

DAFTAR PUSTAKA

- Chen, S. J., Wang, M. J., & Lee, S. H. (2018). Transformational leadership and voice behaviors: The mediating effect of employee perceived meaningful work. *Personnel Review*, 47(3), 694–708. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2017-0016>
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Cheung, Y. H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management and Data Systems*, 114(5), 817–831. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2013-0429>
- Dewettinck, K., & Van Amejide, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 40(3), 284–305. <https://doi.org/10.1108/00483481111118621>
- Dyne, L. Van, Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126–138. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12048>
- Gao, A., & Jiang, J. (2019). Perceived Empowering Leadership, Harmonious Passion, and Employee Voice: The Moderating Role of Job Autonomy. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01484>
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *Leadership*

Quarterly, 22(4), 787–798.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015>

Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26* (10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677–706.
<https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Hilverda, F., van Gils, R., & de Graaff, M. C. (2018). Confronting Co-workers: Role Models, Attitudes, Expectations, and Perceived Behavioral Control as Predictors of Employee Voice in the Military. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02515>

Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (2018). Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: How leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' Willingness to Speak Out. *Frontiers in Psychology*, 9(SEP).
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01718>

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>

- Jackson Makwetta, J., Deli, Y., Atta Sarpong, F., Sifameni Sekei, V., Zaman Khan, K., & Emfosi Meena, M. (2021a). Effects of Empowering Leadership on Employee Voice Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Psychology and Behavioral Sciences*, 10(4), 125. <https://doi.org/10.11648/j.pbs.20211004.11>
- Jackson Makwetta, J., Deli, Y., Atta Sarpong, F., Sifameni Sekei, V., Zaman Khan, K., & Emfosi Meena, M. (2021b). Effects of Empowering Leadership on Employee Voice Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Psychology and Behavioral Sciences*, 10(4), 125. <https://doi.org/10.11648/j.pbs.20211004.11>
- Jada, U. R., & Mukhopadhyay, S. (2018). Empowering leadership and constructive voice behavior: a moderated mediated model. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 226–241. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1146>
- Jada, U. R., & Mukhopadhyay, S. (2019). Empowering leadership and LMX as the mediators between leader's personality traits and constructive voice behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1), 74–93. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2017-1232>
- Joo, B. K., & Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 463–481. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0254>
- Khany, R., & Tazik, K. (2016). On the Relationship Between Psychological Empowerment, Trust, and Iranian EFL Teachers' Job Satisfaction. *Journal of Career Assessment*, 24(1), 112–129. <https://doi.org/10.1177/1069072714565362>

- Kong, F., Huang, Y., Liu, P., & Zhao, X. (2017). Why Voice Behavior? An Integrative Model of the Need for Affiliation, the Quality of Leader–Member Exchange, and Group Cohesion in Predicting Voice Behavior. *Group & Organization Management*, 42(6), 792–818. <https://doi.org/10.1177/1059601116642084>
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605–624. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0183>
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.014>
- Mathew, J., & Nair, S. (2022). Psychological Empowerment and Job Satisfaction: A Meta-analytic Review. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 26(4), 431–440. <https://doi.org/10.1177/0972262921994350>
- Meng, X., & Ma, L. (2019). Research on the Relationship Among Empowering Leadership Behavior, Perceived Organizational Status and Voice Behavior. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 68, 658–662.
- Park, I. J., Doan, T., Zhu, D., & Kim, P. B. (2021). How do empowered employees engage in voice behaviors? A moderated mediation model based on work-related flow and supervisors' emotional expression spin. *International Journal of Hospitality Management*, 95. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102878>
- Qatrunnada, Z. R., & Parahyanti, E. (2019). Empowering Leadership and Work Engagement: The Role of Psychological Empowerment as a

Mediator. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 229, 954–964.

Rescalvo-Martin, E., Castillo, A., Moreno-Marcial, A. P., Albacete-Saez, C. A., & Llorens-Montes, F. J. (2022). Effects of empowering leadership under boundary conditions in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 105, 103269. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103269>

Spreitzer, G. M. (1995). PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT IN THE WORKPLACE: DIMENSIONS, MEASUREMENT AND VALIDATION. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>

Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, 23(5), 679–704. <https://doi.org/10.1177/014920639702300504>

Sulaiman, S. (2021). Kecerdasan emosional dalam menciptakan hubungan kerja. In *KINERJA KARYAWAN (ERA TRANSFORMASI DIGITAL)* (pp. 87–100). CV. MEDIA SAINS INDONESIA.

Sulaiman, S. (2022a). Manajemen Sebagai Seni, Ilmu, dan Profesi. In *Pengantar Manajemen (Konsep dan Pendekatan Teoretis)* (1st ed., pp. 33–43). CV. MEDIA SAINS INDONESIA.

Sulaiman, S. (2022b). Perilaku Organisasi, Kelompok dan Kerja Sama Tim. In *Psikologi Industri dan Organisasi (Konsep dan Implementasi)* (1st ed., pp. 25–34). CV. MEDIA SAINS INDONESIA.

Sulaiman, S. (2022c). Strategi Pemberdayaan dan Keunggulan Bersaing pada Usaha Mikro dalam Perspektif Usaha Dangké di Kabupaten Enrekang. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(3), 2289–2298.

- Syahrul, K. (2020). The effect of empowering leadership on intrinsic motivation: the role of psychological empowerment as a mediation. *Journal of Leadership in Organizations*, 2(2), 108–120. <https://jurnal.ugm.ac.id/leadership>
- Tian, X., & Chae, H. (2023). The Double-Sided Effect of Empowering Leadership on Constructive Voice Behavior: Focusing on the Mediating Effects of Task Significance and Task Overload. *Behavioral Sciences*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/bs13020180>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.2307/256902>
- Wang, D., Gan, C., & Wu, C. (2016). LMX and employee voice: A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity. *Personnel Review*, 45(3), 605–615. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2014-0255>
- Wei, X., Hisrich, R. D., & Peng, X. (2020). Chinese employees' psychological empowerment and voice behavior: Organizational justice as a moderator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(6), 1–12. <https://doi.org/10.2224/sbp.8792>
- Yoo, J. (2017). Customer power and frontline employee voice behavior: Mediating roles of psychological empowerment. *European Journal of Marketing*, 51(1), 238–256. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2015-0477>
- Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Haque, A. U. (2023). Inclusive leadership and voice behavior: The role of psychological empowerment. *The Journal of Social Psychology*, 163(2), 174–190. <https://doi.org/10.1080/00224545.2022.2026283>

Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581–599. <https://doi.org/10.1007/BF02506983>

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

Identitas Responden :

Jenis Kelamin :

Unit Kerja :

Pendidikan Terakhir :

Usia :

Masa kerja :

Petunjuk Pengisian:

1. Kuesioner ini terdiri dari 2 (dua) bagian pertanyaan yaitu pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka.
2. Pada pertanyaan tertutup, Anda diminta untuk memberikan pendapat pada pernyataan pada kolom pertama. Berilah tanda *tick-mark* (✓) pada kolom yang sesuai dengan pendapat anda. Jawaban yang tersedia menggunakan skala antara 1 – 5, dengan definisi kode skala :

Skor	Tanggapan
5	Sangat Setuju
4	Setuju
3	Netral
2	Tidak Setuju
1	Sangat Tidak Setuju

Empowering Leadership



Jawablah pertanyaan berikut dengan mengisi jawaban pada kotak yang tersedia di bawah ini!

Atasan langsung saya memberi saya informasi yang saya perlukan untuk melakukan pekerjaan saya dengan baik *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Atasan langsung saya mendorong saya untuk menggunakan bakat saya *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Atasan langsung saya membantu saya untuk lebih mengembangkan diri saya *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Atasan langsung saya mendorong stafnya untuk memunculkan ide-ide baru *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Atasan langsung saya memberi saya wewenang untuk mengambil keputusan yang mempermudah pekerjaan saya *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Atasan langsung saya memungkinkan saya untuk menyelesaikan masalah sendiri alih-alih hanya memberi tahu saya apa yang harus dilakukan *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Atasan langsung saya menawarkan banyak kesempatan untuk mempelajari keterampilan baru *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Setelah bagian 3 Lanjutkan ke bagian berikut

Bagian 4 dari 5

Psychological Empowerment



Jawablah pertanyaan berikut dengan mengisi jawaban pada kotak yang tersedia di bawah ini!

Saya yakin dengan kemampuan saya untuk melakukan pekerjaan saya. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Pekerjaan yang saya lakukan penting bagi saya. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Saya memiliki otonomi yang signifikan dalam menentukan bagaimana saya melakukan pekerjaan saya. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Saya berpengaruh besar di unit kerja saya *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Aktivitas pekerjaan saya secara pribadi berarti bagi saya. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Saya memiliki banyak kendali atas apa yang terjadi di unit kerja saya *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Saya dapat memutuskan sendiri bagaimana melakukan pekerjaan saya sendiri. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Saya memiliki kesempatan yang cukup besar terhadap kemandirian dan kebebasan dalam melakukan pekerjaan saya. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Saya telah menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan saya. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Pekerjaan yang saya lakukan berarti bagi saya. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Saya memiliki pengaruh yang signifikan atas apa yang terjadi di unit kerja saya. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Saya percaya diri tentang kemampuan saya untuk melakukan aktivitas pekerjaan saya. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Setelah bagian 4 Lanjutkan ke bagian berikut

Bagian 5 dari 5

Voice Behavior



Jawablah pertanyaan berikut dengan mengisi jawaban pada kotak yang tersedia di bawah ini!

Lainnya

Saya mengembangkan dan membuat rekomendasi mengenai isu-isu yang mempengaruhi unit kerja saya *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Saya berbicara dan mendorong orang lain dalam unit kerja saya untuk terlibat dalam isu-isu yang mempengaruhi organisasi *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Saya mengkomunikasikan pendapat tentang masalah pekerjaan kepada orang lain dalam unit kerja saya, meskipun berbeda pendapat dan orang lain dalam unit tersebut yang tidak setuju. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Saya terus mendapat informasi tentang berbagai isu dan mungkin berguna untuk unit kerja saya. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Saya terlibat dalam berbagai isu yang dapat memengaruhi kualitas kehidupan kerja dalam unit kerja saya. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Saya berbicara dalam unit kerja saya dengan gagasan untuk proyek baru atau perubahan prosedur. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Lampiran 2: Profil Responden

Frequencies

Statistics						
		Jenis Kelamin	Unit Kerja	Pendidikan Terakhir	Usia	Masa Kerja
N	Valid	92	92	92	92	92
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.5326	20.9783	2.2609	2.8804	2.6304
Median		2.0000	22.0000	2.0000	3.0000	3.0000
Sum		141.00	1930.00	208.00	265.00	242.00

Frequency Table

Jenis_Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	43	46.7	46.7	46.7
	Perempuan	49	53.3	53.3	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Unit_Kerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Biro Hukum dan Kelembagaan	3	3.3	3.3	3.3
	Biro Kerjasama	3	3.3	3.3	6.5
	Biro Komunikasi	1	1.1	1.1	7.6
	Biro Umum	4	4.3	4.3	12.0
	Direktorat Hubungan Alumni dan Pengembangan Dana Abadi	1	1.1	1.1	13.0

Direktorat Inovasi dan Kekayaan Intelektual	1	1.1	1.1	14.1
Direktorat Kemahasiswaan dan Penyiapan Karir	1	1.1	1.1	15.2
Direktorat Kemitraan	1	1.1	1.1	16.3
Direktorat Keuangan, Akuntansi dan Pelaporan	4	4.3	4.3	20.7
Direktorat Logistik/Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa (UKPBJ)	3	3.3	3.3	23.9
Direktorat Pendidikan	5	5.4	5.4	29.3
Direktorat Pengembangan Usaha dan Pemanfaatan Aset	1	1.1	1.1	30.4
Direktorat Perencanaan dan Pengembangan	1	1.1	1.1	31.5
Direktorat Sumber Daya Manusia	4	4.3	4.3	35.9
Fakultas Ekonomi dan Bisnis	3	3.3	3.3	39.1
Fakultas Farmasi	3	3.3	3.3	42.4
Fakultas Hukum	2	2.2	2.2	44.6
Fakultas Ilmu Budaya	1	1.1	1.1	45.7
Fakultas Ilmu Kelautan dan Perikanan	3	3.3	3.3	48.9
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	4	4.3	4.3	53.3
Fakultas Kedokteran	10	10.9	10.9	64.1
Fakultas Kedokteran Gigi	2	2.2	2.2	66.3
Fakultas Kehutanan	3	3.3	3.3	69.6
Fakultas Keperawatan	2	2.2	2.2	71.7
Fakultas Kesehatan Masyarakat	4	4.3	4.3	76.1
Fakultas MIPA	5	5.4	5.4	81.5
Fakultas Pertanian	1	1.1	1.1	82.6
Fakultas Peternakan	1	1.1	1.1	83.7
Fakultas Teknik	1	1.1	1.1	84.8
Fakultas Vokasi	1	1.1	1.1	85.9

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	1	1.1	1.1	87.0
Satuan Pengawasan Internal	3	3.3	3.3	90.2
Sekolah Pascasarjana	3	3.3	3.3	93.5
UPT. Pelayanan Bahasa	1	1.1	1.1	94.6
UPT. PPUK	1	1.1	1.1	95.7
UPT. Unhas Press	1	1.1	1.1	96.7
Rumah Sakit Gigi dan Mulut	2	2.2	2.2	98.9
Rumah Sakit Unhas	1	1.1	1.1	100.0
Total	92	100.0	100.0	

Pendidikan_Terakhir

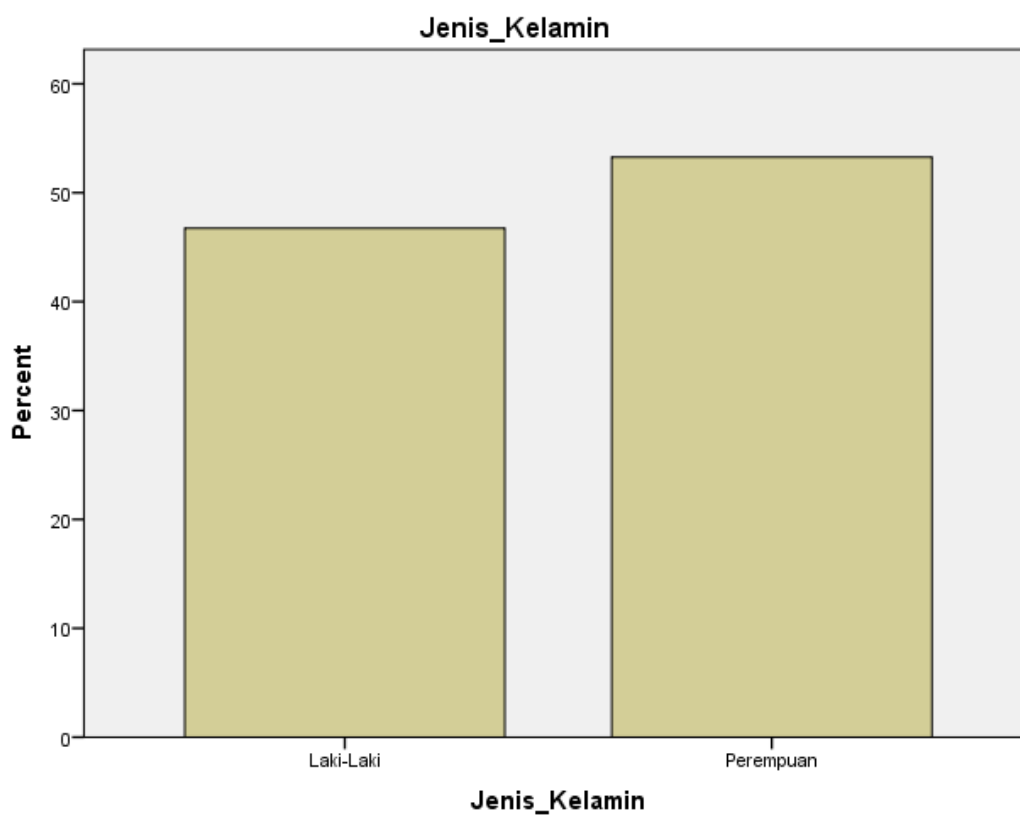
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Diploma	9	9.8	9.8	9.8
S1	51	55.4	55.4	65.2
S2	31	33.7	33.7	98.9
S3	1	1.1	1.1	100.0
Total	92	100.0	100.0	

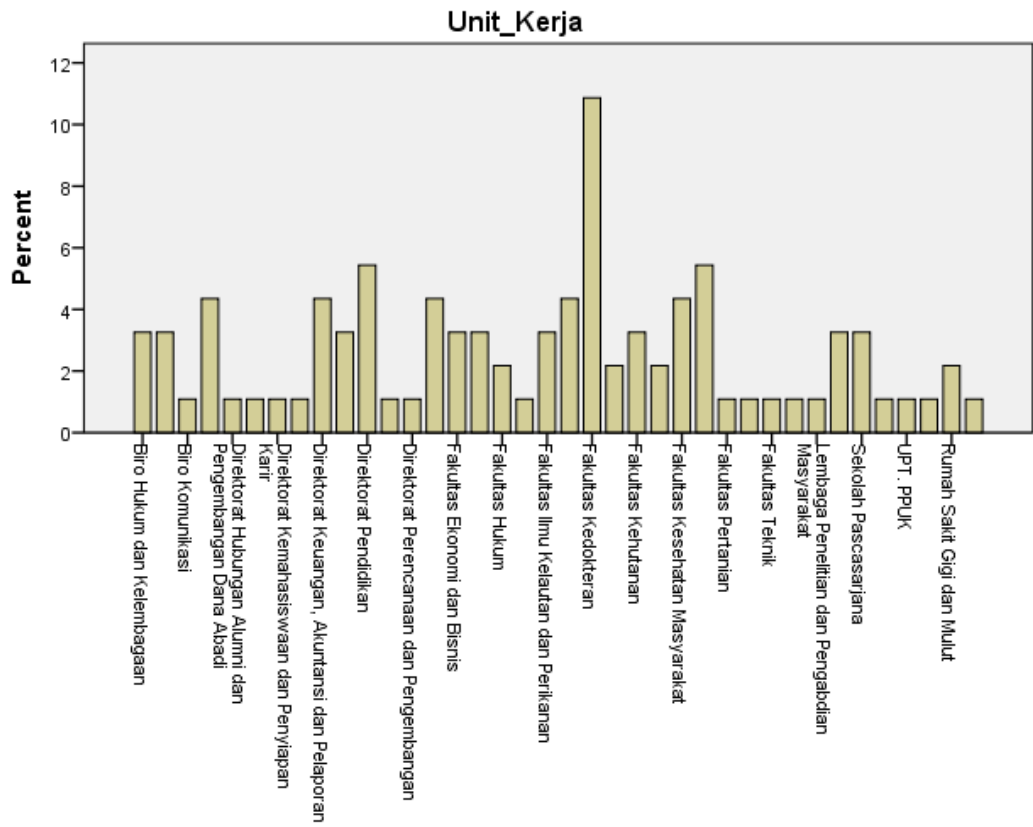
Usia

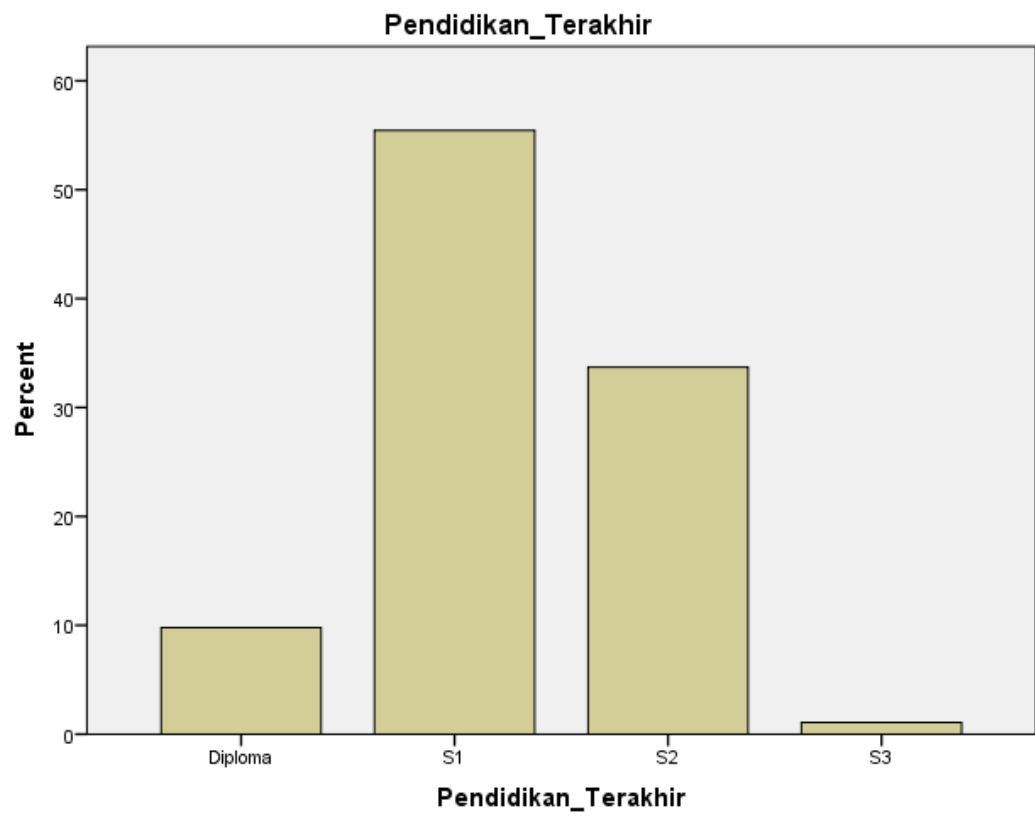
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 30	4	4.3	4.3	4.3
31 - 40	24	26.1	26.1	30.4
41 - 50	43	46.7	46.7	77.2
> 50	21	22.8	22.8	100.0
Total	92	100.0	100.0	

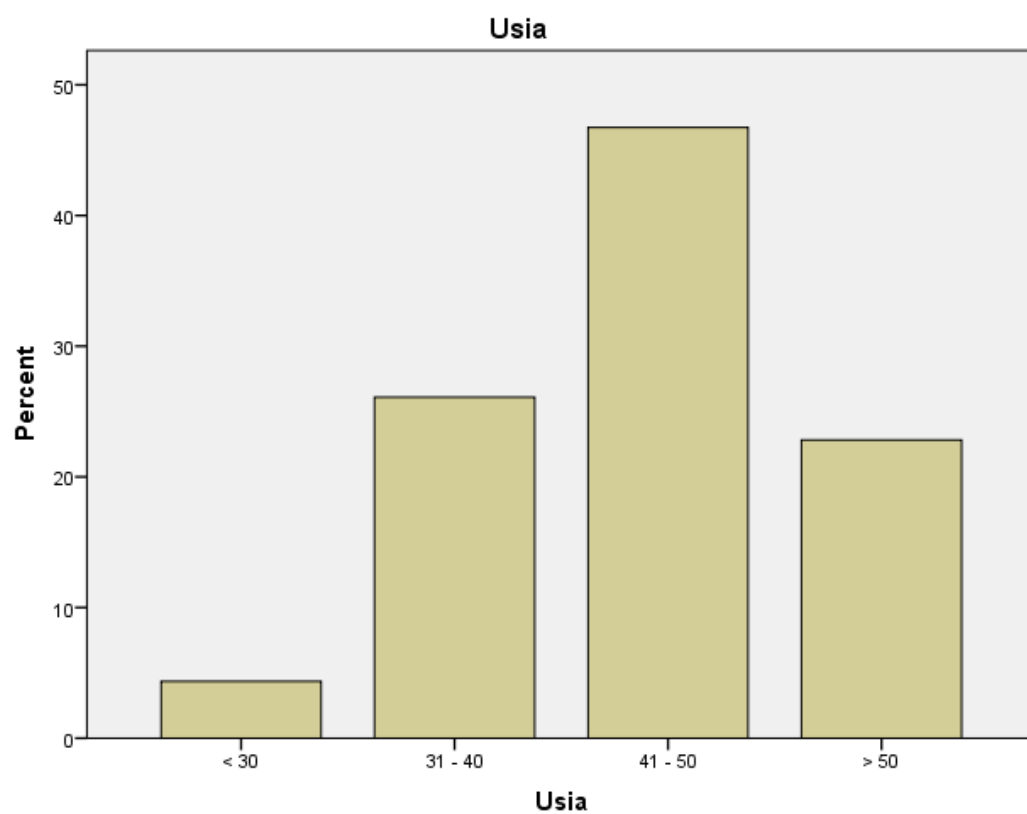
Masa Kerja				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
.00	1	1.1	1.1	1.1
< 5	8	8.7	8.7	9.8
Valid 6 - 10	15	16.3	16.3	26.1
> 10	68	73.9	73.9	100.0
Total	92	100.0	100.0	

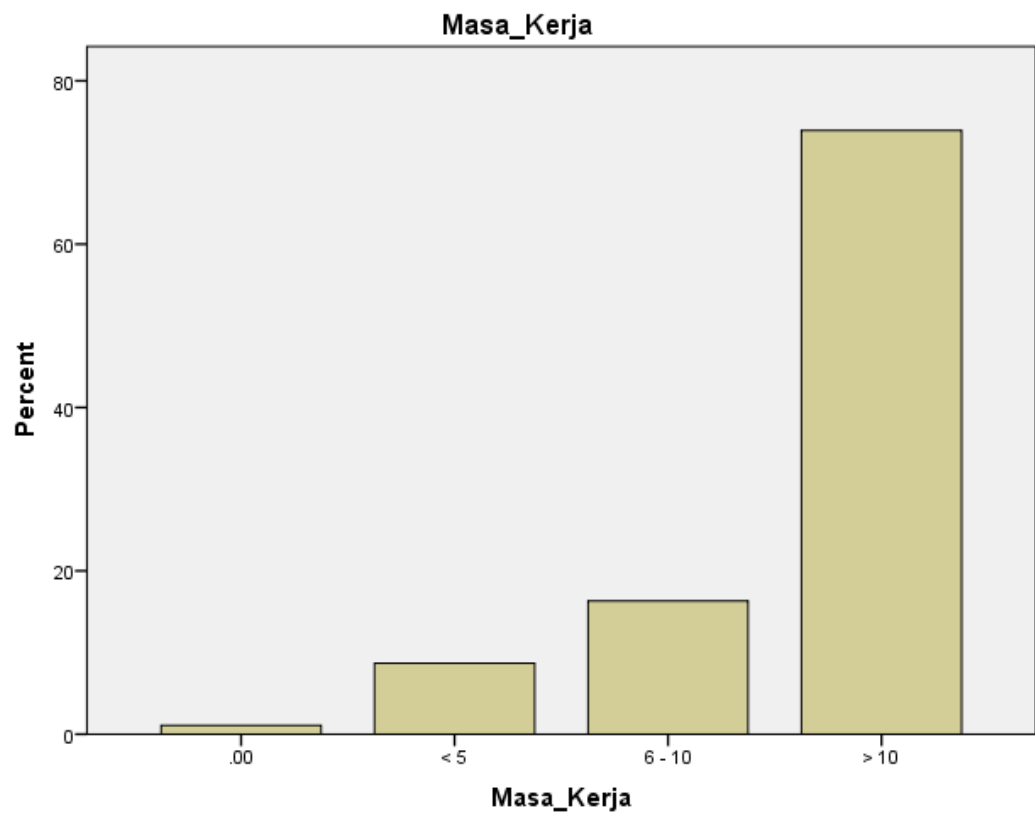
Bar Chart











Lampiran 3: Deskripsi Frekuensi Jawaban Responden

Frequencies Variabel *Empowering Leadership*

		Statistics						
		EL1	EL2	EL3	EL4	EL5	EL6	EL7
N	Valid	92	92	92	92	92	92	92
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.2174	4.1304	4.1739	4.0870	3.8261	3.6630	4.0000
Median		4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Sum		388.00	380.00	384.00	376.00	352.00	337.00	368.00

Frequency Table

Atasan langsung saya memberi saya informasi yang saya perlukan untuk melakukan pekerjaan saya dengan baik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	1.1	1.1	1.1
	Netral	6	6.5	6.5	7.6
	Setuju	56	60.9	60.9	68.5
	Sangat Setuju	29	31.5	31.5	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Atasan langsung saya mendorong saya untuk menggunakan bakat saya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	1.1	1.1	1.1
	Netral	11	12.0	12.0	13.0
	Setuju	55	59.8	59.8	72.8
	Sangat Setuju	25	27.2	27.2	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Atasan langsung saya membantu saya untuk lebih mengembangkan diri saya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2.2	2.2	2.2
	Netral	7	7.6	7.6	9.8
	Setuju	56	60.9	60.9	70.7
	Sangat Setuju	27	29.3	29.3	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Atasan langsung saya mendorong stafnya untuk memunculkan ide-ide baru

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	3.3	3.3	3.3
	Netral	12	13.0	13.0	16.3
	Setuju	51	55.4	55.4	71.7
	Sangat Setuju	26	28.3	28.3	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Atasan langsung saya memberi saya wewenang untuk mengambil keputusan yang mempermudah pekerjaan saya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	3	3.3	3.3	3.3
	Netral	24	26.1	26.1	29.3
	Setuju	51	55.4	55.4	84.8
	Sangat Setuju	14	15.2	15.2	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

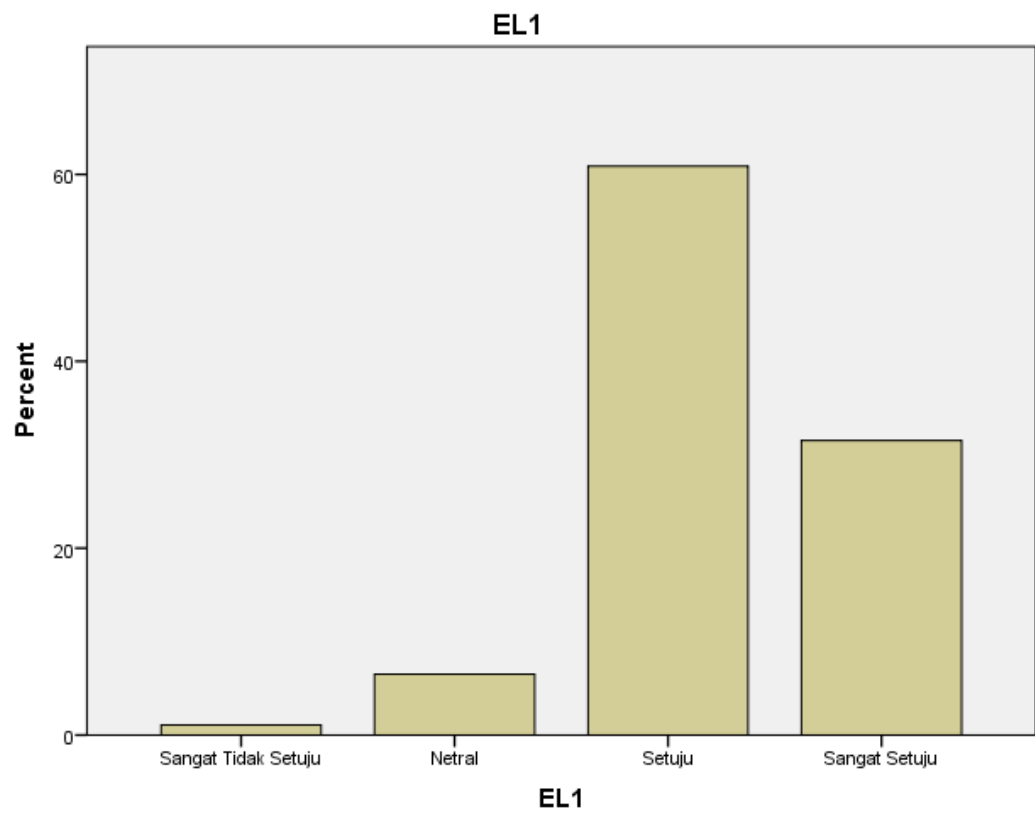
Atasan langsung saya memungkinkan saya untuk menyelesaikan masalah sendiri alih-alih hanya memberi tahu saya apa yang harus dilakukan

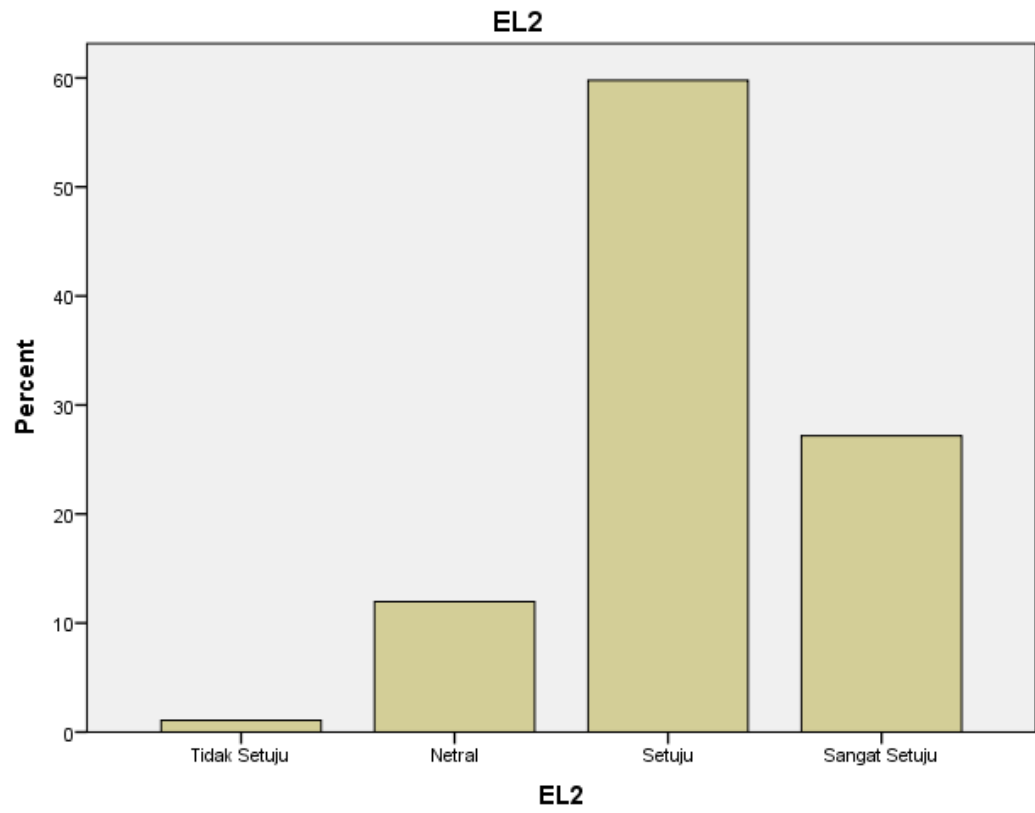
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	7	7.6	7.6	7.6
Netral	32	34.8	34.8	42.4
Valid Setuju	38	41.3	41.3	83.7
Sangat Setuju	15	16.3	16.3	100.0
Total	92	100.0	100.0	

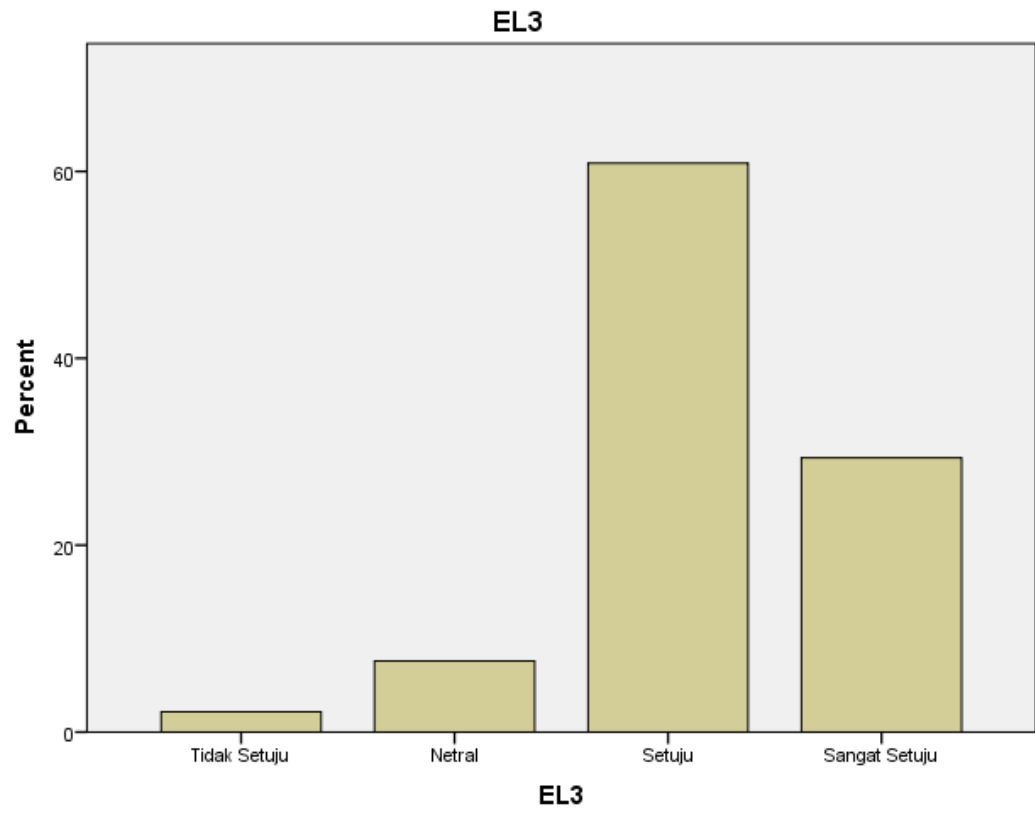
Atasan langsung saya menawarkan banyak kesempatan untuk mempelajari keterampilan baru

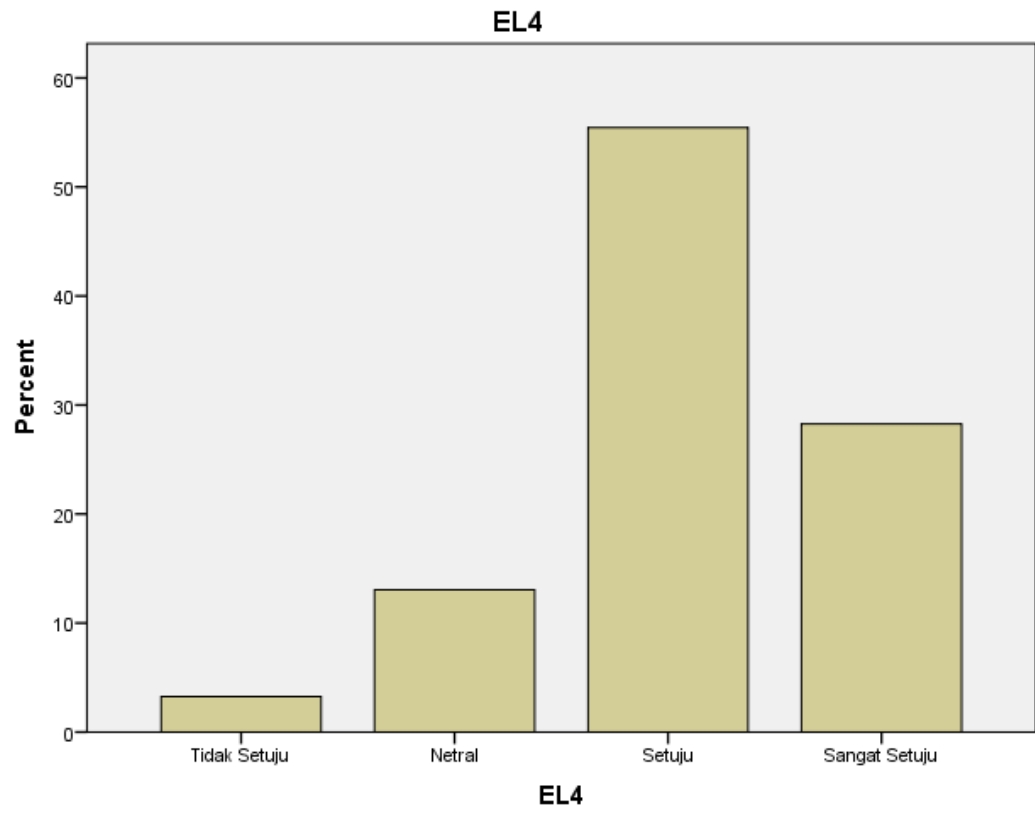
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	3	3.3	3.3	3.3
Netral	14	15.2	15.2	18.5
Valid Setuju	55	59.8	59.8	78.3
Sangat Setuju	20	21.7	21.7	100.0
Total	92	100.0	100.0	

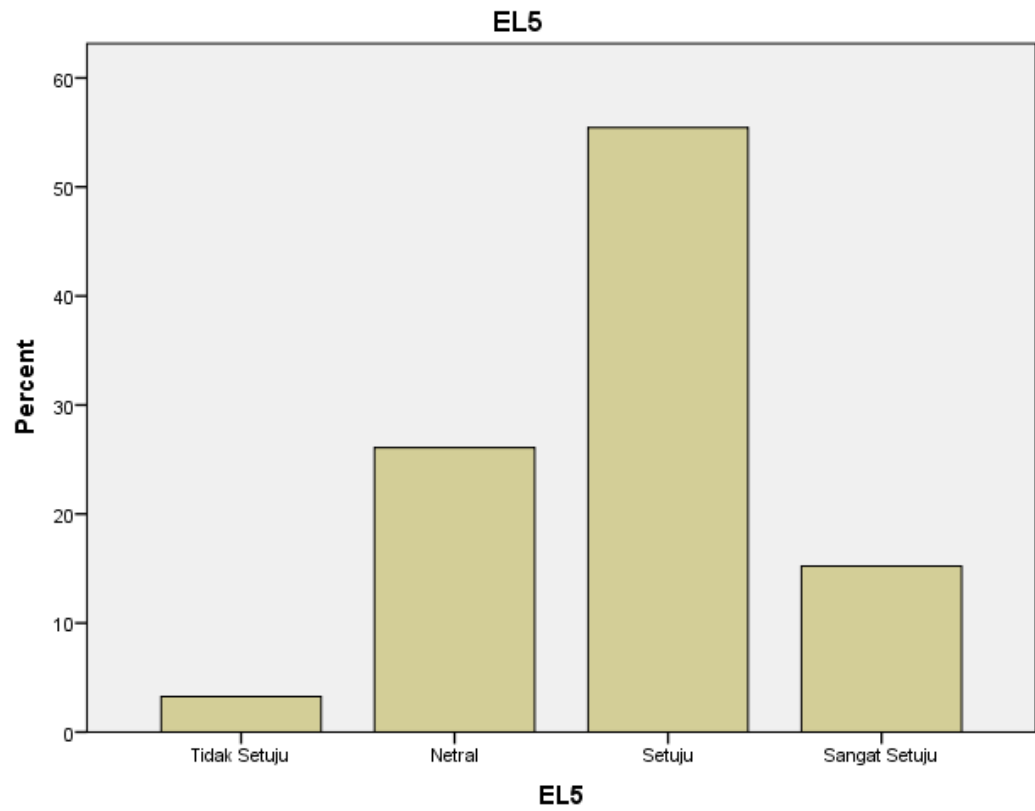
Bar Chart

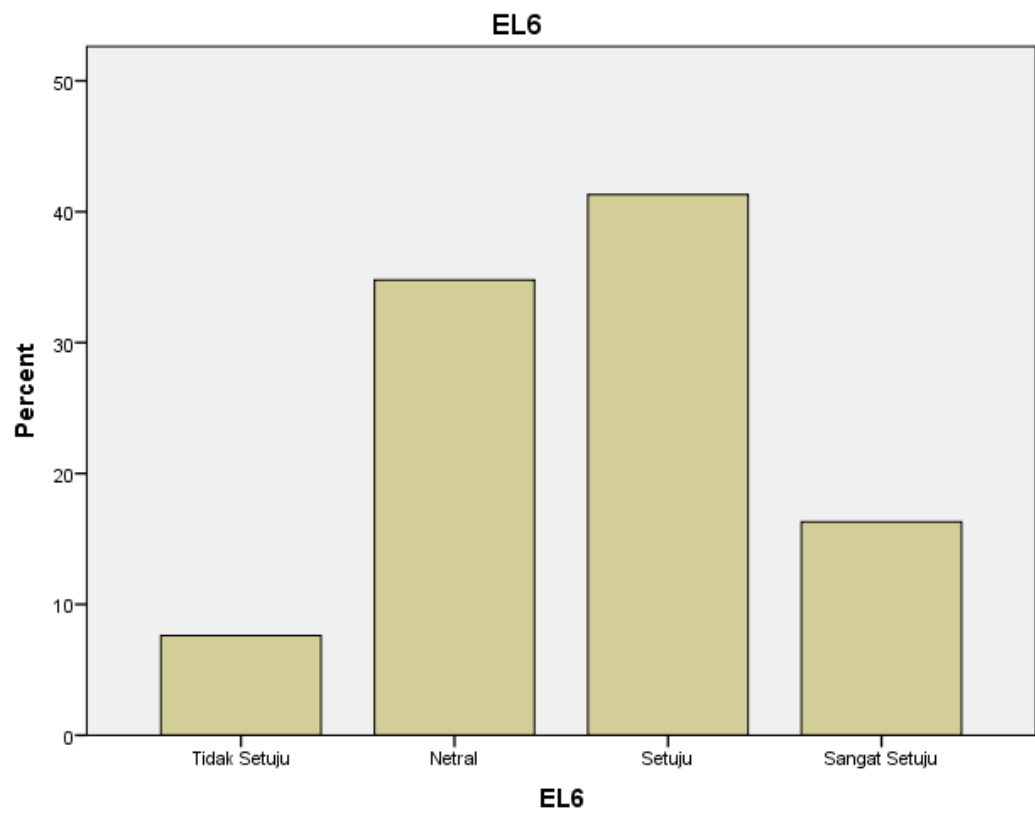


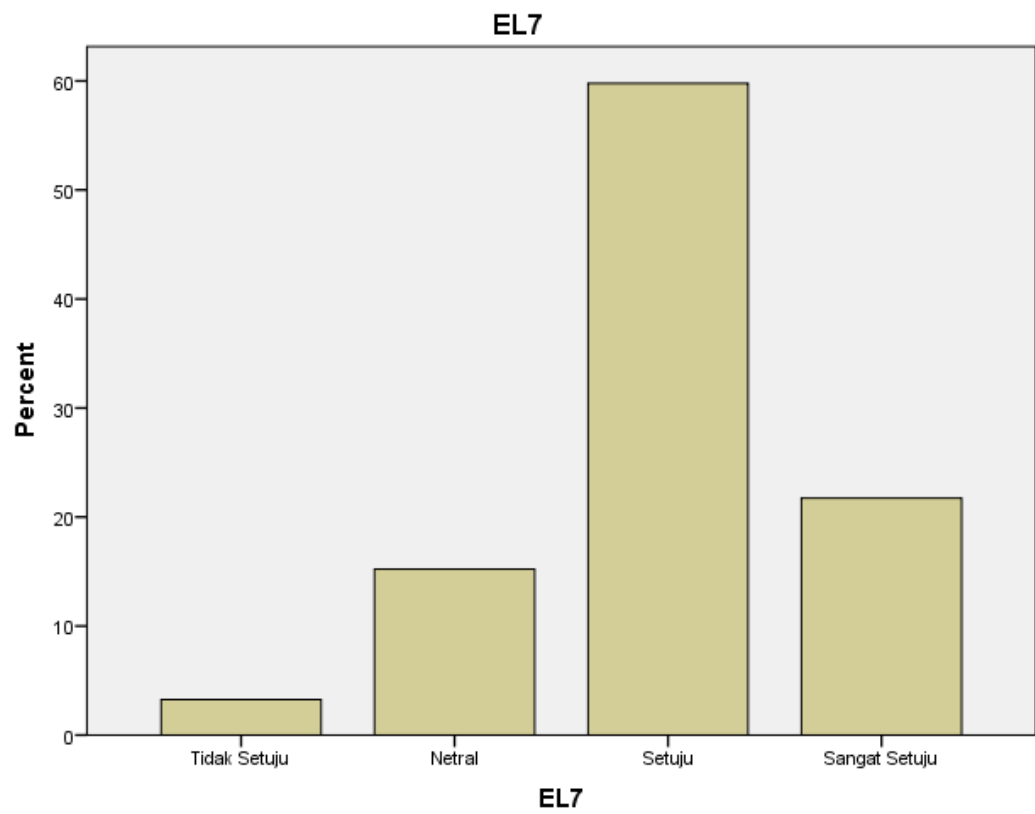












Frequencies Variabel *Psychological Empowerment*

		PE1	PE2	PE3	PE4	PE5	PE6
N	Valid	92	92	92	92	92	92
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.1413	4.1522	3.6630	3.3370	3.9239	3.3913
Median		4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	3.0000
Mode		4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00
Sum		381.00	382.00	337.00	307.00	361.00	312.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

		PE7	PE8	PE9	PE10	PE11	PE12
N	Valid	92	92	92	92	92	92
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.5217	3.6630	3.8261	4.0978	3.5109	3.8696
Median		3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000
Mode		3.00	3.00 ^a	4.00	4.00	3.00	4.00
Sum		324.00	337.00	352.00	377.00	323.00	356.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequency Table

Saya yakin dengan kemampuan saya untuk melakukan pekerjaan saya.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	11	12.0	12.0	12.0
	Setuju	57	62.0	62.0	73.9
	Sangat Setuju	24	26.1	26.1	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Pekerjaan yang saya lakukan penting bagi saya.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	12	13.0	13.0	13.0
	Setuju	54	58.7	58.7	71.7
	Sangat Setuju	26	28.3	28.3	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Saya memiliki otonomi yang signifikan dalam menentukan bagaimana saya melakukan pekerjaan saya.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	5.4	5.4	5.4
	Netral	33	35.9	35.9	41.3
	Setuju	42	45.7	45.7	87.0
	Sangat Setuju	12	13.0	13.0	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Saya berpengaruh besar di unit kerja saya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	13	14.1	14.1	14.1
	Netral	43	46.7	46.7	60.9
	Setuju	28	30.4	30.4	91.3
	Sangat Setuju	8	8.7	8.7	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Aktivitas pekerjaan saya secara pribadi berarti bagi saya.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	2.2	2.2	2.2
	Netral	19	20.7	20.7	22.8
	Setuju	55	59.8	59.8	82.6
	Sangat Setuju	16	17.4	17.4	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Saya memiliki banyak kendali atas apa yang terjadi di unit kerja saya

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	9	9.8	9.8	9.8
	Netral	46	50.0	50.0	59.8
	Setuju	29	31.5	31.5	91.3
	Sangat Setuju	8	8.7	8.7	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Saya dapat memutuskan sendiri bagaimana melakukan pekerjaan saya sendiri.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	9	9.8	9.8	9.8
	Netral	39	42.4	42.4	52.2
	Setuju	31	33.7	33.7	85.9
	Sangat Setuju	13	14.1	14.1	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Saya memiliki kesempatan yang cukup besar terhadap kemandirian dan kebebasan dalam melakukan pekerjaan saya.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	3	3.3	3.3	3.3
Netral	38	41.3	41.3	44.6
Valid Setuju	38	41.3	41.3	85.9
Sangat Setuju	13	14.1	14.1	100.0
Total	92	100.0	100.0	

Saya telah menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan saya.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	1	1.1	1.1	1.1
Netral	27	29.3	29.3	30.4
Valid Setuju	51	55.4	55.4	85.9
Sangat Setuju	13	14.1	14.1	100.0
Total	92	100.0	100.0	

Pekerjaan yang saya lakukan berarti bagi saya.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	1	1.1	1.1	1.1
Netral	9	9.8	9.8	10.9
Valid Setuju	62	67.4	67.4	78.3
Sangat Setuju	20	21.7	21.7	100.0
Total	92	100.0	100.0	

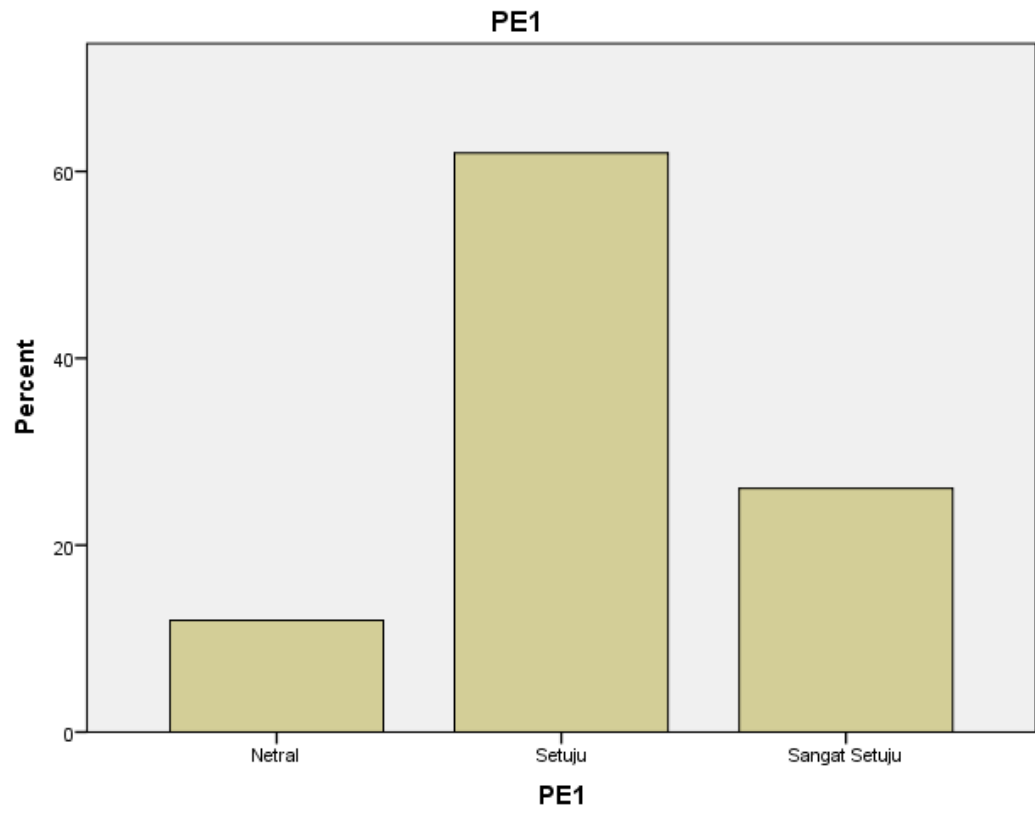
Saya memiliki pengaruh yang signifikan atas apa yang terjadi di unit kerja saya.

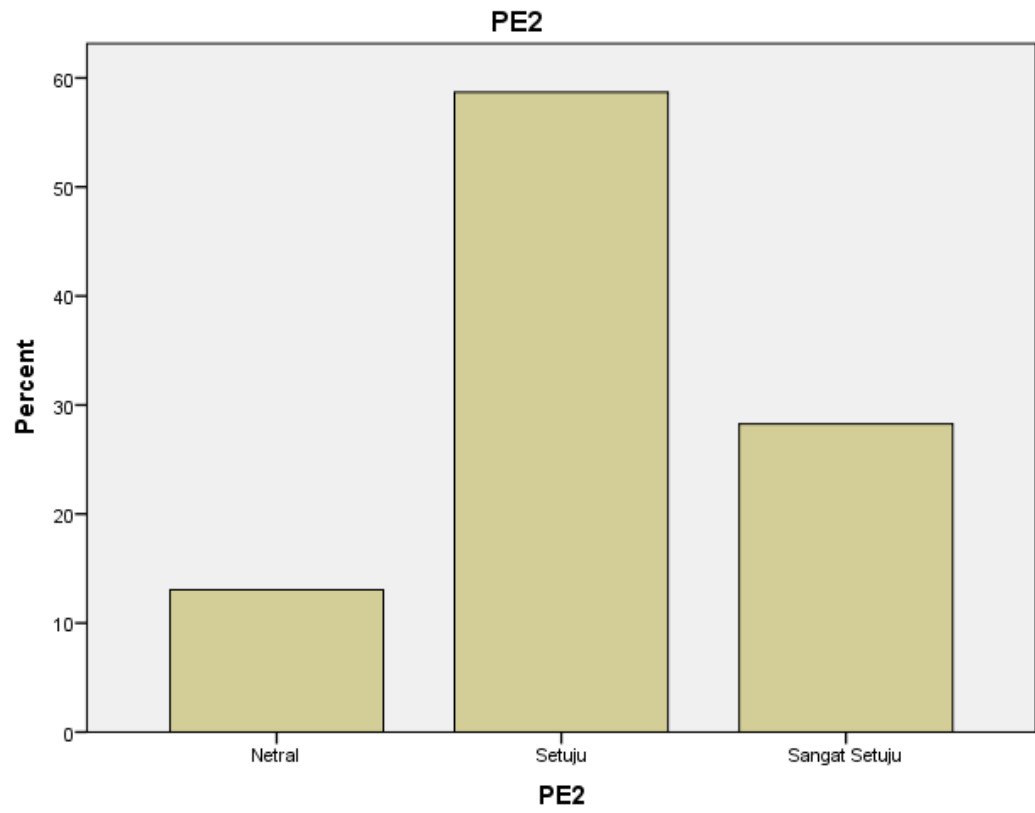
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	6	6.5	6.5	6.5
Netral	41	44.6	44.6	51.1
Valid Setuju	37	40.2	40.2	91.3
Sangat Setuju	8	8.7	8.7	100.0
Total	92	100.0	100.0	

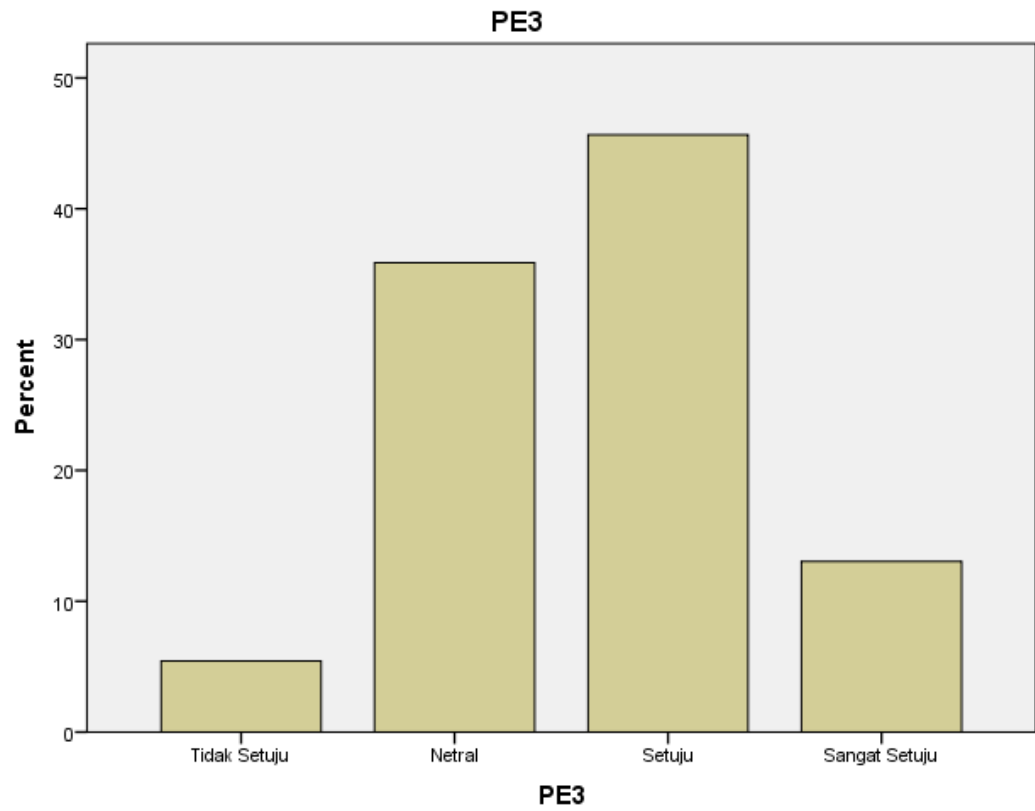
Saya percaya diri tentang kemampuan saya untuk melakukan aktivitas pekerjaan saya.

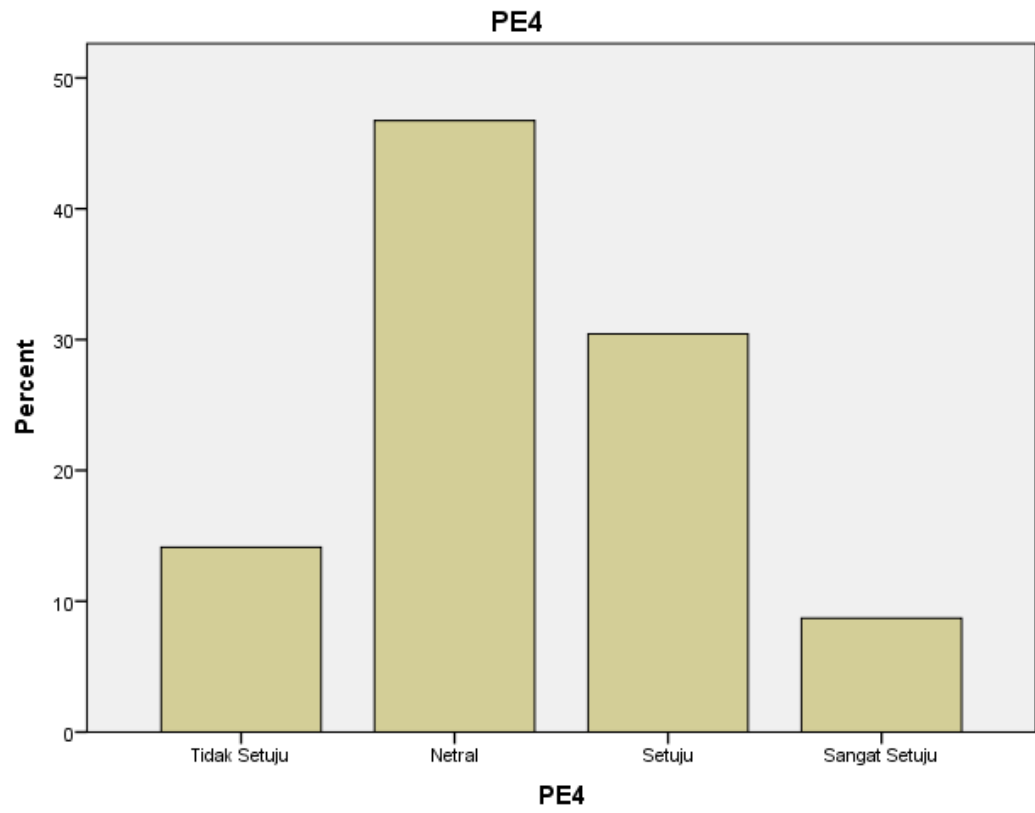
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	1	1.1	1.1	1.1
Netral	24	26.1	26.1	27.2
Valid Setuju	53	57.6	57.6	84.8
Sangat Setuju	14	15.2	15.2	100.0
Total	92	100.0	100.0	

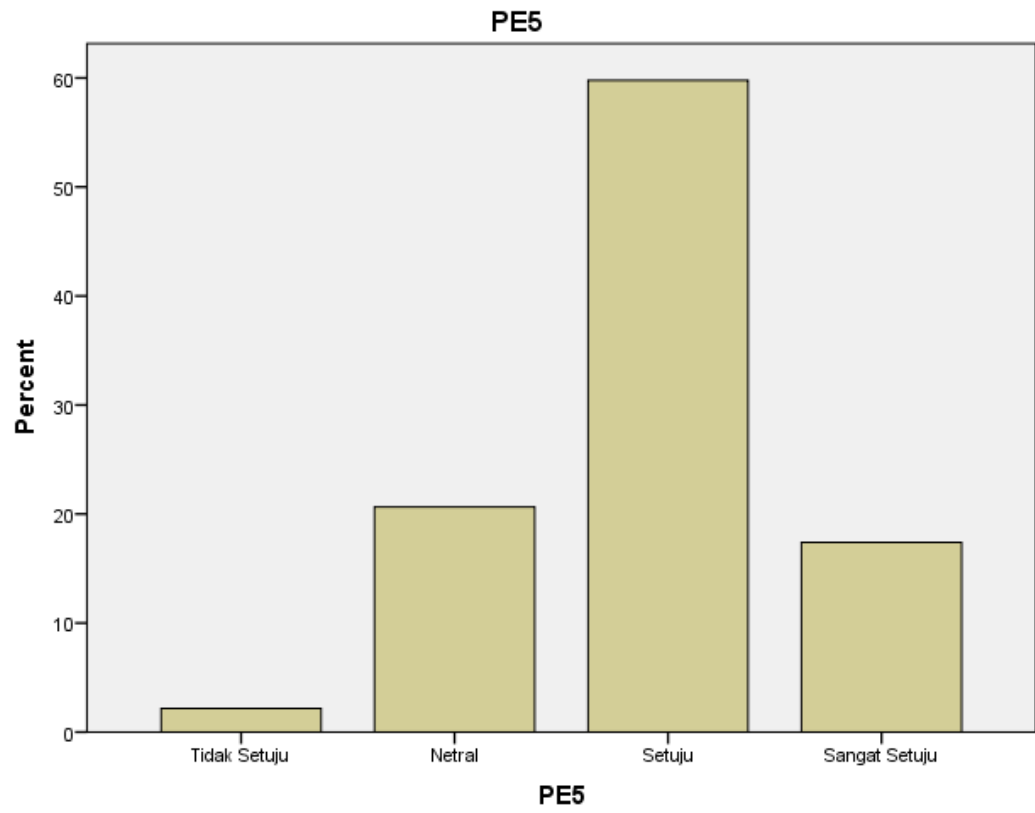
Bar Chart

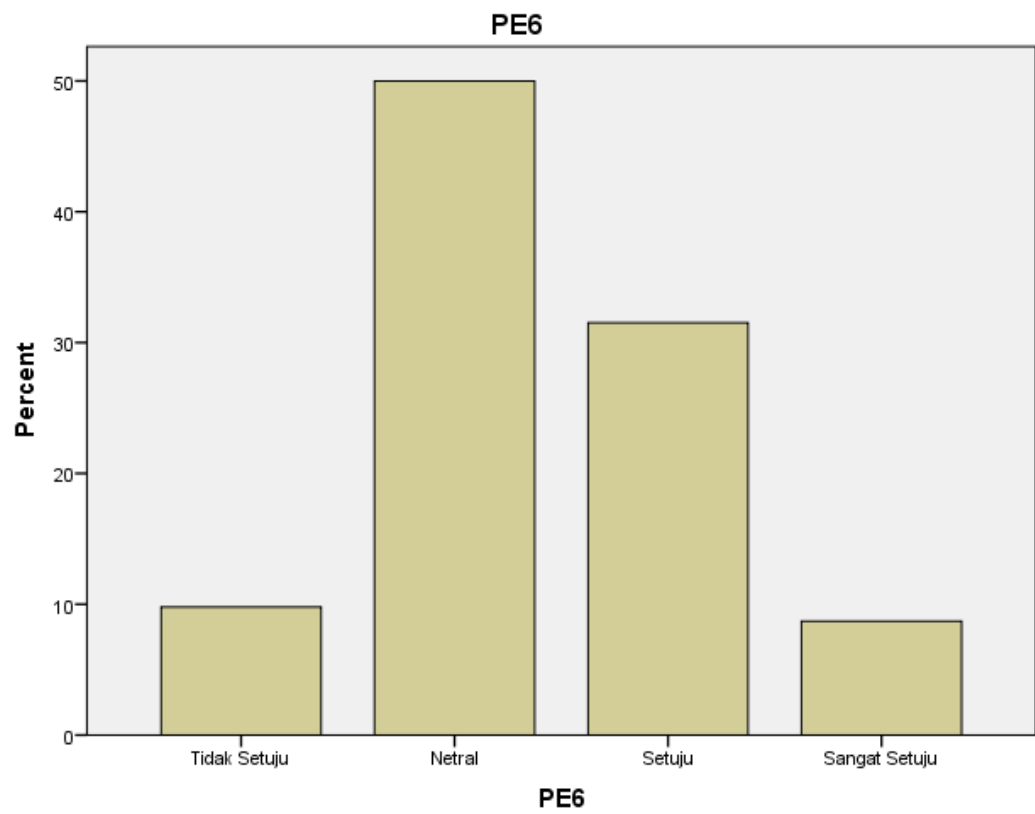


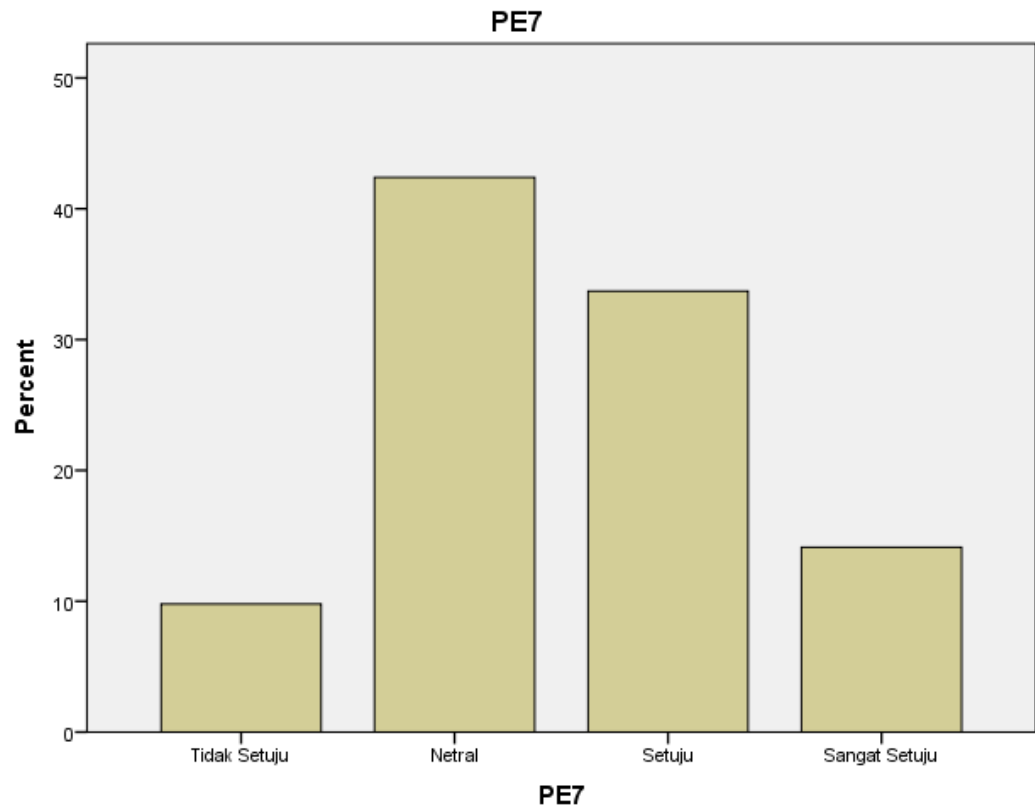


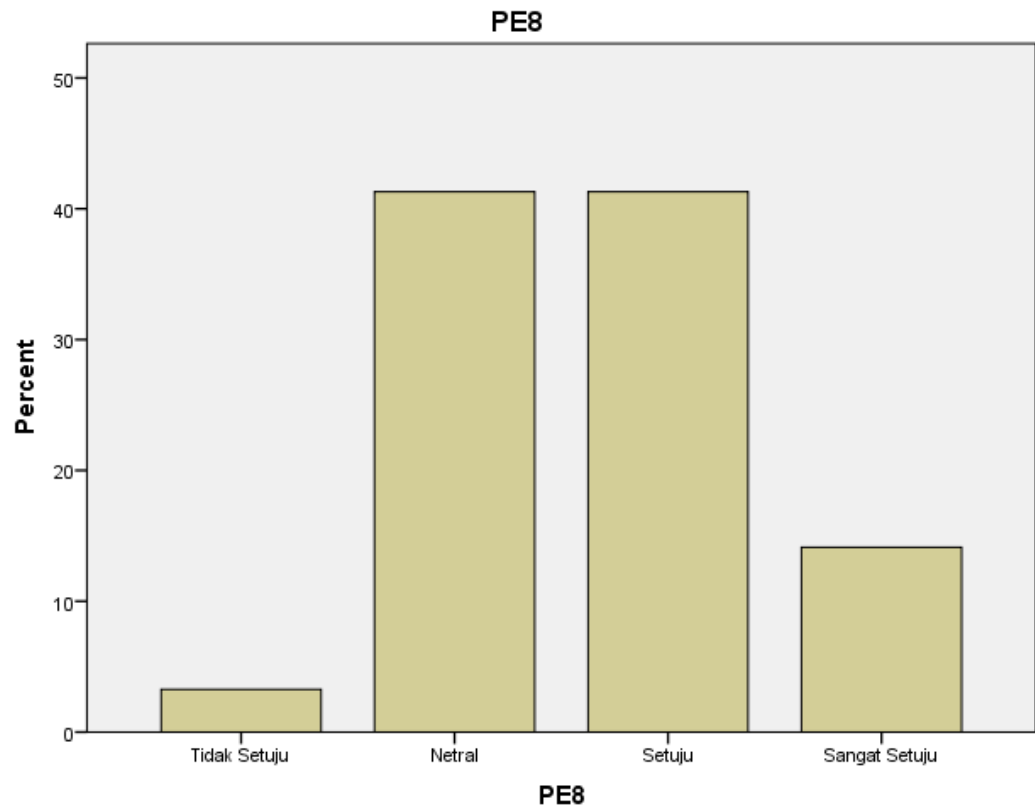


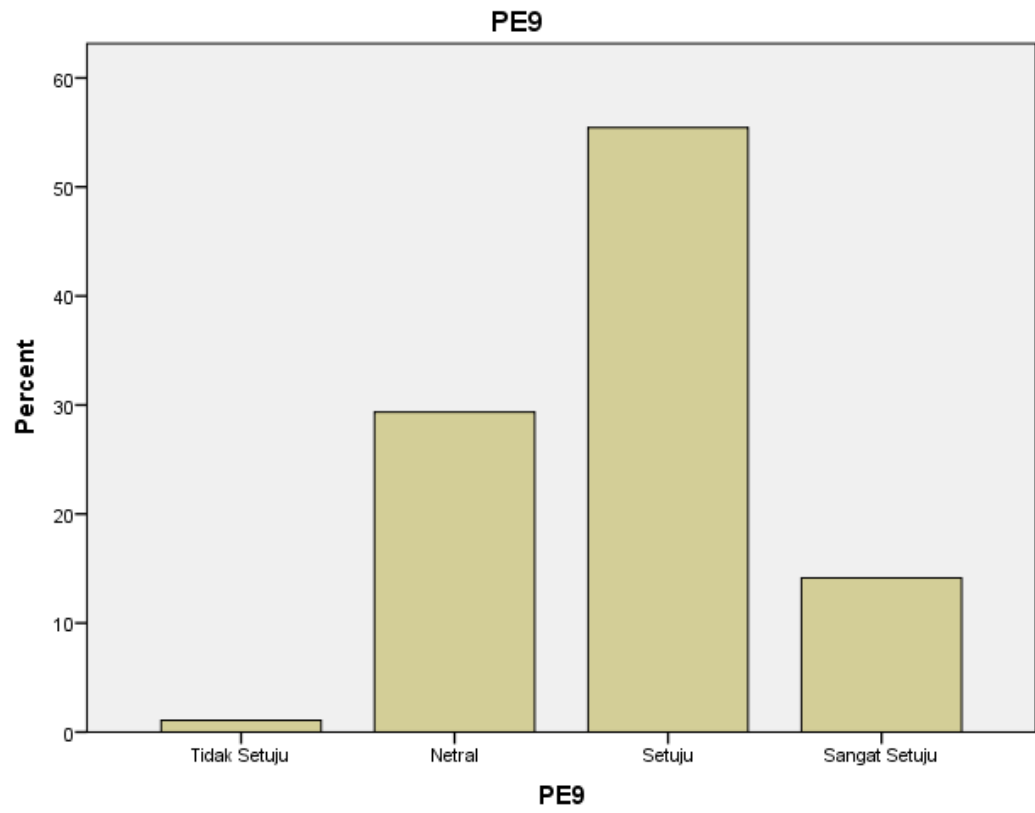


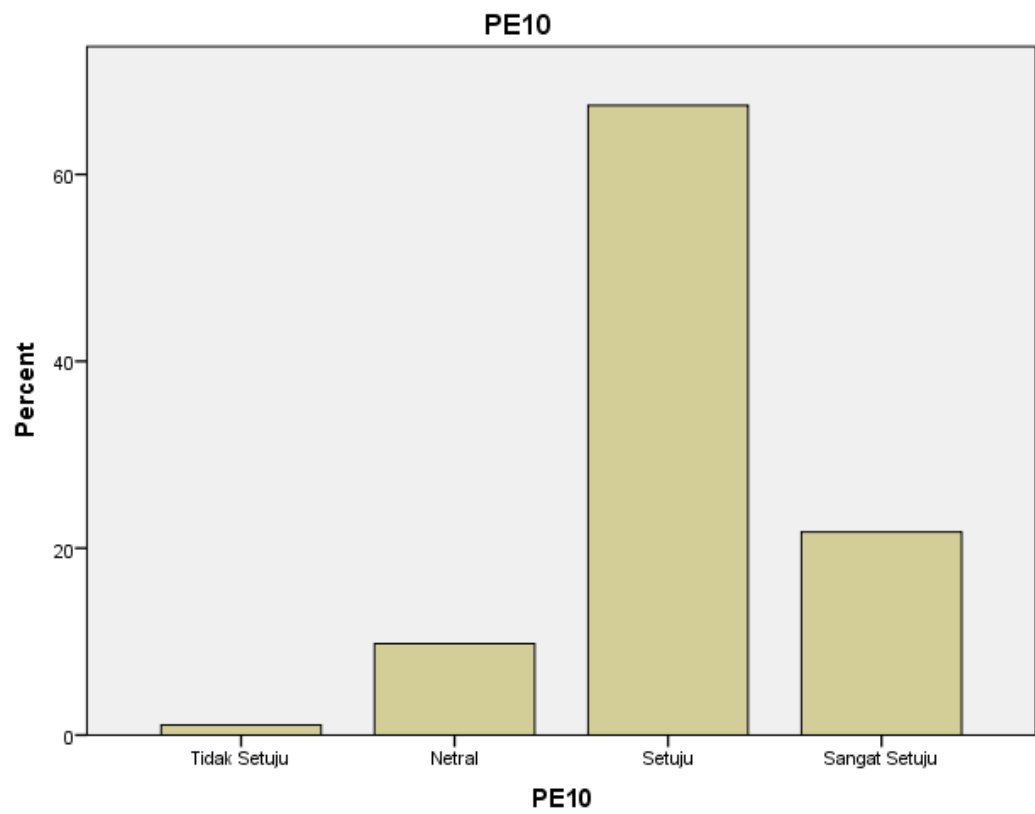


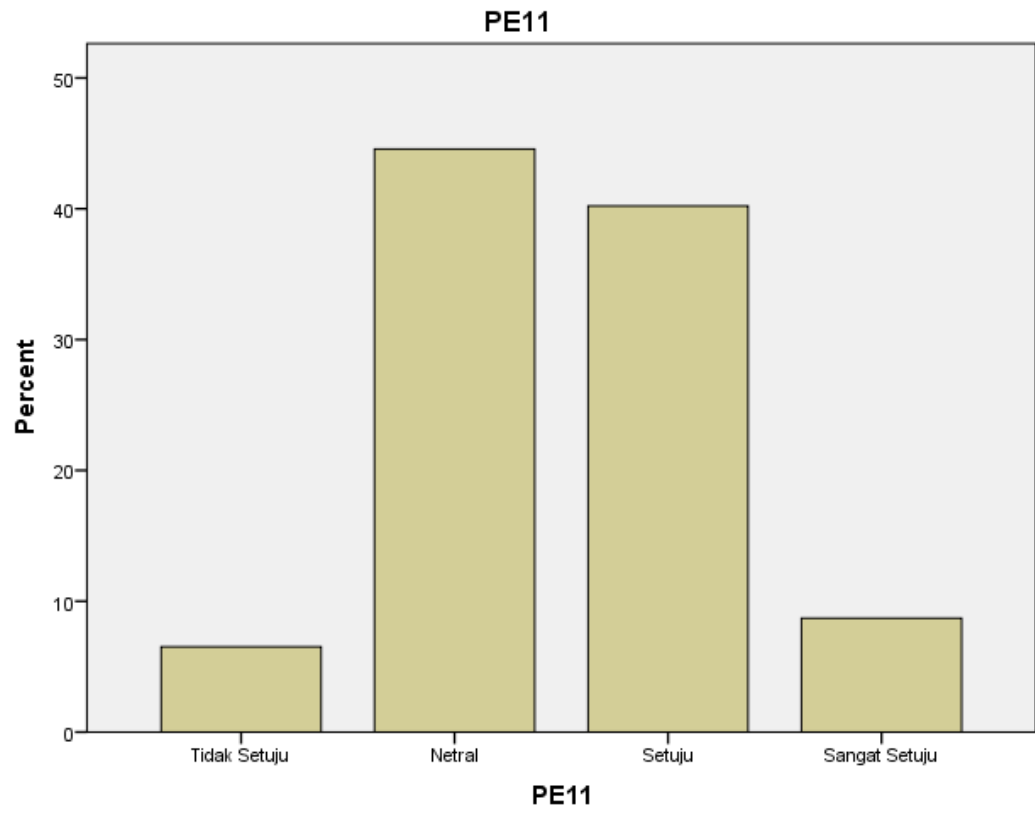


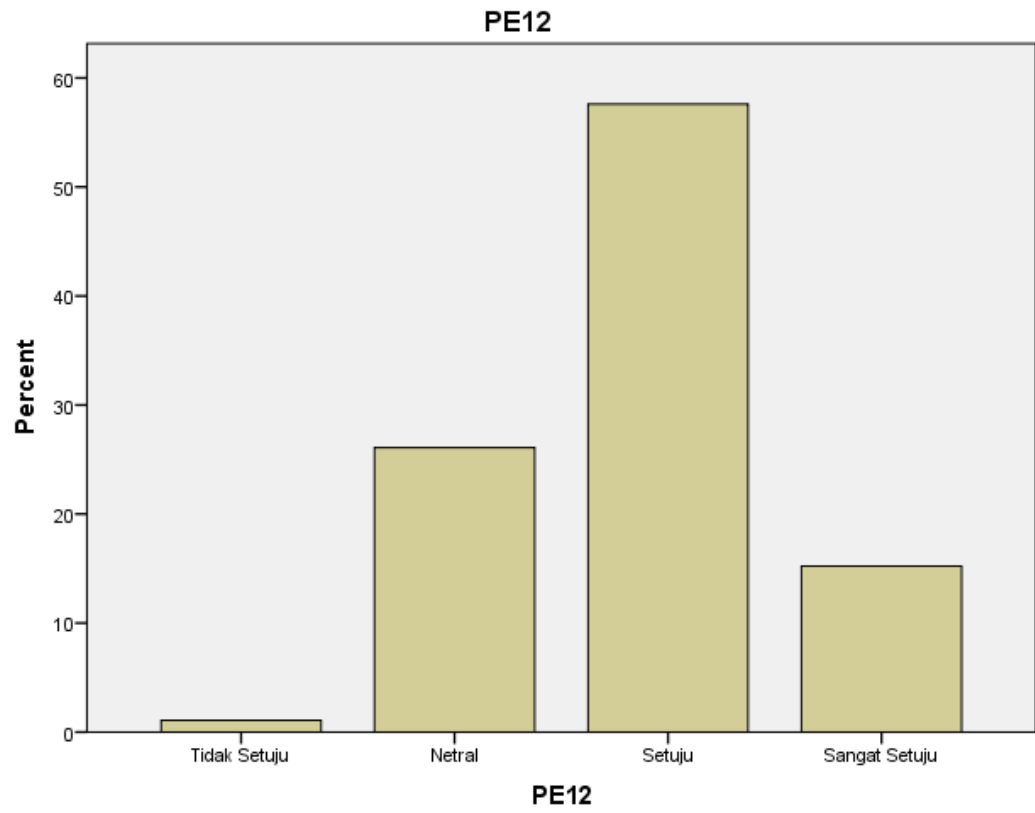












Frequencies Variabel *Voice Behavior*

		Statistics					
		VB1	VB2	VB3	VB4	VB5	VB6
N	Valid	92	92	92	92	92	92
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.3913	3.4348	3.6413	3.8043	3.5652	3.5761
Median		3.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.5000
Mode		3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	3.00
Sum		312.00	316.00	335.00	350.00	328.00	329.00

Frequency Table

Saya mengembangkan dan membuat rekomendasi mengenai isu-isu yang mempengaruhi unit kerja

		saya			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2.2	2.2	2.2
	Tidak Setuju	10	10.9	10.9	13.0
	Netral	37	40.2	40.2	53.3
	Setuju	36	39.1	39.1	92.4
	Sangat Setuju	7	7.6	7.6	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Saya berbicara dan mendorong orang lain dalam unit kerja saya untuk terlibat dalam isu-isu yang mempengaruhi organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	2	2.2	2.2	2.2
	Tidak Setuju	8	8.7	8.7	10.9
	Netral	40	43.5	43.5	54.3
	Setuju	32	34.8	34.8	89.1
	Sangat Setuju	10	10.9	10.9	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

Saya mengkomunikasikan pendapat tentang masalah pekerjaan kepada orang lain dalam unit kerja saya, meskipun berbeda pendapat dan orang lain dalam unit tersebut yang tidak setuju.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	7	7.6	7.6	7.6
Netral	29	31.5	31.5	39.1
Valid Setuju	46	50.0	50.0	89.1
Sangat Setuju	10	10.9	10.9	100.0
Total	92	100.0	100.0	

Saya terus mendapat informasi tentang berbagai isu dan mungkin berguna untuk unit kerja saya.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	3	3.3	3.3	3.3
Netral	20	21.7	21.7	25.0
Valid Setuju	61	66.3	66.3	91.3
Sangat Setuju	8	8.7	8.7	100.0
Total	92	100.0	100.0	

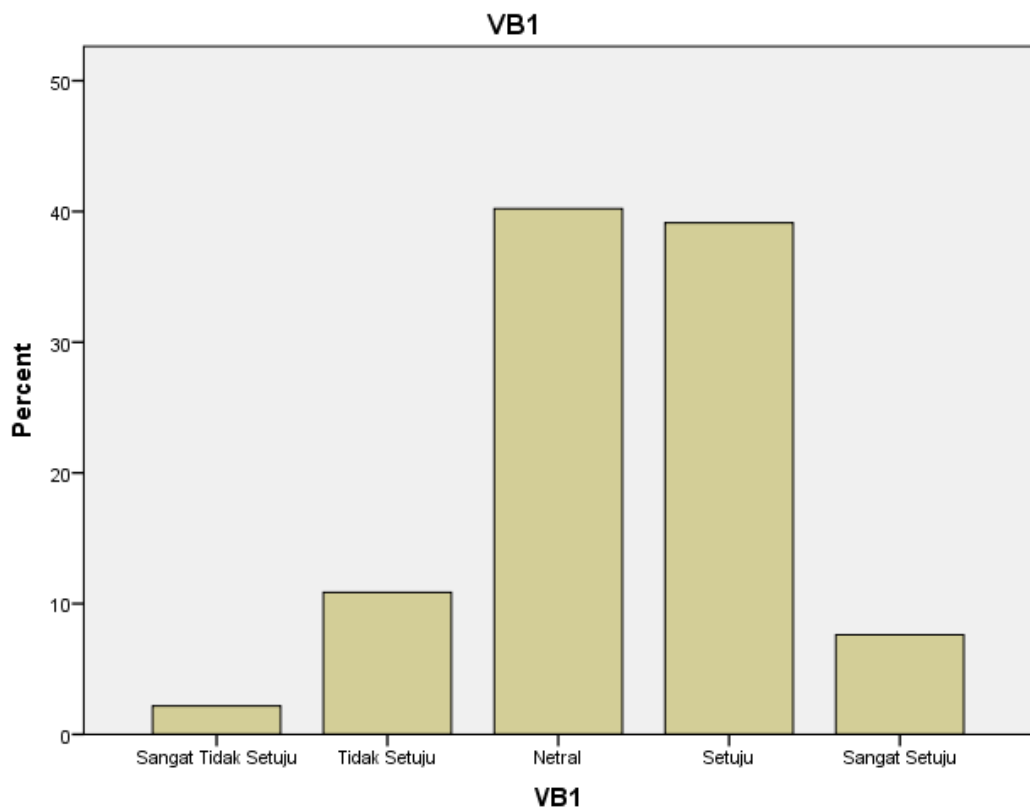
Saya terlibat dalam berbagai isu yang dapat memengaruhi kualitas kehidupan kerja dalam unit kerja saya.

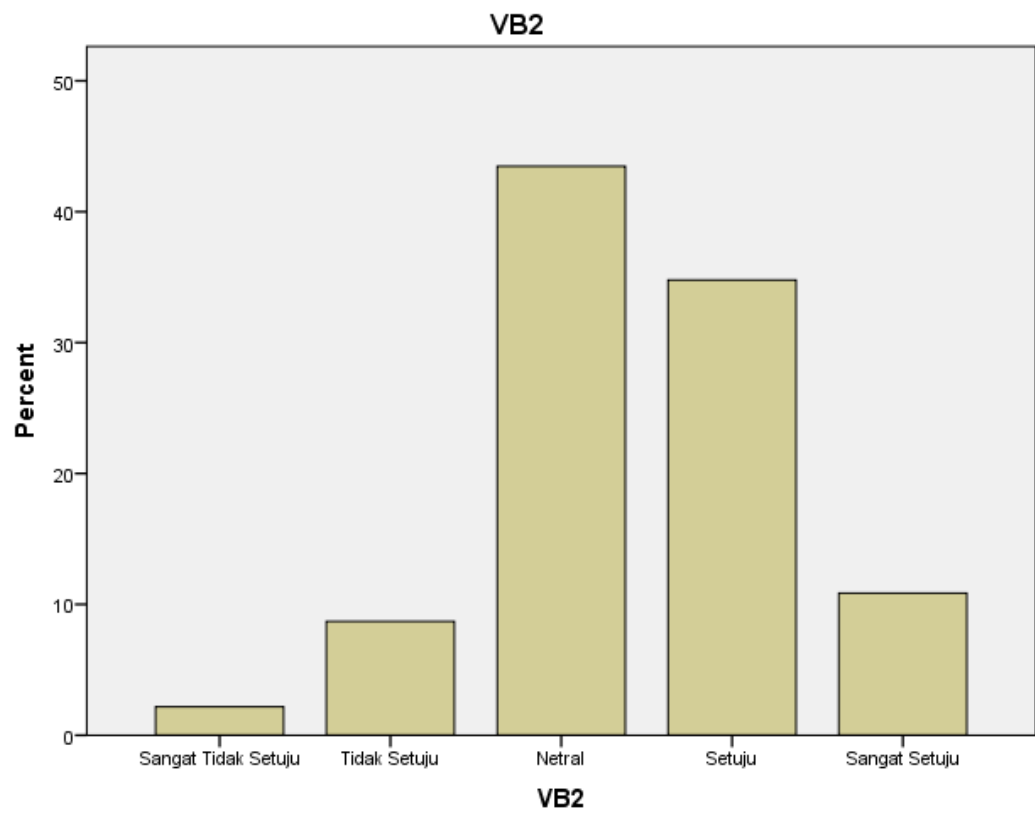
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sangat Tidak Setuju	1	1.1	1.1	1.1
Tidak Setuju	7	7.6	7.6	8.7
Netral	31	33.7	33.7	42.4
Valid Setuju	45	48.9	48.9	91.3
Sangat Setuju	8	8.7	8.7	100.0
Total	92	100.0	100.0	

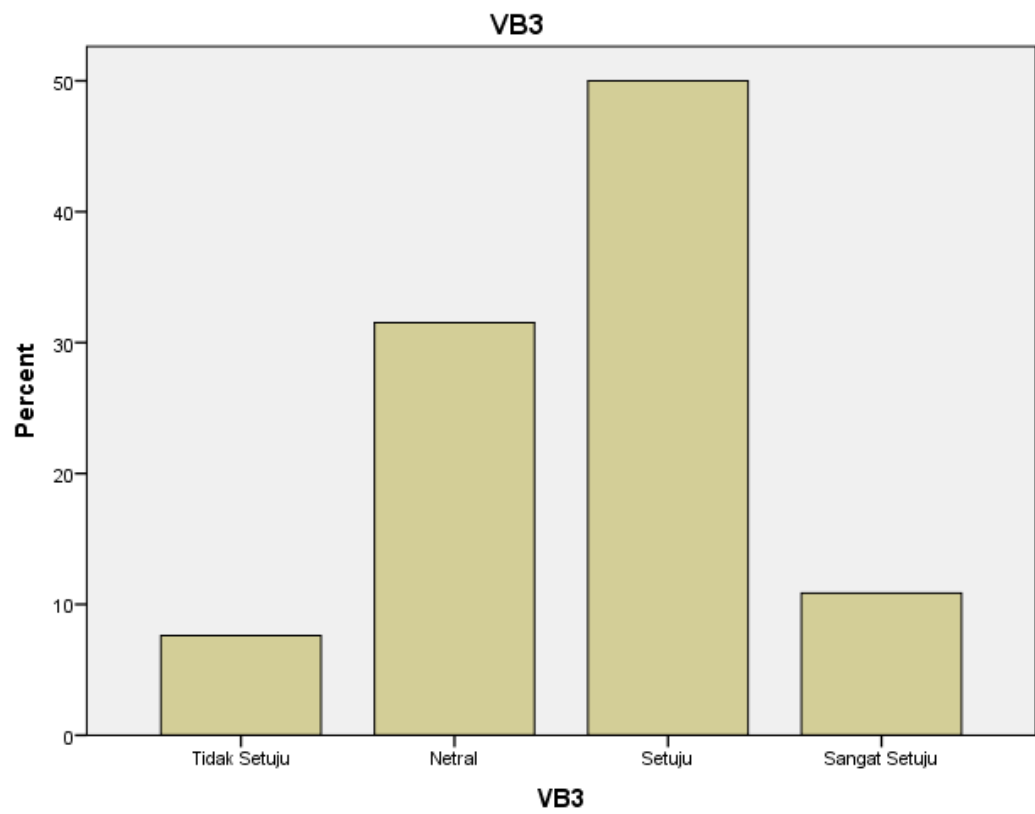
Saya berbicara dalam unit kerja saya dengan gagasan untuk proyek baru atau perubahan prosedur.

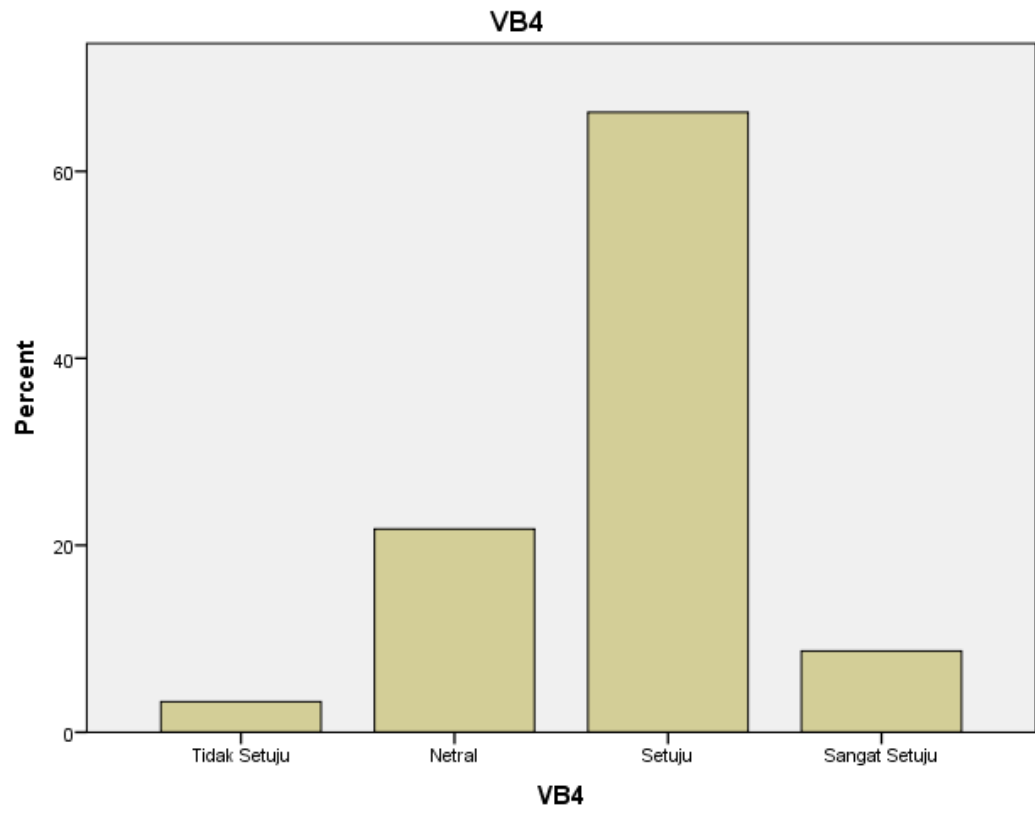
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tidak Setuju	1	1.1	1.1	1.1
Netral	45	48.9	48.9	50.0
Valid Setuju	38	41.3	41.3	91.3
Sangat Setuju	8	8.7	8.7	100.0
Total	92	100.0	100.0	

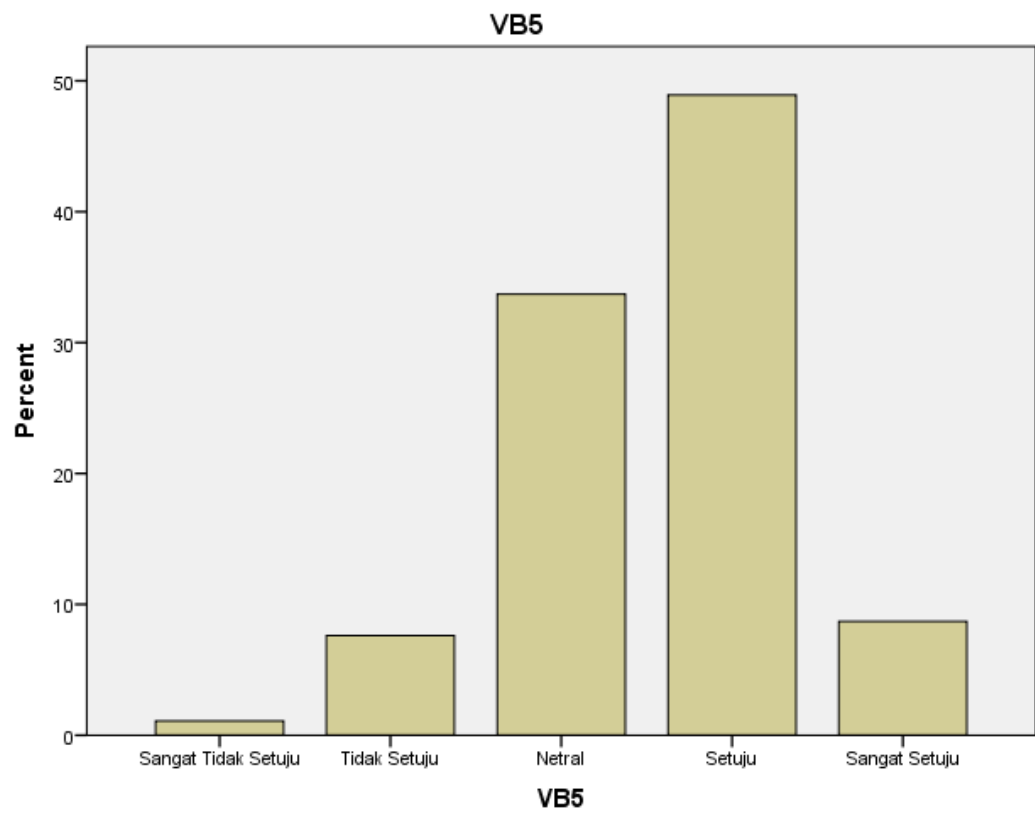
Bar Chart

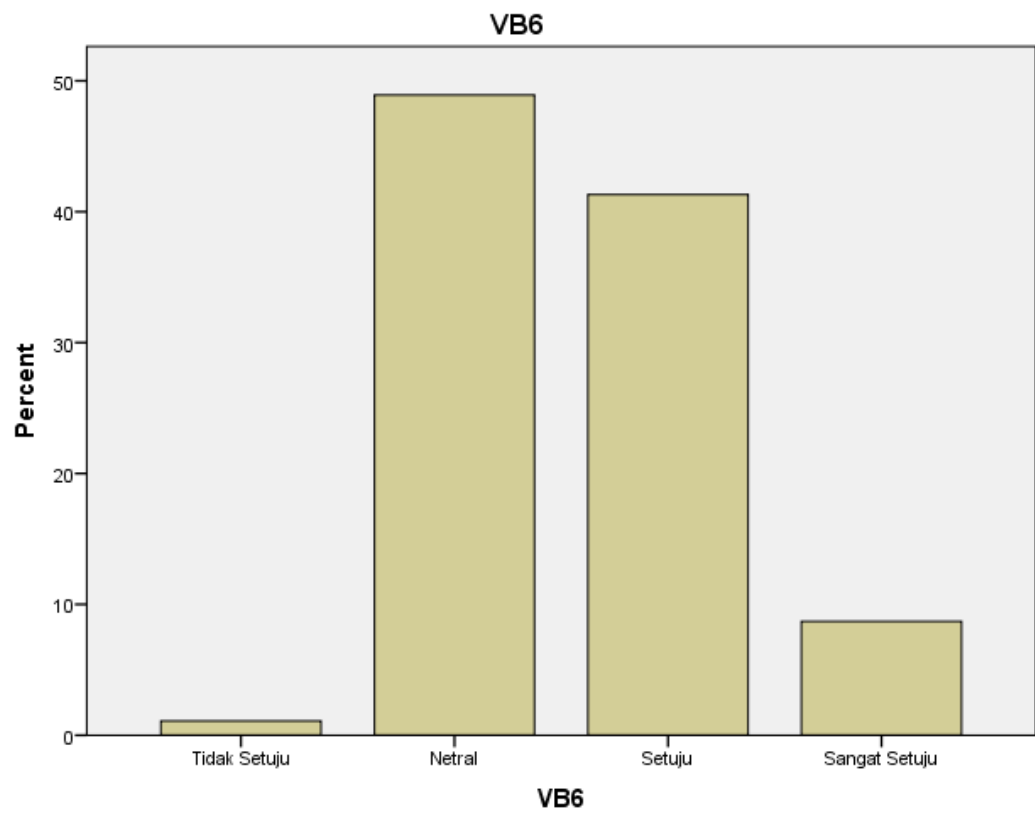












Lampiran 4: Instrumen Penelitian

Reliability Variabel *Empowering Leadership*

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	92	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.894	7

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
EL1	4.2174	.66010	92
EL2	4.1304	.64989	92
EL3	4.1739	.65648	92
EL4	4.0870	.73607	92
EL5	3.8261	.72033	92
EL6	3.6630	.84225	92
EL7	4.0000	.71098	92

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EL1	23.8804	11.909	.639	.885
EL2	23.9674	11.614	.726	.875
EL3	23.9239	11.434	.763	.871
EL4	24.0109	11.066	.745	.872
EL5	24.2717	11.299	.710	.877
EL6	24.4348	11.391	.555	.899
EL7	24.0978	11.122	.765	.870

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
28.0978	15.254	3.90564	7

Reliability Variabel *Psychological Empowerment*

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	92	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	12

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PE1	4.1413	.60368	92
PE2	4.1522	.62783	92
PE3	3.6630	.77427	92
PE4	3.3370	.82910	92
PE5	3.9239	.68314	92
PE6	3.3913	.78386	92
PE7	3.5217	.85778	92
PE8	3.6630	.75995	92
PE9	3.8261	.67301	92
PE10	4.0978	.59411	92
PE11	3.5109	.74855	92
PE12	3.8696	.66659	92

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PE1	40.9565	32.855	.621	.903
PE2	40.9457	32.909	.585	.904
PE3	41.4348	31.831	.582	.905
PE4	41.7609	31.019	.629	.903
PE5	41.1739	31.860	.673	.900
PE6	41.7065	31.331	.635	.902
PE7	41.5761	30.928	.614	.904
PE8	41.4348	30.952	.708	.898
PE9	41.2717	32.024	.662	.901
PE10	41.0000	32.505	.688	.900
PE11	41.5870	31.476	.653	.901
PE12	41.2283	31.739	.710	.899

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
45.0978	37.518	6.12518	12

Reliability Variabel *Voice Behavior*

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	92	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VB1	3.3913	.86388	92
VB2	3.4348	.88086	92
VB3	3.6413	.77858	92
VB4	3.8043	.63314	92
VB5	3.5652	.80253	92
VB6	3.5761	.66686	92

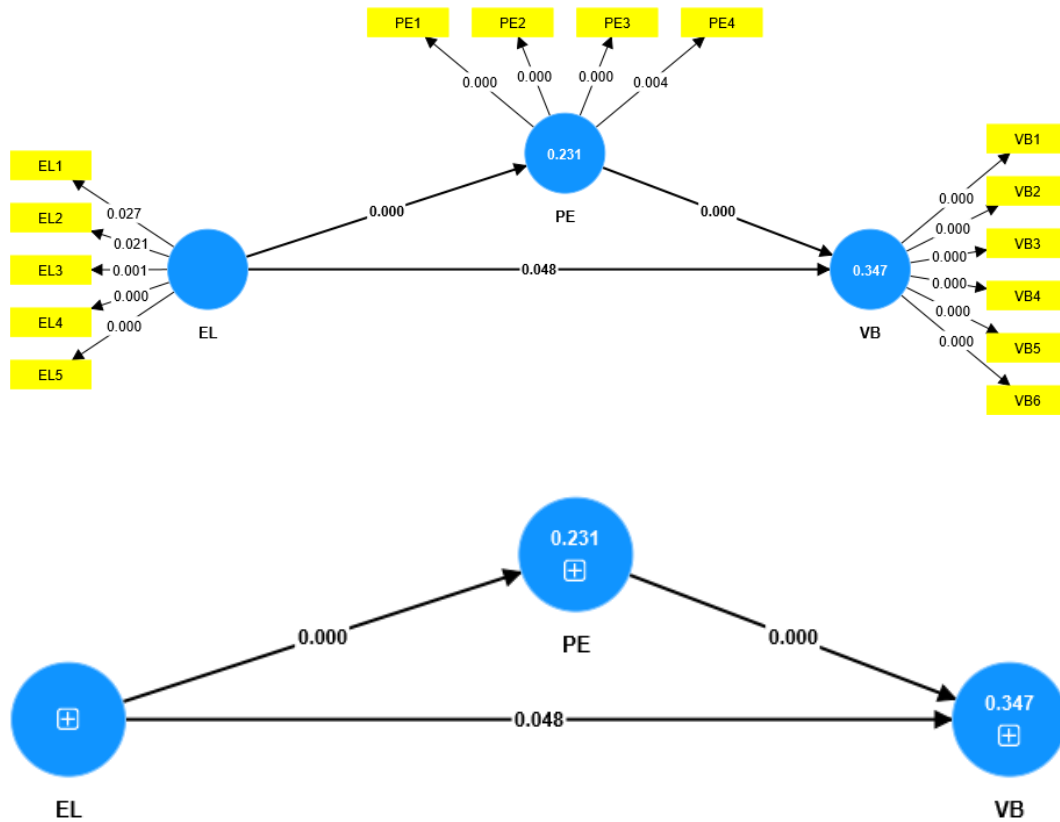
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VB1	18.0217	9.956	.783	.889
VB2	17.9783	9.648	.831	.882
VB3	17.7717	10.815	.693	.902
VB4	17.6087	11.494	.717	.900
VB5	17.8478	10.262	.790	.888
VB6	17.8370	11.325	.713	.900

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
21.4130	14.970	3.86916	6

Lampiran 5: Output SmartPLS 4.0



Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

[Zoom](#) (100%)

[Copy to Excel](#)

[Copy to R](#)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
EL → PE	0.480	0.523	0.076	6.326	0.000
EL → VB	0.249	0.244	0.126	1.975	0.048
PE → VB	0.428	0.437	0.105	4.084	0.000

Total indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values

[Zoom](#) (100%)

[Copy to Excel](#)

[Copy to R](#)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
EL → VB	0.205	0.230	0.070	2.926	0.003

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values

[Zoom](#) (100%)

[Copy to Excel](#)

[Copy to R](#)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
EL → PE → VB	0.205	0.230	0.070	2.926	0.003

