

Peran Mediasi *Voice Behavior* dalam Komitmen Organisasi, Keterikatan Karyawan, dan Perubahan Organisasi

The Mediating Role of Voice Behavior in Organizational Commitment, Employee Engagement, and Organizational Change

Juarti*, Samson Laurens, Mike J. Rolobessy

Universitas Pattimura, Indonesia

* juarti123@gmail.com (Primary Contact)

ABSTRACT

Keywords

voice behavior,
organizational
commitment,
employee engagement,
organizational change

Article History

Received: 2025-11-13

Accepted: 2025-12-06

This study investigates how organizational commitment and employee engagement influence organizational change through the mediating role of employee voice behavior. Using a descriptive–quantitative approach with a causal–correlational framework, the research was carried out at the Regional Revenue Agency of West Seram Regency over a two-month period (April–May 2024) and involved all 35 employees through a full-sampling technique. Data were analyzed using path analysis to examine direct and indirect effects among variables. The results show that organizational commitment and employee engagement each have a positive and significant effect on employee voice behavior, while voice behavior strongly promotes organizational change, indicated by a substantial path coefficient of 0.887. In contrast, neither organizational commitment nor employee engagement has a direct impact on organizational change; their influence appears only indirectly through voice behavior, confirming a full mediation effect. These findings underscore the strategic importance of fostering a supportive climate that empowers employees to express constructive ideas, as such behavior serves as a critical mechanism for enabling organizational transformation.

Copyright © 2025, Juarti et al.

Published by MAN 4 Kota Pekanbaru

DOI: [10.56113/takuana.v4i3.231](https://doi.org/10.56113/takuana.v4i3.231)

1. PENDAHULUAN

Perubahan struktur, tata kelola, dan mekanisme kerja pada organisasi pemerintah daerah bukan lagi sekadar opsi, tetapi telah menjadi prasyarat strategis untuk bertahan dalam lingkungan administrasi publik yang terus bergerak cepat. Transformasi kelembagaan memungkinkan pemerintah daerah memperkuat kemampuan adaptifnya sehingga lebih peka terhadap perubahan kebutuhan masyarakat dan lebih sigap dalam menghadapi tekanan eksternal. Melalui proses modernisasi organisasi, pemerintah daerah dapat

mengoptimalkan penyediaan layanan publik—mulai dari infrastruktur dasar, kesehatan, pendidikan, hingga program-program sosial yang secara langsung memengaruhi kualitas hidup warga. Ketika organisasi memperbaiki cara kerja dan struktur internalnya, efisiensi birokrasi meningkat, duplikasi pekerjaan berkurang, dan pelayanan publik menjadi lebih efektif serta terpercaya.

Perubahan organisasi juga berkaitan erat dengan kemampuan pemerintah daerah mengelola sumber daya secara bijaksana. Evaluasi menyeluruh terhadap sistem, prosedur, dan alur kerja memungkinkan ditemukannya area pemborosan serta peluang redistribusi sumber daya. Optimalisasi tersebut tidak hanya meningkatkan efisiensi anggaran, tetapi juga memperkuat akuntabilitas, transparansi, dan legitimasi pengelolaan keuangan daerah. Dalam konteks global yang sangat dinamis, kemampuan beradaptasi menjadi faktor penentu daya saing suatu wilayah. Pemerintah daerah yang responsif terhadap perubahan kebijakan nasional dan dinamika internasional akan lebih siap menghadapi tantangan ekonomi, sosial, maupun politik, sekaligus menciptakan lingkungan yang mendorong pertumbuhan dan kesejahteraan masyarakat.

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Seram Bagian Barat sebagai perangkat daerah bertipe A yang memikul fungsi penunjang keuangan memerlukan kualitas tata kelola yang prima agar mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara optimal. Kinerja lembaga ini banyak ditentukan oleh faktor internal seperti ketersediaan SDM yang kompeten, kelengkapan sarana prasarana, kecukupan anggaran, serta keberfungsian Standar Operasional Prosedur (SOP). Namun, beberapa permasalahan mendasar turut menghambat efektivitas organisasi, terutama yang berkaitan dengan perilaku “voice” pegawai. Banyak pegawai masih merasa tidak leluasa menyampaikan ide atau kritik membangun karena terbatas oleh norma diskresioner, rendahnya keberanian untuk menantang status quo, dan minimnya dukungan bagi inovasi. Kekhawatiran akan risiko sosial—seperti pengucilan, kesalahpahaman, atau sanksi dari atasan—sering kali membuat pegawai memilih diam. Kondisi ini berpotensi mematikan inovasi, menurunkan transparansi, dan menciptakan stagnasi dalam organisasi.

Permasalahan lain juga tampak pada aspek komitmen organisasi. Sebagian pegawai belum sepenuhnya mengidentifikasi diri dengan tujuan dan nilai organisasi, sehingga mereka kesulitan merasa terikat secara emosional. Minimnya pelibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, ketidakadilan dalam penghargaan dan kompensasi, serta ketidakpastian masa depan organisasi berkontribusi pada rendahnya loyalitas dan kedisiplinan. Jika kondisi ini dibiarkan, organisasi akan menghadapi peningkatan *turnover*, penurunan produktivitas, dan melemahnya semangat kerja kolektif.

Di sisi lain, tingkat keterikatan pegawai (*employee engagement*) di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Seram Bagian Barat juga menunjukkan berbagai persoalan yang selaras dengan tiga dimensi pengukurannya, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Pada aspek *vigor*, energi, ketahanan, dan antusiasme pegawai tampak melemah ketika beban kerja yang tinggi tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai. Pada dimensi *dedication*, muncul penurunan rasa bangga, makna, serta komitmen terhadap pekerjaan akibat kebingungan peran dan minimnya apresiasi. Sementara itu, pada aspek *absorption*, kemampuan pegawai untuk tenggelam dalam pekerjaan dan mempertahankan fokus mudah terganggu oleh lingkungan kerja yang tidak kondusif maupun rutinitas yang monoton. Akumulasi masalah pada ketiga dimensi ini menyebabkan keterikatan pegawai

menurun secara keseluruhan, yang selanjutnya berdampak pada penurunan performa organisasi serta meningkatnya risiko absensi dan *turnover*.

Sikap pegawai terhadap perubahan menjadi faktor penentu keberhasilan transformasi organisasi. Pegawai yang memiliki persepsi positif terhadap perubahan akan lebih cepat beradaptasi, mendukung kebijakan baru, dan berpartisipasi aktif dalam proses pembaruan. Sebaliknya, resistensi dapat memperlambat bahkan menggagalkan perubahan. Dalam konteks ini, kontribusi pegawai melalui penyampaian ide, kritik, atau informasi kepada pihak yang berwenang—yang dikenal sebagai *employee voice behavior*—menjadi sangat penting. Sayangnya, berbagai penelitian menunjukkan bahwa perilaku *voice* sering kali terkendala oleh hubungan atasan-bawahan yang tidak setara, komunikasi yang timpang, dan budaya organisasi yang tidak mendorong keterbukaan. Ketika pegawai lebih memilih diam (*silent behavior*) daripada menyampaikan pendapat, organisasi kehilangan sumber ide kreatif, pengalaman praktis, dan solusi inovatif yang sebenarnya sangat diperlukan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kesiapan pegawai, tetapi juga oleh tingkat komitmen mereka terhadap organisasi. Pegawai yang berkomitmen tinggi cenderung stabil, produktif, dan bersedia mendukung arah perubahan. Namun, temuan penelitian sebelumnya mengenai pengaruh komitmen organisasi dan keterlibatan pegawai terhadap perubahan masih menunjukkan hasil yang bervariasi. Beberapa penelitian menemukan pengaruh positif, sementara penelitian lain melaporkan hasil yang tidak signifikan. Ketidakkonsistenan ini menunjukkan adanya *research gap* yang perlu dijawab, salah satunya melalui eksplorasi variabel perantara seperti *voice behaviour*. Penelitian Andiyasari, Matindas, & Riantoputra (2017) menegaskan bahwa informasi dan ide yang disampaikan pegawai memiliki potensi besar untuk memicu perubahan organisasi. Hal ini menempatkan *voice behaviour* sebagai mekanisme penting yang dapat memperkuat hubungan antara komitmen organisasi, keterlibatan pegawai, dan perubahan organisasi.

Selain itu, keterlibatan pegawai yang tinggi dapat membangkitkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap perkembangan organisasi. Namun dalam praktiknya, berbagai hambatan psikologis dan struktural membuat sebagian pegawai masih ragu menghadapi perubahan. Ketidakpastian, rasa tidak aman, dan kekhawatiran terhadap dampak ekonomi membuat resistensi menjadi fenomena yang sulit dihindari. Padahal, penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa partisipasi pegawai merupakan faktor utama keberhasilan perubahan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini disusun untuk mengkaji lebih jauh bagaimana *voice behaviour* berperan sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara komitmen organisasi dan keterlibatan pegawai terhadap perubahan organisasi pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Seram Bagian Barat.

2. METODE

Penelitian ini disusun dengan menggunakan pendekatan deskriptif-kuantitatif yang dipadukan dengan desain korelasi kausal. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggambarkan fenomena secara objektif sekaligus menguji pola hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan variabel dependen berdasarkan pengukuran empiris. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bertujuan memotret kondisi aktual

yang terjadi pada organisasi, tetapi juga menganalisis sejauh mana perubahan pada variabel bebas dapat memicu perubahan pada variabel terikat secara sistematis.

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Seram Bagian Barat dipilih sebagai lokasi penelitian karena lembaga ini memiliki peran strategis dalam pengelolaan pendapatan daerah, sehingga dinamika komitmen organisasi, keterlibatan pegawai, serta perilaku *voice* sangat menentukan efektivitas perubahan organisasi. Penelitian dilaksanakan selama dua bulan, yaitu April hingga Mei 2024, waktu yang dinilai cukup untuk penyebaran instrumen, klarifikasi data, dan penyelesaian proses administratif tanpa mengganggu aktivitas kelembagaan.

Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Seram Bagian Barat yang berjumlah 35 orang. Mengingat populasi yang kecil dan homogen, teknik full sampling digunakan agar seluruh anggota populasi dapat dijadikan sampel. Teknik ini menekan potensi bias seleksi dan meningkatkan akurasi generalisasi hasil dalam konteks internal organisasi.

Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Seluruh variabel—komitmen organisasi, *employee engagement* (*vigor, dedication, absorption*), perilaku *voice*, dan perubahan organisasi—diukur menggunakan indikator yang telah diuji secara empiris dalam berbagai penelitian sebelumnya. Untuk memastikan kualitas instrumen, dilakukan uji validitas menggunakan korelasi item-total dan hasilnya menunjukkan semua butir memiliki nilai *r*-hitung di atas *r*-tabel, sehingga seluruh item dinyatakan valid. Selanjutnya, uji reliabilitas menghasilkan nilai Cronbach's Alpha yang berada di atas 0,70 untuk seluruh variabel, yang berarti instrumen memiliki tingkat konsistensi internal yang baik.

Pengolahan data dilakukan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel. Sebelum analisis utama dilakukan, peneliti melaksanakan uji asumsi klasik, meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Hasil pengujian menunjukkan bahwa data berdistribusi normal, tidak terjadi multikolinearitas antar prediktor (nilai VIF < 10 dan tolerance > 0,1), serta tidak ditemukan heteroskedastisitas, sehingga model memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut menggunakan *path analysis*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji bagaimana komitmen organisasi dan keterikatan pegawai berperan dalam mendorong perubahan organisasi melalui mekanisme mediasi *voice behaviour* di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Seram Bagian Barat. Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk memahami pola hubungan antar variabel secara mendalam. Hasil pengujian mengungkap bahwa komitmen organisasi dan keterikatan pegawai tidak berpengaruh langsung terhadap perubahan organisasi. Namun, keduanya memiliki pengaruh signifikan terhadap *voice behaviour*, menjadikan perilaku penyampaian suara sebagai jalur utama yang menghubungkan kedua variabel tersebut dengan kesiapan organisasi menghadapi perubahan.

3.1. Hubungan komitmen organisasi, keterikatan pegawai, dan *voice behaviour*

Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *voice behaviour* sebesar 33,8%. Hal ini menggambarkan bahwa pegawai

yang memiliki loyalitas tinggi, merasa terikat pada tujuan organisasi, serta merasa menjadi bagian penting dari instansi, cenderung lebih terbuka dalam menyuarakan ide, kritik membangun, maupun saran operasional.

Di sisi lain, keterikatan pegawai memberikan kontribusi signifikan meskipun lebih kecil, yaitu 1,66%. Meskipun angkanya tidak sebesar pengaruh komitmen, temuan ini tetap menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki energi, semangat, dan penghayatan kerja yang tinggi akan lebih terdorong untuk menyampaikan masukan yang konstruktif. Namun, perbedaan kontribusi yang sangat mencolok antara kedua variabel—di mana komitmen organisasi (33,8%) memberikan pengaruh sekitar 20 kali lebih besar daripada *employee engagement* (1,66%)—mengindikasikan bahwa keberanian pegawai untuk berbicara (*voice behavior*) di Bapenda Seram Bagian Barat lebih banyak dipengaruhi oleh rasa memiliki, loyalitas, dan ikatan emosional terhadap institusi daripada sekadar tingginya energi atau antusiasme kerja sehari-hari. Dalam konteks birokrasi pemerintah daerah, pegawai cenderung menyuarakan pendapat ketika mereka merasa aman secara psikologis, percaya pada organisasinya, dan memiliki keyakinan bahwa kontribusi mereka dihargai. Hal ini sejalan dengan karakteristik komitmen organisasi yang menekankan loyalitas, kepercayaan, serta keinginan untuk menjaga keberlangsungan institusi, sehingga dorongan untuk memberikan masukan menjadi lebih kuat. Sementara itu, *engagement* yang berfokus pada *vigor*, *dedication*, dan *absorption* lebih menggambarkan kondisi internal individu dalam menjalankan tugas, namun tidak selalu bertransformasi menjadi keberanian untuk mengemukakan pendapat, terutama jika budaya formalitas atau hierarki masih dominan. Oleh karena itu, tingginya kontribusi komitmen organisasi mencerminkan bahwa pegawai lebih berani berbicara ketika mereka merasa menjadi bagian penting dari organisasi, bukan semata karena tingginya semangat kerja operasional.

Tabel 1. Ringkasan pengaruh komitmen organisasi dan keterikatan pegawai terhadap *voice behaviour*

Variabel Independen	Pengaruh Langsung (%)	Signifikansi	Interpretasi
Komitmen Organisasi	33,8%	Signifikan	Komitmen tinggi → keberanian berbicara meningkat
Keterikatan Pegawai	1,66%	Signifikan	Keterikatan → dorongan kontribusi melalui gagasan meningkat

3.2. Pengaruh *voice behaviour* terhadap perubahan organisasi

Temuan paling menonjol adalah pengaruh langsung *voice behaviour* terhadap perubahan organisasi, yaitu sebesar 88,7%. Persentase ini menunjukkan bahwa organisasi akan lebih siap berubah ketika pegawai secara aktif menyuarakan pikiran dan gagasannya. Pegawai yang berani memberikan umpan balik secara terbuka menciptakan aliran informasi baru, memicu inovasi, serta mempercepat proses adaptasi terhadap situasi yang berubah.

Tabel 2. Pengaruh *voice behaviour* terhadap perubahan organisasi

Variabel	Pengaruh Langsung (%)	Signifikansi	Interpretasi
Voice Behaviour	88,7%	Signifikan	Suara pegawai → akselerasi perubahan organisasi

3.3. Pengaruh langsung komitmen dan keterikatan terhadap perubahan organisasi

Berbeda dari temuan sebelumnya, komitmen organisasi dan keterikatan pegawai ternyata tidak memberikan pengaruh langsung terhadap perubahan organisasi. Meskipun pegawai memiliki loyalitas tinggi atau merasa terlibat dalam aktivitas kerja, tidak serta merta membuat mereka siap untuk berubah. Faktor struktural seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, mekanisme komunikasi, dan iklim kerja adaptif memiliki peran lebih besar dalam memengaruhi kesiapan perubahan.

Tabel 3. Pengaruh langsung komitmen dan keterikatan terhadap perubahan organisasi

Variabel Independen	Pengaruh Langsung	Signifikansi	Kesimpulan
Komitmen Organisasi	Tidak signifikan	Tidak signifikan	Tidak memengaruhi perubahan secara langsung
Keterikatan Pegawai	Tidak signifikan	Tidak signifikan	Tidak memengaruhi perubahan secara langsung

3.4. Peran mediasi *voice behaviour*

Temuan penting lainnya adalah bahwa *voice behaviour* bertindak sebagai mediator signifikan antara komitmen organisasi, keterikatan pegawai, dan perubahan organisasi. Ketika pegawai yang berkomitmen tinggi dan memiliki keterikatan kuat diberi ruang untuk berbicara, mereka akan menyalurkan energi positif tersebut ke dalam ide dan inisiatif yang mendorong perubahan. Ini berarti bahwa komitmen dan keterikatan pegawai hanya akan berdampak nyata terhadap perubahan apabila pegawai diberi saluran komunikasi yang aman, terbuka, dan inklusif.

Tabel 4. Efek mediasi *voice behaviour*

Hubungan Antar Variabel	Mediasi oleh Voice Behaviour	Signifikansi	Interpretasi
Komitmen Organisasi → Perubahan Organisasi	Ya (Signifikan)	Signifikan	Komitmen memengaruhi perubahan melalui suara pegawai
Keterikatan Pegawai → Perubahan Organisasi	Ya (Signifikan)	Signifikan	Keterikatan → ide → mendukung perubahan

Hasil penelitian ini secara tegas menunjukkan bahwa *voice behavior* merupakan satu-satunya jalur yang mampu menghubungkan komitmen organisasi dan keterikatan pegawai dengan perubahan organisasi. Temuan *full mediation* ini memiliki makna teoritis dan praktis yang sangat kuat: komitmen dan *engagement* ternyata tidak otomatis menghasilkan perubahan. Dalam konteks birokrasi pemerintah daerah, kedua variabel tersebut lebih berfungsi sebagai modal psikologis (potensi) yang ada pada pegawai, tetapi belum tentu mendorong aksi nyata. Pegawai dapat saja loyal, bangga, atau penuh energi dalam bekerja, namun kondisi tersebut belum cukup untuk menciptakan perubahan apabila tidak diwujudkan dalam bentuk keberanian menyampaikan ide, kritik, atau solusi.

Dalam lingkungan birokrasi, terdapat norma diskresioner, struktur hierarkis, dan budaya kehati-hatian yang sering membuat pegawai enggan mengemukakan pendapat meskipun mereka memiliki komitmen dan tingkat keterikatan yang tinggi. Pegawai cenderung menunggu instruksi, menjaga stabilitas, dan menghindari risiko, sehingga

komitmen dan *engagement* hanya berhenti sebagai sikap internal. Oleh karena itu, perubahan organisasi baru terjadi ketika potensi tersebut melewati mekanisme *voice behavior*—yaitu tindakan aktif menyuarakan gagasan, mengungkapkan masalah, serta menawarkan perbaikan secara konstruktif.

Dengan kata lain, komitmen dan keterikatan pegawai berfungsi sebagai energi pendorong, tetapi *voice behavior* adalah saklar yang mengubah energi tersebut menjadi tindakan perubahan. Tanpa *voice*, loyalitas hanya menjadi kepatuhan pasif; dan tanpa *voice*, *engagement* hanya tercermin dalam semangat kerja individual, bukan transformasi organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan budaya komunikasi terbuka, ruang aman untuk menyampaikan ide, dan dukungan atasan untuk menerima kritik menjadi elemen kunci dalam mengubah modal psikologis pegawai menjadi proses perubahan yang nyata dalam organisasi.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *voice behavior* pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Seram Bagian Barat. Demikian pula, keterlibatan pegawai juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *voice behavior*. Selanjutnya, *voice behavior* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan organisasi. Namun, komitmen organisasi dan keterlibatan pegawai secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap perubahan organisasi. Meskipun demikian, keduanya memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan organisasi melalui peran mediasi *voice behavior*, yang menunjukkan bahwa keberanian pegawai untuk menyuarakan pendapat dan ide merupakan mekanisme krusial yang menghubungkan komitmen, keterlibatan, dan efektivitas perubahan organisasi.

Untuk memperkuat kontribusi penelitian, studi selanjutnya disarankan menambahkan variabel moderator yang dapat memperjelas kondisi tertentu yang membuat pegawai lebih atau kurang berani menyuarakan pendapat. Variabel seperti *leader-member exchange* (LMX) dapat diuji untuk melihat apakah kualitas hubungan antara atasan dan bawahan memperkuat atau memperlemah pengaruh komitmen dan *engagement* terhadap *voice behavior*. Alternatif lainnya adalah *perceived organizational support* (POS), yakni persepsi dukungan yang diterima pegawai dari organisasi, yang berpotensi memperbesar peluang pegawai untuk berani menyampaikan ide di lingkungan pemerintah daerah. Penambahan moderator seperti LMX atau POS akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika psikologis dan struktural yang memengaruhi kemunculan *voice behavior* dalam birokrasi publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alipour, F., Idris, K., Ismail, I. A., Uli, J. A., & Karimi, R. (2011). Learning organization and organizational performance: Mediation role of intrapreneurship. *European Journal of Social Sciences*, 21(4), 547–555.
- Andiyasari, A., Matindas, R. W., & Riantoputra, C. D. (2017). Voice behavior: The role of perceived support and psychological ownership. *The South East Asian Journal of Management*, 11(1), 1–24. <https://doi.org/10.21002/seam.v11i1.7735>

- Anggreana, V., Hendriani, S., & Fitri, K. (2015). Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap employee engagement pada pegawai negeri sipil di Kantor Bupati Bagian Umum Setda Kabupaten Siak. *JOM Fekon*, 2(2), 13–28.
- Anik, S., & Arifuddin. (2013). Analisis pengaruh komitmen organisasi dan keterlibatan kerja terhadap hubungan antara etika kerja Islam dengan perubahan organisasi. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 7(2), 159–182.
- Azzahrah, F., & Prihatsanti, U. (2018). Hubungan antara leader–member exchange dan voice behavior pada pegawai PT Suluh Ardhi Engineering. *Empati*, 6(4), 451–455.
- Baidun, D. W. A. (2016). Pengaruh modal psikologis, komitmen organisasi dan perubahan HIMPSI DKI Jakarta. *Tazkiya: Journal of Psychology*, 4(1), 89–102.
- Crant, J. M., Kim, T. Y., & Wang, J. (2011). Dispositional antecedents of demonstration and usefulness of voice behavior. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 285–297.
- Fitria, A. (2013). Pengaruh etika kerja Islam terhadap sikap akuntan dalam perubahan organisasi dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Ekuitas*, 7(4), 441–470.
- Gunawan, A. (2019). Pengaruh komitmen organisasi dan sikap terhadap perubahan organisasi. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 31–40. <https://doi.org/10.33603/jibm.v3i1.2083>
- Harimurti, E., & Mariatin, E. (2014). Pengaruh kesiapan berubah, komitmen terhadap organisasi dan komunikasi tentang perubahan organisasi terhadap penerapan performance management system. *Jurnal Analitika*, 6(1), 27–36.
- Helfrich, C. D., Blevins, D., Smith, J. L., Kelly, P. A., Hogan, T. P., Hagedorn, H., & Sales, A. E. (2011). Predicting implementation from organizational readiness for change: A study protocol. *Implementation Science*, 6, Article 76. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-76>
- Ibrahim, M., & Salendu, A. (2020). Budaya organisasi dan voice behavior: Peran mediasi kepribadian proaktif pada pegawai lembaga pemerintah. *Jurnal Diversita*, 6(2), 154–167.
- Januarti, I. (2016). Pengaruh komitmen organisasi dan keterlibatan kerja terhadap hubungan antara etika kerja Islam dengan sikap terhadap perubahan organisasi. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 10(1), 13–26.
- Juliantara, I. K., Sihombing, I. H. H., & Sulistyawati, N. L. K. S. (2020). The effect of employee engagement on turnover intention. In *Proceeding of the Conference on Business and Management Research (ICBMR)* (Vol. 160, pp. 300–305). <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.201222.043>
- Kojo, A. I., Kindangen, P., & Uhing, Y. (2019). Pengaruh manajemen perubahan, budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Bank SulutGo. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(3), 4261–4270.
- Kuwaitiningsih, A., Setiadi, I. K., & Iswanto, A. H. (2021). Pengaruh organisasi pembelajaran, keterlibatan pegawai terhadap komitmen dan perubahan organisasi di RSJPDHK. *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 4(3), 298–314. <https://doi.org/10.32493/frkm.v4i3.11793>
- Lewiuci, P. G., & Mustamu, R. G. (2016). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja pegawai pada organisasi keluarga produsen senapan angin. *Agora*, 4(2), 101–107.
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>

- Logahan, J. M., & Aesaria, S. M. (2014). Budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi berdampak pada kinerja pegawai pada BTN – Ciputat. *Binus Business Review*, 5(2), 551–563. <https://doi.org/10.21512/bbr.v5i2.1026>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E. W., See, K. E., & Pan, C. (2015). An approach–inhibition model of employee silence: The joint effects of personal sense of power and target openness. *Personnel Psychology*, 68(3), 547–580. <https://doi.org/10.1111/peps.12087>
- Natalia, J., & Rosiana, E. (2020). Analisa pengaruh employee engagement terhadap kinerja pegawai dan turnover intention di Hotel D'Season Surabaya. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 1(2), 93–105.
- Nugroho, S. E., & Ratnawati, I. (2021). Pengaruh keterlibatan pegawai terhadap kinerja pegawai dengan voice behaviour sebagai variabel intervening (Studi pada PT Pelabuhan Indonesia III Persero Regional Jawa Tengah). *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–13.
- Nurlaini, N., & Almasdi, A. (2020). Pengaruh budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT XYZ. *Jurnal Profita: Akuntansi dan Bisnis*, 1(2), 101–119. <https://doi.org/10.47896/ab.v1i2.302>
- Octaviani, S., & Fakhri, M. (2016). Pengaruh budaya organisasi terhadap employee engagement pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis serta Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom. *Jurnal Valuta*, 2(2), 156–170.
- Putri, M. S., Baga, L. M., & Sunarti, E. (2015). Employee engagement, lingkungan sosial dan kinerja pegawai di PT Bank Rakyat Indonesia Tbk, Kantor Cabang Bogor Dewi Sartika. *Manajemen IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 10(2), 123–130. <https://doi.org/10.29244/mikm.10.2.123-130>
- Putro, P. U. W. (2018). Etika kerja Islam, komitmen organisasi, sikap pada perubahan organisasi terhadap kinerja. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 18(2), 116–129. <https://doi.org/10.25124/jmi.v18i2.1205>
- Rahmawati, P., Sumiyati, & Masharyono. (2016). Leader–member exchange dan kepribadian untuk meningkatkan employee voice Kopontren DT. *Strategic Management Journal*, 11(20), 38–44.
- Rais, I. S., & Parmin, P. (2020). Pengaruh perceived organizational support dan budaya organisasi terhadap employee engagement dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(5), 813–833. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v2i5.654>
- Ramadhan, N., & Sembiring, J. (2017). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja pegawai di Human Capital Center PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 14(1), 47–56. <https://doi.org/10.25124/jmi.v14i1.351>
- Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: Connections and consequences. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780–2798. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763843>
- Sari, T. Y., Pattipawae, D. A. W., & Kurniasih, A. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap employee engagement dan dampaknya terhadap organizational citizenship behavior (Studi pada pegawai PT Jakarta Cakratunggal Steel Mills). *JOM Fekon*, 3(2), 23–31.

- Sari, U. T., Asri, C. P., & Medina, A. K. (2020). Pengaruh kepemimpinan etis terhadap voice behavior dengan identifikasi organisasional sebagai pemediasi. *Management Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 15(2), 208–220. <https://doi.org/10.33369/insight.15.2.208-220>
- Simanjuntak, N., & Rahardja, E. (2013). Analisis pengaruh keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap turnover intention pegawai (Studi pada PT Njonja Meneer Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 2(3), 1–10.
- Simbolon, H. (2018). Pengaruh employee engagement terhadap kesiapan menghadapi perubahan organisasi. *Psikodimensia*, 16(2), 142–153. <https://doi.org/10.24167/psiko.v16i2.1183>
- Sirajuddin, B., & Muhakko, F. M. (2016). Pengaruh etika kerja Islam terhadap komitmen profesi internal auditor, komitmen organisasi dan sikap perubahan organisasi pada perbankan syariah di Kota Palembang. *I-Economics: A Research Journal on Islamic Economics*, 2(2), 1–18.
- Sopyan, K., & Eeng, A. (2018). Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan keterikatan pegawai (employee engagement) terhadap kinerja pegawai di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 14–24.
- Susyanto, H. (2019). Pengaruh kepemimpinan, keterlibatan pegawai dan kepuasan kerja terhadap kesiapan untuk berubah dalam menghadapi perubahan organisasi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, 21(1), 11–18. <https://doi.org/10.32424/jeba.v21i1.1287>
- Visagie, C. M., & Steyn, C. (2011). Organisational commitment and responses to planned organisational change: An exploratory study. *Southern African Business Review*, 15(3), 98–121.
- Walidi, R., Imawati, D., & Ramadani, A. (2020). Pengaruh leader–member exchange dan self-efficacy pegawai terhadap employee voice behavior di PD BPR Rokan Hulu. *Hirarki: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 3(2), 173–179.
- Warongan, J. B., Sendow, G. M., & Ogi, I. W. (2014). Pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2(4), 331–342.
- Wijaya, N. H. S. (2019). Proactive personality, LMX, and voice behavior: Employee–supervisor sex (dis)similarity as a moderator. *Management Communication Quarterly*, 33(1), 86–100. <https://doi.org/10.1177/0893318918804890>
- Wijaya, P. S. (2015). Pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan lingkungan terhadap kinerja pegawai pada industri kecil. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 11(1), 62–77.
- Zhao, H. (2014). Voice and silence in organizations. *Chinese Management Studies*, 8(1), 173–194.
- Zulkarnain, & Annisa. (2014). Komitmen terhadap organisasi ditinjau dari kesejahteraan psikologis pekerja. *INSAN*, 15, 54–62.
- Zulkarnain, & Hadiyani, S. (2014). Peranan komitmen organisasi dan employee engagement terhadap kesiapan pegawai untuk berubah. *Jurnal Psikologi*, 41(1), 17–33. <https://doi.org/10.22146/jpsi.6955>