa, dukungan, serta motivasi untuk menyelesaikan penulisan tugas akhir skripsi.
9. Fatimatuzzahra, Nurul Hidayah, Fitri Trisnawati, dan Itta Faqiyah selaku kakak penulis yang selalu memberikan dukungan untuk menyelesaikan penulisan tugas akhir skripsi.
10. Bagus Catur Putranto atau penulis yang senantiasa tidak menyerah dan terus berjuang dalam penulisan tugas akhir skripsi.

11. Shafiq Haedar, Raissa Kurnia Adha, dan Zulfikar Fikry, selaku sahabat yang selalu memberikan dukungan dan mendengarkan keluh kesah penulis dalam penulisan tugas akhir skripsi.
12. Seluruh teman perkuliahan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
13. Semua pihak yang telah membantu dan mendukung dalam proses perkuliahan serta penulisan tugas akhir skripsi yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan, semoga Allah SWT memberikan balasan yang terbaik di dunia dan akhirat. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan naskah ini masih terdapat kekurangan dan kesalahan. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan kritik dan saran yang konstruktif. Semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi seluruh pembaca.

*Wassalamu'alaikum Warrahmahtullah Wabarakatuh*

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI)**

**Penerapan Sistem *Employee Voice Behavior* sebagai Variabel Mediasi**

**Bagus Catur Putranto**

**Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,  
Universitas Islam Indonesia**

[21311361@students.uii.ac.id](mailto:21311361@students.uii.ac.id)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak dari Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Otentik terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan mempertimbangkan sistem *Employee Voice Behavior* sebagai mediator. Penelitian ini dilakukan di Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI). Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang diberikan kepada 160 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, sehingga diperoleh 115 responden sebagai sampel akhir. Untuk menganalisis data, peneliti menggunakan alat SmartPLS dengan metode analisis *PLS-SEM*.

Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa : (1) Terdapat pengaruh positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. (2) Tidak terdapat pengaruh positif Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. (3) Terdapat pengaruh positif Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Voice Behavior*. (4) Terdapat pengaruh positif Kepemimpinan Otentik terhadap *Employee Voice Behavior*. (5) Terdapat pengaruh positif terhadap *Employee Voice Behavior* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. (6) Tidak terdapat pengaruh positif *Employee Voice Behavior* memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. (7) Tidak terdapat pengaruh positif *Employee Voice Behavior* memediasi hubungan antara Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Otentik, *Employee Voice Behavior*, Kepuasan Kerja

**The Influence of Transformational Leadership and Authentic Leadership on Employee Job Satisfaction at Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI)  
Application of the Employee Voice Behavior System as a Mediating Variable**

**Bagus Catur Putranto**  
**Department of Management, Faculty of Business and Economics,**  
**Islamic University of Indonesia**

[21311361@students.uii.ac.id](mailto:21311361@students.uii.ac.id)

**ABSTRACT**

This study aims to determine the impact of Transformational Leadership and Authentic Leadership on employee job satisfaction, considering the Employee Voice Behavior system as a mediator. The study was conducted at Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI). A quantitative method was used, with data collected through a questionnaire administered to 160 employees. Purposive sampling was employed, resulting in 115 respondents as the final sample. To analyze the data, the researcher utilized the SmartPLS tool with the *PLS-SEM* analysis method.

The results of this study explain that: (1) There is a positive influence of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction. (2) There is no positive influence of Authentic Leadership on Employee Job Satisfaction. (3) There is a positive influence of Transformational Leadership on Employee Voice Behavior. (4) There is a positive influence of Authentic Leadership on Employee Voice Behavior. (5) There is a positive influence of Employee Voice Behavior on Employee Job Satisfaction. (6) There is no positive influence of Employee Voice Behavior mediating the relationship between Transformational Leadership and Employee Job Satisfaction. (7) There is no positive influence of Employee Voice Behavior mediating the relationship between Authentic Leadership and Employee Job Satisfaction.

**Keywords:** Transformational Leadership, Authentic Leadership, Employee Voice Behavior, Job Satisfaction

## DAFTAR ISI

|                                                                                                |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....</b>                                                      | <b>ii</b>   |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI .....</b>                                                        | <b>iii</b>  |
| <b>BERITA ACARA .....</b>                                                                      | <b>iv</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>                                                                    | <b>v</b>    |
| <b>ABSTRAK.....</b>                                                                            | <b>viii</b> |
| <b>ABSTRACT .....</b>                                                                          | <b>ix</b>   |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                                                                         | <b>x</b>    |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                                                                      | <b>xv</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR .....</b>                                                                     | <b>xvii</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>                                                                 | <b>1</b>    |
| <b>1.1 Latar Belakang .....</b>                                                                | <b>1</b>    |
| <b>1.2 Rumusan Masalah.....</b>                                                                | <b>5</b>    |
| <b>1.3 Pertanyaan Penelitian .....</b>                                                         | <b>5</b>    |
| <b>1.4 Tujuan Penelitian .....</b>                                                             | <b>6</b>    |
| <b>1.5 Manfaat Penelitian .....</b>                                                            | <b>7</b>    |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>                                                             | <b>8</b>    |
| <b>2.1 Landasan Teori.....</b>                                                                 | <b>8</b>    |
| <b>2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....</b>                                               | <b>8</b>    |
| <b>2.1.2 Kepemimpinan Transformasional .....</b>                                               | <b>9</b>    |
| <b>2.1.3 Kepemimpinan Otentik .....</b>                                                        | <b>12</b>   |
| <b>2.1.4 Employee Voice Behavior .....</b>                                                     | <b>16</b>   |
| <b>2.1.5 Kepuasan Kerja .....</b>                                                              | <b>17</b>   |
| <b>2.2 Penelitian Terdahulu.....</b>                                                           | <b>19</b>   |
| <b>2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap<br/>Kepuasan Kerja Karyawan.....</b>  | <b>19</b>   |
| <b>2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja<br/>Karyawan.....</b>           | <b>24</b>   |
| <b>2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap<br/>Employee Voice Behavior .....</b> | <b>28</b>   |

|                                |                                                                                                                                  |    |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.4                          | Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap <i>Employee Voice Behavior</i>                                                            | 32 |
| 2.2.5                          | Pengaruh <i>Employee Voice Behavior</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....                                                    | 37 |
| 2.2.6                          | Pengaruh <i>Employee Voice Behavior</i> memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Karyawan..... | 41 |
| 2.2.7                          | Pengaruh <i>Employee Voice Behavior</i> memediasi hubungan antara Kepemimpinan Otentik dan Kepuasan Kerja Karyawan.....          | 45 |
| 2.3                            | Pengembangan Hipotesis .....                                                                                                     | 49 |
| 2.3.1                          | Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....                                                     | 49 |
| 2.3.2                          | Hubungan Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....                                                              | 50 |
| 2.3.3                          | Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Employee Voice Behavior</i> .....                                             | 52 |
| 2.3.4                          | Hubungan Kepemimpinan Otentik terhadap <i>Employee Voice Behavior</i>                                                            | 53 |
| 2.3.5                          | Hubungan <i>Employee Voice Behavior</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....                                                    | 55 |
| 2.3.6                          | Hubungan <i>Employee Voice Behavior</i> memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Karyawan..... | 57 |
| 2.3.7                          | Hubungan <i>Employee Voice Behavior</i> memediasi hubungan antara Kepemimpinan Otentik dan Kepuasan Kerja Karyawan.....          | 58 |
| 2.4                            | Model Penelitian .....                                                                                                           | 60 |
| 2.5                            | Hipotesis Penelitian .....                                                                                                       | 61 |
| BAB III METODE PENELITIAN..... |                                                                                                                                  | 62 |
| 3.1                            | Pendekatan Penelitian.....                                                                                                       | 62 |
| 3.2                            | Lokasi Penelitian .....                                                                                                          | 63 |
| 3.2.1                          | Profil Perusahaan .....                                                                                                          | 63 |
| 3.2.2                          | Visi dan Misi .....                                                                                                              | 63 |
| 3.2.3                          | Struktur Organisasi.....                                                                                                         | 64 |
| 3.2.4                          | Jumlah Karyawan .....                                                                                                            | 64 |

|                                           |                                                        |     |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.5                                     | Jenis Usaha.....                                       | 66  |
| 3.3                                       | Populasi dan Sampel .....                              | 66  |
| 3.3.1                                     | Populasi .....                                         | 66  |
| 3.3.2                                     | Sample Penelitian .....                                | 66  |
| 3.4                                       | Variable Penelitian .....                              | 66  |
| 3.4.1                                     | Variable Eksogen ( <i>Independent Variable</i> ) ..... | 67  |
| 3.4.2                                     | Variabel Mediasi ( <i>Intervening Variable</i> ) ..... | 67  |
| 3.4.3                                     | Variable Endogen ( <i>Dependent Variable</i> ) .....   | 67  |
| 3.5                                       | Definisi Operasional Variabel .....                    | 68  |
| 3.6                                       | Jenis Data dan Metode Pengambilan Data .....           | 74  |
| 3.6.1                                     | Jenis Data .....                                       | 74  |
| 3.6.2                                     | Metode Pengambilan Data.....                           | 75  |
| 3.7                                       | Uji Instrumen Penelitian.....                          | 76  |
| 3.8                                       | Teknis Analisis Data.....                              | 76  |
| 3.8.1                                     | Analisis Deskriptif .....                              | 76  |
| 3.8.2                                     | PLS-SEM.....                                           | 76  |
| BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN ..... |                                                        | 82  |
| 4.1                                       | Analisis Hasil PLS .....                               | 82  |
| 4.1.1                                     | Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....  | 83  |
| 4.1.2                                     | Analisis Model Pengukuran ( <i>Inner Model</i> ) ..... | 93  |
| 4.2                                       | Analisis Deskriptif .....                              | 94  |
| 4.2.1                                     | Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... | 94  |
| 4.2.2                                     | Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Usia.....    | 95  |
| 4.2.3                                     | Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan .....      | 96  |
| 4.2.4                                     | Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja ..... | 98  |
| 4.2.5                                     | Rekapitulasi Data Demografis Paling Dominan .....      | 99  |
| 4.3                                       | Analisis Deskriptif Variabel .....                     | 101 |
| 4.3.1                                     | Variable Eksogen ( <i>Independent Variable</i> ) ..... | 102 |
| 4.3.2                                     | Variabel Mediasi ( <i>Intervening Variable</i> ) ..... | 106 |
| 4.3.3                                     | Variable Endogen ( <i>Dependent Variable</i> ) .....   | 108 |
| 4.4                                       | Uji Hipotesis ( <i>Bootstrapping</i> ) .....           | 110 |

|                                                   |                                                                                                                               |                              |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 4.4.1                                             | Pengaruh Langsung antar Konstruk.....                                                                                         | 111                          |
| 4.4.2                                             | Pengaruh Tidak Langsung antar Konstruk.....                                                                                   | 112                          |
| 4.5                                               | Pembahasan .....                                                                                                              | 115                          |
| 4.5.1                                             | Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....                                                     | 115                          |
| 4.5.2                                             | Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....                                                           | 116                          |
| 4.5.3                                             | Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap <i>Employee Voice Behavior</i> .....                                             | 117                          |
| 4.5.4                                             | Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap <i>Employee Voice Behavior</i> .....                                                   | 118                          |
| 4.5.5                                             | Pengaruh <i>Employee Voice Behavior</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....                                                 | 119                          |
| 4.5.6                                             | Pengaruh <i>Employee Voice Behavior</i> memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan | 121                          |
| 4.5.7                                             | Pengaruh <i>Employee Voice Behavior</i> memediasi hubungan antara Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....  | 122                          |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....                   |                                                                                                                               | 124                          |
| 5.1                                               | Kesimpulan .....                                                                                                              | Error! Bookmark not defined. |
| 5.2                                               | Implikasi Manajerial.....                                                                                                     | 125                          |
| 5.3                                               | Keterbatasan Penelitian.....                                                                                                  | Error! Bookmark not defined. |
| 5.4                                               | Saran.....                                                                                                                    | 127                          |
| 5.4.1                                             | Bagi Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI).....                                                                          | 127                          |
| 5.4.2                                             | Bagi Peneliti Selanjutnya .....                                                                                               | 128                          |
| DAFTAR REFERENSI.....                             |                                                                                                                               | 129                          |
| LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN .....             |                                                                                                                               | 137                          |
| LAMPIRAN 2 TABULASI DATA .....                    |                                                                                                                               | 143                          |
| LAMPIRAN 3 HASIL UJI OUTER MODEL .....            |                                                                                                                               | 156                          |
| LAMPIRAN 4 HASIL UJI INNER MODEL .....            |                                                                                                                               | 161                          |
| LAMPIRAN 5 ANALISIS DESKRIPTIF .....              |                                                                                                                               | 163                          |
| LAMPIRAN 6 DOKUMENTASI PENELITIAN.....            |                                                                                                                               | 164                          |
| LAMPIRAN 7 SURAT KETERANGAN IZIN PENELITIAN ..... |                                                                                                                               | 166                          |

|                                         |            |
|-----------------------------------------|------------|
| <b>LAMPIRAN 8 BIODATA PENULIS .....</b> | <b>167</b> |
|-----------------------------------------|------------|

## DAFTAR TABEL

|                                                                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 2.1 Review Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan .....                                                  | 22  |
| Tabel 2.2 Review Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....                                                            | 26  |
| Tabel 2.3 Review Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Voice Behavior .....                                                  | 30  |
| Tabel 2.4 Review Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap Employee Voice Behavior .....                                                           | 35  |
| Tabel 2.5 Review Jurnal Pengaruh Employee Voice Behavior terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....                                                         | 39  |
| Tabel 2.6 Review Jurnal Pengaruh Employee Voice Behavior memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan..... | 43  |
| Tabel 2.7 Review Jurnal Pengaruh Employee Voice Behavior memediasi hubungan antara Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan .....         | 47  |
| Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....                                                                                                           | 68  |
| Tabel 4.1 Tingkat Pengambilan Data .....                                                                                                               | 82  |
| Tabel 4.2 Nilai Outer Loading.....                                                                                                                     | 83  |
| Tabel 4.3 Nilai Outer Loading (setelah eliminasi) .....                                                                                                | 85  |
| Tabel 4.4 Nilai Cross Loading .....                                                                                                                    | 87  |
| Tabel 4.5 Fornell-Larcker.....                                                                                                                         | 88  |
| Tabel 4.6 Keputusan Eliminasi Fornell-Larcker .....                                                                                                    | 89  |
| Tabel 4.7 Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker setelah eliminasi) .....                                                                              | 90  |
| Tabel 4.8 Validitas Average Variance Extracted (AVE) .....                                                                                             | 91  |
| Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas.....                                                                                                                  | 92  |
| Tabel 4.10 Nilai R-Square.....                                                                                                                         | 93  |
| Tabel 4.11 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....                                                                                      | 94  |
| Tabel 4.12 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....                                                                                               | 95  |
| Tabel 4.13 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan .....                                                                                           | 96  |
| Tabel 4.14 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....                                                                                       | 98  |
| Tabel 4.15 Rekapitulasi Data Demografis Paling Dominan .....                                                                                           | 99  |
| Tabel 4.16 Kelas Interval.....                                                                                                                         | 101 |
| Tabel 4.17 Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1).....                                                                                            | 102 |
| Tabel 4.18 Variabel Kepemimpinan Otentik (X2) .....                                                                                                    | 104 |
| Tabel 4.19 Variabel Employee Voice Behavior.....                                                                                                       | 106 |
| Tabel 4.20 Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y).....                                                                                                   | 108 |
| Tabel 4.21 Pengaruh Langsung antar Konstruk .....                                                                                                      | 111 |

|                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Tabel 4.22 Pengaruh Tidak Langsung antar Konstruk .....</b> | <b>112</b> |
| <b>Tabel 4.23 Hasil Rekapitulasi Uji Hipotesis .....</b>       | <b>114</b> |

## **DAFTAR GAMBAR**

|                                                      |            |
|------------------------------------------------------|------------|
| <b>Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....</b>           | <b>60</b>  |
| <b>Gambar 3.1 Struktur Organisasi .....</b>          | <b>64</b>  |
| <b>Gambar 4.1 Uji Hipotesis (Bootstrapping).....</b> | <b>110</b> |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Metris *et al.* (2024) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup beberapa langkah seperti mengelola, mengembangkan, dan merencanakan karyawan. Termasuk juga proses merekrut dan memilih karyawan, memberikan pelatihan, serta membantu meningkatkan karier mereka. Semua langkah ini bertujuan untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi secara keseluruhan. Menurut Metris *et al.* (2024), tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kemampuan kerja organisasi dengan membuat karyawan lebih efisien dan menganggap mereka sebagai aset yang sangat berharga bagi perusahaan.

Pratiwi (2020) menjelaskan bahwa saat ini dan di masa depan, pemerintah pusat dan daerah, dunia usaha, industri, pendidikan, serta organisasi masyarakat membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, kapasitas, dan pengetahuan yang kuat. Dengan demikian, sumber daya manusia tersebut nantinya dapat menjadi pondasi dalam kemajuan dan perkembangan bangsa.

Nurhanisah (2023) menjelaskan bahwa berdasarkan data BPS, terdapat 399.376 unit sekolah di Indonesia pada tahun ajaran 2022/2023. Menurut Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah (2025), jumlah tersebut naik sedikit, yaitu 1,18%, dibandingkan dengan tahun ajaran sebelumnya yang hanya mencapai 394.708 unit sekolah Daerah Istimewa

Yogyakarta, yang menjadi tempat tinggal penulis, memiliki minimal 7.698 sekolah, baik sekolah negeri maupun swasta, yang mencakup berbagai jenjang pendidikan mulai dari TK hingga SMA. Fitri (2021) menjelaskan bahwa untuk membuat Indonesia menjadi negara yang hebat, pemerintah harus fokus pada pendidikan bagi seluruh rakyat, karena negara-negara maju biasanya sangat mengutamakan bidang pendidikan. Menurut Eksantoso (2024), pendidikan merupakan salah satu fondasi penting dalam memperkuat dasar negara menuju kemajuan dan kesejahteraan. Tentunya salah satunya dengan cara mengembangkan atau meningkatkan kualitas sekolah-sekolah yang ada di Indonesia.

Salah satu tanda baik dari kualitas ini adalah kemampuan tenaga manusia yang dimiliki oleh lembaga pendidikan tersebut, agar mereka tidak hanya mampu bekerja dengan baik tetapi juga bisa berinovasi terus-menerus untuk meningkatkan kualitas pelayanan, baik dari pemimpin maupun karyawan. Menurut Deng *et al.* (2023), Kepemimpinan adalah bagian yang amat krusial dalam setiap organisasi, seringkali menjadi landasan utama operasional organisasi dan pendorong utama perubahan. Urgensi selanjutnya adalah bagaimana sosok pemimpin di dalam sebuah perusahaan atau lembaga tersebut dapat menjadi role model atau menginspirasi dan membuat karyawan semakin giat dalam bekerja. Lamirin *et al.* (2023) menjelaskan bahwa para pemimpin memiliki peran penting dalam orientasi, motivasi dan konstruksi transformasi yang diperlukan di lembaga pendidikan. Dalam upaya mereka untuk memenuhi tantangan-tantangan ini,

konsep kepemimpinan transformasional telah menjadi pendekatan untuk memberikan dasar yang kuat untuk mengubah dan meningkatkan kinerja organisasi pendidikan.

Menurut Sofiah Sinaga *et al.* (2021), Pemimpin transformator adalah seorang pemimpin yang menggunakan karisma, serta kemampuan untuk memberikan stimulus kebijaksanaan guna melakukan perubahan dan memulai kembali organisasi mereka. Para pemimpin transformator di dunia kepemimpinan dunia mungkin menjadi jawaban untuk berbagai isu yang terkait dengan tantangan di era saat ini. Saat ini, banyak orang berubah. Ini bukan lagi momen ketika orang dapat menerima segala sesuatu yang menghambatnya, tetapi hari ini sangat berbeda di zaman kuno karena hari ini, banyak orang mengkritik dan bertanya apa yang mereka berikan dalam kemanusiaan.

Selain itu, terdapat kepemimpinan otentik. Menurut Zahroh & Aluf (2023), Pemimpin otentik adalah cara memimpin yang menekankan keaslian, kejujuran, dan hubungan yang erat antara pemimpin dan orang yang diikutinya. Lebih khusus lagi, pemimpin otentik menyiratkan diri yang mendalam, pemahaman yang jujur tentang nilai-nilai dan kepercayaan pribadi, serta kemampuan untuk membangun hubungan yang solid dengan orang yang terdaftar. Pemimpin yang autentik menunjukkan perhatian dan peduli terhadap kebutuhan serta harapan setiap individu. Jika anggota kelompok tidak merasa terlibat dan termotivasi, hal ini bisa mengganggu pencapaian hasil yang terbaik.

Sehingga dari hal tersebut, perlu adanya juga keluasaan karyawan dalam mengutarakan pendapat atau lebih bersuara yaitu dengan adanya sistem *employee voice behavior (perilaku bersuara)* yang diterapkan oleh sebuah lembaga atau perusahaan. Dan dengan adanya sosok pemimpin yang transformasional dan otentik, dan ditambah dengan keleluasaan karyawan dalam mengutarakan pendapat diharapkan dapat membuat karyawan semakin giat dalam bekerja dan akhirnya timbul kepuasan kerja dari karyawan tersebut.

Model penelitian semacam ini bisa menjadi cara untuk memperkaya referensi riset empiris yang sama di masa depan. Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia ini mencerminkan visi kepemimpinannya. Hal ini terlihat dari visi yang diungkapkan, yaitu *“Menjadi lembaga pendidikan Islam yang profesional, melahirkan pemimpin masa depan yang beriman, berakhlak mulia, menguasai prinsip dasar keilmuan dan berwawasan lingkungan”*. Visi tersebut secara eksplisit merujuk pada *Kepemimpinan Transformasional dan Autentik* melalui indikasi terciptanya nilai moral yang kuat dan menginspirasi.

Dalam paparan tersebut, dapat dikatakan bahwa Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI) memenuhi kriteria sebagai subjek dalam hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Otentik dengan kepuasan kerja, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Namun, karena pengalaman penelitian yang masih terbatas, penulis merasa belum bisa mempelajari fenomena tersebut di lingkungan sekolah dengan skala yang

cukup luas, sehingga penulis hanya membatasi penelitian ini pada lingkup Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI) saja.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Penelitian ini mengetahui tentang eksistensi kesenjangan pada literatur sebelumnya. Kesenjangan dalam penelitian sebelumnya adalah kurangnya penelitian empiris yang membuktikan bahwa *Employee Voice Behavior* dapat menjadi perantara pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan otentik terhadap kepuasan kerja karyawan. Penulis mencoba melihat kembali dan mempertimbangkan kesenjangan ini di sektor lembaga pendidikan di Indonesia. Tujuan dari penelitian ini juga untuk meningkatkan pemahaman dan pengetahuan tentang model penelitian ini di lembaga pendidikan Indonesia.

## **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penulis mengidentifikasi pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan?
2. Apakah Kepemimpinan Otentik memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan?
3. Apakah Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Voice Behavior*?
4. Apakah Kepemimpinan Otentik memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Voice Behavior*?

5. Apakah *Employee Voice Behavior* memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan?
6. Apakah *Employee Voice Behavior* memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan?
7. Apakah *Employee Voice Behavior* memediasi hubungan antara Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan penelitian tersebut, penulis berharap bahwa penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
2. Untuk menguji pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
3. Untuk menguji pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Voice Behavior*.
4. Untuk menguji pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap *Employee Voice Behavior*.
5. Untuk menguji pengaruh *Employee Voice Behavior* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
6. Untuk menguji pengaruh *Employee Voice Behavior* memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

7. Untuk menguji pengaruh *Employee Voice Behavior* memediasi hubungan antara Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan masalah yang telah diidentifikasi sebelumnya, penulis berharap penelitian ini bisa memberikan manfaat kepada berbagai pihak seperti yang tercantum di bawah ini:

1. Bagi Institusi Terkait

Penelitian ini diharapkan bisa meningkatkan pemahaman kita mengenai hubungan antara kepemimpinan yang tulus, tingkat kerja karyawan, dan kebahagiaan mereka dalam bekerja, yang diungkapkan melalui cara mereka berbicara atau menyampaikan pendapat.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan bisa membuat penulis lebih mampu berpikir dan mengatasi masalah dalam melakukan penelitian, serta memberikan pemahaman baru yang membantu dalam menjalankan penelitian ini.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan acuan bagi penelitian selanjutnya dalam mengembangkan topik yang sama, melengkapi model penelitian empiris di lembaga pendidikan, serta memperkaya referensi penelitian serupa di lembaga pendidikan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **1. Definisi Manajemen SDM**

Menurut Purwanto *et al.* (2024), Manajemen SDM adalah cara untuk mengembangkan karyawan agar bisa melakukan beberapa hal seperti merencanakan kebutuhan tenaga kerja, merekrut orang yang tepat, memberikan pelatihan, membantu pengembangan karir, serta menciptakan inisiatif yang bisa mendukung perkembangan organisasi atau perusahaan. Secara umum, tidak ada perusahaan yang tidak membutuhkan manajemen SDM atau disebut juga dengan istilah Human Resource (HR). Dalam menjalankan berbagai kegiatan di sebuah perusahaan atau organisasi, manajemen SDM sangat diperlukan agar aktivitas berjalan lancar dan bisa mencapai tujuan yang diharapkan.

###### **2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Purwanto *et al.* (2024), Manajemen SDM adalah fungsi yang sangat penting dalam sebuah organisasi karena berfokus pada pengelolaan tenaga kerja yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai aspek yang berhubungan dengan pengelolaan karyawan, mulai dari rekrutmen hingga pengembangan dan retensi. Selain itu, tujuan manajemen sumber daya manusia juga mencakup beberapa aspek yang berfokus pada pengelolaan

dan pengembangan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Berikut ini adalah penjelasan mengenai tujuan utama manajemen sumber daya manusia:

a. Meningkatkan Produktivitas

Salah satu tujuan penting dari MSDM adalah meningkatkan kemampuan kerja karyawan agar lebih efisien dan efektif.

b. Memastikan Ketersediaan Tenaga Kerja yang Kompeten

MSDM bertujuan untuk memastikan organisasi memiliki karyawan yang memenuhi syarat dan sesuai dengan kebutuhan bisnis.

c. Meningkatkan Kepuasan dan Keterlibatan Karyawan

Salah satu tujuan utama MSDM adalah meningkatkan rasa puas dan keterlibatan karyawan. Karyawan yang merasa puas dan terlibat biasanya lebih bersemangat bekerja dan lebih setia terhadap organisasi.

### **2.1.2 Kepemimpinan Transformasional**

#### **1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Basirun & Turimah (2022), Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut "leadership", tetapi secara umum, pemimpin adalah hubungan yang dekat antara seseorang dengan kelompok. Sofiah Sinaga *et al.* (2021) juga menjelaskan bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah tipe kepemimpinan di mana seorang pemimpin menggunakan

karisma dan juga mendorong pengambilan keputusan yang bijak untuk mengubah dan memulai kembali organisasi mereka.

Menurut Riza *et al.* (2024) Kepemimpinan transformasional adalah cara memimpin yang bertujuan untuk menciptakan perubahan besar dalam diri seseorang dan dalam suatu organisasi. Pemimpin seperti ini biasanya memiliki gagasan yang jelas, mampu menjelaskan gagasan tersebut dengan baik, serta mengajak para pengikut untuk ikut berperan aktif dalam mencapai tujuan bersama.

## **2. Ciri-ciri *Kepemimpinan Transformasional***

Menurut Riza *et al.* (2024), ada beberapa karakteristik atau ciri-ciri dari Kepemimpinan Transformasional adalah sebagai berikut:

### **a. *Idealized Influence* (Pengaruh yang Diidealkan)**

Basirun & Turimah (2022) menjelaskan bahwa pengaruh ideal sering dianggap sebagai sosok pemimpin yang memiliki karisma. Anggota memiliki kepercayaan yang kuat kepada pemimpin mereka karena pemimpin itu mampu membagikan visi dan misi serta menginspirasi mereka.

### **b. *Inspirational Motivation* (Motivasi yang Menginspirasi)**

Basirun & Turimah (2022) menjelaskan bahwa tindakan atau kemampuan pemimpin untuk menyampaikan harapannya yang tinggi dan untuk menyampaikan visi bersama dengan orang yang dipimpinnya.

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Basirun & Turimah (2022) menjelaskan bahwa kemampuan seorang pemimpin dalam meningkatkan kecerdasan, kreativitas, dan kemampuan berinovasi dari pelajarnya.

d. *Individualized Consideration* (Perhatian yang Disesuaikan Secara Pribadi)

Basirun & Turimah (2022) menjelaskan bahwa di sini, seorang pemimpin akan menganggap bawahannya berbeda dan memantau, mendukung dan mempromosikan peluang untuk bawahan ini

**3. Prinsip Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Basirun & Turimah (2022), prinsip adalah referensi atau panduan, dan merupakan fitur. Ini berarti bahwa pemimpin konversi memiliki karakteristiknya sendiri, berbeda dari yang lain. Ada beberapa hal:

a. Pandai mengungkapkan perasaan

Pemimpin harus mampu menyampaikan perasaan dengan baik. Mereka perlu menjelaskan visi dan misi secara santai dan jelas agar bawahan bisa memahami tujuan sebenarnya serta apa yang perlu dicapai.

b. Kemampuan membangun semangat

Pemimpin harus memiliki semangat yang tulus. Semangat ini tidak hanya untuk diri sendiri, tetapi juga untuk bawahan agar mereka tetap termotivasi.

c. Inovasi

Pemimpin harus siap melakukan perubahan besar dan segera beradaptasi dengan berbagai kondisi yang muncul.

d. Saling tolong menolong

Sifat saling tolong menolong harus dipegang oleh semua anggota, termasuk pemimpin.

e. Terbuka

Pemimpin harus memiliki sikap terbuka. Karena hubungan antara pemimpin dan bawahan bersifat dua arah, pemimpin harus menerima masukan, nasihat, dan kritik dari bawahan.

### **2.1.3 Kepemimpinan Otentik**

#### **1. Pengertian Kepemimpinan Otentik**

Menurut Rifai (2024) pemimpin otentik adalah cara memimpin yang menekankan pentingnya seorang pemimpin dan kredibilitasnya. Pemimpin otentik berperan sebagai contoh bagi anggota tim, berusaha jujur dan terbuka dalam setiap interaksi serta pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya memperhatikan hasil, tetapi juga proses, nilai, serta hubungan yang terjalin dalam kelompok.

Sri Mulyani (2021) menjelaskan bahwa seorang pemimpin autentik memahami diri sendiri dengan baik melalui pemikiran dan refleksi tentang kekuatan, kelemahan, serta nilai-nilai yang dimiliki. Mereka benar-benar mengenal diri sendiri, menghargai apa yang diberikan oleh diri sendiri, dan

sadar akan batasan-batasan yang ada. Selain itu, pemimpin autentik memiliki kode moral yang kuat, yang terlihat dalam cara mereka bersikap dan mengambil keputusan. Mereka juga bersikap seimbang dalam berhubungan dengan bawahan, karena selalu meminta pendapat dari orang di bawahnya. Mereka menghargai pendapat yang berbeda dan mempertimbangkannya secara adil. Untuk menunjukkan kedalaman hubungan yang transparan, pemimpin autentik secara terbuka menyampaikan pikiran dan keyakinan pribadinya, tetapi tidak terlalu menunjukkan perasaan pribadi kepada pengikut. Mereka juga mampu menjaga keseimbangan dengan baik dalam berinteraksi.

## **2. Karakteristik Kepemimpinan Otentik**

Menurut Dongoran (2023), Pemimpin otentik adalah cara memimpin yang menekankan kejujuran, transparansi, dan integritas para pemimpin saat berinteraksi dengan pengikutnya. Berikut adalah beberapa ciri dari kepemimpinan otentik:

### **a. *Self Awareness* (Kesadaran Diri)**

Pemimpin otentik mempunyai pemahaman baik tentang kekuatan, kelemahan, nilai-nilai, dan motivasi mereka. Mereka menerima diri mereka apa adanya dan selalu berusaha untuk belajar dan berkembang.

### **b. *Relational Transparency* (Transparansi Relasional)**

Pemimpin otentik berkomunikasi secara terbuka dan jujur dengan pengikut mereka. Mereka bersedia untuk mengakui kesalahan

mereka dan meminta maaf ketika diperlukan. Transparansi ini membangun kepercayaan dan menghasilkan hubungan yang lebih baik antara pemimpin dan pengikut.

- c. *Internalized Moral Perspective* (Perspektif moral yang terinternalisasikan)

Pemimpin yang otentik mempunyai kredibilitas moral yang baik dan selalu menaati nilai-nilai etika.. Mereka berperilaku sesuai dengan nilai-nilai ini dan memastikan bahwa keputusan yang diambil selaras dengan prinsip-prinsip etika.

- d. *Balanced Processing* (Pemrosesan yang seimbang)

Pemimpin otentik objektif dalam mengambil keputusan dan mempertimbangkan semua informasi yang relevan. Mereka mampu memahami perspektif berbagai pihak dan mencari solusi yang adil dan seimbang.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Otentik pada pengikutnya**

Menurut Zahroh & Aluf (2023), kepemimpinan otentik adalah gaya kepemimpinan yang benar, jujur, dan konsisten, baik dalam tindakan maupun nilai yang dipegang. Kepemimpinan seperti ini memiliki dampak nyata terhadap pengikutnya dan sangat penting bagi kinerjanya. Berikut beberapa dampak positif dari kepemimpinan otentik:

- a. Kepercayaan dan Hubungan yang kuat

Kepemimpinan yang autentik membantu membangun kepercayaan yang tinggi antara pemimpin dan orang yang dibawanya. Seorang

pemimpin autentik bisa menunjukkan dirinya sendiri, pengalaman yang beragam, dan sifat aslinya. Hal ini memperkuat hubungan dengan para pengikut dan menciptakan suasana kerja yang positif.

b. Motivasi dan Keterlibatan

Para pemimpin yang autentik menginspirasi orang-orang yang mengikutinya untuk mencapai hasil terbaik. Mereka bisa memahami dan menghargai nilai, kebutuhan, serta harapan setiap individu. Selain itu, mereka juga mampu menghubungkan tujuan perusahaan dengan harapan setiap orang, sehingga meningkatkan semangat kerja dan keikutsertaan mereka di tempat kerja.

c. Pengembangan Potensi

Para pemimpin yang otentik mendorong pengikut untuk terus berkembang dan meningkatkan kemampuan serta profesionalnya. Mereka memberikan dukungan yang membangun, kesempatan, dan peluang untuk berkembang bagi orang-orang yang terdaftar. Bagi para pemimpin otentik, pengikut merasa dihargai dan termotivasi untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, sehingga dapat meningkatkan kinerja individu serta kelompok.

d. Inovasi dan Kolaborasi

Pemimpin yang autentik membangun lingkungan di mana ide-ide baru diterima dan para pengikut didorong untuk memberikan kontribusi yang bermanfaat. Mereka mendorong kerja sama dan partisipasi dalam tim saat membahas dan membuat keputusan. Hal

ini dapat memicu terciptanya kreativitas dan inovasi serta memperkuat hubungan tim yang kuat..

#### **2.1.4 Employee Voice Behavior**

##### **1. Pengertian *Employee Voice Behavior***

Menurut Wilkinson *et al.* (2020), *Voice (Suara)* itu berfokus pada agen yang wajar (karyawan, pengusaha), yang membuat keputusan yang wajar untuk mencapai tujuan untuk meningkatkan kinerja keseluruhan (atau pertukaran keuntungan ekonomi). Morrison (2023) menjelaskan bahwasanya *Employee Voice* (Suara karyawan) adalah komunikasi informal dan sukarela dari ide-ide, saran, masalah, atau pendapat dalam kaitannya dengan masalah kerja untuk melakukan perbaikan atau perubahan. Paulet *et al.* (2021) juga menjelaskan bahwa *Employee Voice* atau suara karyawan dapat dipahami sebagai saluran bagi karyawan untuk menyampaikan masalah dan keprihatinan, menyatakan minat dan pendapat, serta ide-ide yang dapat berkontribusi pada proses penerapan keputusan organisasi kepada manajer.

##### **2. Dementia *Employee Voice Behavior***

Menurut Paulet *et al.* (2021), perilaku suara karyawan dapat dibagi menjadi empat dimensi yaitu:

###### **1. *Supportive Voice***

Karyawan bersedia mendukung kebijakan dan program kerja yang dibuat perusahaan selama mereka merasa manfaatnya bagi diri

mereka sendiri, serta mereka berani menyampaikan pendapat mereka ketika merasa diperlakukan tidak adil.

## 2. *Constructive Voice*

Karyawan bersedia membantu secara sukarela mengenai kebijakan perusahaan, program kerja, dan prosedur yang dapat membawa manfaat positif bagi perusahaan.

## 3. *Defensive Voice*

Karyawan memprotes perubahan dalam kebijakan, prosedur, program, dan praktik perusahaan, meskipun perubahan tersebut sebenarnya diperlukan. Contoh dari sikap defensif ini adalah ketika mereka menolak keras terhadap perubahan kerja dan prosedur perusahaan.

## 4. *Destructive Voice*

Karyawan memberi kritik yang cukup tajam dan merendahkan terhadap kebijakan perusahaan. Contohnya adalah ketika karyawan mengikuti kebijakan perusahaan, tetapi meremehkan program kerja perusahaan dan mengkritik dengan keras cara kerja yang telah ditetapkan.

### 2.1.5 Kepuasan Kerja

#### 1. **Pengertian Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)**

Menurut Rahmawati *et al.* (2020), Kepuasan kerja adalah hal yang penting bagi semua karyawan dalam sebuah organisasi. Karena dengan

memiliki kepuasan kerja, karyawan akan semakin aktif dan berpartisipasi dalam berbagai kegiatan, sehingga dapat membantu mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Prabowo *et al.* (2023) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan emosional yang muncul karena dukungan atau ketidakpuasan terhadap kondisi kerja atau lingkungan kerja karyawan. Contohnya meliputi gaji dan upah, kesempatan untuk berkembang karier, hubungan dengan rekan kerja, lokasi tempat kerja, jenis pekerjaan yang dilakukan, struktur organisasi kerja, serta tingkat pengawasan yang diberikan.

## **2. Indikator pengukuran *Kepuasan Kerja***

Lubis *et al.* (2023) mengemukakan beberapa indikator untuk mengukur job satisfaction, antara lain:

1. Gaji
2. Sifat dan situasi pekerjaan
3. Jaminan pekerjaan
4. Kesempatan promosi
5. Hubungan dengan atasan dan antar karyawan

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformatasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

#### **1. Notarnicola *et al.* (2024)**

Penelitian yang berjudul “*Transformational Leadership and Its Impact on Job Satisfaction and Personal Mastery for Nursing Leaders in Healthcare Organizations*” ini bertujuan untuk menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan transformatasional dan berbagai dimensinya, dengan fokus pada dampaknya terhadap kepuasan kerja dan penguasaan diri di antara para pemimpin keperawatan di organisasi perawatan kesehatan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja para perawat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformatasional. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya menerapkan strategi pengembangan kepemimpinan yang sesuai di lingkungan perawatan kesehatan. Dari berbagai gaya kepemimpinan yang diteliti, hanya gaya kepemimpinan laissez-faire yang tidak menunjukkan hubungan dengan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan lainnya memiliki hubungan positif atau negatif yang signifikan terhadap variabel yang dianalisis.

Kesimpulan penelitian ini adalah bahwa gaya kepemimpinan transformatasional sangat penting dalam membantu membangun kepercayaan dan meningkatkan kepuasan kerja para staf di bidang perawatan kesehatan. Gaya kepemimpinan yang positif berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja dan kemampuan pribadi yang lebih baik pada para pemimpin perawat.

Sebaliknya, gaya kepemimpinan laissez-faire dan otokratis dapat memberikan dampak negatif terhadap kinerja serta kepuasan para staf. Temuan ini menekankan peran penting para pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, mendukung pengembangan, serta meningkatkan kesejahteraan para karyawan di bidang perawatan kesehatan.

## **2. Salim *et al.* (2024)**

Penelitian yang berjudul “*Creating Job Satisfaction through Transformational Leadership and Compensation Factors in the Banking Sector*” ini bertujuan untuk menganalisis dampak dari gaya kepemimpinan transformasional dan jenis kompensasi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Dari segi manfaat teoritis, diharapkan penelitian ini bisa memberikan tambahan pemahaman tentang teori kepemimpinan dalam berbagai kondisi dan situasi, yang lebih menjelaskan bagaimana seseorang bisa menjadi seorang pemimpin yang baik serta menekankan pada sifat-sifat pribadi dan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk meningkatkan kompensasi dan kepuasan kerja dalam sebuah organisasi..

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan. Penelitian ini juga menemukan bahwa kompensasi berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional membantu bawahan untuk melakukan hal-hal yang bisa meningkatkan kepuasan dalam berkembangnya profesi, serta memperbaiki hubungan

dengan atasan dan kolega, sehingga membuat mereka merasa senang dan puas dengan pekerjaannya.

### 3. **Taha et al. (2024)**

Penelitian yang berjudul “*Studying the perception of leadership styles and food handlers’ hygienic practices in food business: the role of commitment and job satisfaction as mediators*” ini bertujuan untuk menganalisis persepsi gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional yang terkait dengan kepuasan kerja, komitmen, dan praktik higienis penanganan makanan yang bekerja di toko bahan makanan di Dubai.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat skor pengakuan petugas gizi terhadap otoritas berbasis nilai, administrasi transformasional, komitmen, pemenuhan kerja, dan kebersihan adalah 80,67%, 80,12%, 72,79%, 70,00%, dan 67,40%, secara terpisah. Administrasi berbasis nilai dan transformasional secara tegas terkait dengan pemenuhan kerja petugas gizi ( $p < 0,05$ ), komitmen ( $p < 0,001$ ), dan kebersihan ( $p < 0,05$ ). Pemenuhan kerja penata laksana makanan ( $p < 0,001$ ) dan komitmen ( $p < 0,01$ ) memiliki hubungan yang penting dengan sterilisasi dan bertindak sebagai penengah dalam kedua hubungan antara otoritas berbasis nilai dan sterilisasi serta administrasi transformasional dan sterilisasi.

**Tabel 2.1**  
**Review Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap**  
**Kepuasan Kerja Karyawan**

| No | Identitas Journal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Variabel dan Teori                                                                                                        | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | <p>Notarnicola, I., Duka, B., Lommi, M., Grosha, E., De Maria, M., Iacorossi, L., Mastroianni, C., Ivziku, D., Rocco, G., Stievano, A., (2024).</p> <p><i>Transformational Leadership and Its Impact on Job Satisfaction and Personal Mastery for Nursing Leaders in Healthcare Organizations.</i></p> <p>Publisher: nursing reports, MDPI, 2024, 14, 3561-3574.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 37 orang</p> | <p><i>Kepemimpinan Transformasional:</i> (Fragouli &amp; Turlaki, 2020)</p> <p><i>Kepuasan Kerja:</i> (Spector, 1997)</p> | <p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja para perawat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya menerapkan strategi pengembangan kepemimpinan yang sesuai di lingkungan perawatan kesehatan.</p> |
| 2  | <p>Salim, A., Kustiani, L., Supanto, F., (2024).</p> <p><i>Creating Job Satisfaction through Transformational Leadership and Compensation Factors in the</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                        | <p><i>Kepemimpinan Transformasional:</i> (Kopsov, 2021)</p> <p><i>Kepuasan Kerja:</i> (Kopsov, 2021)</p>                  | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan. Penelitian ini juga menemukan bahwa kompensasi berdampak positif dan signifikan</p>                                                |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <p><i>Banking Sector.</i></p> <p>Publisher: <i>East African Scholars Journal of Economics, Business and Management, ISSN 2617-7269.</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 471 orang karyawan</p>                                                                                                                                                                                   |                                                                                                          | terhadap kepuasan kerja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 3 | <p>Taha, S., Zanin, L.M., Osaili, T.M., (2024).</p> <p><i>Studying the perception of leadership styles and food handlers' hygienic practices in food business: the role of commitment and job satisfaction as mediators.</i></p> <p>Publisher: <i>ELSEVIER, Food Control 157 (2024) 110148.</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 54 bisnis makanan dan 819 penanganan makanan</p> | <p><i>Kepemimpinan Transformasional: (Kopsov, 2021)</i></p> <p><i>Kepuasan Kerja: (Kopsov, 2021)</i></p> | <p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat skor pengakuan petugas gizi terhadap otoritas berbasis nilai, administrasi transformasional, komitmen, pemenuhan kerja, dan kebersihan adalah 80,67%, 80,12%, 72,79%, 70,00%, dan 67,40%, secara terpisah. Administrasi berbasis nilai dan transformasional secara tegas terkait dengan pemenuhan kerja petugas gizi (<math>p &lt; 0,05</math>), komitmen (<math>p &lt; 0,001</math>), dan kebersihan (<math>p &lt; 0,05</math>).</p> |

### 2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

#### 1. Bryan & Vitello-Cicciu (2022)

Penelitian yang berjudul *“Perceptions of preceptors’ authentic leadership and final year nursing students’ self-efficacy, job satisfaction, and job performance”* ini bertujuan untuk meneliti hubungan antara persepsi kepemimpinan otentik yang dilakukan oleh preceptor dan aspek seperti efikasi diri, kepuasan kerja, serta kinerja mahasiswa keperawatan tingkat akhir.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki dampak positif terhadap efikasi diri, kepuasan kerja, dan kinerja mahasiswa keperawatan, yang berpotensi meningkatkan retensi tenaga perawat.

#### 2. Nurlianti *et al.* (2023)

Penelitian yang berjudul *“The Effect of Organizational Culture and Authentic Leadership on Affective Commitment through Job Satisfaction”* ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan otentik terhadap kepuasan kerja serta komitmen afektif para karyawan di Dinas KUKM PERINDAG Kabupaten Penajam Paser Utara.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan otentik memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja.

Selain itu, budaya organisasi dan kepuasan kerja juga memiliki hubungan positif dan signifikan dengan komitmen afektif. Dalam penelitian ini, kepemimpinan otentik tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan komitmen afektif. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan otentik dan komitmen afektif.

### **3. Cortés-Denia et al. (2023)**

Penelitian ini berjudul “*Does authentic leadership promote higher job satisfaction in public versus private organizations? Exploring the role of vigor and engagement*” ini bertujuan untuk meneliti apakah semangat kerja dan keterlibatan kerja berperan sebagai faktor yang menghubungkan antara kepemimpinan otentik dengan berbagai aspek kepuasan kerja, baik dalam organisasi publik maupun swasta, serta mengusulkan model yang berlaku lintas organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memengaruhi berbagai dimensi kepuasan kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui semangat kerja dan keterlibatan kerja. Namun, kepemimpinan otentik memiliki efek positif yang lebih besar pada semangat di tempat kerja untuk organisasi swasta; sedangkan keterlibatan kerja tidak secara signifikan terkait dengan dimensi kepuasan kerja yang terkait dengan aspek hukum untuk organisasi publik.

**Tabel 2.2**  
**Review Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

| No | Identitas Journal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Variabel dan Teori                                                                                                        | Hasil                                                                                                                                                                                                                 |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | <p>Bryan, V., &amp; Vitello-Cicciu, J., (2022).</p> <p><i>Perceptions of preceptors' authentic leadership and final year nursing students' self-efficacy, job satisfaction, and job performance.</i></p> <p>Publisher: <i>Journal of Professional Nursing</i> 41 (2022) 81-87, ELSEVIER, ScienceDirect.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sample: 94 orang</p> | <p><i>Kepemimpinan Otentik:</i> (Avolio et al., 2004)</p> <p><i>Kepuasan Kerja:</i> (Stamps, 1997)</p>                    | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki dampak positif terhadap efikasi diri, kepuasan kerja, dan kinerja mahasiswa keperawatan, yang berpotensi meningkatkan retensi tenaga perawat.</p> |
| 2  | <p>Nurlianti, N., Hidayati, T., Wijaya, A., (2023).</p> <p><i>The Effect of Organizational Culture and Authentic Leadership on Affective Commitment through Job Satisfaction.</i></p> <p>Publisher: <i>Journal of Madani Society</i>, 2(2), 128-145.</p>                                                                                                       | <p><i>Kepemimpinan Otentik:</i> (Robbins &amp; Judge, 2019)</p> <p><i>Kepuasan Kerja:</i> (Robbins &amp; Judge, 2019)</p> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan otentik memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja.</p>                                                             |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                       |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 96 orang karyawan</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                       |
| 3 | <p>Cortés-Denia, D., Luque-Reca, O., Lopez-Zafra, E., Pulido-Martos, M., (2023).</p> <p><i>Does authentic leadership promote higher job satisfaction in public versus private organizations? Exploring the role of vigor and engagement.</i></p> <p>Publisher: CellPress, Heliyon 9 (2023) e12906.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 1029 orang pekerja</p> | <p><i>Kepemimpinan Otentik:</i> (Walumbwa <i>et al</i>, 2008)</p> <p><i>Kepuasan Kerja:</i> (Meliá <i>et al</i>, 1989)</p> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memengaruhi berbagai dimensi kepuasan kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui semangat kerja dan keterlibatan kerja.</p> |

### 2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Voice Behavior*

#### 1. Linda & Chekole Tekle (2023)

Penelitian yang berjudul “*The effect of Transformational Leadership on Employees Voice Behavior at Workplace*” ini bertujuan untuk mengupas hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan perilaku karyawan dalam menyampaikan pendapat mereka, serta peran motivasi intrinsik dan keterlibatan kerja sebagai faktor yang menghubungkan, berdasarkan teori pertukaran sosial. Survei telah digunakan untuk pengumpulan data di NamPower di mana 143 karyawan menjadi sampel untuk mengisi kuesioner. Statistik deskriptif telah digunakan untuk variabel demografis dan hubungan antar variabel telah ditetapkan melalui korelasi Pearson.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif yang cukup besar terhadap perilaku bersuara, motivasi intrinsik, dan tingkat keterlibatan kerja karyawan. Selain itu, perilaku bersuara dan motivasi intrinsik karyawan berperan sebagai faktor yang menghubungkan antara kepemimpinan transformasional dan tingkat keterlibatan kerja karyawan.

#### 2. Chandra *et al.* (2022)

Penelitian yang berjudul “*The Impact of Transformational Leadership on Employees Voice Behavior in Walubi Pematangsiantar*” ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan

transformatif terhadap perilaku anggota dalam bersuara di Walubi Pematangsiantar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku anggota dalam bersuara.

### **3. Istiqomah et al. (2022)**

Penelitian yang berjudul “*The Effect of Transformational Leadership on Employees Voice Behavior in The Hospitality Industry*” ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap perilaku voice karyawan, terutama di kalangan frontline di berbagai hotel yang terletak di Jawa Tengah. Dalam penelitian ini, digunakan variabel mediasi yang terdiri dari makna kerja dan keterlibatan kerja untuk menjelaskan mekanisme bagaimana kepemimpinan transformatif mempengaruhi perilaku voice karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif dan keterlibatan kerja secara tidak langsung dapat mendorong munculnya perilaku voice dari karyawan. Selain itu, makna kerja juga dapat mendorong perilaku voice melalui mekanisme yang lebih panjang, yaitu melalui keterlibatan kerja.

### **4. Ilyas et al. (2021)**

Penelitian yang berjudul “*Status Quos are made to be broken: The Roles of Transformational Leadership, Job Satisfaction, Psychological Empowerment, and Voice Behavior*” ini bertujuan untuk mengetahui peran

mediasi kepuasan kerja dan pemberdayaan psikologis pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku suara karyawan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja dan pemberdayaan psikologis secara signifikan menghubungkan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan perilaku karyawan dalam menyampaikan pendapat mereka.

**Tabel 2.3**  
**Review Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap**  
*Employee Voice Behavior*

| No | Identitas Journal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Variabel dan Teori                                                                                                                                  | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | <p>Linda, S., &amp; Tekle, K., C., (2023).</p> <p><i>The effect of Transformational Leadership on Employees Voice Behavior at Work Place.</i></p> <p>Publisher:<br/><i>Journal of Engineering, Social and Health – Vol 2, No. 9 September 2023 – (839-852).</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 143 orang karyawan<br/>NamPower.</p> | <p><i>Kepemimpinan Transformasional:</i><br/>(Bass &amp; Avolio, 1994)</p> <p><i>Employee Voice Behavior:</i><br/>(LePine &amp; Van Dyne, 1998)</p> | <p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif yang cukup besar terhadap perilaku bersuara, motivasi intrinsik, dan tingkat keterlibatan kerja karyawan. Selain itu, perilaku bersuara dan motivasi intrinsik karyawan berperan sebagai faktor yang menghubungkan antara kepemimpinan transformasional dan tingkat keterlibatan kerja karyawan.</p> |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | <p>Chandra, E., Sisca, Wijaya, A., Nainggolan, L., E., Sinaga, O., S., (2022).</p> <p><i>The Impact of Transformational Leadership on Employees Voice Behavior in Walubi Pematangsiantar.</i></p> <p>Publisher: <i>International Journal of Science, Technology &amp; Management, ISSN: 2722 – 4015.</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 30 orang Walubi Pematangsiantar</p> | <p><i>Kepemimpinan Transformasional:</i> (Wang, et al., 2019)</p> <p><i>Employee Voice Behavior:</i> (Ramasamy, 2016)</p>              | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku anggota dalam bersuara.</p>                                                                                                                                                  |
| 3 | <p>Istiqomah, S., Sarwoto, Trinarningsih, W., (2022).</p> <p><i>The Effect of Transformational Leadership on Employees Voice Behavior in The Hospitality Industry.</i></p> <p>Publisher: <i>Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa, Vol. 15 No. 2, 177-196.</i></p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 216</p>                                                                         | <p><i>Kepemimpinan Transformasional:</i> (Avolio &amp; Bass, 1995)</p> <p><i>Employee Voice Behavior:</i> (Van Dyne and Ang, 1998)</p> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja secara tidak langsung dapat mendorong munculnya perilaku voice dari karyawan. Selain itu, makna kerja juga dapat mendorong perilaku voice melalui mekanisme yang lebih panjang, yaitu melalui keterlibatan kerja.</p> |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | karyawan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                 |
| 4 | <p>Ilyas, S., Abid, G., Ashfaq, F., Ali, M., &amp; Ali, W., (2021).</p> <p><i>Status Quos are made to be broken: The Roles of Transformational Leadership, Job Satisfaction, Psychological Empowerment, and Voice Behavior.</i></p> <p>Publisher: SAGE<br/>Open April-June 2021: 1-14</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel:</p> | <p><i>Kepemimpinan Transformasional:</i> (Bass, 1985)</p> <p><i>Employee Voice Behavior:</i> (LePine &amp; Van Dyne, 1998)</p> | <p>Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja dan pemberdayaan psikologis secara sebagian menghubungkan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan perilaku karyawan dalam menyampaikan pendapat mereka.</p> |

#### 2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap *Employee Voice Behavior*

##### 1. Fan *et al.* (2024)

Penelitian yang berjudul “*The Influence of Authentic Leadership Perception on Clinical Nurses’ Voice Behavior and the Mediating Effect of Conscientiousness*” ini bertujuan untuk menguji dampak dari kepemimpinan otentik dan kesadaran pada perilaku suara yang ditunjukkan oleh perawat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa faktor yang memengaruhi perilaku bersuara perawat termasuk latar belakang

pendidikan mereka, jenis pekerjaan yang mereka lakukan, tingkat senioritas mereka, serta pendapatan bulanan yang mereka terima. Selain itu, kepemimpinan otentik, kesadaran, dan perilaku bersuara berkorelasi positif secara signifikan (koefisien korelasi masing-masing adalah 0,632 dan 0,630,  $p < 0,05$ ). Kesungguhan memainkan peran mediasi parsial dalam kepemimpinan otentik. Kepemimpinan otentik adalah kunci untuk meningkatkan perilaku suara perawat; sebagai mekanisme mediasi, conscientiousness lebih lanjut menjelaskan bagaimana kepemimpinan otentik mempromosikan perilaku suara perawat. Efek dari kepemimpinan otentik, kesadaran, dan perilaku suara dapat digunakan untuk memandu manajemen perawat klinis. Secara khusus, gaya kepemimpinan otentik yang dirasakan oleh perawat dan kesadaran perawat akan berkontribusi pada munculnya perilaku bersuara.

## **2. Liao & Shaw (2020)**

Penelitian yang berjudul “*Authentic Leadership and Employee Voice: Roles of Obligation Perception and Power Distance Orientation*” ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara kepemimpinan otentik dan suara karyawan serta peran mediasi dari kewajiban yang dirasakan untuk perubahan, dan peran moderasi dari orientasi jarak kekuasaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berdampak positif pada suara karyawan, kepemimpinan otentik juga memengaruhi secara positif rasa kewajiban untuk mengikuti perubahan, dan rasa kewajiban ini menjadi perantara hubungan antara kepemimpinan

otentik dan suara karyawan. Lebih lanjut, orientasi jarak kekuasaan memoderasi pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kewajiban yang dirasakan untuk perubahan.

### **3. Kim et al. (2023)**

Penelitian yang berjudul “*Understanding the influence of Authentic Leadership and Employee Organization Relationships on Employee Voice Behaviors in Response to Dissatisfying Events at Work*” ini bertujuan untuk menunjukkan bagaimana kepemimpinan otentik dan kualitas hubungan karyawan-organisasi (EOR) mempengaruhi reaksi perilaku karyawan terhadap kejadian yang tidak memuaskan di tempat kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang autentik memiliki hubungan positif dan langsung dengan suara karyawan yang lebih perhatian, namun tidak secara langsung terkait dengan respons perilaku lainnya. Selain itu, kualitas EOR ditemukan sebagai mediator yang kuat antara kepemimpinan otentik dan perilaku karyawan - terutama dalam meningkatkan perhatian dan kesabaran serta mengurangi keluarnya karyawan - dalam konteks kejadian di tempat kerja yang tak memuaskan.

**Tabel 2.4**  
**Review Jurnal Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap *Employee Voice Behavior***

| No | Identitas Journal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Variabel dan Teori                                                                                                                | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | <p>Fan, Y., Qu, X., Zhang, W., Tao, Z., Chen, C., (2024).</p> <p><i>The Influence of Authentic Leadership Perception on Clinical Nurses' Voice Behavior and the Mediating Effect of Conscientiousness.</i></p> <p>Publisher: Hindawi, Journal of Nursing Management, Vol 2024, Article ID 9946881.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 679 orang perawat China.</p> | <p><i>Kepemimpinan Otentik:</i><br/>(Walumbwa, et al., 2008)</p> <p><i>Employee Voice Behavior:</i><br/>(Liang, et al., 2012)</p> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa faktor yang memengaruhi perilaku bersuara perawat termasuk latar belakang pendidikan mereka, jenis pekerjaan yang mereka lakukan, tingkat senioritas mereka, serta pendapatan bulanan yang mereka terima.</p>      |
| 2  | <p>Liao, H., &amp; Shaw, K., (2020).</p> <p><i>Authentic Leadership and Employee Voice: Roles of Obligation Perception and Power Distance Orientation.</i></p> <p>Publisher: Sciedu Press, Business and Management Research, Vol. 9, No. 3.</p>                                                                                                                           | <p><i>Kepemimpinan Otentik:</i><br/>(Walumbwa, et al., 2008)</p> <p><i>Employee Voice Behavior:</i><br/>(Liang, et al., 2012)</p> | <p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berdampak positif pada suara karyawan, kepemimpinan otentik juga memengaruhi secara positif rasa kewajiban untuk mengikuti perubahan, dan rasa kewajiban ini menjadi perantara hubungan antara</p> |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 183 orang karyawan di China</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                       | <p>kepemimpinan otentik dan suara karyawan.</p>                                                                                                                                                                                  |
| 3 | <p>Kim, Y., Lee, E., Kang, M., Yang, S., (2022).</p> <p><i>Understanding the influence of Authentic Leadership and Employee Organization Relationships on Employee Voice Behaviors in Response to Dissatisfying Events at Work.</i></p> <p>Publisher:SAGE, Management Communication Quarterly 2023, Vol. 37(1) 64-98.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 644 karyawan</p> | <p><i>Kepemimpinan Otentik:</i> (Avolio, et al., 2004)</p> <p><i>Employee Voice Behavior:</i> (Liu, et al., 2010)</p> | <p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang autentik memiliki hubungan positif dan langsung dengan suara karyawan yang lebih perhatian, namun tidak secara langsung terkait dengan respons perilaku lainnya.</p> |

## 2.2.5 Pengaruh *Employee Voice Behavior* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

### 1. Ilyas *et al.* (2021)

Penelitian yang berjudul “*Status Quos are made to be broken: The Roles of Transformational Leadership, Job Satisfaction, Psychological Empowerment, and Voice Behavior*” ini bertujuan untuk menguji peran dari kepuasan kerja dan pemberdayaan psikologis dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku suara karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja serta pemberdayaan psikologis secara sebagian memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku bersuara karyawan.

### 2. Nawakitphaitoon & Zhang (2021)

Penelitian yang berjudul “*The effect of direct and representative employee voice on job satisfaction in China: evidence from employer-employee matched data*” ini bertujuan untuk meneliti pengaruh suara karyawan secara langsung dan representatif serta efek interaktifnya terhadap kepuasan kerja di Cina. Dengan menggunakan data survei cross-sectional yang unik dari 350 perusahaan yang memiliki lebih dari 3.000 pekerja di berbagai industri dan wilayah di Cina.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku bersuara karyawan langsung memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan, sementara hubungan antara suara perwakilan dan kepuasan kerja tidak signifikan. Selain itu, interaksi antara suara langsung dan suara

perwakilan memiliki dampak negatif terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa kedua bentuk suara karyawan tersebut saling menghambat, dan hal ini berdampak turunnya kepuasan kerja.

### **3. Kee et al. (2024)**

Penelitian yang berjudul *“The relationship between certified nursing assistants’ voice behaviour and job satisfaction, work engagement and turnover intentions: A two-wave survey study”* ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara perilaku suara promotif yang terlihat dari asisten perawat bersertifikat (berbicara dengan rekomendasi untuk kemajuan di masa depan) dan perilaku suara restriktif (berbicara tentang masalah atau situasi yang mungkin merusak) dengan tingkat kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan perputaran kerja yang mereka laporkan sendiri.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku suara promotif dan restriktif asisten perawat bersertifikat pada waktu pertama ditemukan secara tegas terkait dengan tingkat pemenuhan kerja mereka pada waktu kedua, sementara mengendalikan pemenuhan kerja pada waktu pertama. Tidak ada hubungan dengan keterlibatan kerja atau perputaran terkait kata-kata yang berhubungan dengan semangat yang ditemukan.

**Tabel 2.5**  
**Review Jurnal Pengaruh *Employee Voice Behavior* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

| No | Identitas Journal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Variabel dan Teori                                                                                                                                        | Hasil                                                                                                                                                                                                                            |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | <p>Ilyas, S., Abid, G., Ashfaq, F., Ali, M., &amp; Ali, W., (2021).</p> <p><i>Status Quos are made to be broken: The Roles of Transformational Leadership, Job Satisfaction, Psychological Empowerment, and Voice Behavior.</i></p> <p>Publisher: SAGE<br/>Open April-June 2021: 1-14</p> <p>Metode: Kuantitatif<br/>Sampel:</p>  | <p><i>Employee Voice Behavior:</i><br/>(Van Dyne and Ang, 1998)</p> <p><i>Kepuasan Kerja:</i><br/>(Macdonald and MacIntyre, 1997)</p>                     | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja serta pemberdayaan psikologis secara sebagian memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku bersuara karyawan.</p>                                   |
| 2  | <p>Nawakitphaitoon, K., &amp; Zhang, W., (2021).</p> <p><i>The effect of direct and representative employee voice on job satisfaction in China: evidence from employer-employee matched data.</i></p> <p>Publisher: <i>Journal of Social Science Research</i> (2024) 1 5662-5671</p> <p>Metode: Kuantitatif<br/>Sampel: 3.000</p> | <p><i>Employee Voice Behavior:</i><br/>(e.g. Bryson, 2004; Holland <i>et al.</i>, 2011)</p> <p><i>Kepuasan Kerja:</i><br/>(Brayfield and Rothe, 1951)</p> | <p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku bersuara karyawan langsung memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan, sementara hubungan antara suara perwakilan dan kepuasan kerja tidak signifikan.</p> |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | lebih karyawan di Tiongkok                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 3 | <p>Kee, K., Wieringen, M.V., Nies, H., Beersma, B., (2024).</p> <p><i>The relationship between certified nursing assistants' voice behaviour and job satisfaction, work engagement and turnover intentions: A two-wave survey study.</i></p> <p>Publisher: JAN, WILEY, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Grant/Award Number: 328632</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 152 karyawan</p> | <p><i>Employee Voice Behavior:</i> (e.g. Bryson, 2004; Holland <i>et al.</i>, 2011)</p> <p><i>Kepuasan Kerja:</i> (Brayfield and Rothe, 1951)</p> | <p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku suara promotif dan restriktif asisten perawat bersertifikat pada waktu pertama ditemukan secara tegas terkait dengan tingkat pemenuhan kerja mereka pada waktu kedua, sementara mengendalikan pemenuhan kerja pada waktu pertama.</p> |

## **2.2.6 Pengaruh *Employee Voice Behavior* memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Karyawan**

### **1. Ilyas *et al.* (2021)**

Penelitian yang berjudul “*Status Quos are made to be broken: The Roles of Transformational Leadership, Job Satisfaction, Psychological Empowerment, and Voice Behavior*” ini bertujuan untuk menguji peran dari kepuasan kerja dan pemberdayaan psikologis dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku suara karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja serta pemberdayaan psikologis secara sebagian memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku bersuara karyawan.

### **2. Istiqomah *et al.* (2022)**

Penelitian yang berjudul “*The Effect of Transformational Leadership on Employees Voice Behavior in The Hospitality Industry*” ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku voice karyawan, terutama di kalangan frontline di berbagai hotel yang terletak di Jawa Tengah. Dalam penelitian ini, digunakan variabel mediasi yang terdiri dari makna kerja dan keterlibatan kerja untuk menjelaskan mekanisme bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi perilaku voice karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja secara tidak langsung dapat mendorong munculnya perilaku voice dari karyawan. Selain itu, makna

kerja juga dapat mendorong perilaku voice melalui mekanisme yang lebih panjang, yaitu melalui keterlibatan kerja.

### **3. Taha et al. (2024)**

Penelitian yang berjudul “*Studying the perception of leadership styles and food handlers’ hygienic practices in food business: the role of commitment and job satisfaction as mediators*” ini bertujuan untuk menganalisis persepsi gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional yang terkait dengan kepuasan kerja, komitmen, dan praktik higienis penanganan makanan yang bekerja di toko bahan makanan di Dubai.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat skor pengakuan petugas gizi terhadap otoritas berbasis nilai, administrasi transformasional, komitmen, pemenuhan kerja, dan kebersihan adalah 80,67%, 80,12%, 72,79%, 70,00%, dan 67,40%, secara terpisah. Administrasi berbasis nilai dan transformasional secara tegas terkait dengan pemenuhan kerja petugas gizi ( $p < 0,05$ ), komitmen ( $p < 0,001$ ), dan kebersihan ( $p < 0,05$ ). Pemenuhan kerja penata laksana makanan ( $p < 0,001$ ) dan komitmen ( $p < 0,01$ ) memiliki hubungan yang penting dengan sterilisasi dan bertindak sebagai penengah dalam kedua hubungan antara otoritas berbasis nilai dan sterilisasi serta administrasi transformasional dan sterilisasi.

**Tabel 2.6**  
**Review Jurnal Pengaruh *Employee Voice Behavior* memediasi hubungan**  
**antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**  
**Karyawan**

| No | Identitas Journal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Variabel dan Teori                                                                                                                                                                                       | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | <p>Ilyas, S., Abid, G., Ashfaq, F., Ali, M., &amp; Ali, W., (2021).</p> <p><i>Status Quos are made to be broken: The Roles of Transformational Leadership, Job Satisfaction, Psychological Empowerment, and Voice Behavior.</i></p> <p>Publisher: SAGE<br/>Open April-June 2021: 1-14</p> <p>Metode: Kuantitatif<br/>Sampel:</p> | <p><i>Employee Voice Behavior:</i><br/>(LePine &amp; Van Dyne, 1998)</p> <p><i>Kepemimpinan Transformasional:</i><br/>(Bass, 1985)</p> <p><i>Kepuasan Kerja:</i><br/>(Macdonald and MacIntyre, 1997)</p> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja serta pemberdayaan psikologis secara sebagian memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku bersuara karyawan.</p>                                                                                 |
| 2  | <p>Istiqomah, S., Sarwoto, Trinarningsih, W., (2022).</p> <p><i>The Effect of Transformational Leadership on Employees Voice Behavior in The Hospitality Industry.</i></p> <p>Publisher: Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa, Vol. 15 No. 2, 177-196.</p>                                                                        | <p><i>Kepemimpinan Transformasional:</i><br/>(Avolio &amp; Bass, 1995)</p> <p><i>Employee Voice Behavior:</i><br/>(Van Dyne and Ang, 1998)</p>                                                           | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja secara tidak langsung dapat mendorong munculnya perilaku voice dari karyawan. Selain itu, makna kerja juga dapat mendorong perilaku voice melalui mekanisme yang lebih panjang,</p> |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 216 orang karyawan</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                          | yaitu melalui keterlibatan kerja.                                                                                                                                                                                                                                     |
| 3 | <p>Taha, S., Zanin, L.M., Osaili, T.M., (2024).</p> <p><i>Studying the perception of leadership styles and food handlers' hygienic practices in food business: the role of commitment and job satisfaction as mediators.</i></p> <p>Publisher: ELSEVIER, Food Control 157 (2024) 110148.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 54 bisnis makanan dan 819 penanganan makanan</p> | <p><i>Kepemimpinan Transformasional:</i> (Kopsov, 2021)</p> <p><i>Kepuasan Kerja:</i> (Kopsov, 2021)</p> | <p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat skor pengakuan petugas gizi terhadap otoritas berbasis nilai, administrasi transformasional, komitmen, pemenuhan kerja, dan kebersihan adalah 80,67%, 80,12%, 72,79%, 70,00%, dan 67,40%, secara terpisah.</p> |

### **2.2.7 Pengaruh *Employee Voice Behavior* memediasi hubungan antara Kepemimpinan Otentik dan Kepuasan Kerja Karyawan**

#### **1. Liao & Shaw (2020)**

Penelitian yang berjudul “*Authentic Leadership and Employee Voice: Roles Obligation Perception and Power Distance Orientation*” ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara kepemimpinan otentik dan suara karyawan serta peran mediasi dari kewajiban yang dirasakan untuk perubahan, dan peran moderasi dari orientasi jarak kekuasaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berdampak positif pada suara karyawan, kepemimpinan otentik juga memengaruhi secara positif rasa kewajiban untuk mengikuti perubahan, dan rasa kewajiban ini menjadi perantara hubungan antara kepemimpinan otentik dan suara karyawan. Lebih lanjut, orientasi jarak kekuasaan memoderasi pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kewajiban yang dirasakan untuk perubahan.

#### **2. Bryan & Vitello-Cicciu (2022)**

Penelitian yang berjudul “*Perceptions of preceptors’ authentic leadership and final year nursing students’ self-efficacy, job satisfaction, and job performance*” ini bertujuan untuk meneliti hubungan antara persepsi kepemimpinan otentik yang dilakukan oleh preceptor dan aspek seperti efikasi diri, kepuasan kerja, serta kinerja mahasiswa keperawatan tingkat akhir.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki dampak positif terhadap efikasi diri, kepuasan kerja, dan kinerja mahasiswa keperawatan, yang berpotensi meningkatkan retensi tenaga perawat.

### **3. Kim et al. (2023)**

Penelitian yang berjudul “*Understanding the influence of Authentic Leadership and Employee Organization Relationships on Employee Voice Behaviors in Response to Dissatisfying Events at Work*” ini bertujuan untuk menunjukkan bagaimana kepemimpinan otentik dan kualitas hubungan karyawan-organisasi (EOR) mempengaruhi reaksi perilaku karyawan terhadap kejadian yang tidak memuaskan di tempat kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang autentik memiliki hubungan positif dan langsung dengan suara karyawan yang lebih perhatian, namun tidak secara langsung terkait dengan respons perilaku lainnya. Selain itu, kualitas EOR ditemukan sebagai mediator yang kuat antara kepemimpinan otentik dan perilaku karyawan - terutama dalam meningkatkan perhatian dan kesabaran serta mengurangi keluarnya karyawan - dalam konteks kejadian di tempat kerja yang tak memuaskan.

**Tabel 2.7**  
**Review Jurnal Pengaruh *Employee Voice Behavior* memediasi hubungan antara Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

| No | Identitas Journal                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Variabel dan Teori                                                                                                                | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | <p>Liao, H., &amp; Shaw, K., (2020).</p> <p><i>Authentic Leadership and Employee Voice: Roles of Obligation Perception and Power Distance Orientation.</i></p> <p>Publisher: Sciedu Press, Business and Management Research, Vol. 9, No. 3.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 183 orang karyawan di China</p>           | <p><i>Kepemimpinan Otentik:</i><br/>(Walumbwa, et al., 2008)</p> <p><i>Employee Voice Behavior:</i><br/>(Liang, et al., 2012)</p> | <p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berdampak positif pada suara karyawan, kepemimpinan otentik juga memengaruhi secara positif rasa kewajiban untuk mengikuti perubahan, dan rasa kewajiban ini menjadi perantara hubungan antara kepemimpinan otentik dan suara karyawan.</p> |
| 2  | <p>Bryan, V., &amp; Vitello-Cicciu, J., (2022).</p> <p><i>Perceptions of preceptors' authentic leadership and final year nursing students' self-efficacy, job satisfaction, and job performance.</i></p> <p>Publisher: Journal of Professional Nursing 41 (2022) 81-87, ELSEVIER, ScienceDirect.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> | <p><i>Kepemimpinan Otentik:</i><br/>(Avolio et al., 2004)</p> <p><i>Kepuasan Kerja:</i><br/>(Stamps, 1997)</p>                    | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki dampak positif terhadap efikasi diri, kepuasan kerja, dan kinerja mahasiswa keperawatan, yang berpotensi meningkatkan retensi tenaga perawat.</p>                                                                                      |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | Sample: 94 orang                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                  |
| 3 | <p>Kim, Y., Lee, E., Kang, M., Yang, S., (2023).</p> <p><i>Understanding the influence of Authentic Leadership and Employee Organization Relationships on Employee Voice Behaviors in Response to Dissatisfying Events at Work.</i></p> <p>Publisher:SAGE, Management Communication Quarterly 2023, Vol. 37(1) 64-98.</p> <p>Metode: Kuantitatif</p> <p>Sampel: 644 orang karyawan</p> | <p><i>Kepemimpinan Otentik:</i><br/>(Avolio, et al., 2004)</p> <p><i>Employee Voice Behavior:</i><br/>(Liu, et al., 2010)</p> | <p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang autentik memiliki hubungan positif dan langsung dengan suara karyawan yang lebih perhatian, namun tidak secara langsung terkait dengan respons perilaku lainnya.</p> |

## **2.3 Pengembangan Hipotesis**

### **2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Notarnicola *et al.* (2024) memaparkan penelitian yang berjudul “*Transformational Leadership and Its Impact on Job Satisfaction and Personal Mastery for Nursing Leaders in Healthcare Organizations*”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya strategi pengembangan kepemimpinan yang disesuaikan dalam organisasi perawatan kesehatan.

Salim *et al.* (2024) memaparkan penelitian yang berjudul “*Creating Job Satisfaction through Transformational Leadership and Compensation Factors in the Banking Sector*”. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif dan nyata terhadap kepuasan dalam bekerja. Penelitian tersebut juga menegaskan bahwa gaji dan penghargaan yang diberikan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional mampu mengarahkan pegawai untuk terus berkembang dalam bidang pekerjaan, meningkatkan hubungan baik dengan atasan maupun rekan kerja, sehingga membuat mereka merasa senang dan puas terhadap pekerjaan yang dijalani.

Taha *et al.* (2024) memaparkan penelitian yang berjudul “*Studying the perception of leadership styles and food handlers’ hygienic practices in*

*food business: the role of commitment and job satisfaction as mediator”.*

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat skor pengakuan petugas gizi terhadap otoritas berbasis nilai, administrasi transformasional, komitmen, pemenuhan kerja, dan kebersihan adalah 80,67%, 80,12%, 72,79%, 70,00%, dan 67,40%, secara terpisah. Administrasi berbasis nilai dan transformasional secara tegas terkait dengan pemenuhan kerja petugas gizi ( $p < 0,05$ ), komitmen ( $p < 0,001$ ), dan kebersihan ( $p < 0,05$ ). Pemenuhan kerja penata laksana makanan ( $p < 0,001$ ) dan komitmen ( $p < 0,01$ ) memiliki hubungan yang penting dengan sterilisasi dan bertindak sebagai penengah dalam kedua hubungan antara otoritas berbasis nilai dan sterilisasi serta administrasi transformasional dan sterilisasi.

Maka dari itu, penulis bisa menyimpulkan asumsi hipotesis seperti di bawah ini.

*H1: Terdapat pengaruh positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*

### **2.3.2 Hubungan Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Bryan & Vitello-Cicciu (2022) memaparkan penelitian yang berjudul *“Perceptions of preceptors’ authentic leadership and final year nursing students’ self-efficacy, job satisfaction, and job performance”*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang otentik

memiliki dampak positif terhadap mahasiswa keperawatan dalam hal efikasi diri, kepuasan kerja, dan kinerja, yang dapat meningkatkan retensi perawat.

Nurlianti *et al.* (2023) memaparkan penelitian yang berjudul “*The Effect of Organizational Culture and Authentic Leadership on Affective Commitment through Job Satisfaction*”. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dan kepemimpinan otentik dengan kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini juga menemukan hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen afektif. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen afektif. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan otentik dan komitmen afektif.

Cortés-Denia *et al.* (2023) memaparkan penelitian yang berjudul “*Does authentic leadership promote higher job satisfaction in public versus private organizations? Exploring the role of vigor and engagement*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memengaruhi tingkat kepuasan kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui semangat di tempat kerja dan keterlibatan kerja. Namun, kepemimpinan otentik memiliki dampak yang lebih besar terhadap semangat di tempat kerja di organisasi swasta, sementara keterlibatan kerja tidak terlalu berpengaruh pada aspek hukum dalam kepuasan kerja di organisasi publik.

Maka dari itu, penulis bisa menyimpulkan asumsi hipotesis seperti di bawah ini.

*H2: Terdapat pengaruh positif Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*

### **2.3.3 Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Voice Behavior***

Linda & Chekole Tekle (2023) memaparkan penelitian yang berjudul “*The effect of Transformational Leadership on Employees Voice Behavior at Workplace*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku bersuara, motivasi intrinsik, dan keterlibatan kerja karyawan. Keterlibatan kerja karyawan berperan sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan perilaku bersuara karyawan.

Chandra *et al.* (2022) memaparkan penelitian yang berjudul “*The Impact of Transformational Leadership on Employees Voice Behavior in Walubi Pematangsiantar*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku voice.

Istiqomah *et al.* (2022) memaparkan penelitian yang berjudul “*The Effect of Transformational Leadership on Employees Voice Behavior in The Hospitality Industry*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja secara tidak langsung dapat mendorong perilaku voice karyawan. Lebih lanjut, makna kerja dapat mendorong perilaku voice dengan mekanisme yang lebih panjang melalui keterlibatan kerja.

Ilyas *et al.* (2021) memaparkan penelitian yang berjudul “*Status Quos are made to be broken: The Roles of Transformational Leadership, Job Satisfaction, Psychological Empowerment, and Voice Behavior*”. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan pemberdayaan psikologis berperan sebagian dalam menghubungkan antara gaya kepemimpinan transformasional dan perilaku karyawan dalam menyampaikan pendapat.

Maka dari itu, penulis bisa menyimpulkan asumsi hipotesis seperti di bawah ini.

*H3: Terhadap pengaruh positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Employee Voice Behavior*

#### **2.3.4 Hubungan Kepemimpinan Otentik terhadap *Employee Voice Behavior***

Fan *et al.* (2024) memaparkan penelitian yang berjudul “*The Influence of Authentic Leadership Perception on Clinical Nurses’ Voice Behavior and the Mediating Effect of Conscientiousness*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa faktor yang memengaruhi perilaku bersuara perawat termasuk latar belakang pendidikan mereka, jenis pekerjaan yang

mereka lakukan, tingkat senioritas mereka, serta pendapatan bulanan yang mereka terima. Selain itu, kepemimpinan otentik, kesadaran, dan perilaku bersuara berkorelasi positif secara signifikan (koefisien korelasi masing-masing adalah 0,632 dan 0,630,  $p < 0,05$ ). Kesungguhan memainkan peran mediasi parsial dalam kepemimpinan otentik. Kepemimpinan otentik adalah kunci untuk meningkatkan perilaku suara perawat; sebagai mekanisme mediasi, *conscientiousness* lebih lanjut menjelaskan bagaimana kepemimpinan otentik mempromosikan perilaku suara perawat. Efek dari kepemimpinan otentik, kesadaran, dan perilaku suara dapat digunakan untuk memandu manajemen perawat klinis. Secara khusus, gaya kepemimpinan otentik yang dirasakan oleh perawat dan kesadaran perawat akan berkontribusi pada munculnya perilaku bersuara.

Liao & Shaw (2020) memaparkan penelitian yang berjudul *“Authentic Leadership and Employee Voice: Roles of Obligation Perception and Power Distance Orientation”*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki hubungan positif dengan suara karyawan, serta mempengaruhi kewajiban yang dirasakan untuk perubahan. Kewajiban yang dirasakan untuk perubahan berperan sebagai mediator antara kepemimpinan otentik dan suara karyawan. Lebih lanjut, orientasi jarak kekuasaan memoderasi pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kewajiban yang dirasakan untuk perubahan.

Kim *et al.* (2023) memaparkan penelitian yang berjudul *“Understanding the influence of Authentic Leadership and Employee*

*Organization Relationship on Employee Voice Behavior in Response to Dissatisfying Events at Work*". Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang autentik memiliki hubungan positif dan langsung dengan suara karyawan yang lebih diperhatikan, tetapi tidak ada hubungan langsung dengan respons perilaku lainnya. Selain itu, kualitas EOR ditemukan sebagai mediator yang kuat antara kepemimpinan otentik dan perilaku karyawan - terutama dalam meningkatkan perhatian dan kesabaran serta mengurangi keluarnya karyawan - dalam konteks kejadian di tempat kerja yang tidak memuaskan.

Maka dari itu, penulis bisa menyimpulkan asumsi hipotesis seperti di bawah ini.

*H4: Terdapat pengaruh positif Kepemimpinan Otentik terhadap Employee Voice Behavior*

### **2.3.5 Hubungan *Employee Voice Behavior* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Ilyas *et al.* (2021) memaparkan penelitian yang berjudul "*Status Quos are made to be broken: The Roles of Transformational Leadership, Job Satisfaction, Psychological Empowerment, and Voice Behavior*". Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan pemberdayaan psikologis secara parsial bermediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku bersuara karyawan.

Nawakitphaitoon & Zhang (2021) mengemukakan penelitian yang berjudul *“The effect of direct and representative employee voice on job satisfaction in China: evidence from employee-employee matched data”*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa suara karyawan langsung memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan, sementara hubungan antara suara perwakilan dan kepuasan kerja tidak signifikan. Selain itu, ada pengaruh negatif dari interaksi antara suara langsung dan suara perwakilan terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan adanya hambatan antara kedua jenis suara karyawan tersebut, sehingga memengaruhi penurunan kepuasan kerja.

Kee *et al.* (2024) mengemukakan penelitian yang berjudul *“The relationship between certified nursing assistants’ voice behaviour and job satisfaction, work engagement and turnover intentions: A two-wave survey study”*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku suara promotif dan restriktif asisten perawat bersertifikat pada waktu pertama ditemukan secara tegas terkait dengan tingkat pemenuhan kerja mereka pada waktu kedua, sementara mengendalikan pemenuhan kerja pada waktu pertama. Tidak ada hubungan dengan keterlibatan kerja atau perputaran terkait kata-kata yang berhubungan dengan semangat yang ditemukan.

Maka dari itu, penulis bisa menyimpulkan asumsi hipotesis seperti di bawah ini.

*H5: Terdapat pengaruh positif Employee Voice Behavior terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.*

### **2.3.6 Hubungan *Employee Voice Behavior* memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Karyawan**

Ilyas *et al.* (2021) memaparkan penelitian yang berjudul “*Status Quos are made to be broken: The Roles of Transformational Leadership, Job Satisfaction, Psychological Empowerment, and Voice Behavior*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja serta pemberdayaan psikologis secara sebagian memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku bersuara karyawan

Istiqomah *et al.* (2022) memaparkan penelitian yang berjudul “*The Effect of Transformational Leadership on Employee Voice Behavior in The Hospitality Industry*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional serta tingkat keterlibatan kerja dapat memengaruhi secara tidak langsung tindakan atau perilaku yang disebut dengan voice oleh para karyawan. Lebih lanjut, makna kerja dapat mendorong perilaku voice dengan mekanisme yang lebih panjang melalui keterlibatan kerja.

Taha *et al.* (2024) memaparkan penelitian yang berjudul “*Studying the perception of leadership styles and food handlers’ hygienic practices in food business: the role of commitments and job satisfaction as mediators*”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat skor pengakuan

petugas gizi terhadap otoritas berbasis nilai, administrasi transformasional, komitmen, pemenuhan kerja, dan kebersihan adalah 80,67%, 80,12%, 72,79%, 70,00%, dan 67,40%, secara terpisah. Administrasi berbasis nilai dan transformasional secara tegas terkait dengan pemenuhan kerja petugas gizi ( $p < 0,05$ ), komitmen ( $p < 0,001$ ), dan kebersihan ( $p < 0,05$ ). Pemenuhan kerja penata laksana makanan ( $p < 0,001$ ) dan komitmen ( $p < 0,01$ ) memiliki hubungan yang penting dengan sterilisasi dan bertindak sebagai penengah dalam kedua hubungan antara otoritas berbasis nilai dan sterilisasi serta administrasi transformasional dan sterilisasi

Maka dari itu, penulis bisa menyimpulkan asumsi hipotesis seperti di bawah ini.

*H6: Terdapat pengaruh positif Employee Voice Behavior memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Karyawan*

### **2.3.7 Hubungan Employee Voice Behavior memediasi hubungan antara Kepemimpinan Otentik dan Kepuasan Kerja Karyawan**

Liao & Shaw (2020) memaparkan penelitian yang berjudul “*Authentic Leadership and Employee Voice: Roles of Obligation Perception and Power Distance Orientation*”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki hubungan positif dengan suara karyawan, serta kepemimpinan otentik secara positif

memengaruhi rasa kewajiban untuk perubahan. Rasa kewajiban untuk perubahan berperan sebagai mediator antara kepemimpinan otentik dan suara karyawan. Lebih lanjut, orientasi jarak kekuasaan memoderasi pengaruh kepemimpinan otentik terhadap kewajiban yang dirasakan untuk perubahan.

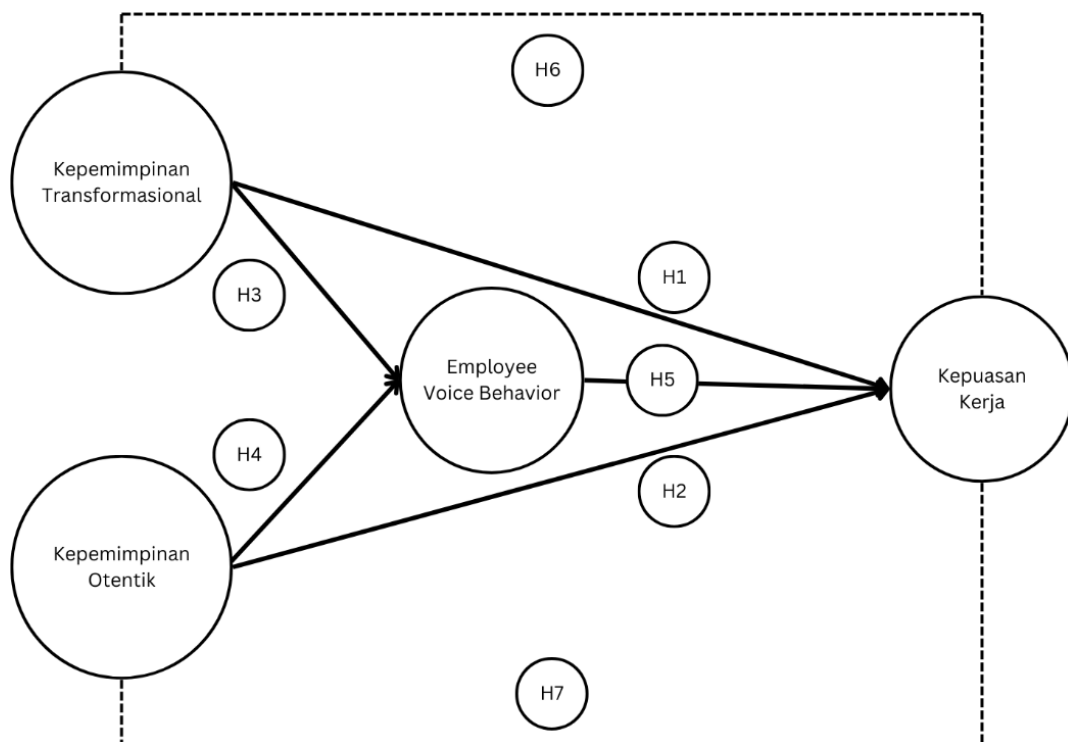
Bryan & Vitello-Cicciu (2022) memaparkan penelitian yang berjudul *“Perceptions of preceptors’ authentic leadership and final year nursing students’ self-efficacy, job satisfaction, and job performance”*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memiliki dampak positif terhadap mahasiswa keperawatan dalam hal efikasi diri, kepuasan kerja, dan kinerja, yang dapat meningkatkan retensi perawat.

Kim *et al.* (2023) memaparkan penelitian yang berjudul *“Understanding the influence of Authentic Leadership and Employee Organization Relationships on Employee Voice Behaviors in Response to Dissatisfying Events at Work”*. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang otentik berhubungan secara positif dan langsung dengan suara karyawan yang aktif, tetapi tidak berhubungan secara langsung dengan respons perilaku lainnya. Selain itu, kualitas EOR ditemukan sebagai mediator yang kuat antara kepemimpinan otentik dan perilaku karyawan - terutama dalam meningkatkan perhatian dan kesabaran serta mengurangi keluarnya karyawan - dalam konteks kejadian di tempat kerja yang tidak memuaskan.

Maka dari itu, penulis bisa menyimpulkan asumsi hipotesis seperti di bawah ini.

*H7: Terdapat pengaruh positif Employee Voice Behavior memediasi hubungan antara Kepemimpinan Otentik dan Kepuasan Kerja Karyawan.*

## 2.4 Model Penelitian



**Gambar 2.1 Kerangka Penelitian**

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan variabel yang diteliti, penulis mengajukan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

1. H1: Terdapat pengaruh positif Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
2. H2: Terdapat pengaruh positif Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
3. H3: Terdapat pengaruh positif Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Voice Behavior*.
4. H4: Terdapat pengaruh positif Kepemimpinan Otentik terhadap *Employee Voice Behavior*.
5. H5: Terdapat pengaruh positif *Employee Voice Behavior* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
6. H6: Terdapat pengaruh positif *Employee Voice Behavior* memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
7. H7: Terdapat pengaruh positif *Employee Voice Behavior* memediasi hubungan antara Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, di mana pengetahuan yang diperoleh berdasarkan pengumpulan dan analisis data numerik. Thomas (2021) menjelaskan bahwa secara umum, penelitian kuantitatif bersifat konfirmatori dan deduktif. Biasanya, penelitian kuantitatif bertujuan mengukur hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling sensus, yaitu metode dimana semua unit dalam kerangka sampel disurvei. Census Sampling ini dilakukan terhadap karyawan tetap dan non tetap yang terdapat di Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI).

Dalam penelitian ini, kuesioner akan disebar kepada seluruh karyawan tetap dan non tetap Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI).

Thomas (2021) menjelaskan bahwa kuesioner adalah sesuatu yang mencakup serangkaian pertanyaan yang telah ditentukan yang dapat dilakukan sendiri, dikirim oleh lokasi atau diajukan oleh pewawancara.

### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di salah satu lembaga pendidikan swasta, yaitu Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI). Alamat lembaga tersebut adalah Jalan Utama Perumahan GWI, Plumbon, Wirokerten, Kecamatan Banguntapan, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta 55173.

#### **3.2.1 Profil Perusahaan**

Jadi awal mulanya sekolah ini didirikan pada 2008 yang bermula Sekolah Dasar saja. lalu pada tahun 2014 ada sebuah yayasan yang ingin mempokasi sekolah, sehingga kemudian berdirilah SMPIT LHI dan juga PAUDIT LHI. Seiring berjalannya waktu sekolah ini terus tumbuh seperti slogannya yang berbunyi “Let's grow” di mana artinya adalah “Mari Tumbuh”. Sehingga harapannya sekolah ini akan terus tumbuh dan tumbuh seperti layaknya pohon yang akan terus tumbuh.

#### **3.2.2 Visi dan Misi**

##### **a) Visi**

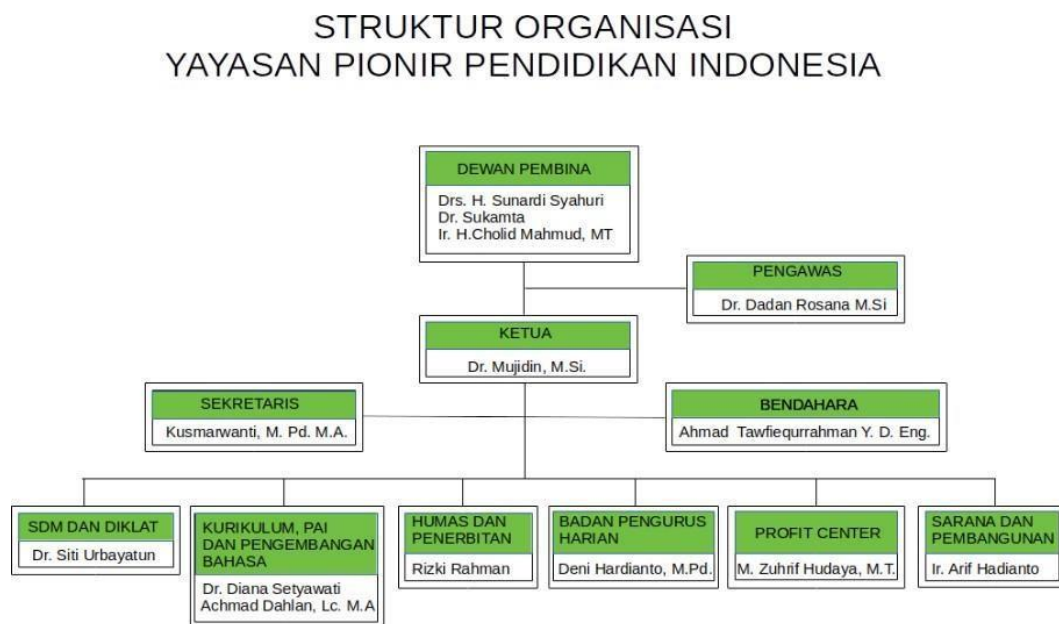
Menjadi Lembaga Pendidikan Islam Profesional, melahirkan Pemimpin Masa Depan yang beriman, berakhlak mulia, menguasai prinsip dasar keilmuan dan berwawasan lingkungan.

##### **b) Misi**

1. Menggali dan mengembangkan minat, bakat dan potensi siswa.
2. Mengembangkan pembelajaran yang bermakna, menantang, berpusat pada dan memperhatikan karakteristik siswa.
3. Menyelenggarakan proses pembelajaran yang holistik dan integratif.

4. Meningkatkan kompetensi guru.
5. Menyediakan sarana prasarana yang mendukung proses pendidikan dan pembelajaran yang holistik.
6. Menciptakan lingkungan belajar yang bisa mendukung tumbuh kembangnya tradisi ilmiah.
7. Mengoptimalkan keterlibatan orang tua dalam proses pendidikan.

### 3.2.3 Struktur Organisasi



**Gambar 3.1 Struktur Organisasi**

### 3.2.4 Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan Yayasan Pionir pendidikan Indonesia  
dikalkulasikan sebagai berikut :

**a. PAUDIT LHI**

Jumlah Karyawan Yayasan: 10

Jumlah Karyawan OS: 3

Total: 13

**b. SDIT LHI**

Jumlah Karyawan Yayasan: 73

Jumlah Karyawan OS IPS (Tenaga Kebersihan): 3

Total: 76

**c. SMPIT LHI**

Jumlah Karyawan Yayasan: 50

Jumlah Karyawan (Tenaga Kebersihan, Perawat): 4

Jumlah Guru OS (PJOK): 1

Total: 55

**d. SMAIT LHI**

Jumlah Karyawan: 6

Total: 6

**e. RUMAH QUR'AN LHI**

Jumlah Karyawan Yayasan: 12

Jumlah Karyawan OS SD: 11

Jumlah Karyawan OS SMP: 8

Total: 31

**f. Total Keseluruhan : 190 Karyawan**

### **3.2.5 Jenis Usaha**

Institusi Pendidikan

## **3.3 Populasi dan Sampel**

### **3.3.1 Populasi**

Sumargo (2020) menjelaskan bahwa Populasi merupakan kumpulan unit (objek) yang memiliki karakteristik yang sama, sehingga populasi akan terbentuk dari pengumpulan unit-unit tersebut. Populasi yang digunakan sebagai objek penelitian oleh penulis adalah seluruh karyawan tetap dan non-tetap yang totalnya mencapai 160 orang di Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI).

### **3.3.2 Sample Penelitian**

Hair *et al.* (2021) menjelaskan bahwa sampel adalah sekumpulan data yang harus mewakili seluruh kelompok yang sedang dikaji. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 115 orang karyawan tetap dan non-tetap di Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI).

## **3.4 Variabel Penelitian**

Thomas (2021) menjelaskan bahwa untuk tujuan penelitian, variabel dapat didefinisikan sebagai karakteristik, kondisi, atau konsep yang memiliki nilai yang berbeda dan karenanya dapat diukur. Faktor-faktor tertentu yang diuji oleh para peneliti adalah variabel.

#### **3.4.1 Variabel Eksogen (*Independent Variable*)**

Thomas (2021) menjelaskan bahwa dalam penelitian eksperimental, variabel independen (eksogen) juga sering disebut variabel pengujian atau prediktif, yaitu variabel yang dimanipulasi oleh para peneliti. Variabel independen biasanya digunakan dengan simbol (X). Dalam penelitian ini, variabel independen yang digunakan adalah Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Kepemimpinan Otentik (X2).

#### **3.4.2 Variabel Mediasi (*Intervening Variable*)**

Elvera & Astarina (2021) menjelaskan bahwa Variabel mediasi, yang juga disebut variabel antara, adalah variabel yang memengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen secara tidak langsung. Variabel ini berada di antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel mediasi biasanya dilambangkan dengan simbol (Z). Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *Employee Voice Behavior*.

#### **3.4.3 Variabel Endogen (*Dependent Variable*)**

Thomas (2021) menjelaskan bahwa Variabel dependen (endogen) atau juga sering disebut variabel hasil merupakan variabel yang hasilnya diukur untuk mengeksplorasi reaksi karena variabel independen, mungkin dalam bentuk perlakuan, program atau penyebab. Variabel dependen biasanya menggunakan tanda (Y). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja Karyawan.

### 3.5 Definisi Operasional Variabel

**Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel**

| Variabel                      | Pengertian                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Indikator                                                   | Item                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kepemimpinan Transformasional | Kepemimpinan transformasional melibatkan perubahan nilai, tujuan, dan aspirasi pengikut secara mendasar, sehingga mereka melakukan pekerjaan mereka karena konsisten dengan nilai-nilai tersebut, dan bukan karena harapan akan imbalan atas usaha mereka (Mackenzie <i>et al.</i> , 2001) | <i>Idealize Influence</i><br>(Mengidealkan Pengaruh)        | 1. Supervisor (Pimpinan/Kepala Sekolah) berbagi dengan kita tentang nilai-nilai dan keyakinan yang menurutnya penting<br>2. Saya merasa bahwa supervisor (Pimpinan/Kepala Sekolah) memiliki ambisi yang kuat          |
|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <i>Inspirational Motivation</i><br>(Motivasi Inspirasional) | 3. Saya merasa bahwa supervisor (Pimpinan/Kepala Sekolah) akan memberikan saya dorongan yang berkelanjutan<br>4. Supervisor (Pimpinan/Kepala Sekolah) mengekspresikan kepercayaan diri dan harapan mereka kepada saya |

|  |  |                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--|--|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <i>Intellectual Stimulation</i><br>(Stimulasi Intelektual)       | <p>5. Supervisor (Pimpinan/Kepala Sekolah) mendorong saya untuk mengekspresikan pikiran dan pendapat saya</p> <p>6. Supervisor (Pimpinan/Kepala Sekolah) mendorong saya untuk mengajukan pertanyaan dan melakukan refleksi secara terus menerus</p>                     |
|  |  | <i>Individualized Consideration</i><br>(Pertimbangan Individual) | <p>7. Saya merasa bahwa supervisor (Pimpinan/Kepala Sekolah) akan memperhatikan masalah yang saya hadapi di tempat kerja</p> <p>8. Saya merasa bahwa supervisor (Pimpinan/Kepala Sekolah) akan bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan kepada karyawan</p> |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kepemimpinan Otentik | Kepemimpinan yang benar-benar baik adalah proses yang muncul dari kemampuan psikologis positif dan lingkungan kerja yang sangat maju, sehingga membentuk rasa percaya diri dan tindakan positif yang diarahkan oleh manajer serta rekan kerja (Luthans & Avolio, 2003) | <i>Self Awareness</i> (Kesadaran Diri)                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemimpin saya menggambarkan dengan tepat bagaimana orang lain melihat kemampuannya.</li> <li>2. Pemimpin saya menunjukkan bahwa dia tahu kekuatan dan kelemahannya.</li> <li>3. Pemimpin saya sangat jelas menyadari pengaruh yang dia berikan kepada orang lain.</li> </ol> |
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                        | <i>Relational Transparency</i> (Transparansi Relasional) | <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Pemimpin saya menjelaskan dengan jelas maksudnya.</li> <li>5. Pemimpin saya berbagi informasi secara terbuka kepada orang lain.</li> <li>6. Pemimpin saya menyampaikan ide dan pikirannya dengan jelas kepada orang lain.</li> </ol>                                         |

|  |  |                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <i>Internalized moral perspective</i><br>(Perspektif moral yang terinternalisasi) | <p>7. Pemimpin saya menunjukkan konsistensi antara keyakinan dan tindakannya.</p> <p>8. Pemimpin saya menggunakan keyakinan intinya dalam mengambil keputusan.</p> <p>9. Pemimpin saya menolak tekanan untuk melakukan hal-hal yang bertentangan dengan keyakinannya.</p> <p>10. Pemimpin saya dipandu oleh standar moral internal dalam tindakannya.</p>             |
|  |  | <i>Balanced processing</i><br>(Pemrosesan yang seimbang)                          | <p>11. Pemimpin saya meminta ide-ide yang berbeda dengan keyakinan intinya</p> <p>12. Pemimpin saya mendengarkan berbagai sudut pandang sebelum membuat keputusan.</p> <p>13. Pemimpin saya mengevaluasi data yang terkait secara adil sebelum mengambil tindakan.</p> <p>14. Pemimpin saya mendorong orang lain untuk menyuarakan sudut pandang yang berlawanan.</p> |

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Employee Voice Behavior<br>(Perilaku Bersuara) | Perilaku Suara Karyawan adalah jenis khusus dari perilaku ekstra-peran atau perilaku diskresioner. Perilaku Suara tidak hanya membutuhkan penyelidikan terhadap karakteristik individu yang stabil yang menentukan apakah orang berbicara, tetapi juga pemeriksaan kepada siapa mereka berbicara dan mengapa atau mengapa mereka tidak berbicara kepada target tertentu.<br>(Detert & Burris, 2007) | <i>Supportive Voice</i> (Suara Pendukung)     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya membela kebijakan organisasi yang berguna ketika karyawan lain mengkritik kebijakan tersebut secara tidak adil</li> <li>2. Saya membela program organisasi yang bermanfaat ketika orang lain mengkritik program tersebut secara tidak adil</li> </ol> |
|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <i>Constructive Voice</i> (Suara Konstruktif) | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Saya sering memberikan saran tentang cara meningkatkan metode atau praktik kerja</li> <li>4. Saya secara teratur mengusulkan ide-ide atau metode baru yang lebih efektif</li> </ol>                                                                        |

|                |                                                                                                                                                                                               |                                                            |                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |                                                                                                                                                                                               | <i>Defensive Voice</i> (Suara Defensif)                    | <p>5. Saya secara vokal menentang perubahan praktik kerja, bahkan ketika perubahan tersebut diperlukan</p> <p>6. Saya dengan keras kepala menentang perubahan metode kerja, bahkan ketika perubahan yang diusulkan memiliki manfaat</p> |
|                |                                                                                                                                                                                               | <i>Destructive Voice</i> (Suara yang merusak)              | <p>7. Saya sering menjelek-jelekkan kebijakan atau tujuan organisasi</p> <p>8. Saya sering memberikan komentar yang terlalu kritis tentang praktik atau metode kerja organisasi</p>                                                     |
| Kepuasan Kerja | Kepuasan kerja adalah sikap. Kepuasan dalam bekerja bisa diartikan sebagai penilaian baik atau buruk yang dilakukan seseorang terhadap pekerjaan atau situasi kerjanya. (Weiss & Merlo, 2015) | <i>Knowledge and Skills</i> (Pengetahuan dan Keterampilan) | <p>1. Pengetahuan dan keterampilan saya meningkat dengan pekerjaan ini</p> <p>2. Pekerjaan saya memenuhi harapan saya dalam hal keterampilan</p>                                                                                        |
|                |                                                                                                                                                                                               | <i>Job Reward</i> (Penghargaan Pekerjaan)                  | <p>3. Saya menerima pengakuan dari siswa</p> <p>4. Pekerjaan saya saat ini bermanfaat</p>                                                                                                                                               |

|  |  |                                                      |                                                                                                       |
|--|--|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <i>Working Environment</i><br>(Lingkungan Pekerjaan) | 5. Saya bekerja di lingkungan yang nyaman<br>6. Saya memiliki peralatan yang dibutuhkan untuk bekerja |
|  |  | <i>Nature of the job</i> (Sifat Pekerjaan)           | 7. Terkadang saya merasa jika pekerjaan saya tidak berarti<br>8. Pekerjaan saya menyenangkan          |

### 3.6 Jenis Data dan Metode Pengambilan Data

#### 3.6.1 Jenis Data

##### 1. Data Primer

Thomas (2021) menerangkan bahwa data primer merupakan data yang dikumpulkan melalui pengamatan atau investigasi langsung. Data ini diperoleh dari hasil survei yang dilakukan melalui *Google Form*.

##### 2. Data Sekunder

Thomas (2021) menerangkan bahwa data sekunder merupakan data yang diperoleh dari berbagai sumber seperti buku, sensus, jurnal, makalah, laporan proyek, statistik resmi, serta dokumen lainnya yang telah dipublikasikan. Data ini dikumpulkan dari berbagai literatur yang digunakan dalam penelitian. Hair *et al.* (2021) menjelaskan bahwa data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan, sering kali untuk tujuan penelitian yang berbeda dan beberapa waktu yang lalu.

### 3.6.2 Metode Pengambilan Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data. Thomas (2021) menerangkan bahwa kuesioner adalah sesuatu yang mencakup serangkaian pertanyaan yang telah ditentukan yang dapat dilakukan sendiri, dikirim oleh lokasi atau diajukan oleh pewawancara.

Setiap jawaban dalam kuesioner telah ditentukan skornya menggunakan skala *Likert*. Thomas (2021) menerangkan bahwa Skala Likert adalah salah satu skala yang paling umum digunakan dalam penelitian. Item dalam skala ini berupa pernyataan yang diminta kepada responden untuk menilai berdasarkan kriteria subjektif atau objektif. Umumnya, tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan diukur dengan menggunakan skala berpoin 5 atau 7. Sebagai contoh, jika menggunakan skala 5 poin, maka poin 2 merupakan tingkat persetujuan subjektif, poin 3 merupakan netral, dan poin 4 adalah tingkat ketidaksetujuan subjektif. Bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan berdasarkan skala ini adalah sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Ragu-ragu

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

### **3.7 Uji Instrumen Penelitian**

#### **3.7.1 Uji Validitas**

Supriadi & Artanti (2025) menjelaskan bahwa validitas adalah ukuran seberapa baik indikator mewakili komponen suatu masalah. Dalam hal ini, hasil kuesioner dapat dianggap valid jika pertanyaan yang diberikan berhasil menjelaskan hal-hal yang diukur dari jawaban responden.

#### **3.7.2 Uji Reliabilitas**

Supriadi & Artanti (2025) menjelaskan bahwa reliabilitas merupakan cara untuk mengukur sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten ketika diulang berkali-kali dengan metode yang sama. Sehubungan dengan SEM-PLS, reliabilitas mencakup level indikator dan pengukuran level konstruksi.

### **3.8 Teknis Analisis Data**

#### **3.8.1 Analisis Deskriptif**

Sudirman (2023) menjelaskan bahwa Analisis deskriptif adalah cara untuk menggambarkan, menampilkan, atau merangkum data dengan membuat konstruksi yang mengacu pada gambar statistik, sehingga membantu memahami detail data dengan meringkas dan menemukan pola dari sampel data tertentu.

#### **3.8.2 PLS-SEM**

Hair *et al.* (2021) menjelaskan bahwa PLS-SEM (*Partial Least Square – Structural Equation Modelling*) merupakan metode berbasis komposit untuk mengestimasi model persamaan struktural. Tujuannya

adalah untuk memperbesar varians yang dapat dijelaskan oleh variabel laten endogen. SEM, atau Structural Equation Modelling, adalah suatu metode yang memungkinkan para peneliti untuk memodelkan dan mengestimasi hubungan yang kompleks antara beberapa variabel dependen dan independen secara bersamaan. Konsep-konsep yang diteliti biasanya tidak bisa diamati atau diukur langsung, tetapi diwakili oleh beberapa indikator. Supriadi & Artanti (2025) menjelaskan bahwa memahami kondisi spesifik di mana SEM-PLS adalah metode yang benar sangat penting untuk memastikan validitas dan reliabilitas temuan.

### **1. Outer Model**

Hair *et al.* (2021) menjelaskan bahwa pengukuran model ini dapat digunakan untuk mengevaluasi validitas konstruk dan reliabilitas instrumen penelitian melalui proses estimasi algoritma dan parameter model pengukuran di antaranya seperti:

#### **a. Validitas Konvergen**

Hair *et al.* (2021) menjelaskan bahwa Validitas konvergen mengukur seberapa baik konstruk yang didefinisikan secara reflektif mampu menjelaskan variasi dari indikator-indikatornya. Dalam mengevaluasi model pengukuran formatif, validitas konvergen menunjukkan sejauh mana konstruk yang diukur secara formatif memiliki korelasi positif dengan ukuran lain (baik yang bersifat reflektif maupun item tunggal) dari konsep yang sama. Supriadi & Artanti (2025) menjelaskan bahwa uji kriteria: Rata-rata Varians

yang Diekstraksi (*AVE*): Nilai *AVE* harus lebih dari 0,5 yang menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten.

b. Validitas Diskriminan

Hair *et al.* (2021) menjelaskan bahwa validitas diskriminan adalah seberapa jauh suatu konstruk secara nyata berbeda dari konstruk lainnya dalam model tersebut. Menurut Supriadi & Artanti (2025), validitas diskriminan mengukur seberapa baik konstruk berbeda dari konstruksi lain dalam model. Beberapa cara untuk mengecek validitas diskriminan adalah sebagai berikut: Kriteria *Forner-Lacker*: Nilai *AVE* harus lebih tinggi dari kuadrat korelasi dengan konfigurasi lainnya. *Cross-Loading*: Tekanan eksternal dari indikator terhadap komponen sendiri harus lebih besar dibandingkan beban pada konfigurasi lain. Rasio Heterotrait Monotrait (HTMT): Rasio HTMT harus kurang dari 0,9 agar validitas diskriminatif terpenuhi.

c. *Composite Reliability*

Hair *et al.* (2021) menjelaskan bahwa *Composite Reliability* adalah ukuran yang menunjukkan seberapa konsisten internal suatu instrumen, berbeda dengan *Cronbach's Alpha* yang diasumsikan bahwa semua indikator memiliki beban yang sama. Nilai ini harus lebih besar dari 0.70 (dalam penelitian eksploratori, nilai antara 0.60 hingga 0.70 dianggap cukup baik).

## 2. *Inner Model*

Hair *et al.* (2021) menjelaskan bahwa *Inner Model*, yang juga dikenal sebagai *Structural Model*, menghubungkan konstruk-konstruk dengan menggunakan lingkaran atau oval. *Inner Model* juga menunjukkan hubungan (jalur) antara konstruk-konstruk tersebut. *Inner Model* adalah model struktural yang digunakan untuk memprediksi hubungan sebab-akibat antara variabel laten melalui proses bootstrapping. Dalam hal ini, nilai uji *t-statistics* akan diperoleh untuk menguji adanya hubungan sebab-akibat tersebut.

### a. *R-Square* ( $R^2$ )

Hair *et al.* (2021) menjelaskan bahwa *Coefficient of Determination* ( $R^2$ ) adalah ukuran proporsi varians variabel terikat yang dijelaskan oleh variabel prediktor. Supriadi & Artanti (2025) menjelaskan bahwa *R-Square* ( $R^2$ ) merupakan variabel endogen yang diukur selalu memiliki keterkaitan dengan variabel eksogen yang menjadi penjelasan dalam model struktural. Nilai  $R^2$  berada dalam rentang 0 hingga 1. Nilai yang mendekati 1 menunjukkan bahwa variabel eksogen dapat menjelaskan sebagian besar variabilitas variabel endogen. Sebaliknya, nilai yang mendekati nol berarti bahwa variabel eksogen hanya sedikit berkontribusi dalam menjelaskan perubahan variabel endogen.

b. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Hair *et al.* (2021) menjelaskan bahwa uji hipotesis digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh antar variabel dengan menggunakan seluruh sampel asli dalam melakukan *Resampling*. *Bootstrapping* adalah teknik pengambilan sampel ulang yang menarik sejumlah besar subsampel dari data asli melalui penggantian dan mengestimasi model untuk setiap subsampel. Metode ini digunakan untuk menentukan kesalahan standar koefisien dalam menilai signifikansi statistik tanpa bergantung pada asumsi distribusi. Dalam metode *Resampling Bootstrapping*, tingkat signifikansi yang digunakan adalah 5% dengan *t-statistic* di atas 1,96.

c. Analisis *SEM* dengan Efek Mediasi

Hair *et al.* (2021) membuat langkah-langkah uji pengaruh mediasi dalam analisis *PLS* dengan beberapa tahap seperti berikut:

1. Model pertama memeriksa pengaruh variabel luar terhadap variabel dalam, dan hasilnya harus signifikan dengan nilai *t-statistics* lebih dari 1,96.
2. Model kedua memeriksa pengaruh variabel luar terhadap variabel pengantar, dan hasilnya harus signifikan dengan nilai *t-statistics* lebih dari 1,96.

3. Model ketiga mengevaluasi secara bersamaan pengaruh variabel luar dan variabel pengantar terhadap variabel endogen.

Pada tahap uji akhir, jika pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen tidak signifikan, namun pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen signifikan pada  $t\text{-statistic} > 1,96$ , maka variabel mediasi terbukti memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan hasil penelitian tentang dampak Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Otentik terhadap tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI) melalui Penerapan Sistem *Employee Voice Behavior* sebagai Variabel Mediasi. Kuesioner yang dibagikan berjumlah 160, sedangkan kuesioner yang kembali berjumlah 115, rasio pengembalian kuesioner adalah 71,87%. Pembahasan ini menjelaskan uraian pengujian menggunakan SEM-PLS sebagai analisis dan SmartPLS sebagai software-nya.

**Tabel 4.1**  
**Tingkat Pengambilan Data**

| <b>Kriteria</b>                  | <b>Jumlah</b> | <b>Persentase (%)</b> |
|----------------------------------|---------------|-----------------------|
| Jumlah kuesioner disebar         | 160           | 100                   |
| Jumlah kuesioner tidak kembali   | 45            | 28,12                 |
| Jumlah kuesioner tidak lengkap   | 0             | 0                     |
| Jumlah kuesioner memenuhi syarat | 115           | 71,87                 |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

#### **4.1 Analisis Hasil PLS**

Analisis hasil yang digunakan adalah analisis PLS yang terdiri dari model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

#### 4.1.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengukuran *outer model* ini bisa digunakan untuk mengevaluasi validitas konstruk dan reliabilitas instrumen penelitian dengan cara memperkirakan algoritma dan parameter model pengukuran.

##### 1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk mengecek setiap konstruk dengan menggunakan parameter *outer loading*. Sebuah indikator dianggap memiliki reliabilitas yang baik jika nilainya lebih dari 0,70. Namun, nilai antara 0,50 sampai 0,60 masih bisa digunakan dalam penelitian pada tahap pengembangan.

**Tabel 4.2**  
**Nilai *Outer Loading***

| Kode  | EVB    | KEK    | KOT   | KTR | Keterangan |
|-------|--------|--------|-------|-----|------------|
| EVB1  | 0,756  |        |       |     | VALID      |
| EVB2  | 0,742  |        |       |     | VALID      |
| EVB3  | 0,643  |        |       |     | VALID      |
| EVB4  | 0,566  |        |       |     | VALID      |
| EVB5  | -0,212 |        |       |     | INVALID    |
| EVB6  | -0,262 |        |       |     | INVALID    |
| EVB7  | -0,258 |        |       |     | INVALID    |
| EVB8  | -0,162 |        |       |     | INVALID    |
| KEK1  |        | 0,478  |       |     | INVALID    |
| KEK2  |        | 0,651  |       |     | VALID      |
| KEK3  |        | 0,507  |       |     | VALID      |
| KEK4  |        | 0,733  |       |     | VALID      |
| KEK5  |        | 0,720  |       |     | VALID      |
| KEK6  |        | 0,469  |       |     | INVALID    |
| KEK7  |        | -0,430 |       |     | INVALID    |
| KEK8  |        | 0,632  |       |     | VALID      |
| KOT1  |        |        | 0,730 |     | VALID      |
| KOT10 |        |        | 0,642 |     | VALID      |

|              |  |  |       |       |                |
|--------------|--|--|-------|-------|----------------|
| <b>KOT11</b> |  |  | 0,422 |       | <b>INVALID</b> |
| <b>KOT12</b> |  |  | 0,656 |       | VALID          |
| <b>KOT13</b> |  |  | 0,672 |       | VALID          |
| <b>KOT14</b> |  |  | 0,587 |       | VALID          |
| <b>KOT2</b>  |  |  | 0,584 |       | VALID          |
| <b>KOT3</b>  |  |  | 0,535 |       | VALID          |
| <b>KOT4</b>  |  |  | 0,619 |       | VALID          |
| <b>KOT5</b>  |  |  | 0,643 |       | VALID          |
| <b>KOT6</b>  |  |  | 0,644 |       | VALID          |
| <b>KOT7</b>  |  |  | 0,663 |       | VALID          |
| <b>KOT8</b>  |  |  | 0,536 |       | VALID          |
| <b>KOT9</b>  |  |  | 0,607 |       | VALID          |
| <b>KTR1</b>  |  |  |       | 0,521 | VALID          |
| <b>KTR2</b>  |  |  |       | 0,583 | VALID          |
| <b>KTR3</b>  |  |  |       | 0,706 | VALID          |
| <b>KTR4</b>  |  |  |       | 0,670 | VALID          |
| <b>KTR5</b>  |  |  |       | 0,634 | VALID          |
| <b>KTR6</b>  |  |  |       | 0,617 | VALID          |
| <b>KTR7</b>  |  |  |       | 0,478 | <b>INVALID</b> |
| <b>KTR8</b>  |  |  |       | 0,479 | <b>INVALID</b> |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

**Keterangan:**

**KTR:** indikator Kepemimpinan Transformasional

**KOT:** indikator Kepemimpinan Otentik

**EVB:** indikator *Employee Voice Behavior*

**KEK:** indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Data dari tabel 4.2, menunjukkan bahwa terdapat 10 item kuesioner variabel terbukti tidak valid (*invalid*) yaitu EVB5, EVB6, EVB7, EVB8, KEK1, KEK6, KEK7, KOT11, KTR7, dan KTR8. Maka dari itu, perlu dieliminasi dan selanjutnya model pengukuran perlu diestimasi kembali.

**Tabel 4.3**  
**Nilai Outer Loading (setelah eliminasi)**

| <b>Kode</b>  | <b>EVb</b> | <b>KEK</b> | <b>KOT</b> | <b>KTR</b> | <b>Keterangan</b> |
|--------------|------------|------------|------------|------------|-------------------|
| <b>EVb1</b>  | 0,790      |            |            |            | VALID             |
| <b>EVb2</b>  | 0,793      |            |            |            | VALID             |
| <b>EVb3</b>  | 0,762      |            |            |            | VALID             |
| <b>EVb4</b>  | 0,687      |            |            |            | VALID             |
| <b>KEK2</b>  |            | 0,683      |            |            | VALID             |
| <b>KEK3</b>  |            | 0,585      |            |            | VALID             |
| <b>KEK4</b>  |            | 0,727      |            |            | VALID             |
| <b>KEK5</b>  |            | 0,697      |            |            | VALID             |
| <b>KEK8</b>  |            | 0,628      |            |            | VALID             |
| <b>KOT1</b>  |            |            | 0,744      |            | VALID             |
| <b>KOT10</b> |            |            | 0,650      |            | VALID             |
| <b>KOT12</b> |            |            | 0,648      |            | VALID             |
| <b>KOT13</b> |            |            | 0,654      |            | VALID             |
| <b>KOT14</b> |            |            | 0,602      |            | VALID             |
| <b>KOT2</b>  |            |            | 0,584      |            | VALID             |
| <b>KOT3</b>  |            |            | 0,553      |            | VALID             |
| <b>KOT4</b>  |            |            | 0,603      |            | VALID             |
| <b>KOT5</b>  |            |            | 0,639      |            | VALID             |
| <b>KOT6</b>  |            |            | 0,634      |            | VALID             |
| <b>KOT7</b>  |            |            | 0,649      |            | VALID             |
| <b>KOT8</b>  |            |            | 0,536      |            | VALID             |
| <b>KOT9</b>  |            |            | 0,614      |            | VALID             |
| <b>KTR1</b>  |            |            |            | 0,582      | VALID             |
| <b>KTR2</b>  |            |            |            | 0,640      | VALID             |
| <b>KTR3</b>  |            |            |            | 0,720      | VALID             |
| <b>KTR4</b>  |            |            |            | 0,690      | VALID             |
| <b>KTR5</b>  |            |            |            | 0,646      | VALID             |
| <b>KTR6</b>  |            |            |            | 0,633      | VALID             |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

**Keterangan:**

**KTR:** indikator Kepemimpinan Transformasional

**KOT:** indikator Kepemimpinan Otentik

**EVB:** indikator *Employee Voice Behavior*

**KEK:** indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Setelah beberapa instrumen tersebut dihilangkan dan model pengukuran diestimasi kembali, diperoleh kesimpulan bahwa seluruh indikator penelitian, kecuali beberapa instrumen yang tidak valid, terbukti *valid* dalam penelitian ini.

**2. Validitas Diskriminan**

Validitas diskriminan adalah cara untuk mengecek apakah suatu konstruk memiliki kemampuan membedakan yang cukup baik. Hal ini dilihat dari nilai cross loading, yaitu nilai loading pada konstruk yang dianalisis. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa konstruk tersebut memiliki diskriminan yang memadai. Untuk menilai hal ini, nilai loading pada kontrak yang diteliti harus lebih tinggi dibandingkan nilai loading pada konstruk lainnya. Selain itu, setiap variabel harus memiliki nilai di atas 0,5 agar dianggap memenuhi standar.

**Tabel 4.4**  
**Nilai Cross Loading**

| <b>Kode</b>  | <b>EVB</b> | <b>KEK</b> | <b>KOT</b> | <b>KTR</b> |
|--------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>EVB1</b>  | 0,794      | 0,347      | 0,467      | 0,441      |
| <b>EVB2</b>  | 0,799      | 0,274      | 0,328      | 0,266      |
| <b>EVB3</b>  | 0,756      | 0,400      | 0,296      | 0,357      |
| <b>EVB4</b>  | 0,681      | 0,275      | 0,226      | 0,288      |
| <b>KEK2</b>  | 0,309      | 0,664      | 0,375      | 0,312      |
| <b>KEK3</b>  | 0,372      | 0,620      | 0,286      | 0,404      |
| <b>KEK4</b>  | 0,328      | 0,727      | 0,282      | 0,337      |
| <b>KEK5</b>  | 0,258      | 0,727      | 0,366      | 0,353      |
| <b>KEK8</b>  | 0,178      | 0,637      | 0,345      | 0,319      |
| <b>KOT1</b>  | 0,312      | 0,325      | 0,722      | 0,422      |
| <b>KOT10</b> | 0,378      | 0,387      | 0,691      | 0,335      |
| <b>KOT12</b> | 0,391      | 0,405      | 0,684      | 0,344      |
| <b>KOT13</b> | 0,274      | 0,454      | 0,667      | 0,438      |
| <b>KOT14</b> | 0,259      | 0,142      | 0,590      | 0,427      |
| <b>KOT2</b>  | 0,217      | 0,278      | 0,581      | 0,300      |
| <b>KOT3</b>  | 0,274      | 0,291      | 0,555      | 0,252      |
| <b>KOT4</b>  | 0,210      | 0,322      | 0,645      | 0,306      |
| <b>KOT5</b>  | 0,208      | 0,231      | 0,661      | 0,413      |
| <b>KOT6</b>  | 0,193      | 0,366      | 0,653      | 0,371      |
| <b>KOT7</b>  | 0,255      | 0,343      | 0,660      | 0,382      |
| <b>KOT8</b>  | 0,325      | 0,166      | 0,547      | 0,419      |
| <b>KOT9</b>  | 0,414      | 0,240      | 0,599      | 0,511      |
| <b>KTR1</b>  | 0,232      | 0,281      | 0,265      | 0,577      |
| <b>KTR2</b>  | 0,385      | 0,301      | 0,375      | 0,641      |
| <b>KTR3</b>  | 0,257      | 0,311      | 0,328      | 0,718      |
| <b>KTR4</b>  | 0,366      | 0,387      | 0,406      | 0,682      |
| <b>KTR5</b>  | 0,293      | 0,320      | 0,410      | 0,653      |
| <b>KTR6</b>  | 0,231      | 0,397      | 0,551      | 0,642      |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

**Keterangan:**

**KTR:** indikator Kepemimpinan Transformasional

**KOT:** indikator Kepemimpinan Otentik

**EVb:** indikator *Employee Voice Behavior*

**KEK:** indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil tabel 4.4 menunjukkan nilai *cross loading* untuk setiap item lebih tinggi dibandingkan konstruksi lainnya dan memenuhi syarat minimal nilai tersebut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan dalam penelitian ini baik.

Pengujian validitas kedua dapat dilakukan dengan mengevaluasi akar *Average Variance Extracted* (AVE) serta membandingkan antar korelasi konstruk. Dalam pengujian validitas diskriminan, nilai akar AVE dianggap memadai apabila lebih besar dari korelasi antara suatu konstruk dengan konstruk lainnya.

**Tabel 4.5**  
*Fornell-Larcker*

| Variabel | EVb   | KEK   | KOT   | KTR   |
|----------|-------|-------|-------|-------|
| EVb      | 0,759 |       |       |       |
| KEK      | 0,435 | 0,653 |       |       |
| KOT      | 0,455 | 0,495 | 0,621 |       |
| KTR      | 0,459 | 0,516 | 0,630 | 0,653 |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

**Keterangan:**

**KTR:** indikator Kepemimpinan Transformasional

**KOT:** indikator Kepemimpinan Otentik

**EVB:** indikator *Employee Voice Behavior*

**KEK:** indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Pada tabel 4.5, nilai *AVE* pada KOT-KOT (0,621) sebenarnya seharusnya lebih tinggi dibandingkan KOTA-KTR (0,630). Oleh karena itu, proses eliminasi akan dilakukan dengan menentukan korelasi yang memiliki rata-rata tertinggi dalam keputusan eliminasi *fornell-larcker*.

**Tabel 4.6**  
**Keputusan Eliminasi *Fornell-Larcker***

|                   | KTR1         | KTR2         | KTR3         | KTR4         | KTR5         | KTR6         |              |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| KOT1              | 0,176        | 0,359        | 0,138        | 0,357        | 0,212        | 0,357        | <b>0,266</b> |
| <b>KOT1<br/>0</b> | 0,220        | 0,320        | 0,433        | 0,386        | 0,301        | 0,453        | <b>0,352</b> |
| KOT11             | 0,169        | 0,202        | 0,341        | 0,238        | 0,183        | 0,287        | <b>0,236</b> |
| KOT12             | 0,036        | 0,219        | 0,216        | 0,220        | 0,350        | 0,279        | <b>0,220</b> |
| KOT13             | 0,143        | 0,166        | 0,334        | 0,284        | 0,319        | 0,460        | <b>0,284</b> |
| KOT14             | 0,189        | 0,190        | 0,252        | 0,303        | 0,293        | 0,429        | <b>0,276</b> |
| KOT2              | 0,056        | 0,111        | 0,259        | 0,108        | 0,232        | 0,414        | <b>0,196</b> |
| KOT3              | 0,238        | 0,174        | 0,031        | 0,152        | 0,134        | 0,259        | <b>0,164</b> |
| KOT4              | 0,132        | 0,229        | 0,086        | 0,207        | 0,137        | 0,379        | <b>0,195</b> |
| KOT5              | 0,160        | 0,323        | 0,253        | 0,239        | 0,332        | 0,296        | <b>0,267</b> |
| KOT6              | 0,255        | 0,156        | 0,191        | 0,276        | 0,283        | 0,292        | <b>0,242</b> |
| KOT7              | 0,172        | 0,214        | 0,235        | 0,253        | 0,255        | 0,357        | <b>0,247</b> |
| KOT8              | 0,225        | 0,370        | 0,199        | 0,320        | 0,191        | 0,304        | <b>0,268</b> |
| KOT9              | 0,280        | 0,354        | 0,286        | 0,353        | 0,333        | 0,381        | <b>0,331</b> |
|                   | <b>0,175</b> | <b>0,241</b> | <b>0,232</b> | <b>0,264</b> | <b>0,253</b> | <b>0,353</b> | <i>Mean</i>  |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

**Keterangan:**

**KTR:** indikator Kepemimpinan Transformasional

**KOT:** indikator Kepemimpinan Otentik

**EVb:** indikator *Employee Voice Behavior*

**KEK:** indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Setelah dilakukan penilaian rata-rata tertinggi pada korelasi yang berkaitan, diperoleh hasil bahwa KOT 10 perlu dihilangkan karena memiliki nilai rata-rata tertinggi.

**Tabel 4.7**  
**Validitas Diskriminan (*Fornell-Larcker* setelah eliminasi)**

| <b>Variabel</b> | <b>EVb</b> | <b>KEK</b> | <b>KOT</b> | <b>KTR</b> |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>EVb</b>      | 0,759      |            |            |            |
| <b>KEK</b>      | 0,434      | 0,676      |            |            |
| <b>KOT</b>      | 0,449      | 0,49       | 0,632      |            |
| <b>KTR</b>      | 0,458      | 0,514      | 0,603      | 0,654      |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

**Keterangan:**

**KTR:** indikator Kepemimpinan Transformasional

**KOT:** indikator Kepemimpinan Otentik

**EVb:** indikator *Employee Voice Behavior*

**KEK:** indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai akar *AVE* pada semua konstruk berada di atas korelasi antar konstruk. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua variabel memiliki validitas diskriminan yang tinggi.

Selanjutnya, setiap indikator bisa disebut *valid* jika memiliki korelasi yang kuat dengan konstruknya, di mana nilai *AVE* pada bagian ini harus lebih besar dari 0,50.

**Tabel 4.8**  
**Validitas Average Variance Extracted (AVE)**

| <b>Variabel</b> | <b>AVE</b> | <b>Kriteria</b> | <b>Keterangan</b> |
|-----------------|------------|-----------------|-------------------|
| <b>EVb</b>      | 0,576      | > 0,5           | VALID             |
| <b>KEK</b>      | 0,558      | > 0,5           | VALID             |
| <b>KOT</b>      | 0,510      | > 0,5           | VALID             |
| <b>KTR</b>      | 0,527      | > 0,5           | VALID             |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

**Keterangan:**

**KTR:** indikator Kepemimpinan Transformasional

**KOT:** indikator Kepemimpinan Otentik

**EVb:** indikator *Employee Voice Behavior*

**KEK:** indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil tabel 4.8 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai *AVE* di atas 0,5, sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel tersebut *valid*.

### 3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana instrumen konsisten dalam mengukur suatu konsep atau variabel. Dalam hal ini, suatu konstruksi dikatakan reliabel jika hasil uji reliabilitasnya lebih dari 0,7.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

| <b>Variabel</b> | <b><i>Cronbach's Alpha</i></b> | <b><i>Composite Reliability</i></b> | <b>Kriteria</b> | <b>Keterangan</b> |
|-----------------|--------------------------------|-------------------------------------|-----------------|-------------------|
| EVb             | 0,755                          | 0,844                               | > 0,7           | RELIABEL          |
| KEK             | 0,702                          | 0,808                               | > 0,7           | RELIABEL          |
| KOT             | 0,863                          | 0,888                               | > 0,7           | RELIABEL          |
| KTR             | 0,731                          | 0,817                               | > 0,7           | RELIABEL          |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

**Keterangan:**

**KTR:** indikator Kepemimpinan Transformasional

**KOT:** indikator Kepemimpinan Otentik

**EVb:** indikator *Employee Voice Behavior*

**KEK:** indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Dari tabel 4.9 terlihat bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* di atas 0,7 yang mengindikasikan bahwa seluruh variabel telah terbukti valid dan reliabel, sehingga dapat digunakan dalam pengujian model struktural selanjutnya.

#### 4.1.2 Analisis Model Pengukuran (*Inner Model*)

*Inner Model* adalah model struktural yang digunakan untuk memprediksi hubungan sebab-akibat antar variabel laten melalui proses *bootstrapping*. Di mana *t-statistics* akan diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan sebab-akibat tersebut.

##### 1. *R-Square* ( $R^2$ )

Evaluasi model struktural dimulai dengan melihat *r-square* pada setiap nilai variabel eksogen sebagai indikator kekuatan prediksi model struktural. Perubahan nilai *r-square* ini dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh laten eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria nilai *r-square* terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu nilai 0.75, 0.50, dan 0.25 yang dinyatakan sebagai model kuat, sedang, dan lemah.

**Tabel 4.10**  
**Nilai *R-Square***

|            | <i>R Square</i> | <i>R Square Adjusted</i> |
|------------|-----------------|--------------------------|
| <b>EVb</b> | 0,257           | 0,243                    |
| <b>KEK</b> | 0,345           | 0,328                    |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

##### **Keterangan:**

**EVb:** indikator *Employee Voice Behavior*

**KEK:** indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil dari tabel 4.10 menunjukkan bahwa model pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Otentik, dan *Employee Voice Behavior* terhadap kepuasan kerja karyawan memberikan pengaruh

dengan tingkat variabilitas sebesar 0,345 atau 34,5%, yang termasuk dalam kategori pengaruh yang rendah. Sehingga terdapat 0,655 atau 65,5% yang dapat diteliti menggunakan variabel lain. Selanjutnya, model pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Otentik terhadap *Employee Voice Behavior* menunjukkan tingkat variabilitas sebesar 0,257 atau 25,7%, yang juga termasuk dalam pengaruh yang rendah. Sehingga terdapat 0,743 atau 74,3% yang dapat diteliti menggunakan variabel lain.

## 4.2 Analisis Deskriptif

### 4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 115 responden, diperoleh data mengenai jenis kelamin responden dalam penelitian tersebut.

**Tabel 4.11**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| No           | Jenis Kelamin | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------------|---------------|-----------|----------------|
| 1            | Laki-laki     | 57        | 49,60          |
| 2            | Perempuan     | 58        | 50,40          |
| <b>Total</b> |               | 115       | 100            |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.11, terdapat 115 responden dalam penelitian tersebut, dengan 57 orang atau 49,60 persen merupakan laki-laki dan 58 orang atau 50,40 persen adalah perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden penelitian yang merupakan karyawan YPPI adalah perempuan, yaitu mencapai 50,40 persen. Menurut Zhou (2023), di tengah masyarakat modern, guru semakin dianggap oleh banyak orang sebagai pekerjaan yang biasanya dijalani perempuan. Hal ini disebabkan oleh beberapa

kualitas yang dibutuhkan seorang guru, seperti toleransi, kasih sayang, empati, dan lain sebagainya, yang umumnya dianggap merupakan sifat-sifat yang berkaitan dengan feminin. Karena pengaruh pandangan ini, banyak perempuan cenderung memilih menjadi guru sebagai profesi mereka. López-Orozco *et al.* (2022) menjelaskan bahwa institusi pendidikan memainkan peran penting dalam kemajuan masyarakat dan anggotanya. Karena itu, mereka tidak hanya bertugas mengajar, tetapi juga wajib menciptakan lingkungan yang nyaman bagi setiap orang agar dapat menunjukkan kepribadiannya secara bebas.

#### 4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Usia

Dari 115 responden yang mengisi kuesioner, diperoleh data mengenai usia responden yang terbagi menjadi 5 kategori dalam penelitian ini.

**Tabel 4.12**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

| No           | Usia        | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------------|-------------|-----------|----------------|
| 1            | < 21 tahun  | 3         | 2,61           |
| 2            | 21-30 tahun | 71        | 61,74          |
| 3            | 31-40 tahun | 30        | 26,09          |
| 4            | 41-50 tahun | 8         | 6,96           |
| 5            | > 50 tahun  | 3         | 2,61           |
| <b>Total</b> |             | 115       | 100            |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.12, terdapat 115 responden dalam penelitian ini. Dari jumlah tersebut, terdapat 3 orang yang berusia di bawah 21 tahun, yaitu sebesar 2,61 persen, sedangkan 71 orang berusia antara 21 sampai 30 tahun, yaitu sebesar 61,74 persen, yang berumur 31-40 tahun berjumlah 30 orang atau 26,09 persen, yang berumur 41-50 tahun berjumlah 8 orang atau 6,96 persen, dan terdapat 3 orang yang berusia lebih dari 50 tahun, yaitu

sebanyak 2,61 persen. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian karyawan YPPI berada dalam rentang usia 21-30 tahun, yaitu mencapai 61,74 persen.

Anastasiou & Belios (2020) menjelaskan bahwa kelelahan kerja dan rasa puas terhadap pekerjaan bisa saling memengaruhi, serta dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti karakteristik pekerjaan, kondisi kerja, faktor organisasi, sifat kepribadian, jenis kelamin, pengalaman bekerja, bahkan juga usia. Semakin tua usia guru, semakin berkembangnya keterampilan sosial dan pengalaman kerja mereka dapat membantu mereka menjadi lebih efisien, lebih puas terhadap pekerjaan, serta lebih mampu menghadapi tekanan dalam pekerjaan. Kollmann *et al.* (2020) berpendapat bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan tergantung pada kontribusi tugas mereka di tempat kerja (dan karena itu aspek input dalam teori keadilan) adalah masalah usia.

#### 4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Dari 115 orang yang menjawab kuesioner, diperoleh informasi tentang posisi jabatan mereka berdasarkan 5 kategori yang ditentukan dalam penelitian ini.

**Tabel 4.13**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan**

| No.          | Jabatan     | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------------|-------------|-----------|----------------|
| 1.           | Guru        | 74        | 64,35          |
| 2.           | Guru Qur'an | 10        | 8,70           |
| 3.           | Tata Usaha  | 8         | 6,96           |
| 4.           | Musyrif/ah  | 16        | 13,90          |
| 5.           | Lainnya     | 7         | 6,09           |
| <b>Total</b> |             | 115       | 100            |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.13, terdapat 74 orang dari 115 responden yang menjabat sebagai guru, yaitu sebesar 64,35 persen, 10 orang atau 8,70 persen menjabat sebagai guru qur'an, 8 orang atau 6,96 persen menjabat sebagai tata usaha, 16 orang atau 13,90 persen menjabat sebagai musyrif/ah, dan 7 orang atau 6,09 persen memiliki jabatan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden penelitian karyawan YPPI menjabat sebagai guru, yaitu mencapai 64,35 persen.

Djamilah & Surenggono (2021) menjelaskan bahwa di dunia kerja, para pekerja berharap mendapatkan promosi ke posisi yang lebih tinggi dan mendapatkan penghasilan yang sebanding. Dengan adanya promosi, karyawan merasa lebih termotivasi dan tertarik pada pekerjaan mereka, namun mereka juga bisa menyampaikan keluhan terkait lingkungan kerja. Promosi tidak hanya membawa perubahan positif dalam karier, tetapi juga menunjukkan peningkatan kepercayaan dan tanggung jawab yang diberikan, termasuk peningkatan gaji. Akibatnya, promosi berdampak besar terhadap kepuasan kerja mereka.

Zhang *et al.* (2021) menjelaskan bahwa perilaku suara guru berperan penting dalam reformasi sekolah karena memberikan saran yang membantu meningkatkan cara mengajar, proses belajar siswa, serta pengelolaan sekolah. Ketika seorang guru merasa memiliki tingkat kepercayaan lebih tinggi dalam hubungan dengan orang lain, pengaruh kepemimpinan yang tulus dari kepala sekolah terhadap cara berbicara guru tersebut lebih besar

dibandingkan dengan guru-guru lain yang merasa memiliki tingkat kepercayaan yang lebih rendah.

#### 4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 115 responden, diperoleh informasi mengenai jenis kelamin para responden dalam penelitian tersebut.

**Tabel 4.14**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

| No           | Lama Bekerja | Frekuensi | Persentase (%) |
|--------------|--------------|-----------|----------------|
| 1            | < 2 tahun    | 36        | 31,30          |
| 2            | 2-5 tahun    | 48        | 41,74          |
| 3            | 6-9 tahun    | 20        | 17,39          |
| 4            | 10-13 tahun  | 6         | 5,22           |
| 5            | > 14 tahun   | 5         | 4,35           |
| <b>Total</b> |              | 115       | 100            |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.14, diketahui bahwa dari 115 responden dalam penelitian ini, sebanyak 36 orang atau 31,30 persen merupakan karyawan dengan lama bekerja kurang dari 2 tahun, 48 orang atau 41,74 persen adalah karyawan dengan lama bekerja 2-5 tahun, 20 orang atau 17,39 persen adalah karyawan dengan lama bekerja 6-9 tahun, 6 orang atau 5,22 persen adalah karyawan dengan lama bekerja 10-13 tahun, dan 5 orang atau 4,35 persen adalah karyawan dengan lama bekerja lebih dari 14 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian karyawan YPPI merupakan karyawan dengan lama bekerja 2-5 tahun, yaitu mencapai 41,74 persen.

Choi & Lee (2023) menjelaskan bahwa periode kerja memperkuat pengaruh mindfulness terhadap kesejahteraan psikologis, menunjukkan bahwa hal ini penting dalam meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan seiring berjalannya waktu. Dalam artian, seberapa lama atau masa kerja seseorang sangat dapat mungkin memengaruhi kepuasan kerja yang didapat oleh karyawan tersebut. Santos *et al.* (2023) menekankan bahwa faktor-faktor seperti durasi jam kerja, hubungan kerja serta keamanan dalam bekerja, serta kesempatan untuk berkembang dalam karier memiliki dampak penting terhadap kepuasan karyawan. Pengelolaan waktu kerja yang baik dapat meningkatkan rasa puas karyawan, yang selanjutnya berdampak positif pada peningkatan kinerja mereka serta kualitas hidup secara keseluruhan.

#### 4.2.5 Rekapitulasi Data Demografis Paling Dominan

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 115 responden, diperoleh data mengenai demografis paling dominan responden dalam penelitian..

**Tabel 4.15**  
**Rekapitulasi Data Demografis Paling Dominan**

| No | Karakteristik Responden | Karakteristik Paling Dominan | Frekuensi | Persentase (%) |
|----|-------------------------|------------------------------|-----------|----------------|
| 1  | Jenis Kelamin           | Perempuan                    | 58        | 50,40          |
| 2  | Usia                    | 21-30 tahun                  | 71        | 61,74          |
| 3  | Jabatan                 | Guru                         | 74        | 64,35          |
| 4  | Lama Bekerja            | 2-5 tahun                    | 48        | 41,74          |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.15, terlihat bahwa jumlah responden perempuan paling banyak, yaitu 58 orang atau 50,40 persen. Usia yang paling banyak diisi adalah 21-30 tahun, dengan jumlah responden sebanyak 71 orang atau 61,74 persen.. Jabatan terbanyak sebagai guru sebanyak 74 responden atau 64,35 persen, dan lama bekerja yang paling dominan adalah 2-5 tahun yaitu sebanyak 48 responden atau 41,74 persen.

Dari hasil rekapitulasi pada tabel 4.15, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang berjenis kelamin perempuan, berusia 21-30 tahun, diharapkan dapat meningkatkan produktivitas kerja melalui perilaku bersuara di YPPI sehingga dapat muncul kepuasan kerja dalam diri mereka. Börsch-Supan *et al.* (2021) menemukan bahwa pola produktivitas berdasarkan usia berbeda secara signifikan di antara berbagai jenis pekerjaan. Umumnya, pola tersebut cenderung stabil untuk sebagian besar tugas. Namun, pada tugas-tugas yang lebih berat secara intelektual, pola produktivitas berdasarkan usia meningkat di semua kelompok usia, sedangkan pada tugas-tugas dasar yang rutin, terjadi fenomena sebaliknya. Kollmann *et al.* (2020) berpendapat bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan tergantung pada kontribusi tugas mereka di tempat kerja (dan karena itu aspek input dalam teori keadilan) adalah masalah usia.

Kemudian dari hasil rekapitulasi pada tabel 4.15, menyatakan bahwa mayoritas jabatan karyawan di YPPI merupakan seorang guru dengan lama bekerja yang paling dominan adalah 2-5 tahun. Zhang *et al.* (2021) menjelaskan bahwa perilaku suara guru berperan penting dalam reformasi

sekolah karena memberikan saran yang membantu meningkatkan cara mengajar, proses belajar siswa, serta pengelolaan sekolah. Ketika seorang guru merasa lebih percaya diri dalam berinteraksi dengan orang lain, pengaruh kepemimpinan yang tulus dari kepala sekolah terhadap cara berbicara guru tersebut lebih besar dibandingkan dengan guru-guru lain yang merasa memiliki tingkat kepercayaan yang lebih rendah.

Selain itu, Choi & Lee (2023) juga menjelaskan bahwa periode kerja memperkuat pengaruh mindfulness terhadap kesejahteraan psikologis, menunjukkan bahwa hal ini penting dalam meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan seiring berjalannya waktu. Dalam artian, seberapa lama atau masa kerja seseorang sangat dapat mungkin memengaruhi kepuasan kerja yang didapat oleh karyawan tersebut.

### 4.3 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif untuk variabel dapat dilakukan dengan cara menghitung nilai rata-rata variabel tersebut, dengan mengacu pada nilai terkecil dan terbesarnya. Dengan demikian, diperoleh interval penilaian yang sesuai dengan kriteria yang ditentukan.

**Tabel 4.16**  
**Kelas Interval**

| <b>Interval</b> | <b>Kategori</b> |
|-----------------|-----------------|
| 1,00 s/d 1,80   | Sangat Rendah   |
| 1,81 s/d 2,60   | Rendah          |
| 2,61 s/d 3,40   | Sedang          |
| 3,41 s/d 4,20   | Tinggi          |
| 4,21 s/d 5,00   | Sangat Tinggi   |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

#### 4.3.1 Variable Eksogen (*Independent Variable*)

Variabel-variabel eksogen (independen) dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Kepemimpinan Otentik (X2).

**Tabel 4.17**  
**Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)**

| Kode      | Item                                                                                                                             | Mean | Kategori      |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------|
| X1.1      | Supervisor (Pimpinan/Kepala Sekolah) berbagi dengan kita tentang nilai-nilai dan keyakinan yang menurutnya penting.              | 4,33 | Sangat Tinggi |
| X1.2      | Saya merasa bahwa supervisor (Pimpinan/Kepala Sekolah) memiliki ambisi yang kuat.                                                | 4,14 | Tinggi        |
| X1.3      | Saya merasa bahwa supervisor (Pimpinan/Kepala Sekolah) akan memberikan saya dorongan yang berkelanjutan.                         | 4,27 | Sangat Tinggi |
| X1.4      | Supervisor (Pimpinan/Kepala Sekolah) mengekspresikan kepercayaan diri dan harapan mereka kepada saya.                            | 4,31 | Sangat Tinggi |
| X1.5      | Supervisor (Pimpinan/Kepala Sekolah) mendorong saya untuk mengekspresikan pikiran dan pendapat saya.                             | 4,27 | Sangat Tinggi |
| X1.6      | Supervisor (Pimpinan/Kepala Sekolah) mendorong saya untuk mengajukan pertanyaan dan melakukan refleksi secara terus menerus.     | 4,04 | Tinggi        |
| X1.7      | Saya merasa bahwa supervisor (Pimpinan/Kepala Sekolah) akan memperhatikan masalah yang saya hadapi di tempat kerja.              | 4,21 | Sangat Tinggi |
| X1.8      | Saya merasa bahwa supervisor (Pimpinan/Kepala Sekolah) akan bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan kepada karyawan | 4,32 | Sangat Tinggi |
| Rata-rata |                                                                                                                                  | 4,23 | Sangat Tinggi |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.17, terlihat persepsi para responden terhadap Kepemimpinan Transformasional (X1) berdasarkan rata-rata skor yang mereka berikan. Rata-rata persepsi responden mengenai Kepemimpinan Transformasional (X1) adalah 4,23. Dengan demikian, variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) termasuk dalam kategori sangat tinggi. Dari sini dapat disimpulkan bahwa Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI) memiliki seorang pemimpin transformasional yang sudah sangat baik.

Menurut Deng *et al.* (2023), kepemimpinan transformasional telah terbukti memberikan dampak positif pada berbagai hasil penting, di mana kinerja hanya salah satu di antaranya. Tentu saja, hasil lain seperti perilaku kewarganegaraan organisasi, usaha ekstra, keterlibatan karyawan atau pekerjaan, kepercayaan terhadap manajer, serta pertukaran antara pemimpin dan anggota yang lebih baik juga terpengaruh.

Menurut Adhyke *et al.* (2023), gaya kepemimpinan transformasional berdampak besar terhadap sikap karyawan dalam menyampaikan pendapat dan hubungan identifikasi mereka dengan organisasi; hubungan identifikasi relasional berperan sebagai perantara antara kepemimpinan transformasional dan sikap karyawan dalam bersuara, sementara kepribadian yang proaktif justru mengurangi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap sikap karyawan dalam bersuara. Selain itu, Chen *et al.* (2022) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan tingkat kepuasan kerja

karyawan, dan hubungan ini dipengaruhi oleh suasana hubungan antar rekan kerja yang dirasakan oleh karyawan..

**Tabel 4.18**  
**Variabel Kepemimpinan Otentik (X2)**

| <b>Kode</b> | <b>Item</b>                                                                                  | <b>Mean</b> | <b>Kategori</b> |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|
| X2.1        | Pemimpin saya menggambarkan dengan tepat bagaimana orang lain melihat kemampuannya.          | 3,93        | Tinggi          |
| X2.2        | Pemimpin saya menunjukkan bahwa dia tahu kekuatan dan kelemahannya.                          | 4,11        | Tinggi          |
| X2.3        | Pemimpin saya sangat jelas menyadari pengaruh yang dia berikan kepada orang lain.            | 4,08        | Tinggi          |
| X2.4        | Pemimpin saya menjelaskan dengan jelas maksudnya.                                            | 4,20        | Tinggi          |
| X2.5        | Pemimpin saya berbagi informasi secara terbuka kepada orang lain.                            | 4,13        | Tinggi          |
| X2.6        | Pemimpin saya menyampaikan ide dan pikirannya dengan jelas kepada orang lain.                | 4,25        | Sangat Tinggi   |
| X2.7        | Pemimpin saya menunjukkan konsistensi antara keyakinan dan tindakannya.                      | 4,19        | Tinggi          |
| X2.8        | Pemimpin saya menggunakan keyakinan intinya dalam mengambil keputusan.                       | 4,11        | Tinggi          |
| X2.9        | Pemimpin saya menolak tekanan untuk melakukan hal-hal yang bertentangan dengan keyakinannya. | 3,94        | Tinggi          |
| X2.10       | Pemimpin saya dipandu oleh standar moral internal dalam tindakannya.                         | 4,11        | Tinggi          |
| X2.11       | Pemimpin saya meminta ide-ide yang berbeda dengan keyakinan intinya.                         | 3,69        | Tinggi          |
| X2.12       | Pemimpin saya mendengarkan berbagai sudut pandang sebelum membuat keputusan.                 | 4,28        | Sangat Tinggi   |

|           |                                                                                              |      |               |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------|
| X2.13     | Pemimpin saya mengevaluasi data yang terkait secara adil sebelum mengambil tindakan.         | 4,28 | Sangat Tinggi |
| X2.14     | Pemimpin saya memimpin dengan mendorong orang lain untuk menyuarakan pandangan yang berbeda. | 3,83 | Tinggi        |
| Rata-rata |                                                                                              | 4,08 | Tinggi        |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.18, menunjukkan persepsi responden terhadap Kepemimpinan Otentik (X2) berdasarkan rata-rata skor yang diperoleh. Rata-rata persepsi responden terhadap Kepemimpinan Otentik (X2) sebesar 4,08. Maka variabel Kepemimpinan Otentik (X2) dikategorikan tinggi. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI) memiliki sosok pemimpin otentik yang sudah baik..

Gardner *et al.* (2021) menyebutkan bahwa seorang pemimpin autentik adalah seseorang yang bisa membantu pengembangan orang lain, mungkin sampai pada puncak tahap "tangga" keaslian. Mengenai transparansi dalam hubungan, Gardner mengatakan bahwa pemimpin autentik akan membimbing orang terdekatnya untuk melihat sisi baik dan buruk mereka sebagai dasar untuk membangun kedekatan dan rasa percaya, sekaligus mendorong orang lain agar melakukan hal yang sama. Gardner setuju bahwa transparansi dalam hubungan di lingkungan organisasi memiliki batasannya, namun kami juga melihatnya sebagai pola perilaku yang diinginkan, yang akan dicari oleh pemimpin dan pengikut yang ingin mencapai keaslian.

Menurut Bryan & Vitello-Cicciu (2022), kepemimpinan autentik adalah jenis kepemimpinan yang berbasis hubungan, di mana seorang pemimpin bertindak dengan transparan dan menjunjung nilai-nilai etika. Cara ini membantu orang lain terbuka terhadap diri sendiri dan berkembang secara personal. Kepemimpinan autentik mampu menciptakan lingkungan yang positif, yang memungkinkan seseorang semakin memahami pandangan moral yang sudah terinternalisasi, menganalisis informasi secara seimbang, serta menjaga hubungan yang transparan. Ini merupakan ciri utama untuk mencapai tujuan dari teori tersebut, yaitu mendorong pertumbuhan diri secara positif.

#### 4.3.2 Variabel Mediasi (*Intervening Variable*)

Variabel mediasi (*Intervening Variable*) biasanya menggunakan simbol (Z). Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *Employee Voice Behavior*.

**Tabel 4.19**  
**Variabel *Employee Voice Behavior***

| Kode | Item                                                                                                                 | Mean | Kategori |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|
| Z1   | Saya membela kebijakan organisasi yang berguna ketika karyawan lain mengkritik kebijakan tersebut secara tidak adil. | 3,78 | Tinggi   |
| Z2   | Saya membela program organisasi yang bermanfaat ketika orang lain mengkritik program tersebut secara tidak adil.     | 3,94 | Tinggi   |
| Z3   | Saya sering memberikan saran tentang cara meningkatkan metode atau praktik kerja.                                    | 3,78 | Tinggi   |

|           |                                                                                                                     |      |               |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------|
| Z4        | Saya secara teratur mengusulkan ide-ide atau metode baru yang lebih efektif.                                        | 3,71 | Tinggi        |
| Z5        | Saya secara vokal menentang perubahan praktik kerja, bahkan Ketika perubahan tersebut diperlukan.                   | 2,47 | Rendah        |
| Z6        | Saya dengan keras kepala menentang perubahan metode kerja, bahkan Ketika perubahan yang diusulkan memiliki manfaat. | 2,20 | Rendah        |
| Z7        | Saya sering menjelek-jelekkan kebijakan atau tujuan organisasi.                                                     | 1,80 | Sangat Rendah |
| Z8        | Saya sering memberikan komentar yang terlalu kritis tentang praktik atau metode kerja organisasi.                   | 2,38 | Rendah        |
| Rata-rata |                                                                                                                     | 3,00 | Sedang        |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.19, terlihat persepsi para responden terhadap *Employee Voice Behavior* (Z) berdasarkan rata-rata skor yang mereka beri. Rata-rata persepsi responden terhadap *Employee Voice Behavior* (Z) adalah 3,00. Dengan demikian, variabel *Employee Voice Behavior* (Z) dikategorikan sebagai sedang. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa karyawan Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI) memiliki cukup keberanian untuk menyampaikan pendapat mereka.

Menurut Miao *et al.* (2020) suara karyawan sepenuhnya mencerminkan tujuan mereka terkait pertumbuhan perusahaan selanjutnya; selain itu, karyawan membutuhkan motivasi inovasi yang tepat serta kesempatan untuk mengekspresikan perilaku suara mereka. Sun *et al.* (2022) menjelaskan bahwa perilaku terkait suara keselamatan sering kali mencerminkan ketidakpuasan terhadap sistem keselamatan perusahaan yang saat ini berlaku serta perlawanan terhadap kekuasaan para pemimpin,

sehingga membawa risiko tertentu, dan para karyawan cenderung merasa takut untuk menyampaikan kekhawatiran mereka mengenai aspek keselamatan.

Menurut H. L. Liang & Yeh (2020), ada hubungan yang penting antara cara seseorang berbicara dengan adanya perundungan di tempat kerja, serta antara cara karyawan berbicara dengan tingkat kepuasan kerja mereka. Selain itu, LMX juga merupakan faktor utama yang menghubungkan cara karyawan berbicara dengan adanya perundungan di tempat kerja, serta dengan tingkat kepuasan kerja mereka.

#### 4.3.3 Variable Endogen (*Dependent Variable*)

Variabel dependen biasanya menggunakan simbol (Y). Variabel dependen dari penelitian ini adalah Kepuasan Kerja Karyawan.

**Tabel 4.20**  
**Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y)**

| Kode      | Item                                                              | Mean | Kategori      |
|-----------|-------------------------------------------------------------------|------|---------------|
| Y1        | Pengetahuan dan keterampilan saya meningkat dengan pekerjaan ini. | 4,23 | Sangat Tinggi |
| Y2        | Pekerjaan saya memenuhi harapan saya dalam hal keterampilan.      | 4,08 | Tinggi        |
| Y3        | Saya menerima pengakuan dari siswa/rekan kerja dsb.               | 4,07 | Tinggi        |
| Y4        | Pekerjaan saya saat ini bermanfaat.                               | 4,52 | Sangat Tinggi |
| Y5        | Saya bekerja di lingkungan yang nyaman.                           | 4,51 | Sangat Tinggi |
| Y6        | Saya memiliki peralatan yang dibutuhkan untuk bekerja.            | 4,14 | Tinggi        |
| Y7        | Terkadang saya merasa bahwa pekerjaan saya tidak berarti.         | 2,27 | Rendah        |
| Y8        | Pekerjaan saya menyenangkan.                                      | 4,21 | Sangat Tinggi |
| Rata-rata |                                                                   | 4,00 | Tinggi        |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.20, menunjukkan persepsi responden terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) yang dilihat dari rata-rata skor responden tersebut. Rata-rata persepsi responden mengenai Kepuasan Kerja Karyawan (Y) sebesar 4,00. Maka variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y) dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI) memiliki tingkat kepuasan kerja yang cukup tinggi yang berasal dari pekerjaannya.

Menurut Iskandar & Vidada (2024) Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh perasaan positif atau negatif mereka yang berkaitan dengan gaji yang diterima, suasana kerja, serta hubungan baik antara manajer dan karyawan. Secara umum, kepuasan kerja menunjukkan perbandingan antara apa yang didapat dari pekerjaan dengan apa yang diharapkan. Kepuasan kerja juga terkait dengan teori keadilan, penyesuaian psikologis, dan teori motivasi, karena menunjukkan sejauh mana harapan seseorang sesuai dengan apa yang diberikan oleh pekerjaan tersebut. Kesiapan seseorang untuk melakukan pekerjaan yang mereka sukai akan menghasilkan kepuasan kerja, atau melaksanakan tugas dan aktivitas yang memenuhi kebutuhan mereka.

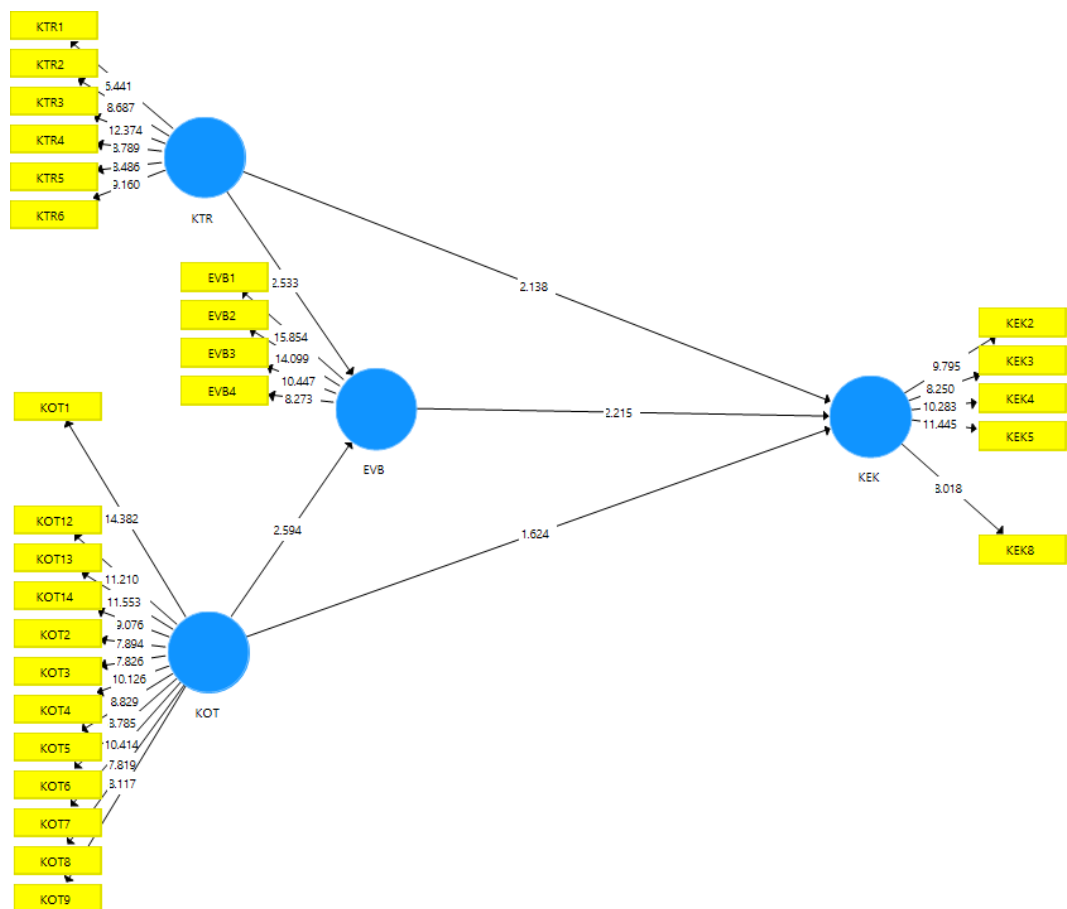
Menurut Halim & Yusianto (2023) kepuasan kerja karyawan merupakan isu penting yang perlu diperhatikan. Ini karena kepuasan kerja merupakan hal yang sangat bernilai dalam berjalannya operasional bisnis secara keseluruhan. Selain itu, kepuasan kerja di kalangan karyawan juga membantu membangun rasa percaya terhadap organisasi dan memastikan

hasil kerja yang maksimal, karena sikap kerja seseorang berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerjanya.

#### 4.4 Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

*Bootstrapping* atau uji hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah pengaruh antar variabel signifikan atau tidak. Kedua metode ini menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan proses resampling. Dalam metode resampling bootstrapping, tingkat signifikansi yang digunakan adalah 1,96 dengan tingkat signifikansi sebesar 5%.

**Gambar 4.1 Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)**



Sumber: Data Primer Diolah, 2025

#### 4.4.1 Pengaruh Langsung antar Konstruk

**Tabel 4.21**  
**Pengaruh Langsung antar Konstruk**

|                          | <i>Original<br/>Sample<br/>(O)</i> | <i>Sample<br/>Mean<br/>(M)</i> | <i>Standard<br/>Deviation<br/>(STDEV)</i> | <i>T Statistics<br/>( O/STDEV )</i> | <i>P Values</i> |
|--------------------------|------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|
| <b>KTR -&gt;<br/>KEK</b> | 0,284                              | 0,282                          | 0,133                                     | 2,138                               | 0,035           |
| <b>KOT -&gt;<br/>KEK</b> | 0,228                              | 0,257                          | 0,140                                     | 1,624                               | 0,107           |
| <b>KTR -&gt;<br/>EVB</b> | 0,295                              | 0,284                          | 0,117                                     | 2,533                               | 0,013           |
| <b>KOT -&gt;<br/>EVB</b> | 0,270                              | 0,292                          | 0,104                                     | 2,594                               | 0,011           |
| <b>EVB -&gt;<br/>KEK</b> | 0,202                              | 0,201                          | 0,091                                     | 2,215                               | 0,029           |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

**Keterangan:**

**KTR:** indikator Kepemimpinan Transformasional

**KOT:** indikator Kepemimpinan Otentik

**EVB:** indikator *Employee Voice Behavior*

**KEK:** indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Dari tabel 4.21 bisa digunakan untuk menjelaskan hubungan langsung antara hipotesis positif atau negatif dengan merujuk pada nilai *t-statistics* dari setiap hipotesis tersebut..

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan mempunyai nilai sampel asli sebesar 0,284 beserta nilai *t-statistic* 2,138 > 1,96. Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa **H1 terbukti**.

2. Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap kepuasan kerja karyawan mempunyai nilai sampel asli sebesar 0,228 beserta nilai *t-statistic*  $1,624 < 1,96$ . Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa **H2 tidak terbukti**.
3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Voice Behavior* mempunyai nilai sampel asli sebesar 0,295 beserta nilai *t-statistic*  $2,533 > 1,96$ . Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa **H3 terbukti**.
4. Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap *Employee Voice Behavior* mempunyai nilai sampel asli sebesar 0,270 dan nilai *t-statistic*  $2,594 > 1,96$ . Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa **H4 terbukti**.
5. Pengaruh *Employee Voice Behavior* terhadap kepuasan kerja karyawan mempunyai nilai sampel asli sebesar 0,202 dan nilai *t-statistic*  $2,215 > 1,96$ . Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa **H5 terbukti**.

#### 4.4.2 Pengaruh Tidak Langsung antar Konstruk

**Tabel 4.22**  
**Pengaruh Tidak Langsung antar Konstruk**

|                                | <i>Original Sample (O)</i> | <i>Sample Mean (M)</i> | <i>Standard Deviation (STDEV)</i> | <i>T Statistics ( O/STDEV )</i> | <i>P Values</i> |
|--------------------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------|
| <b>KTR -&gt; EVB -&gt; KEK</b> | 0,060                      | 0,056                  | 0,038                             | 1,583                           | 0,116           |
| <b>KOT -&gt; EVB -&gt; KEK</b> | 0,055                      | 0,061                  | 0,037                             | 1,470                           | 0,144           |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

**Keterangan:**

**KTR:** indikator Kepemimpinan Transformasional

**KOT:** indikator Kepemimpinan Otentik

**EVB:** indikator *Employee Voice Behavior*

**KEK:** indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Dari tabel 4.22 bisa digunakan untuk menjelaskan hubungan langsung antara hipotesis positif atau negatif dengan merujuk pada nilai *t-statistics* dari setiap hipotesis tersebut.

1. Pengaruh *Employee Voice Behavior* memediasi Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan mempunyai nilai sampel asli sebesar 0,060 dan nilai *t-statistic*  $1,583 < 1,96$ . Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa **H6 tidak terbukti**.
2. Pengaruh *Employee Voice Behavior* memediasi Kepemimpinan Otentik terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai sampel asli sebesar 0,055 dan nilai *t-statistic*  $1,470 < 1,96$ . Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa **H7 tidak terbukti**.

**Tabel 4.23**  
**Hasil Rekapitulasi Uji Hipotesis**

| <b>Hipotesis</b> | <b>Pernyataan Hipotesis</b>                                                                                                                       | <b>Keterangan</b>     |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>H1</b>        | Terdapat pengaruh positif Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan                                                          | <b>Terbukti</b>       |
| <b>H2</b>        | Terdapat pengaruh positif Kepemimpinan Otentik terhadap kepuasan kerja karyawan                                                                   | <b>Tidak Terbukti</b> |
| <b>H3</b>        | Terdapat pengaruh positif Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Employee Voice Behavior</i>                                                   | <b>Terbukti</b>       |
| <b>H4</b>        | Terdapat pengaruh positif Kepemimpinan Otentik terhadap <i>Employee Voice Behavior</i>                                                            | <b>Terbukti</b>       |
| <b>H5</b>        | Terdapat pengaruh positif <i>Employee Voice Behavior</i> terhadap kepuasan kerja karyawan                                                         | <b>Terbukti</b>       |
| <b>H6</b>        | Terdapat pengaruh positif <i>Employee Voice Behavior</i> memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan | <b>Tidak Terbukti</b> |
| <b>H7</b>        | Terdapat pengaruh positif <i>Employee Voice Behavior</i> memediasi hubungan antara Kepemimpinan Otentik terhadap kepuasan kerja karyawan          | <b>Tidak Terbukti</b> |

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

## **4.5 Pembahasan**

### **4.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan**

#### **Kerja Karyawan**

Hasil penelitian berdasarkan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan YPPI. Hal ini dapat dilihat dari nilai sampel asli sebesar 0,284 dan nilai *t-statistics* 2,138 yang lebih besar dari 1,96, sehingga hipotesis penelitian tersebut dapat diterima. Temuan ini juga sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan. (Notarnicola *et al.*, 2024; Salim *et al.*, 2024; Taha *et al.*, 2024).

Penelitian serupa yang dilaksanakan oleh Chi *et al.* (2023) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berdampak secara signifikan terhadap rasa puas dalam bekerja, dan rasa puas ini secara kuat terkait dengan tingkat kinerja seseorang. Selain itu, perasaan senang bekerja juga berperan sebagai faktor yang menghubungkan antara kepemimpinan transformasional dan hasil kerja. Chen *et al.* (2022) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan tingkat kepuasan kerja karyawan, dan hubungan tersebut dipengaruhi oleh iklim hubungan antar rekan kerja yang dirasakan oleh karyawan..

Penelitian lain yang dilakukan oleh Nurjanah *et al.* (2020) juga menegaskan bahwa pemimpin transformasional bisa menjadi pengaruh awal

yang mendorong motivasi dan sikap positif karyawan, karena pemimpin seperti ini mampu memberikan dorongan dan kepuasan kepada bawahan mereka melalui sikap yang peduli dan hangat. Khan *et al.* (2020) menunjukkan bahwa lima aspek kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transformasional secara keseluruhan berdampak nyata dan signifikan pada tingkat kepuasan kerja karyawan..

#### **4.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Otentik tidak berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan YPPI. Dibuktikan dari nilai sampel asli sebesar 0,228 dan nilai *t-statistics* 1,624 yang lebih kecil dari 1,96, sehingga hipotesis ditolak. Hasil penelitian ini bertentangan dengan temuan dalam literatur sebelumnya yang menyatakan adanya hubungan positif antara Kepemimpinan Otentik terhadap kepuasan kerja karyawan (Bryan & Vitello-Cicciu, 2022; Nurlianti *et al.*, 2023; Cortés-Denia *et al.*, 2023). Artinya, semakin tinggi Kepemimpinan Otentik yang diterapkan oleh atasan tidak memiliki korelasi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Conejero-Pérez *et al.* (2022) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan otentik terhadap kepuasan kerja karyawan. Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa tingkat Kepemimpinan Otentik yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Arriagada-Venegas *et al.* (2022) juga

menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan otentik terhadap kepuasan kerja karyawan. Begitupun pada penelitian yang dilakukan oleh Mrak & Kvasić (2021) yang juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan otentik terhadap kepuasan kerja karyawan.

Terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan hasil bahwa Kepemimpinan Otentik tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Goestjahjanti et al. (2020), menjelaskan bahwa Kepemimpinan Otentik secara langsung tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Begitupula Kim et al. (2017), yang menjelaskan bahwa Kepemimpinan Otentik tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### **4.5.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Voice Behavior***

Penelitian ini berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap Employee Voice Behavior atau perilaku bersuara para pegawai YPPI. Hal ini terbukti dari nilai koefisien sebesar 0,295 dan nilai *t-statistics* 2,533 yang lebih besar dari 1,96, sehingga hipotesis dapat diterima. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan literatur sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan positif antara Kepemimpinan Transformasional dan *Employee Voice Behavior* (Linda & Chekole Tekle, 2023; Chandra et al., 2022; Istiqomah et al., 2022; Ilyas et al., 2021).

Penelitian lain yang dilakukan oleh Adhyke *et al.* (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi secara signifikan sikap karyawan dalam bersuara dan hubungan identifikasi mereka; hubungan identifikasi relasional berperan sebagai perantara antara kepemimpinan transformasional dan sikap karyawan dalam bersuara, sementara itu, kepribadian yang proaktif justru mengurangi dampak kepemimpinan transformasional terhadap sikap karyawan dalam bersuara.

Penelitian lain yang dilakukan oleh S. Kim & Ishikawa (2021) juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap *Employee Voice Behavior*. Begitupula pada penelitian lain yang dilakukan oleh Rasheed *et al.* (2021) juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap *Employee Voice Behavior*.

#### **4.5.4 Pengaruh Kepemimpinan Otentik terhadap *Employee Voice Behavior***

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap *Employee Voice Behavior* atau perilaku bersuara pada pegawai YPPI. Hal ini dibuktikan oleh nilai sampel asli sebesar 0,270 dan nilai t-statistik 2,594 yang lebih besar dari 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis tersebut didukung. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan literatur sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan otentik dengan *Employee Voice Behavior* (Fan *et al.*, 2024; Liao & Shaw, 2020; Kim *et al.*, 2023).

Penelitian lain yang dilakukan oleh Zhang *et al.* (2021) menjelaskan bahwa sangat penting untuk memahami bagaimana kepemimpinan yang autentik dari kepala sekolah memberikan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam mendorong para guru untuk menunjukkan sikap mereka dalam berbicara. KENAR (2024) juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan otentik terhadap *Employee Voice Behavior*.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Xu *et al.* (2023) juga menunjukkan bahwa kemampuan suara secara unik memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik dan berbicara secara terbuka serta vokal, serta menjalankan peran mediasi yang paling kuat dari ketiga mediator tersebut.

#### **4.5.5 Pengaruh *Employee Voice Behavior* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa *Employee Voice Behavior* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di YPPI. Hal ini terbukti dari nilai sampel sebesar 0,202 dan nilai *t-statistics* 2,215 yang lebih besar dari 1,96, sehingga hipotesis tersebut dapat diterima. Temuan ini sejalan dengan literatur sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan positif antara *Employee Voice Behavior* dan kepuasan kerja karyawan (Ilyas *et al.*, 2021; Nawakitphaitoon & Zhang, 2021; Kee *et al.*, 2024).

Penelitian lain yang dilakukan oleh H. L. Liang & Yeh (2020) juga menunjukkan bahwa ada hubungan yang cukup kuat antara cara seseorang berbicara dengan adanya perundungan di tempat kerja, serta antara cara berbicara karyawan dengan tingkat kepuasan mereka dalam bekerja. Selain itu, LMX merupakan faktor yang penting dalam menghubungkan cara berbicara karyawan dengan adanya perundungan di tempat kerja, serta dengan tingkat kepuasan kerja mereka. Yuan *et al.* (2023) juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif *Employee Voice Behavior* terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Lin *et al.* (2020) juga menunjukkan bahwa secara khusus, bagi karyawan yang memiliki kepercayaan terhadap proses sosial yang lebih kuat, hubungan antara kepuasan kerja dengan suara cenderung lebih positif ketika tingkat kepuasan kerja tinggi, dan lebih sedikit negatif ketika tingkat kepuasan kerja rendah. Keyakinan suara yang bersifat melindungi diri justru melemahkan hubungan antara kepuasan kerja dan suara, baik pada tingkat kepuasan kerja tinggi maupun rendah, sehingga tidak membentuk hubungan yang berbentuk U bagi karyawan yang memiliki keyakinan suara melindungi diri yang lebih kuat. Temuan ini mendukung argumen kami bahwa ada berbagai motif suara dengan kekuatan yang berbeda di berbagai tingkat kepuasan kerja.

Terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan hasil bahwa tidak terdapat pengaruh positif antara Kepemimpinan Transformasional dan

kepuasan kerja. Et.al (2021), menjelaskan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Begitupun Adi Pracoyo et al. (2022), yang menjelaskan bahwa dari hasil nilai signifikansi mereka menunjukkan nilai yang lebih kecil dari level signifikansi, yang berarti tidak terdapat hubungan yang positif antara Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### **4.5.6 Pengaruh *Employee Voice Behavior* memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa *Employee Voice Behavior* tidak berperan sebagai mediator yang positif antara Kepemimpinan Transformasional dan kepuasan kerja pada pegawai YPPI. Hal ini dapat dilihat dari nilai sampel asli sebesar 0,060 dan nilai *t-statistics* 1,583 yang lebih kecil dari 1,96, sehingga hipotesis tersebut ditolak. Temuan penelitian ini bertentangan dengan literatur sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan positif antara Kepemimpinan Transformasional dengan kepuasan kerja karyawan, serta peran *Employee Voice Behavior* sebagai mediator (Ilyas et al., 2021; Istiqomah et al., 2022; Taha et al., 2024).

Menurut Ilyas et al. (2021), seorang pemimpin transformasional berfokus pada pertumbuhan karyawan serta proses pembelajaran yang dialami oleh mereka. Karyawan biasanya merespons dengan berbagai cara,

salah satunya melalui perilaku vokal yang bernilai positif. Hal ini juga menunjukkan bahwa karyawan yang sangat senang dengan pekerjaan mereka, karena cara pemimpin berinteraksi dan hubungan yang baik dengan pemimpin, cenderung merasa lebih aman dalam menyampaikan pendapat atau perilaku vokal.

Perbedaan hasil temuan dapat disebabkan karena penggunaan teori dan dimensi yang berbeda, selain itu juga objek penelitian yang berbeda juga bisa menjadi penyebabnya. Selain itu, penelitian tentang pengaruh perilaku suara karyawan yang memediasi hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja masih tergolong sedikit.

#### **4.5.7 Pengaruh *Employee Voice Behavior* memediasi hubungan antara Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Hasil penelitian berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa perilaku suara karyawan (*Employee Voice Behavior*) tidak berperan secara positif sebagai mediator antara kepemimpinan otentik dengan kepuasan kerja para pegawai YPPI. Hal ini terbukti dari nilai sampel asli sebesar 0,055 dan nilai t-statistik 1,470 yang lebih kecil dari 1,96, sehingga hipotesis tersebut ditolak. Hasil penelitian ini bertentangan dengan beberapa studi sebelumnya yang menyatakan adanya hubungan positif antara kepemimpinan otentik dengan kepuasan kerja karyawan atau perilaku suara karyawan (Liao & Shaw, 2020; Bryan & Vitello-Cicciu, 2022; Kim *et al.*, 2023).

Perbedaan hasil temuan dapat disebabkan karena penggunaan teori dan dimensi yang berbeda, selain itu juga objek penelitian yang berbeda juga bisa menjadi penyebabnya. Selain itu memang belum ditemukan dan masih minimnya penelitian yang membahas pengaruh *Employee Voice Behavior* yang memediasi positif *Kepemimpinan Otentik* terhadap kepuasan kerja karyawan.

Terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan hasil bahwa Kepemimpinan Otentik tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Goestjahjanti et al. (2020) menjelaskan bahwa Kepemimpinan Otentik secara langsung tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Begitupula Kim et al. (2017), yang menjelaskan bahwa Kepemimpinan Otentik tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat diambil beberapa kesimpulan dari hasil penelitian ini.

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
2. Kepemimpinan Otentik tidak berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap *Employee Voice Behavior*.
4. Kepemimpinan Otentik berpengaruh positif terhadap *Employee Voice Behavior*.
5. *Employee Voice Behavior* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
6. *Employee Voice Behavior* tidak memediasi secara positif hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Karyawan.
7. *Employee Voice Behavior* tidak memediasi secara positif hubungan antara Kepemimpinan Otentik dan Kepuasan Kerja Karyawan.

## 5.2 Implikasi Manajerial

Berhubungan dengan *Employee Voice Behavior* yang sudah terbukti meningkatkan kepuasan kerja karyawan, maka suatu institusi perlu melakukan upaya yang tepat untuk mendorong tumbuhnya *Employee Voice Behavior* yang lebih besar di antara karyawan. Lin *et al.* (2020) juga menunjukkan bahwa secara khusus, bagi karyawan yang memiliki keyakinan suara prososial yang lebih kuat, hubungan antara kepuasan kerja dan suara cenderung lebih positif ketika tingkat kepuasan kerja tinggi, dan lebih sedikit negatif ketika tingkat kepuasan kerja rendah. H. L. Liang & Yeh (2020) juga menunjukkan bahwa adanya korelasi yang berarti antara cara berbicara seseorang dengan adanya perundungan di tempat kerja, serta antara cara berbicara karyawan dengan tingkat kepuasan kerja mereka.

Berkaitan dengan Kepemimpinan Otentik sebagai salah satu faktor yang dipertimbangkan untuk sosok pemimpin di sebuah perusahaan mengenai transparansi dalam hubungan, Gardner *et al.* (2021) mengatakan bahwa pemimpin yang autentik akan membimbing orang terdekatnya untuk melihat kelebihan dan kekurangan mereka sebagai dasar untuk memperbaiki hubungan dan membangun kepercayaan, sekaligus mendorong orang lain agar melakukan hal yang sama. Gardner setuju bahwa transparansi dalam hubungan di lingkungan organisasi memiliki batasannya, namun kami juga melihatnya sebagai pola perilaku yang diinginkan, yang akan dicari oleh pemimpin dan pengikut yang ingin mencapai keaslian. Zhang *et al.* (2021) juga menjelaskan bahwa pemahaman tentang pentingnya kepemimpinan

yang autentik dari kepala sekolah dalam memberikan bantuan langsung maupun tidak langsung dalam mendorong para guru untuk menunjukkan perilaku bersuara mereka sangat penting.

Berkaitan dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai salah satu faktor yang dipertimbangkan untuk sosok pemimpin di sebuah perusahaan. Menurut Deng *et al.* (2023), kepemimpinan transformasional telah terbukti memberikan dampak positif pada berbagai hasil penting, di mana kinerja hanya salah satu di antaranya. Tentu saja, hasil lain seperti perilaku kewarganegaraan organisasi, usaha ekstra, keterlibatan karyawan atau pekerjaan, kepercayaan terhadap manajer, serta pertukaran antara pemimpin dan anggota yang lebih baik juga terpengaruh. Chen *et al.* (2022) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan tingkat kepuasan kerja karyawan, dan hubungan tersebut dipengaruhi oleh iklim hubungan antar rekan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penulis menyadari bahwa masih terdapat beberapa kelemahan dan batasan dalam penelitian ini, di antaranya adalah:

1. Jumlah sampel yang digunakan, yaitu 115 responden, masih dianggap kurang cukup, sehingga hasil yang diperoleh belum dapat dianggap mewakili secara lengkap.
2. Penelitian ini dilakukan di sebuah institusi pendidikan, sehingga hasilnya tidak dapat diterapkan atau digunakan untuk

menggambarkan kondisi di industri atau perusahaan di sektor lainnya.

3. Terdapat beberapa item dalam instrumen pengukuran mengalami kendala, sehingga menyebabkan sedikit kesulitan dalam pengolahan data. Situasi ini tidak dalam kendali penulis karena item-item tersebut tidak relevan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian sebelumnya.
4. Saat proses pengumpulan data melalui kuesioner berjalan, penulis tidak bisa mengawasi langsung semua responden saat mengisi. Hal ini bisa menyebabkan perbedaan pemahaman atau persepsi terhadap item-item kuesioner dari masing-masing responden.

## **5.4 Saran**

### **5.4.1 Bagi Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI)**

1. Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI) diharapkan mampu untuk menanamkan sifat kepemimpinan yang jujur dan transparan seperti layaknya seorang pemimpin transformasional dan otentik agar kedepannya dapat terbangun rasa kepercayaan yang kuat dari karyawan.
2. Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI) diharapkan mampu untuk menerapkan sistem *Employee Voice Behavior* (Perilaku Bersuara) yang baik dengan memberikan kebebasan berpendapat kepada karyawan. Sehingga karyawan merasa puas dalam bekerja karena pendapatnya dapat disuarakan dan didengar.

#### **5.4.2 Bagi Peneliti Selanjutnya**

1. Penelitian lanjutan diharapkan dapat melakukan studi serupa dengan ukuran sampel yang lebih besar, sehingga hasilnya dapat lebih komprehensif dan mendalam.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian serupa di perusahaan atau institusi pada sektor lainnya, agar pemahaman terhadap topik Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Otentik, Kepuasan Kerja, dan khususnya *Employee Voice Behavior* semakin memadai.

## DAFTAR REFERENSI

- Adhyke, Y. P., Eliyana, A., Sridadi, A. R., Septiarini, D. F., & Anwar, A. (2023). Hear Me Out! This Is My Idea: Transformational Leadership, Proactive Personality and Relational Identification. *SAGE Open*, 13(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221145869>
- Anastasiou, S., & Belios, E. (2020). Effect of age on job satisfaction and emotional exhaustion of primary school teachers in greece. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(2). <https://doi.org/10.3390/ejihpe10020047>
- Arriagada-Venegas, M., Ariño-Mateo, E., Ramírez-Vielma, R., Nazar-Carter, G., & Pérez-Jorge, D. (2022). Authentic Leadership and Its Relationship With Job Satisfaction: The Mediator Role of Organizational Dehumanization. *Europe's Journal of Psychology*, 18(4). <https://doi.org/10.5964/ejop.6125>
- Basirun, B., & Turimah, T. (2022). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Mindset: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.58561/mindset.v1i1.28>
- Börsch-Supan, A., Hunkler, C., & Weiss, M. (2021). Big data at work: Age and labor productivity in the service sector. *Journal of the Economics of Ageing*, 19. <https://doi.org/10.1016/j.jeoa.2021.100319>
- Bryan, V., & Vitello-Cicciu, J. (2022). Perceptions of preceptors' authentic leadership and final year nursing students' self-efficacy, job satisfaction, and job performance. *Journal of Professional Nursing*, 41. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2022.04.003>
- Chandra, E., Wijaya, A., Ekana Nainggolan, L., & Sari Sinaga, O. (2022). The Impact Of Transformational Leadership On Voice Behavior In Walubi Pematangsiantar Management Study Program, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung, Indonesia. In *International Journal of Science*.
- Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2022). Transformational leadership and employee job satisfaction: The mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph19010233>
- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job

- satisfaction, and job performance. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Choi, A.-M., & Lee, S.-K. (2023). A study on the effects of the mindfulness of flight attendants on their psychological well-being and job satisfaction: Moderating effect of working period. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 37(1). <https://doi.org/10.21298/ijthr.2023.1.37.1.165>
- Conejero-Pérez, J. I., López-Verdugo, I., & Hidalgo, V. (2022). What makes a person a leader? The role of emotional intelligence, teamwork skills, and job satisfaction in authentic leadership. *Psychology, Society and Education*, 14(1). <https://doi.org/10.21071/PSYE.V14I1.14187>
- Cortés-Denia, D., Luque-Reca, O., Lopez-Zafra, E., & Pulido-Martos, M. (2023). Does authentic leadership promote higher job satisfaction in public versus private organizations? Exploring the role of vigor and engagement. *Heliyon*, 9(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e12906>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5). <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4). <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Djamilah, S., & Surenggono, S. (2021). The Role of Job Characteristics, Empowerment and Promotion for Job Satisfaction. *Kontigensi : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(2). <https://doi.org/10.56457/jimk.v9i2.191>
- Dongoran, F. R. (2023). *Teori dan Model Kepemimpinan. Implementasi Teori dan Model Kepemimpinan dalam Membangun Kepemimpinan yang Efektif* (D. H. Syah, Ed.; 1st ed.). UMSU PRESS.
- Eksantoso, S. (2024). *Peningkatan Kualitas Pendidikan di Indonesia dalam mengejar ketertinggalan menuju Indonesia Maju*. <https://doi.org/10.>
- Elvera, & Astarina, Y. (2021). *Metodologi Penelitian* (E. S. Mulyanta, Ed.). Penerbit ANDI.
- Fan, Y. J., Qu, X., Zhang, W., Tao, Z., & Chen, C. (2024). The Influence of Authentic Leadership Perception on Clinical Nurses' Voice Behaviour and the Mediating

- Effect of Conscientiousness. *Journal of Nursing Management*, 2024. <https://doi.org/10.1155/2024/9946881>
- Fitri, S. F. N. (2021). Problematika Kualitas Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(1).
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *Leadership Quarterly*, 32(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- Hair, J. F., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-80519-7\\_6?utm\\_sourc](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-80519-7_6?utm_sourc)
- Halim, J. B., & Yusianto, Y. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 5(3). <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i3.25405>
- Ilyas, S., Abid, G., Ashfaq, F., Ali, M., & Ali, W. (2021). Status Quos Are Made to be Broken: The Roles of Transformational Leadership, Job Satisfaction, Psychological Empowerment, and Voice Behavior. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211006734>
- Iskandar, D., & Vidada, I. A. (2024). The Effect of Work-Life Balance and Work Environment on Employee Job Satisfaction. *Golden Ratio of Data in Summary*, 4(2), 688–693. <https://doi.org/10.52970/grdis.v4i2.658>
- Istiqomah, S., Sarwoto, S., & Trinarningsih, W. (2022). The effect of transformational leadership on voice behavior in the hospitality industry. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 15(2). <https://doi.org/10.25105/jmpj.v15i2.13466>
- Kee, K., van Wieringen, M., Nies, H., & Beersma, B. (2024). The relationships between certified nursing assistants' voice behaviour and job satisfaction, work engagement and turnover intentions: A two-wave survey study. *Journal of Advanced Nursing*. <https://doi.org/10.1111/jan.16238>
- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. (2025). *Data Pokok Pendidikan*. <https://dapo.dikdasmen.go.id/sp/1/040000> (Accessed May 14<sup>th</sup>, 2025).
- KENAR, G. (2024). Otantik Liderliğin İşgören Sesliliği Üzerindeki Etkisinde Lidere Güvenin Aracı Rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 8(1). <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1244788>

- Khan, S. U. R., Anjam, M., Abu Faiz, M., Khan, F., & Khan, H. (2020). Probing the Effects of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction With Interaction of Organizational Learning Culture. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020930771>
- Kim, S., & Ishikawa, J. (2021). Employee voice mechanisms, transformational leadership, group prototypicality, and voice behaviour: a comparison of portfolio career workers in Japan, Korea and China. *Asia Pacific Business Review*, 27(1). <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1846963>
- Kim, Y., Lee, E., Kang, M., & Yang, S. U. (2023). Understanding the Influence of Authentic Leadership and Employee-Organization Relationships on Employee Voice Behaviors in Response to Dissatisfying Events at Work. *Management Communication Quarterly*, 37(1), 64–98. <https://doi.org/10.1177/08933189221085562>
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Kensbock, J. M., & Peschl, A. (2020). What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction. *Human Resource Management*, 59(1). <https://doi.org/10.1002/hrm.21981>
- Lamirin, Santoso, J., & Selwen, P. (2023). Penerapan Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Kanderang Tingang*, 14(2). <https://doi.org/10.37304/jikt.v14i2.259>
- Liang, H. L., & Yeh, T. K. (2020). The effects of employee voice on workplace bullying and job satisfaction: The mediating role of leader–member exchange. *Management Decision*, 58(3). <https://doi.org/10.1108/MD-01-2019-0112>
- Liao, H.-Y., & Shaw, K.-H. (2020). Authentic Leadership and Employee Voice: Roles of Obligation Perception and Power Distance Orientation. *Business and Management Research*, 9(3). <https://doi.org/10.5430/bmr.v9n3p25>
- Lin, X., Lam, L. W., & Zhang, L. L. (2020). The curvilinear relationship between job satisfaction and employee voice: Speaking up for the organization and the self. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(2). <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9622-8>
- Linda, S., & Chekole Tekle, K. (2023). The Effect of Transformational Leadership on Employees Voice Behavior at Work Place. *Asian Journal of Engineering, Social and Health*, 2(8). <https://doi.org/10.46799/ajesh.v2i8.136>

- López-Orozco, C. F., López-Caudana, E. O., & Ponce, P. (2022). A systematic mapping literature review of education around sexual and gender diversities. In *Frontiers in Sociology* (Vol. 7). <https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.946683>
- Lubis, H., Setyaningsih, S., & Sunaryo, W. (2023). *Peningkatan Kinerja Guru Pesantren di Era Merdeka Belajar* (A. S. Salabi, Ed.). Naveela Publishing.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). *Authentic Leadership Development*.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. In *Journal of the Academy of Marketing Science* (Vol. 29, Issue 2).
- Metris, D., Meyana, Y. E., Mardika, N. H., Srem, A. I. A., Annisa, N. N., Pandiangan, H., Awaluddin, M., Fadri, Z., Kusumawardani, E., Sampe, F., Tawil, M. R., & Arman, Z. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (S. Y. Sari, Ed.). Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Miao, R., Lu, L., Cao, Y., & Du, Q. (2020). The high-performance work system, employee voice, and innovative behavior: The moderating role of psychological safety. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph17041150>
- Morrison, E. W. (2023). Employee Voice and Silence: Taking Stock a Decade Later. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 10). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- Mrak, M. K., & Kvasić, S. G. (2021). The mediating role of hotel employees' job satisfaction and performance in the relationship between authentic leadership and organizational performance\*. *Management (Croatia)*, 26(1). <https://doi.org/10.30924/MJCM1.26.1.6>
- Nawakitphaitoon, K., & Zhang, W. (2021). The effect of direct and representative employee voice on job satisfaction in China: evidence from employer-employee matched data. *International Journal of Human Resource Management*, 32(22). <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1744028>
- Notarnicola, I., Duka, B., Lommi, M., Grosha, E., De Maria, M., Iacorossi, L., Mastroianni, C., Ivziku, D., Rocco, G., & Stievano, A. (2024). Transformational Leadership and Its Impact on Job Satisfaction and Personal Mastery for Nursing Leaders in Healthcare Organizations. *Nursing Reports*, 14(4), 3561–3574. <https://doi.org/10.3390/nursrep14040260>

- Nurhanisah, Y. (2023). *Berapa Jumlah Sekolah di Indonesia 2023?* <https://www.indonesiabaik.id/infografis/berapa-jumlah-sekolah-di-indonesia-2023> (Accessed May 14<sup>th</sup>, 2025).
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Nurlianti, N., Hidayati, T., & Wijaya, A. (2023). The Effect of Organizational Culture and Authentic Leadership on Affective Commitment through Job Satisfaction. *Journal of Madani Society*, 2(2). <https://doi.org/10.56225/jmsc.v2i2.254>
- Paulet, R., Holland, P., & Bratton, A. (2021). Employee voice: the missing factor in sustainable hrm? *Sustainability (Switzerland)*, 13(17). <https://doi.org/10.3390/su13179732>
- Prabowo, A. G. C., Lumbanraja, P., & Wibowo, R. P. (2023). *The Influence of Leadership, Motivation and Reward on Turnover Intention with Job Satisfaction as an Intervening Variable*. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-008-4\\_80](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-008-4_80)
- Pratiwi, S. N. (2020). Manajemen Strategi Sumber Daya Manusia Pendidikan Di Era 4.0. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 6(1). <https://doi.org/10.30596/edutech.v6i1.4403>
- Purwanto, S., Supangat, Esterina, M., Souhoka, S., Chandra, F., Hariputra, A., Annisa, N. N., Manarfa, L. O. M. R. A. U., Gunawan, E., Sulthony, M. R., Arianto, T., & Sunardi. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (S. Y. Sari, Ed.). Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Rahmawati, I., Sa'adah, L., & Chabibi, M. N. (2020). *Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja serta pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan* (Zulfikar, Ed.). LPPM UNIVERSITAS KH. A. WAHAB HASBULLAH.
- Rasheed, M. A., Shahzad, K., & Nadeem, S. (2021). Transformational leadership and employee voice for product and process innovation in SMEs. *Innovation and Management Review*, 18(1). <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2020-0007>
- Rifai, Moh. D. K. (2024). *10 Gaya Kepemimpinan Masa Kini* (B. Wijayama, Ed.; 1st ed.). Penerbit Cahya Ghani Recovery.

- Riza, M. F., Putra, I. K., Arif, A. B., & Marsha, D. (2024). *Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi Bisnis* (M. F. Riza, I. K. Putra, A. B. Arif, & D. Marsha, Eds.). Airlangga University Press.
- Salim, A., Kustiani, L., & Supanto, F. (2024). Creating Job Satisfaction through Transformational Leadership and Compensation Factors in the Banking Sector. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 7(07), 296–304. <https://doi.org/10.36349/easjebm.2024.v07i07.003>
- Santos, M., Almeida, A., & Lopes, C. (2023). Satisfação Laboral. *Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional*, 15. <https://doi.org/10.31252/rpso.25.02.2023>
- Sofiah Sinaga, N., Aprilinda, D., & Putra Budiman, A. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7). <https://doi.org/10.36418/cerdika.v1i7.123>
- Sri Mulyani, V. A. (2021). *Analisis Perbandingan Transformasional Leadership, Servant Leadership, dan Authentic Leadership dalam Perspektif Etis*.
- Sudirman. (2023). Metodologi penelitian 1. In *ResearchGate*.
- Sumargo, B. (2020). *Teknik Sampling*. UNJ PRESS.
- Sun, Y., Yang, H., Qian, C., Jiang, Y., Luo, X., & Wu, X. (2022). Voice Endorsement and Employee Safety Voice Behavior in Construction Projects: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph19063374>
- Supriadi, I., & Artanti, Y. (2025). *Partial Least Square: Konsep dan Aplikasi dengan SmartPLS 3.2.8*. Jejak Pustaka.
- Taha, S., Zanin, L. M., & Osaili, T. M. (2024). Studying the perception of leadership styles and food handlers' hygienic practices in food businesses: The role of commitment and job satisfaction as mediators. *Food Control*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2023.110148>
- Thomas, G. C. (2021). Research Methodology and Scientific Writing. In *Research Methodology and Scientific Writing*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-64865-7>
- Weiss, H. M., & Merlo, K. L. (2015). Job Satisfaction. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 833–838). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22029-1>

- Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T., & Freeman, R. B. (2020). HANDBOOK OF RESEARCH ON EMPLOYEE VOICE, Second Edition. In *Handbook of Research on Employee Voice, Second Edition*. <https://doi.org/10.4337/9781788971188>
- Xu, Z., Yang, F., & Peng, J. (2023). How does authentic leadership influence employee voice? From the perspective of the theory of planned behavior. *Current Psychology*, 42(3). <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01464-6>
- Yuan, L., Kim, H. J., & Min, H. (2023). How Cultural Intelligence Facilitates Employee Voice in the Hospitality Industry. *Sustainability (Switzerland)*, 15(11). <https://doi.org/10.3390/su15118851>
- Zahroh, F., & Aluf, wilda al. (2023). Kepemimpinan Otentik : Jalur Menuju Kesuksesan Organisasi. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN)*, 2(3).
- Zhang, S., Bowers, A. J., & Mao, Y. (2021). Authentic leadership and teachers' voice behaviour: The mediating role of psychological empowerment and moderating role of interpersonal trust. *Educational Management Administration and Leadership*, 49(5). <https://doi.org/10.1177/1741143220915925>
- Zhou, Y. (2023). Exploring the Gender Imbalance in Teaching Staff in China: How to Break Gender Stereotypes in Education Industry. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 12. <https://doi.org/10.54097/ehss.v12i.7636>

**LAMPIRAN 1**  
**KUESIONER PENELITIAN**

**Kepada Yth.**  
**Responden Penelitian**  
**Karyawan**  
**Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI)**

Dengan hormat,

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia:

|                  |                                |
|------------------|--------------------------------|
| Nama             | : <b>Bagus Catur Putranto</b>  |
| NIM              | : <b>21311361</b>              |
| Fakultas         | : <b>Bisnis dan Ekonomika</b>  |
| Program Studi    | : <b>Manajemen</b>             |
| Dosen Pembimbing | : <b>Dra. Suhartini, M.Si.</b> |

Sebagai bagian dari upaya mengumpulkan data untuk menyelesaikan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Otentik* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI) Penerapan Sistem Employee Voice Behavior sebagai Variabel Mediasi”**, saya memohon bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu, Saudara/I untuk mengisi kuesioner berikut ini.

Kuesioner ini digunakan untuk keperluan penelitian dan tidak akan disampaikan kepada pihak luar. Keamanan data dalam mengisi kuesioner ini terjamin secara penuh. Maka itu, saya harapkan Bapak/Ibu, Saudara/I memberikan jawaban secara jujur dan terbuka, karena akan sangat membantu dalam penelitian ini.

Saya mengucapkan terima kasih atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu, Saudara/I dalam mengisi kuesioner ini.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Hormat Saya,

  
Bagus Catur Putranto

## FORMULIR KUESIONER PENELITIAN

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI)**

**Penerapan Sistem Employee Voice Behavior sebagai Variabel Mediasi**

**oleh Bagus Catur Putranto (NIM. 21311361)**

**Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,  
Universitas Islam Indonesia**

---

### **DATA DIRI RESPONDEN**

*Mohon isi pertanyaan pilihan dengan mencentang (✓) question box yang tersedia*

Nama : .....

Jenis Kelamin :

- ☐ Perempuan  
☐ Laki-laki

Usia :

- ☐ < 21 tahun  
☐ 21-30 tahun  
☐ 31-40 tahun  
☐ 41-50 tahun  
☐ > 50 tahun

Jabatan :

- ☐ Guru  
☐ Guru Qur'an  
☐ Tata Usaha  
☐ Musyrif/ah  
☐ Lainnya

Lama Bekerja :

- ☐ < 2 tahun  
☐ 2-5 tahun  
☐ 6-9 tahun  
☐ 10-13 tahun  
☐ > 14 tahun

### **ITEM KUESIONER PENELITIAN**

Mohon isi pertanyaan berikut dengan salah satu nilai berikut:

**1 (Sangat Tidak Setuju); 2 (Tidak Setuju); 3 (Netral); 4 (Setuju); 5 (Sangat Setuju).**

#### **Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Kepemimpinan transformasional melibatkan perubahan nilai, tujuan, dan aspirasi pengikut secara mendasar, sehingga mereka melakukan pekerjaan mereka karena konsisten dengan nilai-nilai tersebut, dan bukan karena harapan bahwa mereka akan diberi imbalan atas upaya mereka.

| No.  | Pernyataan                                                                                                                              | Penilaian |   |   |   |   |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|---|---|---|
|      |                                                                                                                                         | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| X1.1 | Supervisor (Pimpinan/Kepala Sekolah) berbagi dengan kita tentang nilai-nilai dan keyakinan yang menurutnya penting.                     |           |   |   |   |   |
| X1.2 | Atasan saya mendorong terciptanya rasa kebersamaan di Saya merasa bahwa supervisor (Pimpinan/Kepala Sekolah) memiliki ambisi yang kuat. |           |   |   |   |   |
| X1.3 | Saya merasa bahwa supervisor (Pimpinan/Kepala Sekolah) akan memberikan saya dorongan yang berkelanjutan.                                |           |   |   |   |   |
| X1.4 | Supervisor (Pimpinan/Kepala Sekolah) mengekspresikan kepercayaan diri dan harapan mereka kepada saya.                                   |           |   |   |   |   |
| X1.5 | Supervisor (Pimpinan/Kepala Sekolah) mendorong saya untuk mengekspresikan pikiran dan pendapat saya.                                    |           |   |   |   |   |
| X1.6 | Supervisor (Pimpinan/Kepala Sekolah) mendorong saya untuk mengajukan pertanyaan dan melakukan refleksi secara terus menerus.            |           |   |   |   |   |
| X1.7 | Saya merasa bahwa supervisor (Pimpinan/Kepala Sekolah) akan memperhatikan masalah yang saya hadapi di tempat kerja.                     |           |   |   |   |   |
| X1.8 | Saya merasa bahwa supervisor (Pimpinan/Kepala Sekolah) akan bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan kepada karyawan        |           |   |   |   |   |

### Kepemimpinan Otentik (X2)

Kepemimpinan Otentik mengacu pada "proses yang muncul dari kemampuan psikologis positif dan konteks organisasi yang sangat maju yang mengarah pada kepercayaan diri dan perilaku positif yang diatur oleh manajer dan kolega”.

| No.   | Pernyataan                                                                                   | Penilaian |   |   |   |   |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|---|---|---|
|       |                                                                                              | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| X2.1  | Pemimpin saya menggambarkan dengan tepat bagaimana orang lain melihat kemampuannya.          |           |   |   |   |   |
| X2.2  | Pemimpin saya menunjukkan bahwa dia tahu kekuatan dan kelemahannya.                          |           |   |   |   |   |
| X2.3  | Pemimpin saya sangat jelas menyadari pengaruh yang dia berikan kepada orang lain.            |           |   |   |   |   |
| X2.4  | Pemimpin saya menjelaskan dengan jelas maksudnya.                                            |           |   |   |   |   |
| X2.5  | Pemimpin saya berbagi informasi secara terbuka kepada orang lain.                            |           |   |   |   |   |
| X2.6  | Pemimpin saya menyampaikan ide dan pikirannya dengan jelas kepada orang lain.                |           |   |   |   |   |
| X2.7  | Pemimpin saya menunjukkan konsistensi antara keyakinan dan tindakannya.                      |           |   |   |   |   |
| X2.8  | Pemimpin saya menggunakan keyakinan intinya dalam mengambil keputusan.                       |           |   |   |   |   |
| X2.9  | Pemimpin saya menolak tekanan untuk melakukan hal-hal yang bertentangan dengan keyakinannya. |           |   |   |   |   |
| X2.10 | Pemimpin saya dipandu oleh standar moral internal dalam tindakannya.                         |           |   |   |   |   |
| X2.11 | Pemimpin saya meminta ide-ide yang berbeda dengan keyakinan intinya.                         |           |   |   |   |   |
| X2.12 | Pemimpin saya mendengarkan berbagai sudut pandang sebelum membuat keputusan.                 |           |   |   |   |   |
| X2.13 | Pemimpin saya mengevaluasi data yang terkait secara adil sebelum mengambil tindakan.         |           |   |   |   |   |
| X2.14 | Pemimpin saya mendorong orang lain untuk menyuarakan sudut pandang yang berlawanan.          |           |   |   |   |   |

### Employee Voice Behavior (Perilaku Bersuara) (Z)

Perilaku Suara Karyawan adalah jenis khusus dari perilaku ekstra-peran atau perilaku diskresioner. Perilaku Suara tidak hanya membutuhkan penyelidikan terhadap karakteristik individu yang stabil yang menentukan apakah orang berbicara, tetapi juga pemeriksaan kepada siapa mereka berbicara dan mengapa atau mengapa mereka tidak berbicara kepada target.

| No. | Pernyataan                                                                                                           | Penilaian |   |   |   |   |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|---|---|---|
|     |                                                                                                                      | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Z1  | Saya membela kebijakan organisasi yang berguna ketika karyawan lain mengkritik kebijakan tersebut secara tidak adil. |           |   |   |   |   |
| Z2  | Saya membela program organisasi yang bermanfaat ketika orang lain mengkritik program tersebut secara tidak adil.     |           |   |   |   |   |
| Z3  | Saya sering memberikan saran tentang cara meningkatkan metode atau praktik kerja.                                    |           |   |   |   |   |
| Z4  | Saya secara teratur mengusulkan ide-ide atau metode baru yang lebih efektif.                                         |           |   |   |   |   |
| Z5  | Saya secara vokal menentang perubahan praktik kerja, bahkan Ketika perubahan tersebut diperlukan.                    |           |   |   |   |   |
| Z6  | Saya dengan keras kepala menentang perubahan metode kerja, bahkan Ketika perubahan yang diusulkan memiliki manfaat.  |           |   |   |   |   |
| Z7  | Saya sering menjelek-jelekkan kebijakan atau tujuan organisasi.                                                      |           |   |   |   |   |
| Z8  | Saya sering memberikan komentar yang terlalu kritis tentang praktik atau metode kerja organisasi.                    |           |   |   |   |   |

### Kepuasan Kerja (Y)

Kepuasan kerja adalah sikap. Kepuasan pekerjaan dapat didefinisikan sebagai penilaian positif atau negatif yang dilakukan oleh seseorang tentang satu orang atau situasi pekerjaan.

| No. | Pernyataan                                                        | Penilaian |   |   |   |   |
|-----|-------------------------------------------------------------------|-----------|---|---|---|---|
|     |                                                                   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Y1  | Pengetahuan dan keterampilan saya meningkat dengan pekerjaan ini. |           |   |   |   |   |
| Y2  | Pekerjaan saya memenuhi harapan saya dalam hal keterampilan.      |           |   |   |   |   |
| Y3  | Saya menerima pengakuan dari siswa/rekan kerja dsb.               |           |   |   |   |   |
| Y4  | Pekerjaan saya saat ini bermanfaat.                               |           |   |   |   |   |
| Y5  | Saya bekerja di lingkungan yang nyaman.                           |           |   |   |   |   |
| Y6  | Saya memiliki peralatan yang dibutuhkan untuk bekerja.            |           |   |   |   |   |
| Y7  | Terkadang saya merasa bahwa pekerjaan saya tidak berarti.         |           |   |   |   |   |
| Y8  | Pekerjaan saya menyenangkan.                                      |           |   |   |   |   |

**LAMPIRAN 2**  
**TABULASI DATA**

**1. Kepemimpinan Transformasional (X1)**

| No. | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | X1.7 | X1.8 | X1<br>Total | Mean |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|-------------|------|
| 1   | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 37          | 8,22 |
| 2   | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 3    | 3    | 4    | 34          | 7,56 |
| 3   | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 31          | 6,89 |
| 4   | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 37          | 8,22 |
| 5   | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 37          | 8,22 |
| 6   | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 33          | 7,33 |
| 7   | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 3    | 3    | 3    | 30          | 6,67 |
| 8   | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 32          | 7,11 |
| 9   | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 40          | 8,89 |
| 10  | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 36          | 8,00 |
| 11  | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 3    | 4    | 4    | 35          | 7,78 |
| 12  | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 5    | 38          | 8,44 |
| 13  | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 36          | 8,00 |
| 14  | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 24          | 5,33 |
| 15  | 4    | 4    | 5    | 5    | 3    | 4    | 3    | 4    | 32          | 7,11 |
| 16  | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 4    | 5    | 5    | 32          | 7,11 |
| 17  | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 40          | 8,89 |
| 18  | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 39          | 8,67 |
| 19  | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 37          | 8,22 |
| 20  | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 40          | 8,89 |
| 21  | 3    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 28          | 6,22 |
| 22  | 4    | 5    | 3    | 4    | 4    | 1    | 4    | 4    | 29          | 6,44 |
| 23  | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 35          | 7,78 |
| 24  | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 1    | 2    | 33          | 7,33 |
| 25  | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 35          | 7,78 |
| 26  | 1    | 3    | 5    | 5    | 5    | 3    | 5    | 5    | 32          | 7,11 |
| 27  | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 34          | 7,56 |
| 28  | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 2    | 34          | 7,56 |
| 29  | 5    | 2    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 33          | 7,33 |
| 30  | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 33          | 7,33 |
| 31  | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 39          | 8,67 |
| 32  | 4    | 4    | 1    | 3    | 3    | 3    | 5    | 4    | 27          | 6,00 |
| 33  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 33          | 7,33 |
| 34  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 32          | 7,11 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |      |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 35 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 37 | 8,22 |
| 36 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 32 | 7,11 |
| 37 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 | 8,89 |
| 38 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 39 | 8,67 |
| 39 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 34 | 7,56 |
| 40 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 28 | 6,22 |
| 41 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 30 | 6,67 |
| 42 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 26 | 5,78 |
| 43 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 31 | 6,89 |
| 44 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 33 | 7,33 |
| 45 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 | 6,89 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 31 | 6,89 |
| 47 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 30 | 6,67 |
| 48 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 34 | 7,56 |
| 49 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 29 | 6,44 |
| 50 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 28 | 6,22 |
| 51 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 27 | 6,00 |
| 52 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 31 | 6,89 |
| 53 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 34 | 7,56 |
| 54 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 31 | 6,89 |
| 55 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 | 8,89 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 7,11 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 33 | 7,33 |
| 58 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 30 | 6,67 |
| 59 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 34 | 7,56 |
| 60 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 37 | 8,22 |
| 61 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 36 | 8,00 |
| 62 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 35 | 7,78 |
| 63 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 29 | 6,44 |
| 64 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 34 | 7,56 |
| 65 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 37 | 8,22 |
| 66 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 34 | 7,56 |
| 67 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 37 | 8,22 |
| 68 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 34 | 7,56 |
| 69 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 36 | 8,00 |
| 70 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 36 | 8,00 |
| 71 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 36 | 8,00 |
| 72 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 35 | 7,78 |
| 73 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 20 | 4,44 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |      |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 74  | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 35 | 7,78 |
| 75  | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 36 | 8,00 |
| 76  | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 36 | 8,00 |
| 77  | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 36 | 8,00 |
| 78  | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 36 | 8,00 |
| 79  | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 36 | 8,00 |
| 80  | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 36 | 8,00 |
| 81  | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 38 | 8,44 |
| 82  | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 34 | 7,56 |
| 83  | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 35 | 7,78 |
| 84  | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 36 | 8,00 |
| 85  | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 37 | 8,22 |
| 86  | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 36 | 8,00 |
| 87  | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 33 | 7,33 |
| 88  | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 34 | 7,56 |
| 89  | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 38 | 8,44 |
| 90  | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 37 | 8,22 |
| 91  | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 32 | 7,11 |
| 92  | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 34 | 7,56 |
| 93  | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 31 | 6,89 |
| 94  | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 34 | 7,56 |
| 95  | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 36 | 8,00 |
| 96  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 32 | 7,11 |
| 97  | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 35 | 7,78 |
| 98  | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 30 | 6,67 |
| 99  | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 36 | 8,00 |
| 100 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 7,11 |
| 101 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 36 | 8,00 |
| 102 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 30 | 6,67 |
| 103 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 36 | 8,00 |
| 104 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 36 | 8,00 |
| 105 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 36 | 8,00 |
| 106 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 35 | 7,78 |
| 107 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 35 | 7,78 |
| 108 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 35 | 7,78 |
| 109 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 37 | 8,22 |
| 110 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 35 | 7,78 |
| 111 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 33 | 7,33 |
| 112 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 34 | 7,56 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |      |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 113 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 35 | 7,78 |
| 114 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 35 | 7,78 |
| 115 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 35 | 7,78 |

## 2. Kepemimpinan Otentik (X2)

| No | X2<br>1 | X2.<br>2 | X2.<br>3 | X2.<br>4 | X2.<br>5 | X2.<br>6 | X2.<br>7 | X2.<br>8 | X2.<br>9 | X2.<br>10 | X2.<br>11 | X2.<br>12 | X2.<br>13 | X2.<br>14 | X2<br>Total | Mean |
|----|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|------|
| 1  | 4       | 3        | 3        | 5        | 5        | 4        | 4        | 3        | 4        | 4         | 3         | 5         | 5         | 5         | 57          | 4,07 |
| 2  | 4       | 5        | 5        | 4        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4        | 5         | 5         | 5         | 5         | 3         | 63          | 4,50 |
| 3  | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4         | 2         | 4         | 4         | 4         | 54          | 3,86 |
| 4  | 4       | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 3        | 4         | 3         | 5         | 5         | 5         | 62          | 4,43 |
| 5  | 5       | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5         | 1         | 5         | 5         | 5         | 66          | 4,71 |
| 6  | 3       | 4        | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4         | 4         | 4         | 4         | 3         | 53          | 3,79 |
| 7  | 3       | 2        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 3         | 2         | 4         | 4         | 2         | 49          | 3,50 |
| 8  | 4       | 4        | 5        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 2        | 3         | 2         | 4         | 5         | 3         | 54          | 3,86 |
| 9  | 4       | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 5         | 2         | 4         | 4         | 4         | 56          | 4,00 |
| 10 | 4       | 3        | 3        | 5        | 5        | 3        | 5        | 5        | 5        | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 63          | 4,50 |
| 11 | 4       | 4        | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 55          | 3,93 |
| 12 | 3       | 3        | 4        | 5        | 4        | 5        | 5        | 4        | 2        | 3         | 2         | 4         | 5         | 3         | 52          | 3,71 |
| 13 | 5       | 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 5        | 4         | 3         | 3         | 4         | 3         | 59          | 4,21 |
| 14 | 4       | 4        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 3        | 4         | 4         | 3         | 4         | 3         | 47          | 3,36 |
| 15 | 3       | 4        | 3        | 5        | 4        | 3        | 4        | 4        | 3        | 3         | 4         | 4         | 5         | 5         | 54          | 3,86 |
| 16 | 3       | 4        | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 3        | 3         | 3         | 4         | 4         | 3         | 53          | 3,79 |
| 17 | 4       | 5        | 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5         | 4         | 5         | 5         | 5         | 67          | 4,79 |
| 18 | 5       | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 70          | 5,00 |
| 19 | 4       | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5         | 4         | 5         | 5         | 5         | 64          | 4,57 |
| 20 | 4       | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 5         | 4         | 5         | 5         | 3         | 64          | 4,57 |
| 21 | 4       | 4        | 3        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4         | 1         | 5         | 4         | 3         | 53          | 3,79 |
| 22 | 4       | 1        | 1        | 4        | 4        | 4        | 3        | 4        | 5        | 3         | 1         | 5         | 4         | 1         | 44          | 3,14 |
| 23 | 2       | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 5        | 2        | 4        | 4         | 4         | 4         | 5         | 4         | 56          | 4,00 |
| 24 | 2       | 5        | 2        | 1        | 2        | 2        | 2        | 3        | 4        | 4         | 3         | 4         | 4         | 3         | 41          | 2,93 |
| 25 | 3       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 3        | 3         | 3         | 4         | 4         | 3         | 51          | 3,64 |
| 26 | 4       | 5        | 3        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 3        | 4         | 3         | 5         | 4         | 3         | 54          | 3,86 |
| 27 | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4         | 3         | 4         | 4         | 4         | 55          | 3,93 |
| 28 | 3       | 2        | 2        | 4        | 2        | 4        | 2        | 4        | 4        | 4         | 4         | 2         | 4         | 2         | 43          | 3,07 |
| 29 | 1       | 4        | 3        | 4        | 3        | 4        | 4        | 3        | 2        | 3         | 1         | 4         | 4         | 3         | 43          | 3,07 |
| 30 | 4       | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4        | 4         | 4         | 4         | 4         | 4         | 56          | 4,00 |
| 31 | 5       | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 70          | 5,00 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |      |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 32 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 56 | 4,00 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 54 | 3,86 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 | 4,00 |
| 35 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 57 | 4,07 |
| 36 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 52 | 3,71 |
| 37 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 64 | 4,57 |
| 38 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 66 | 4,71 |
| 39 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 53 | 3,79 |
| 40 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 59 | 4,21 |
| 41 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 49 | 3,50 |
| 42 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 45 | 3,21 |
| 43 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 48 | 3,43 |
| 44 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 44 | 3,14 |
| 45 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 57 | 4,07 |
| 46 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 44 | 3,14 |
| 47 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 44 | 3,14 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 60 | 4,29 |
| 49 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 51 | 3,64 |
| 50 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 46 | 3,29 |
| 51 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 43 | 3,07 |
| 52 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 48 | 3,43 |
| 53 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 57 | 4,07 |
| 54 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 45 | 3,21 |
| 55 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 67 | 4,79 |
| 56 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 57 | 4,07 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 56 | 4,00 |
| 58 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 5 | 5 | 2 | 52 | 3,71 |
| 59 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 64 | 4,57 |
| 60 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 63 | 4,50 |
| 61 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 | 56 | 4,00 |
| 62 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 60 | 4,29 |
| 63 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 52 | 3,71 |
| 64 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 54 | 3,86 |
| 65 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 58 | 4,14 |
| 66 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 60 | 4,29 |
| 67 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 62 | 4,43 |
| 68 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 54 | 3,86 |
| 69 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 64 | 4,57 |
| 70 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 62 | 4,43 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |      |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 71  | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 57 | 4,07 |
| 72  | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 63 | 4,50 |
| 73  | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 38 | 2,71 |
| 74  | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 61 | 4,36 |
| 75  | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 64 | 4,57 |
| 76  | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 65 | 4,64 |
| 77  | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 65 | 4,64 |
| 78  | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 65 | 4,64 |
| 79  | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 64 | 4,57 |
| 80  | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 66 | 4,71 |
| 81  | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 62 | 4,43 |
| 82  | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 53 | 3,79 |
| 83  | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 59 | 4,21 |
| 84  | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 64 | 4,57 |
| 85  | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 62 | 4,43 |
| 86  | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 64 | 4,57 |
| 87  | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 60 | 4,29 |
| 88  | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 56 | 4,00 |
| 89  | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 63 | 4,50 |
| 90  | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 65 | 4,64 |
| 91  | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 58 | 4,14 |
| 92  | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 61 | 4,36 |
| 93  | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 55 | 3,93 |
| 94  | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 56 | 4,00 |
| 95  | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 65 | 4,64 |
| 96  | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 61 | 4,36 |
| 97  | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 56 | 4,00 |
| 98  | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 57 | 4,07 |
| 99  | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 57 | 4,07 |
| 100 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 58 | 4,14 |
| 101 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 61 | 4,36 |
| 102 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 53 | 3,79 |
| 103 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 61 | 4,36 |
| 104 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 62 | 4,43 |
| 105 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 65 | 4,64 |
| 106 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 63 | 4,50 |
| 107 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 63 | 4,50 |
| 108 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 60 | 4,29 |
| 109 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 60 | 4,29 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |      |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 110 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 61 | 4,36 |
| 111 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 62 | 4,43 |
| 112 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 60 | 4,29 |
| 113 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 60 | 4,29 |
| 114 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 61 | 4,36 |
| 115 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 59 | 4,21 |

### 3. *Employee Voice Behavior (Z)*

| No. | Z1 | Z2 | Z3 | Z4 | Z5 | Z6 | Z7 | Z8 | Z Total | Mean |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|---------|------|
| 1   | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 1  | 2  | 4  | 21      | 4,67 |
| 2   | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 24      | 5,33 |
| 3   | 4  | 4  | 3  | 3  | 1  | 1  | 1  | 1  | 18      | 4,00 |
| 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 1  | 1  | 1  | 3  | 22      | 4,89 |
| 5   | 3  | 3  | 4  | 4  | 1  | 1  | 1  | 1  | 18      | 4,00 |
| 6   | 3  | 4  | 4  | 4  | 1  | 3  | 2  | 3  | 24      | 5,33 |
| 7   | 4  | 5  | 4  | 4  | 1  | 1  | 1  | 2  | 22      | 4,89 |
| 8   | 3  | 5  | 5  | 4  | 3  | 1  | 1  | 1  | 23      | 5,11 |
| 9   | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 2  | 1  | 1  | 22      | 4,89 |
| 10  | 4  | 4  | 4  | 3  | 2  | 2  | 1  | 2  | 22      | 4,89 |
| 11  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 1  | 2  | 20      | 4,44 |
| 12  | 5  | 4  | 4  | 4  | 1  | 1  | 1  | 3  | 23      | 5,11 |
| 13  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 2  | 1  | 2  | 23      | 5,11 |
| 14  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 28      | 6,22 |
| 15  | 4  | 5  | 3  | 3  | 2  | 1  | 1  | 2  | 21      | 4,67 |
| 16  | 4  | 3  | 3  | 4  | 2  | 2  | 1  | 2  | 21      | 4,67 |
| 17  | 5  | 5  | 4  | 4  | 1  | 1  | 1  | 1  | 22      | 4,89 |
| 18  | 5  | 5  | 5  | 5  | 1  | 1  | 1  | 1  | 24      | 5,33 |
| 19  | 4  | 4  | 4  | 4  | 1  | 1  | 1  | 2  | 21      | 4,67 |
| 20  | 4  | 4  | 3  | 3  | 1  | 1  | 1  | 1  | 18      | 4,00 |
| 21  | 4  | 2  | 3  | 3  | 3  | 4  | 2  | 2  | 23      | 5,11 |
| 22  | 4  | 5  | 3  | 4  | 1  | 1  | 1  | 1  | 20      | 4,44 |
| 23  | 4  | 5  | 4  | 4  | 1  | 1  | 1  | 1  | 21      | 4,67 |
| 24  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 2  | 2  | 2  | 28      | 6,22 |
| 25  | 3  | 4  | 3  | 3  | 2  | 2  | 1  | 3  | 21      | 4,67 |
| 26  | 3  | 3  | 3  | 4  | 1  | 1  | 1  | 3  | 19      | 4,22 |
| 27  | 4  | 4  | 3  | 3  | 2  | 1  | 1  | 1  | 19      | 4,22 |
| 28  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 2  | 2  | 2  | 24      | 5,33 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |      |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 29 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 20 | 4,44 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 20 | 4,44 |
| 31 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 1 | 1 | 28 | 6,22 |
| 32 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 22 | 4,89 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 24 | 5,33 |
| 34 | 5 | 5 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 21 | 4,67 |
| 35 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 19 | 4,22 |
| 36 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 24 | 5,33 |
| 37 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 26 | 5,78 |
| 38 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 26 | 5,78 |
| 39 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 23 | 5,11 |
| 40 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 14 | 3,11 |
| 41 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 25 | 5,56 |
| 42 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 3 | 28 | 6,22 |
| 43 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 3 | 2 | 3 | 23 | 5,11 |
| 44 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 22 | 4,89 |
| 45 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 26 | 5,78 |
| 46 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 3 | 24 | 5,33 |
| 47 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 24 | 5,33 |
| 48 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 35 | 7,78 |
| 49 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 22 | 4,89 |
| 50 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 21 | 4,67 |
| 51 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 20 | 4,44 |
| 52 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 18 | 4,00 |
| 53 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 14 | 3,11 |
| 54 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 20 | 4,44 |
| 55 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 13 | 2,89 |
| 56 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 18 | 4,00 |
| 57 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 20 | 4,44 |
| 58 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 1 | 3 | 28 | 6,22 |
| 59 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 25 | 5,56 |
| 60 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 34 | 7,56 |
| 61 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 24 | 5,33 |
| 62 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 25 | 5,56 |
| 63 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 23 | 5,11 |
| 64 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 18 | 4,00 |
| 65 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 37 | 8,22 |
| 66 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 37 | 8,22 |
| 67 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 35 | 7,78 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |      |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 68  | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 33 | 7,33 |
| 69  | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 35 | 7,78 |
| 70  | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 24 | 5,33 |
| 71  | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 31 | 6,89 |
| 72  | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 26 | 5,78 |
| 73  | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 18 | 4,00 |
| 74  | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 35 | 7,78 |
| 75  | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 24 | 5,33 |
| 76  | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 1 | 1 | 3 | 25 | 5,56 |
| 77  | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 24 | 5,33 |
| 78  | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 24 | 5,33 |
| 79  | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 24 | 5,33 |
| 80  | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 25 | 5,56 |
| 81  | 4 | 4 | 4 | 5 | 1 | 1 | 1 | 2 | 22 | 4,89 |
| 82  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 7,11 |
| 83  | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 31 | 6,89 |
| 84  | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 1 | 1 | 2 | 24 | 5,33 |
| 85  | 5 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 23 | 5,11 |
| 86  | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 28 | 6,22 |
| 87  | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 35 | 7,78 |
| 88  | 3 | 5 | 2 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 31 | 6,89 |
| 89  | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 28 | 6,22 |
| 90  | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 1 | 1 | 26 | 5,78 |
| 91  | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 31 | 6,89 |
| 92  | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 33 | 7,33 |
| 93  | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 30 | 6,67 |
| 94  | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 26 | 5,78 |
| 95  | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 22 | 4,89 |
| 96  | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 4 | 20 | 4,44 |
| 97  | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 16 | 3,56 |
| 98  | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 19 | 4,22 |
| 99  | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 15 | 3,33 |
| 100 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 7,11 |
| 101 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 35 | 7,78 |
| 102 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 20 | 4,44 |
| 103 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 27 | 6,00 |
| 104 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 24 | 5,33 |
| 105 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 24 | 5,33 |
| 106 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 23 | 5,11 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |      |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 107 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 23 | 5,11 |
| 108 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 25 | 5,56 |
| 109 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 25 | 5,56 |
| 110 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 22 | 4,89 |
| 111 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 24 | 5,33 |
| 112 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 19 | 4,22 |
| 113 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 24 | 5,33 |
| 114 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 24 | 5,33 |
| 115 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 22 | 4,89 |

#### 4. Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

| No. | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 | Y Total | Mean |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|---------|------|
| 1   | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 3  | 34      | 7,56 |
| 2   | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 5  | 35      | 7,78 |
| 3   | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 3  | 2  | 4  | 28      | 6,22 |
| 4   | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 1  | 5  | 32      | 7,11 |
| 5   | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 1  | 5  | 32      | 7,11 |
| 6   | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 3  | 3  | 3  | 28      | 6,22 |
| 7   | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 3  | 1  | 5  | 32      | 7,11 |
| 8   | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 3  | 4  | 33      | 7,33 |
| 9   | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 3  | 4  | 32      | 7,11 |
| 10  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 2  | 4  | 28      | 6,22 |
| 11  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 2  | 4  | 29      | 6,44 |
| 12  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 1  | 5  | 34      | 7,56 |
| 13  | 4  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 2  | 4  | 31      | 6,89 |
| 14  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 30      | 6,67 |
| 15  | 4  | 3  | 4  | 5  | 5  | 4  | 1  | 4  | 30      | 6,67 |
| 16  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 2  | 4  | 30      | 6,67 |
| 17  | 5  | 5  | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 38      | 8,44 |
| 18  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 1  | 5  | 36      | 8,00 |
| 19  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  | 1  | 4  | 30      | 6,67 |
| 20  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 1  | 5  | 36      | 8,00 |
| 21  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 3  | 4  | 32      | 7,11 |
| 22  | 5  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 3  | 4  | 34      | 7,56 |
| 23  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 1  | 5  | 33      | 7,33 |
| 24  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 1  | 5  | 35      | 7,78 |
| 25  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  | 1  | 5  | 31      | 6,89 |
| 26  | 5  | 4  | 3  | 5  | 5  | 4  | 1  | 4  | 31      | 6,89 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |      |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 27 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 32 | 7,11 |
| 28 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 1 | 5 | 33 | 7,33 |
| 29 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 34 | 7,56 |
| 30 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 29 | 6,44 |
| 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 5 | 30 | 6,67 |
| 32 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 27 | 6,00 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 31 | 6,89 |
| 34 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 32 | 7,11 |
| 35 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 30 | 6,67 |
| 36 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 30 | 6,67 |
| 37 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 1 | 4 | 28 | 6,22 |
| 38 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 35 | 7,78 |
| 39 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 34 | 7,56 |
| 40 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 32 | 7,11 |
| 41 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 24 | 5,33 |
| 42 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 2 | 3 | 30 | 6,67 |
| 43 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 31 | 6,89 |
| 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 31 | 6,89 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 33 | 7,33 |
| 46 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 32 | 7,11 |
| 47 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 27 | 6,00 |
| 48 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 34 | 7,56 |
| 49 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 27 | 6,00 |
| 50 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 26 | 5,78 |
| 51 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 26 | 5,78 |
| 52 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 27 | 6,00 |
| 53 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 34 | 7,56 |
| 54 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 28 | 6,22 |
| 55 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 1 | 5 | 34 | 7,56 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 34 | 7,56 |
| 57 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 30 | 6,67 |
| 58 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 36 | 8,00 |
| 59 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 1 | 5 | 33 | 7,33 |
| 60 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 37 | 8,22 |
| 61 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 4 | 31 | 6,89 |
| 62 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 30 | 6,67 |
| 63 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 34 | 7,56 |
| 64 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 31 | 6,89 |
| 65 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 35 | 7,78 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |      |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 66  | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 36 | 8,00 |
| 67  | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 35 | 7,78 |
| 68  | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 3 | 32 | 7,11 |
| 69  | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 36 | 8,00 |
| 70  | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 34 | 7,56 |
| 71  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 28 | 6,22 |
| 72  | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 25 | 5,56 |
| 73  | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 25 | 5,56 |
| 74  | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 37 | 8,22 |
| 75  | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 1 | 5 | 31 | 6,89 |
| 76  | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 33 | 7,33 |
| 77  | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 36 | 8,00 |
| 78  | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 33 | 7,33 |
| 79  | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 35 | 7,78 |
| 80  | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 32 | 7,11 |
| 81  | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 32 | 7,11 |
| 82  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 7,11 |
| 83  | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 32 | 7,11 |
| 84  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 35 | 7,78 |
| 85  | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 35 | 7,78 |
| 86  | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 32 | 7,11 |
| 87  | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 33 | 7,33 |
| 88  | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 33 | 7,33 |
| 89  | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 5 | 33 | 7,33 |
| 90  | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 34 | 7,56 |
| 91  | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 32 | 7,11 |
| 92  | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 36 | 8,00 |
| 93  | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 33 | 7,33 |
| 94  | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 32 | 7,11 |
| 95  | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 34 | 7,56 |
| 96  | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 34 | 7,56 |
| 97  | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 34 | 7,56 |
| 98  | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 34 | 7,56 |
| 99  | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 32 | 7,11 |
| 100 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | 7,11 |
| 101 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 8,00 |
| 102 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 1 | 3 | 29 | 6,44 |
| 103 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 32 | 7,11 |
| 104 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 1 | 4 | 30 | 6,67 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |      |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 105 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 33 | 7,33 |
| 106 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 33 | 7,33 |
| 107 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 34 | 7,56 |
| 108 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 33 | 7,33 |
| 109 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 33 | 7,33 |
| 110 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 30 | 6,67 |
| 111 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 33 | 7,33 |
| 112 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 32 | 7,11 |
| 113 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 1 | 5 | 35 | 7,78 |
| 114 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 31 | 6,89 |
| 115 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 35 | 7,78 |

**LAMPIRAN 3**  
**HASIL UJI OUTER MODEL**

*Nilai Outer Loading*

| Kode  | EVB    | KEK    | KOT   | KTR   | Keterangan |
|-------|--------|--------|-------|-------|------------|
| EVB1  | 0,756  |        |       |       | VALID      |
| EVB2  | 0,742  |        |       |       | VALID      |
| EVB3  | 0,643  |        |       |       | VALID      |
| EVB4  | 0,566  |        |       |       | VALID      |
| EVB5  | -0,212 |        |       |       | INVALID    |
| EVB6  | -0,262 |        |       |       | INVALID    |
| EVB7  | -0,258 |        |       |       | INVALID    |
| EVB8  | -0,162 |        |       |       | INVALID    |
| KEK1  |        | 0,478  |       |       | INVALID    |
| KEK2  |        | 0,651  |       |       | VALID      |
| KEK3  |        | 0,507  |       |       | VALID      |
| KEK4  |        | 0,733  |       |       | VALID      |
| KEK5  |        | 0,720  |       |       | VALID      |
| KEK6  |        | 0,469  |       |       | INVALID    |
| KEK7  |        | -0,430 |       |       | INVALID    |
| KEK8  |        | 0,632  |       |       | VALID      |
| KOT1  |        |        | 0,730 |       | VALID      |
| KOT10 |        |        | 0,642 |       | VALID      |
| KOT11 |        |        | 0,422 |       | INVALID    |
| KOT12 |        |        | 0,656 |       | VALID      |
| KOT13 |        |        | 0,672 |       | VALID      |
| KOT14 |        |        | 0,587 |       | VALID      |
| KOT2  |        |        | 0,584 |       | VALID      |
| KOT3  |        |        | 0,535 |       | VALID      |
| KOT4  |        |        | 0,619 |       | VALID      |
| KOT5  |        |        | 0,643 |       | VALID      |
| KOT6  |        |        | 0,644 |       | VALID      |
| KOT7  |        |        | 0,663 |       | VALID      |
| KOT8  |        |        | 0,536 |       | VALID      |
| KOT9  |        |        | 0,607 |       | VALID      |
| KTR1  |        |        |       | 0,521 | VALID      |
| KTR2  |        |        |       | 0,583 | VALID      |
| KTR3  |        |        |       | 0,706 | VALID      |

|             |  |  |  |       |                |
|-------------|--|--|--|-------|----------------|
| <b>KTR4</b> |  |  |  | 0,670 | VALID          |
| <b>KTR5</b> |  |  |  | 0,634 | VALID          |
| <b>KTR6</b> |  |  |  | 0,617 | VALID          |
| <b>KTR7</b> |  |  |  | 0,478 | <b>INVALID</b> |
| <b>KTR8</b> |  |  |  | 0,479 | <b>INVALID</b> |

**Nilai Outer Loading (Setelah Eliminasi)**

| <b>Kode</b>  | <b>EVB</b> | <b>KEK</b> | <b>KOT</b> | <b>KTR</b> | <b>Keterangan</b> |
|--------------|------------|------------|------------|------------|-------------------|
| <b>EVB1</b>  | 0,79       |            |            |            | VALID             |
| <b>EVB2</b>  | 0,793      |            |            |            | VALID             |
| <b>EVB3</b>  | 0,762      |            |            |            | VALID             |
| <b>EVB4</b>  | 0,687      |            |            |            | VALID             |
| <b>KEK2</b>  |            | 0,683      |            |            | VALID             |
| <b>KEK3</b>  |            | 0,585      |            |            | VALID             |
| <b>KEK4</b>  |            | 0,727      |            |            | VALID             |
| <b>KEK5</b>  |            | 0,697      |            |            | VALID             |
| <b>KEK8</b>  |            | 0,628      |            |            | VALID             |
| <b>KOT1</b>  |            |            | 0,744      |            | VALID             |
| <b>KOT10</b> |            |            | 0,65       |            | VALID             |
| <b>KOT12</b> |            |            | 0,648      |            | VALID             |
| <b>KOT13</b> |            |            | 0,654      |            | VALID             |
| <b>KOT14</b> |            |            | 0,602      |            | VALID             |
| <b>KOT2</b>  |            |            | 0,584      |            | VALID             |
| <b>KOT3</b>  |            |            | 0,553      |            | VALID             |
| <b>KOT4</b>  |            |            | 0,603      |            | VALID             |
| <b>KOT5</b>  |            |            | 0,639      |            | VALID             |
| <b>KOT6</b>  |            |            | 0,634      |            | VALID             |
| <b>KOT7</b>  |            |            | 0,649      |            | VALID             |
| <b>KOT8</b>  |            |            | 0,536      |            | VALID             |
| <b>KOT9</b>  |            |            | 0,614      |            | VALID             |
| <b>KTR1</b>  |            |            |            | 0,582      | VALID             |
| <b>KTR2</b>  |            |            |            | 0,64       | VALID             |
| <b>KTR3</b>  |            |            |            | 0,72       | VALID             |
| <b>KTR4</b>  |            |            |            | 0,69       | VALID             |
| <b>KTR5</b>  |            |            |            | 0,646      | VALID             |
| <b>KTR6</b>  |            |            |            | 0,633      | VALID             |

**Nilai Cross Loading**

| <b>Kode</b>  | <b>EVb</b> | <b>KEK</b> | <b>KOT</b> | <b>KTR</b> |
|--------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>EVb1</b>  | 0,794      | 0,347      | 0,467      | 0,441      |
| <b>EVb2</b>  | 0,799      | 0,274      | 0,328      | 0,266      |
| <b>EVb3</b>  | 0,756      | 0,400      | 0,296      | 0,357      |
| <b>EVb4</b>  | 0,681      | 0,275      | 0,226      | 0,288      |
| <b>KEK2</b>  | 0,309      | 0,664      | 0,375      | 0,312      |
| <b>KEK3</b>  | 0,372      | 0,620      | 0,286      | 0,404      |
| <b>KEK4</b>  | 0,328      | 0,727      | 0,282      | 0,337      |
| <b>KEK5</b>  | 0,258      | 0,727      | 0,366      | 0,353      |
| <b>KEK8</b>  | 0,178      | 0,637      | 0,345      | 0,319      |
| <b>KOT1</b>  | 0,312      | 0,325      | 0,722      | 0,422      |
| <b>KOT10</b> | 0,378      | 0,387      | 0,691      | 0,335      |
| <b>KOT12</b> | 0,391      | 0,405      | 0,684      | 0,344      |
| <b>KOT13</b> | 0,274      | 0,454      | 0,667      | 0,438      |
| <b>KOT14</b> | 0,259      | 0,142      | 0,590      | 0,427      |
| <b>KOT2</b>  | 0,217      | 0,278      | 0,581      | 0,300      |
| <b>KOT3</b>  | 0,274      | 0,291      | 0,555      | 0,252      |
| <b>KOT4</b>  | 0,210      | 0,322      | 0,645      | 0,306      |
| <b>KOT5</b>  | 0,208      | 0,231      | 0,661      | 0,413      |
| <b>KOT6</b>  | 0,193      | 0,366      | 0,653      | 0,371      |
| <b>KOT7</b>  | 0,255      | 0,343      | 0,660      | 0,382      |
| <b>KOT8</b>  | 0,325      | 0,166      | 0,547      | 0,419      |
| <b>KOT9</b>  | 0,414      | 0,240      | 0,599      | 0,511      |
| <b>KTR1</b>  | 0,232      | 0,281      | 0,265      | 0,577      |
| <b>KTR2</b>  | 0,385      | 0,301      | 0,375      | 0,641      |
| <b>KTR3</b>  | 0,257      | 0,311      | 0,328      | 0,718      |
| <b>KTR4</b>  | 0,366      | 0,387      | 0,406      | 0,682      |
| <b>KTR5</b>  | 0,293      | 0,320      | 0,410      | 0,653      |
| <b>KTR6</b>  | 0,231      | 0,397      | 0,551      | 0,642      |

### *Fornell-Larcker*

| Variabel | EVb   | KEK   | KOT          | KTR   |
|----------|-------|-------|--------------|-------|
| EVb      | 0,759 |       |              |       |
| KEK      | 0,435 | 0,653 |              |       |
| KOT      | 0,455 | 0,495 | <b>0,621</b> |       |
| KTR      | 0,459 | 0,516 | <b>0,630</b> | 0,653 |

### Keputusan Eliminasi *Fornell-Larcker*

|              | KTR1         | KTR2         | KTR3         | KTR4         | KTR5         | KTR6         |              |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| KOT1         | 0,176        | 0,359        | 0,138        | 0,357        | 0,212        | 0,357        | <b>0,266</b> |
| <b>KOT10</b> | 0,220        | 0,320        | 0,433        | 0,386        | 0,301        | 0,453        | <b>0,352</b> |
| KOT11        | 0,169        | 0,202        | 0,341        | 0,238        | 0,183        | 0,287        | <b>0,236</b> |
| KOT12        | 0,036        | 0,219        | 0,216        | 0,220        | 0,350        | 0,279        | <b>0,22</b>  |
| KOT13        | 0,143        | 0,166        | 0,334        | 0,284        | 0,319        | 0,460        | <b>0,284</b> |
| KOT14        | 0,189        | 0,19         | 0,252        | 0,303        | 0,293        | 0,429        | <b>0,276</b> |
| KOT2         | 0,056        | 0,111        | 0,259        | 0,108        | 0,232        | 0,414        | <b>0,196</b> |
| KOT3         | 0,238        | 0,174        | 0,031        | 0,152        | 0,134        | 0,259        | <b>0,164</b> |
| KOT4         | 0,132        | 0,229        | 0,086        | 0,207        | 0,137        | 0,379        | <b>0,195</b> |
| KOT5         | 0,160        | 0,323        | 0,253        | 0,239        | 0,332        | 0,296        | <b>0,267</b> |
| KOT6         | 0,255        | 0,156        | 0,191        | 0,276        | 0,283        | 0,292        | <b>0,242</b> |
| KOT7         | 0,172        | 0,214        | 0,235        | 0,253        | 0,255        | 0,357        | <b>0,247</b> |
| KOT8         | 0,225        | 0,37         | 0,199        | 0,32         | 0,191        | 0,304        | <b>0,268</b> |
| KOT9         | 0,280        | 0,354        | 0,286        | 0,353        | 0,333        | 0,381        | <b>0,331</b> |
|              | <b>0,175</b> | <b>0,241</b> | <b>0,232</b> | <b>0,264</b> | <b>0,253</b> | <b>0,353</b> | <i>Mean</i>  |

### *Fornell-Larcker (Setelah Eliminasi)*

| Variabel | EVb   | KEK   | KOT   | KTR   |
|----------|-------|-------|-------|-------|
| EVb      | 0,759 |       |       |       |
| KEK      | 0,434 | 0,676 |       |       |
| KOT      | 0,449 | 0,49  | 0,632 |       |
| KTR      | 0,458 | 0,514 | 0,603 | 0,654 |

### Nilai AVE

| Variabel | AVE   | Kriteria | Keterangan |
|----------|-------|----------|------------|
| EVB      | 0,576 | > 0,5    | VALID      |
| KEK      | 0,558 | > 0,5    | VALID      |
| KOT      | 0,510 | > 0,5    | VALID      |
| KTR      | 0,527 | > 0,5    | VALID      |

### Uji Reliabilitas

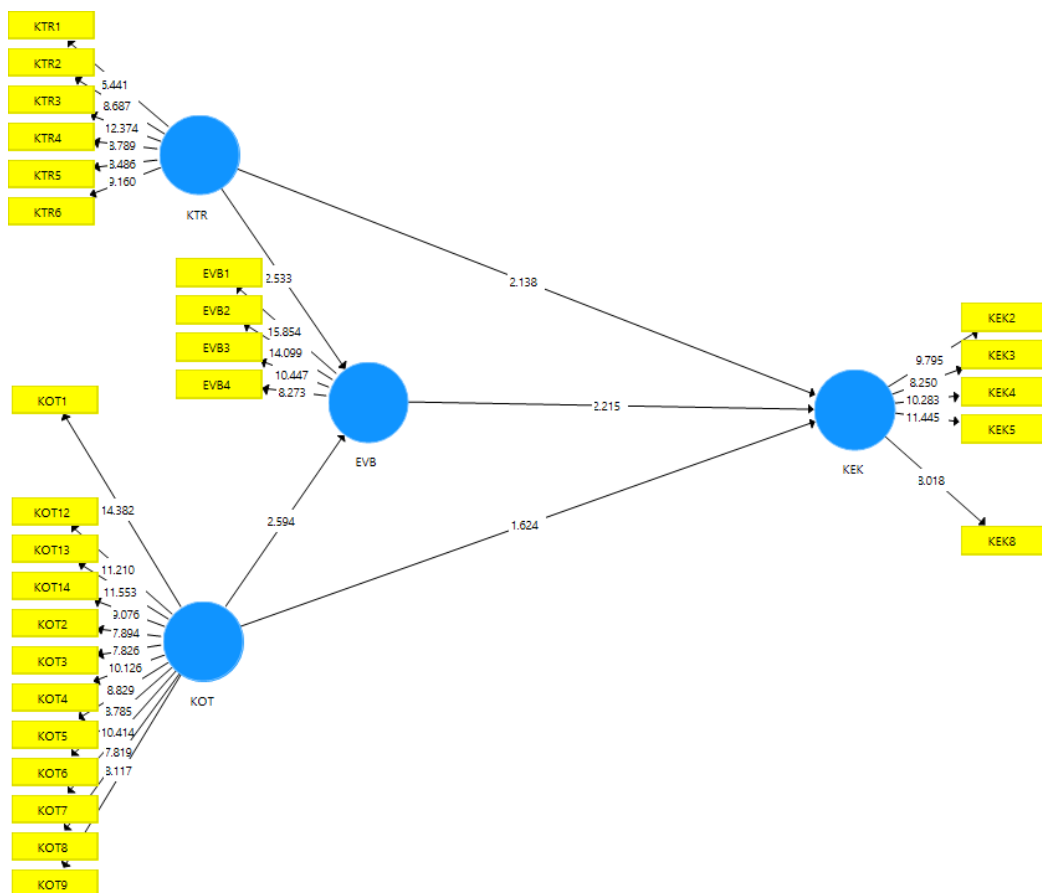
| Variabel | Cronbach's Alpha | Composite Reliability | Kriteria | Keterangan |
|----------|------------------|-----------------------|----------|------------|
| EVB      | 0,755            | 0,844                 | > 0,7    | RELIABEL   |
| KEK      | 0,702            | 0,808                 | > 0,7    | RELIABEL   |
| KOT      | 0,863            | 0,888                 | > 0,7    | RELIABEL   |
| KTR      | 0,731            | 0,817                 | > 0,7    | RELIABEL   |

## LAMPIRAN 4

### HASIL UJI INNER MODEL

Nilai *R-Square*

|            | <i>R Square</i> | <i>R Square Adjusted</i> |
|------------|-----------------|--------------------------|
| <b>EVB</b> | 0,257           | 0,243                    |
| <b>KEK</b> | 0,345           | 0,328                    |



### Pengaruh Langsung Antar Konstruk

|                          | <i>Original<br/>Sample<br/>(O)</i> | <i>Sample<br/>Mean<br/>(M)</i> | <i>Standard<br/>Deviation<br/>(STDEV)</i> | <i>T Statistics<br/>( O/STDEV )</i> | <i>P Values</i> |
|--------------------------|------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|
| <b>KTR -&gt;<br/>KEK</b> | 0,284                              | 0,282                          | 0,133                                     | 2,138                               | 0,035           |
| <b>KOT -&gt;<br/>KEK</b> | 0,228                              | 0,257                          | 0,140                                     | 1,624                               | 0,107           |
| <b>KTR -&gt;<br/>EVB</b> | 0,295                              | 0,284                          | 0,117                                     | 2,533                               | 0,013           |
| <b>KOT -&gt;<br/>EVB</b> | 0,270                              | 0,292                          | 0,104                                     | 2,594                               | 0,011           |
| <b>EVB -&gt;<br/>KEK</b> | 0,202                              | 0,201                          | 0,091                                     | 2,215                               | 0,029           |

### Pengaruh Tidak Langsung Antar Konstruk

|                                        | <i>Original<br/>Sample<br/>(O)</i> | <i>Sample<br/>Mean<br/>(M)</i> | <i>Standard<br/>Deviation<br/>(STDEV)</i> | <i>T Statistics<br/>( O/STDEV )</i> | <i>P Values</i> |
|----------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------|
| <b>KTR -&gt;<br/>EVB -&gt;<br/>KEK</b> | 0,060                              | 0,056                          | 0,038                                     | 1,583                               | 0,116           |
| <b>KOT -&gt;<br/>EVB -&gt;<br/>KEK</b> | 0,055                              | 0,061                          | 0,037                                     | 1,470                               | 0,144           |

**LAMPIRAN 5**  
**ANALISIS DESKRIPTIF**

| No. | Keterangan    | Karakteristik        | Jumlah     |
|-----|---------------|----------------------|------------|
| 1   | Jenis Kelamin | Laki-laki            | 57         |
|     |               | Perempuan            | 58         |
|     | <b>Jumlah</b> |                      | <b>115</b> |
| 2   | Usia          | Kurang dari 21 tahun | 3          |
|     |               | 21-30 tahun          | 71         |
|     |               | 31-40 tahun          | 30         |
|     |               | 41-50 tahun          | 8          |
|     |               | Lebih dari 50 tahun  | 3          |
|     | <b>Jumlah</b> |                      | <b>115</b> |
| 3   | Jabatan       | Guru                 | 74         |
|     |               | Guru Qur'an          | 10         |
|     |               | Tata Usaha           | 8          |
|     |               | Musyrif/ah           | 16         |
|     |               | Lainnya              | 7          |
|     | <b>Jumlah</b> |                      | <b>115</b> |
| 4   | Lama Bekerja  | Kurang dari 2 tahun  | 36         |
|     |               | 2-5 tahun            | 48         |
|     |               | 6-9 tahun            | 20         |
|     |               | 10-13 tahun          | 6          |
|     |               | Lebih dari 14 tahun  | 5          |
|     | <b>Jumlah</b> |                      | <b>115</b> |

**LAMPIRAN 6**  
**DOKUMENTASI PENELITIAN**



**Gambar 6.1 Gedung PAUDIT LHI**



**Gambar 6.2 Gedung SDIT LHI**



**Gambar 6.3 Gerbang Masuk SMPIT LHI**



**Gambar 6.4 Gedung SMPIT LHI**

## LAMPIRAN 7

### SURAT KETERANGAN IZIN PENELITIAN



FAKULTAS  
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja  
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok  
Sleman, Yogyakarta 55283  
T. (0274) 881546, 883087, 885376;  
F. (0274) 882589  
E. fe@uii.ac.id  
W. fecon.uii.ac.id

Nomor : 783/DEK/10/Div.URT/VI/2025  
Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth  
Pimpinan  
Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI)

*Assalamu alaikum wr.wb.*

Diberitahukan dengan hormat bahwa dalam proses perkuliahannya, mahasiswa diwajibkan menyusun karya ilmiah sebagai syarat kelulusan. Sehubungan dengan hal tersebut, mohon perkenan Ibu/Bapak dapat mengizinkan mahasiswa kami untuk melaksanakan riset/penelitian di Perusahaan/instansi yang Ibu/Bapak pimpin dengan keterangan sebagai berikut:

|                      |                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nama                 | : Bagus Catur Putranto                                                                                                                                                                                               |
| NIM                  | : 21311361                                                                                                                                                                                                           |
| Tempat/Tanggal Lahir | : Batang / 12 Maret 2001                                                                                                                                                                                             |
| Program Studi        | : Manajemen                                                                                                                                                                                                          |
| Jenjang              | : Sarjana                                                                                                                                                                                                            |
| Alamat               | : Rt 04 / Rw 01, Desa Kedawung, Kec. Banyuputih, Kab. Batang, Jawa Tengah                                                                                                                                            |
| Judul Karya Ilmiah   | : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Otentik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Yayasan Pionir Pendidikan Indonesia (YPPI) : Penerapan Sistem Employee Voice Behavior sebagai Variabel Mediasi |
| Dosen Pembimbing     | : Suhartini, Dra., M.Si.                                                                                                                                                                                             |

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar.

Demikian surat permohonan ini disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu alaikum Wr.Wb.*

Yogyakarta, 10 Juni 2025

Dekan,

  
Prof. Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.  
NKK: 943120101

## **LAMPIRAN 8**

### **BIODATA PENULIS**



#### **a) Data Diri**

|                      |                                                                                |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Nama                 | : Bagus Catur Putranto                                                         |
| Tempat/Tanggal Lahir | : Batang, 12 Maret 2001                                                        |
| NIM                  | : 21311361                                                                     |
| Jurusan/Fakultas     | : Manajemen / FBE UII                                                          |
| Jenis Kelamin        | : Laki-laki                                                                    |
| Status Pernikahan    | : Lajang                                                                       |
| Alamat               | : Jl. Masjid Darussalam, Batang, Jateng                                        |
| E-mail               | : <a href="mailto:21311361@students.uii.ac.id">21311361@students.uii.ac.id</a> |

#### **b) Riwayat Pendidikan**

|                 |                                   |
|-----------------|-----------------------------------|
| 2005 – 2007     | : RA. Masyitoh 1 Kedawung         |
| 2007 – 2013     | : SDN Kedawung 01                 |
| 2013 – 2019     | : Pondok Modern Darussalam Gontor |
| 2021 – Sekarang | : Universitas Islam Indonesia     |