

PENGARUH OTONOMI PEKERJAAN, KESESUAIAN INDIVIDU-ORGANISASI DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP PERILAKU BERSUARA KARYAWAN PADA KCU BANK NAGARI

Akbar Mursalin¹

Mahasiswa Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bung Hatta
Email: akbarmursalin222@gmail.com

Elfitra Azliyanti²

Dosen Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bung Hatta
Email: elfitraazliyanti@bunghatta.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh otonomi pekerjaan, kesesuaian individu-organisasi, dan keterlibatan kerja terhadap perilaku bersuara karyawan pada Kantor Cabang Utama (KCU) Bank Nagari. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan sebanyak 108 kuesioner yang layak diolah. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian individu-organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku bersuara karyawan. Namun, otonomi pekerjaan dan keterlibatan kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Temuan ini menekankan pentingnya keselarasan nilai antara karyawan dan organisasi dalam mendorong partisipasi aktif serta penyampaian ide dalam organisasi. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen dalam membentuk lingkungan kerja yang mendukung ekspresi dan inovasi karyawan.

Kata Kunci: Otonomi Pekerjaan, Kesesuaian Individu-Organisasi, Keterlibatan Kerja, Perilaku Bersuara, Bank Nagari

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of job autonomy, person-organization fit, and work engagement on employee voice behavior at the Main Branch Office (KCU) of Bank Nagari. The research employs a quantitative approach with a cross-sectional design. Data were collected using a questionnaire and analyzed through multiple linear regression. The results reveal that person-organization fit has a significant positive effect on employee voice behavior. In contrast, job autonomy and work engagement do not show significant influence. These findings highlight the importance of value alignment between employees and the organization in fostering active participation and idea sharing in the workplace. The study provides valuable implications for management in building a supportive environment for employee expression and innovation.

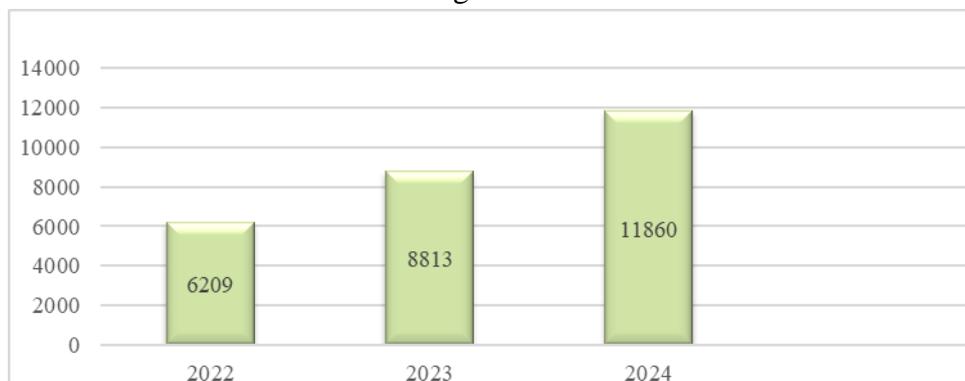
Keywords: Job Autonomy, Person-Organization Fit, Work Engagement, Voice Behavior, Bank Nagari

PENDAHULUAN

Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 menuntut organisasi untuk lebih adaptif, inovatif, dan responsif terhadap perubahan. Sumber daya manusia kini tidak hanya menjadi faktor pendukung, tetapi aset strategis utama yang menentukan keberhasilan organisasi (Lena, 2002). Manajerial modern perlu mendorong partisipasi aktif karyawan dalam menyampaikan gagasan, saran, dan keprihatinan (Gary, 2001). Struktur organisasi yang lebih fleksibel memungkinkan kolaborasi dan partisipasi karyawan menjadi kunci inovasi (Stephen, 2022).

Sektor perbankan menghadapi persaingan ketat akibat digitalisasi, pertumbuhan jumlah bank, dan perubahan perilaku nasabah. Tidak hanya bank nasional, Bank Pembangunan Daerah (BPD) seperti Bank Nagari juga menghadapi tantangan serupa. Bank Nagari telah berupaya melakukan transformasi digital dan peningkatan layanan, namun umpan balik nasabah menunjukkan adanya permasalahan yang perlu diperhatikan.

Gambar.1 Data Aduan Nasabah Bank Nagari tahun 2022-2024



Sumber: PT. Bank Nagari

Berdasarkan gambar 1 jumlah pengaduan nasabah Bank Nagari pada tahun 2022 hingga 2024, terlihat adanya kenaikan yang signifikan setiap tahunnya. Pada tahun 2022 terdapat 6.209 aduan yang diterima Bank Nagari, tahun 2023 sebanyak 8.813 aduan dan 11.860 aduan diterima pada tahun 2024. Kenaikan aduan ini terjadi disebabkan oleh adanya pertumbuhan jumlah nasabah yang menyebabkan lebih banyak kasus, saluran pengaduan yang mudah diakses sehingga nasabah mudah menyuarkan keluhan dan penurunan kualitas layanan seperti layanan digital, antrian atau resolusi masalah. Hal ini mengindikasikan adanya peningkatan ketidakpuasan atau masalah yang dialami nasabah.

Tabel 1. Hasil survey Kepuasan Nasabah Bank Nagari

Tahun	Kurang	Biasa	Mantap	Responden
2024	733	691	73.807	75.231
2023	1.101	1.801	171.579	174.481

Sumber: Bank Nagari

Tabel tersebut menunjukkan peningkatan responden pada kategori “Kurang”, yang mengindikasikan potensi penurunan kualitas layanan atau meningkatnya ekspektasi nasabah. Oleh karena itu, perilaku karyawan, khususnya perilaku bersuara, menjadi krusial untuk mendukung inovasi dan perbaikan layanan.

Penelitian manajemen sumber daya manusia menekankan bahwa perilaku bersuara karyawan berkontribusi terhadap peningkatan proses, inovasi, dan fungsi organisasi (Knoll & Redman, 2016; (Kao et al., 2022; Zhu et al., 2022). Faktor-faktor seperti otonomi pekerjaan (Chiang & Chen, 2021), kesesuaian individu–organisasi (Lauver & Kristof-Brown, 2001; (Kao et al., 2022), serta keterikatan kerja (Reisa & Sudibjo, 2020; Setiawan Maulana et al., 2023; Yaqoub et al., 2020) terbukti memengaruhi kecenderungan karyawan untuk menyampaikan pendapat.

Dengan demikian, penting bagi Bank Nagari untuk mendorong perilaku bersuara karyawan sebagai upaya inovasi berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara otonomi pekerjaan, kesesuaian individu–organisasi, dan keterikatan kerja terhadap perilaku bersuara karyawan Bank Nagari. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia dan memberikan masukan strategis bagi Bank Nagari dalam memperkuat inovasi serta meningkatkan kualitas layanan.

Kajian literatur terkait perilaku bersuara pada penelitian Salsabila et al., (2023) menjelaskan bahwa terdapat 53,3% perilaku bersuara diteliti pada sektor bisnis, manajemen dan akuntansi terutama relevan di sektor korporat/perusahaan. Pada penelitian ini dilakukan pada sektor perbankan daerah yang berbeda dari bank nasional karena memiliki dinamika yang unik terkait birokrasi bernuansa lokal dan pelayanan publik yang mengharuskan karyawan meningkatkan perilaku bersuara untuk meningkatkan inovasi dan pengembangan organisasi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan hubungan kausal antara otonomi pekerjaan terhadap perilaku bersuara karyawan, untuk menjelaskan hubungan kausal antara kesesuaian Individu-organisasi terhadap perilaku bersuara karyawan dan untuk menjelaskan hubungan kausal antara keterlibatan kerja terhadap perilaku bersuara karyawan. Dimana hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai tambahan referensi dan bahan perbandingan untuk masalah yang serupa dimasa depan dalam pengembangan organisasi sumber daya manusia. Dan bagi Bank Nagari diharapkan hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan untuk pengembangan organisasi dan melakukan inovasi lebih lanjut.

KAJIAN LITERATUR

Perilaku Bersuara

Perilaku bersuara merupakan salah satu bentuk perilaku kerja ekstra peran (extra-role behavior) yang penting bagi keberlangsungan organisasi. Morrison, (2011) dan LePine (1998) mendefinisikannya sebagai komunikasi diskresioner berupa penyampaian ide, saran, maupun pendapat yang ditujukan untuk meningkatkan fungsi organisasi atau unit kerja. Chen et al., (2020) menambahkan bahwa perilaku bersuara memiliki peran penting dalam mendukung efisiensi, pencegahan kesalahan, serta peningkatan proses kerja. Artinya, suara karyawan tidak sekadar menjadi bentuk ekspresi personal, melainkan berkontribusi langsung pada keberlanjutan dan kesehatan organisasi.

Lebih jauh, perilaku bersuara dipahami sebagai keberanian karyawan dalam menyampaikan pandangan, baik terkait praktik yang tidak tepat maupun gagasan perbaikan organisasi, yang seringkali dipicu oleh dukungan atau dorongan pemimpin (Chen, 2016). Chan, (2014) menyebut bahwa perilaku ini juga mencerminkan inisiatif karyawan untuk berkomentar,

memberi saran, serta menerima tanggung jawab dalam berbicara yang pada akhirnya mendorong fleksibilitas, inovasi, dan peningkatan kinerja organisasi. Menurut (Zhu & Akhtar, (2019), meskipun dukungan dari pemimpin menciptakan rasa aman, karyawan tetap membutuhkan motivasi internal untuk berani bersuara demi kepentingan organisasi.

Dalam literatur, perilaku bersuara dibedakan menjadi dua dimensi (Van Dyne & LePine, 1998; Kao et al., 2022). Pertama, perilaku bersuara promotif, yang mencakup penyampaian saran dan ide inovatif untuk meningkatkan praktik maupun prosedur kerja. Perilaku ini bersifat konstruktif dan diarahkan pada perbaikan organisasi. Kedua, perilaku bersuara prohibitif, yang berfokus pada penyampaian kritik atau larangan terhadap praktik yang tidak efektif atau berpotensi menimbulkan masalah (Kalemci et al., 2019). Kedua dimensi ini sama-sama penting karena tidak hanya mendukung inovasi, tetapi juga melindungi organisasi dari risiko yang merugikan.

Otonomi Pekerjaan

Otonomi pekerjaan didefinisikan sebagai kebebasan, kemandirian, serta keleluasaan yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk menjadwalkan, mengatur, dan menentukan prosedur dalam menyelesaikan pekerjaannya (Hackman & Oldham, 1976; Sunarto, 2004). Konsep ini berakar pada teori *Self-Determination* yang menekankan bahwa individu memiliki kebutuhan intrinsik, termasuk otonomi, yang apabila terpenuhi akan meningkatkan keterlibatan, motivasi, serta kepuasan kerja (Deci & Ryan dalam Kao et al., (2022). Otonomi memungkinkan karyawan memiliki kontrol atas aktivitas pekerjaannya, mendorong pengembangan diri, serta menghasilkan kinerja yang optimal (Ihil, 2023).

Clausen et al., (2022) membedakan otonomi pekerjaan menjadi dua tingkatan. Pertama, otonomi tinggi, di mana karyawan memiliki kebebasan, tanggung jawab, serta kontrol dalam menyelesaikan tugas tanpa menunggu instruksi atasan (Hackman & Oldham, 1976). Kedua, otonomi rendah, di mana karyawan dibatasi oleh aturan dan instruksi yang ketat, sehingga menghambat munculnya inovasi dan inisiatif (Hackman & Oldham, 1976). Dengan demikian, tingginya otonomi yang diberikan organisasi akan berimplikasi positif terhadap kreativitas dan kontribusi karyawan. Dalam kaitannya dengan perilaku bersuara, otonomi pekerjaan dipandang sebagai faktor kontekstual yang mendorong keberanian karyawan untuk mengemukakan pendapat, ide, maupun kritik membangun. Teori *Self-Determination* menjelaskan bahwa karyawan yang kebutuhan otonominya terpenuhi akan lebih termotivasi secara intrinsik dan merasa percaya diri untuk mengungkapkan suara dalam organisasi (Caso et al., 2015). Penelitian terdahulu menunjukkan hubungan positif antara otonomi dan perilaku bersuara, di mana otonomi memberi karyawan keyakinan serta dukungan untuk berkontribusi melalui ide-ide konstruktif (Lepine & Van Dyne, 2001; Morrison, 2011)

Berdasarkan literatur yang telah dipaparkan, otonomi pekerjaan memiliki peran penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dan mendorong munculnya perilaku bersuara. Karyawan dengan otonomi tinggi cenderung merasa lebih bebas, berdaya, dan didukung oleh organisasi, sehingga lebih berani mengemukakan ide maupun saran yang bermanfaat untuk pengembangan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Otonomi pekerjaan berpengaruh positif terhadap perilaku bersuara karyawan.

Kesesuaian Individu-Organisasi

Kesesuaian individu-organisasi (person-organization fit/PO-fit) dipahami sebagai keselarasan antara nilai, tujuan, maupun karakteristik individu dengan nilai dan norma yang dianut organisasi (Kao et al., 2022; Sylvana et al., 2024). Donald dan Pandey (2007) menekankan bahwa kesesuaian ini terjadi ketika organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan, terdapat kemiripan karakteristik, dan terjalin timbal balik yang seimbang. Kristof, (1996) menguraikan bahwa kesesuaian individu-organisasi memiliki beberapa karakteristik, meliputi: (a) kesesuaian nilai, (b) kesesuaian tujuan, (c) pemenuhan kebutuhan karyawan, (d) kesesuaian kepribadian-budaya, serta (e) kesesuaian tuntutan-kemampuan.

Persepsi kesesuaian individu-organisasi yang tinggi menciptakan makna kerja yang lebih besar dan mendorong perilaku diskresioner yang menguntungkan organisasi (Kao et al., 2022). Karyawan dengan kesesuaian nilai dan preferensi yang serupa dengan organisasi akan merasakan rasa memiliki, komitmen, serta tanggung jawab yang lebih tinggi (Alfes et al., 2016). Kondisi ini pada gilirannya menumbuhkan motivasi intrinsik untuk terlibat aktif, termasuk menyalurkan ide, saran, maupun kritik yang membangun bagi pengembangan organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kesesuaian individu-organisasi berhubungan positif dengan perilaku bersuara, khususnya pada dimensi promotif yang berfokus pada dukungan dan kontribusi perbaikan organisasi (Kao et al., 2022). Hal ini menegaskan bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian antara karyawan dan organisasi, semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk berperilaku bersuara.

Berdasarkan kajian literatur, kesesuaian individu-organisasi berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan rasa memiliki, dan mendorong partisipasi aktif karyawan. Ketika nilai dan tujuan karyawan selaras dengan organisasi, mereka akan lebih termotivasi untuk menyuarakan ide maupun saran secara konstruktif. Dengan demikian, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Kesesuaian individu-organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku bersuara karyawan.

Keterlibatan Kerja

Keterlibatan karyawan dipahami sebagai dedikasi dalam pekerjaan yang bermakna dan membuat individu merasa dihargai serta penting dalam organisasi (Osborne & Hammoud, 2017). Karyawan yang terlibat menunjukkan ikatan mental dan emosional yang kuat dengan pekerjaannya, disertai dengan antusiasme serta komitmen tinggi (Bhave, 2023). Trost, (2014) menambahkan bahwa keterlibatan karyawan merepresentasikan sejauh mana individu memanfaatkan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan.

Dengan demikian, keterlibatan karyawan dapat dimaknai sebagai kondisi keterhubungan individu dengan organisasi yang mendorong munculnya antusiasme, komitmen, dan partisipasi aktif dalam pekerjaan maupun pencapaian tujuan organisasi. Meiyani & Putra, (2019) mengadaptasi model hierarki Gallup, menguraikan empat karakteristik utama keterlibatan karyawan yang mencakup 12 indikator, yaitu: Kebutuhan Dasar, Dukungan Manajemen, Kerjasama dan Pertumbuhan. Karakteristik ini menekankan bahwa keterlibatan karyawan merupakan hasil interaksi antara kebutuhan dasar, dukungan organisasi, lingkungan kerja yang sehat, serta peluang pengembangan diri. Keterlibatan karyawan memiliki kontribusi penting dalam mendorong perilaku proaktif. Karyawan yang merasa terlibat cenderung memiliki energi

positif, sehingga mampu mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan afektif dalam menjalankan pekerjaannya (Setiawan Maulana et al., 2023). LePine (1998) menjelaskan bahwa karyawan dengan keterlibatan tinggi akan merasa diinginkan dan pantas untuk berpartisipasi dalam perilaku yang menantang, termasuk menyampaikan pendapat dalam upaya perbaikan organisasi. Penelitian Cheng, (2009) juga mendukung bahwa keterlibatan kerja berhubungan positif dengan perilaku bersuara karyawan.

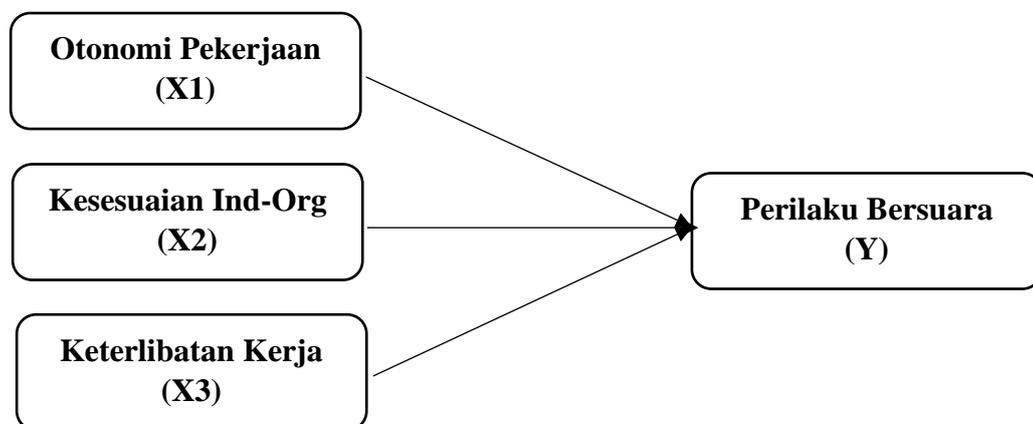
Dengan demikian, keterlibatan karyawan mendorong munculnya rasa memiliki, partisipasi aktif, serta keberanian untuk menyampaikan gagasan, ide, maupun kritik yang membangun demi kepentingan organisasi. Berdasarkan kajian literatur tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap perilaku bersuara karyawan.

Penelitian ini menekankan tiga faktor penting yang memengaruhi perilaku bersuara karyawan, yaitu otonomi pekerjaan, kesesuaian individu-organisasi, dan keterlibatan karyawan. Pertama, otonomi pekerjaan memberikan kebebasan dan kemandirian kepada karyawan untuk mengatur cara mereka bekerja. Karyawan yang memiliki tingkat otonomi tinggi akan lebih percaya diri dan terdorong untuk menyampaikan ide serta pendapat demi perbaikan organisasi (LePine & Van Dyne, 1998; Morrison, 2011).

Kedua, kesesuaian individu-organisasi menekankan kecocokan nilai, tujuan, dan karakteristik antara karyawan dan organisasi. Tingkat kesesuaian yang baik menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab sehingga mendorong karyawan untuk berkontribusi melalui perilaku bersuara (Alfes et al., 2016; Kao et al., 2022).

Ketiga, keterlibatan karyawan menunjukkan sejauh mana karyawan memiliki antusiasme, energi, dan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasinya. Karyawan yang terlibat cenderung lebih aktif menyampaikan gagasan dan kritik membangun untuk mendukung keberhasilan organisasi (LePine & Van Dyne, 1998; Cheng, 2009). Dengan demikian, dapat dirumuskan bahwa otonomi pekerjaan, kesesuaian individu-organisasi, dan keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap perilaku bersuara karyawan.



Gambar.2 Kerangka Konsep Penelitian

METODE PENELITIAN

1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian cross sectional, dimana desain penelitian cross sectional ini merupakan proses penelitian yang dilakukan dengan sekali pengamatan, yaitu dengan melihat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen, melalui instrumen yang sama dalam jangka waktu yang ditentukan peneliti (Sugiyono, 2019).

2. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, digunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Dimana deskriptif kuantitatif ini merupakan metode penelitian yang dapat diukur, bersifat objektif, rasional dan sistematis datanya berupa angka dan akan diolah dengan menggunakan bantuan alat statistik (Sugiyono, 2019).

3. Sumber Data

Penelitian ini menggunakan sumber data primer. Dimana sumber data primer ini merupakan data yang diambil secara langsung dari responden. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan melakukan survei lapangan dengan menggunakan kuesioner. Sugiyono, (2019) menjelaskan bahwa kuesioner adalah Teknik pengumpulan data yang dilakukan secara langsung dengan membagikan beberapa pertanyaan kepada sampel penelitian.

4. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Menurut Sugiyono, (2019), menjelaskan bahwa objek penelitian adalah objek penelitian merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Objek pada penelitian ini adalah Kantor Cabang Utama PT. Bank Nagari dengan jumlah karyawan berjumlah 292 orang karyawan.

b. Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2019). Peneliti menggunakan Teknik simple random sampling yang merupakan teknik penarikan sampel secara acak pada populasi. Untuk mengukur besaran sampel yang akan diteliti peneliti menggunakan rumus Slovin yang mana rumus ini mampu mengukur besaran sampel yang akan diteliti, dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N \cdot e^2 + 1}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = *margin of error*

Penelitian ini menggunakan $e = 0,05$ (5%) dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \frac{292}{1 + 292 \cdot (0,05)^2} \\ &= \frac{292}{1 + 292 (0,0025)} \\ &= \frac{292}{1 + 0,73} \end{aligned}$$

$$= \frac{292}{1,73}$$

= 168,79 (dibulatkan 169)

5. Metode pengambilan data

Penelitian ini menggunakan pengambilan data dengan menggunakan skala likert, dimana skala likert ini merupakan respon persetujuan responden atas pernyataan atau pertanyaan (Simamora, 2022).

No	Kategori	Skor positif
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Netral	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

6. Uji instrument

a. Uji Validitas

Uji Validitas adalah pengujian ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam pengukuran. Dachlan (2014) dalam (Dharma, 2022) menjabarkan bahwa validitas konstruk sebagai takaran yang dapat memastikan bahwa item-item pengukuran mempresentasikan konstruk hipotesis yang direfleksikan melalui sejumlah elemen/item pertanyaan secara aktual.

Teknik yang lazim digunakan adalah Analisis Faktor Konfirmatori (AFK). Bertujuan untuk mengkonfirmasi atau menguji kembali model pengukuran yang perumusannya berasal dari sebuah teori. jika faktor *loading* dalam setiap item pertanyaan memiliki nilai diatas 0,50 maka dapat dinyatakan bahwa item tersebut valid, dan sebaliknya jika kurang dari 0,50 maka item pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid (Dharma, 2022).

a. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan tingkat konsistensi dan stabilitas instrumen dalam mengukur suatu konstruk memeriksa kembali model pengukuran yang perumusannya berasal dari suatu teori (Asra et al. dalam Dharma, 2022). Amir (2015) dalam (Dharma, 2022) juga menjelaskan Untuk mengetahui reliabilitas sebuah variabel digunakan nilai *cronbach alpha* minimal 0,6 untuk dianggap cukup memadai.

7. Metode Analisa data

Penelitian ini dalam pengujian statistik dilakukan dengan pengujian data dengan menggunakan tahapan berikut:

a. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bermaksud untuk menggambarkan karakteristik masing-masing variabel penelitian, dengan menyajikan data ke dalam tabel distribusi. Analisis ini tidak menghubungkan satu variabel dengan variabel lainnya. Tetapi untuk mendapatkan skor masing-masing indikator dan pertanyaan-pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rata -Rata Skor} = \frac{(5.F_{ss}) + (4.F_s) + (3.F_n) + (2.F_{ts}) + (1.F_{sts})}{SS + S + N + TS + STS}$$

Keterangan:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS= Sangat Tidak Setuju

b. Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas dengan variabel terikat. Untuk regresi variabel bebasnya terdiri atas dua atau lebih, regresinya disebut regresi berganda. Dalam penelitian ini variabel bebasnya terdiri dari tiga variabel, dan variabel terikat satu variabel sehingga menggunakan regresi berganda. Suatu variabel bebas dapat dikatakan berpengaruh terhadap variabel terikat jika memiliki nilai P-Value < 0,05 dan jika nilai P-Value > 0,05 maka suatu variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat. Persamaan regresi dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu Otonomi Pekerjaan (X1) Kesesuaian Individu-Organisasi (X2) Keterlibatan Kerja (X3) terhadap Perilaku Bersuara (Y). Model persamaan regresi tersebut sebagai berikut:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + e$$

Keterangan:

Y = Perilaku Bersuara

X1= Otonomi Pekerjaan

X2= Kesesuaian Individu-Organisasi

X3= Keterlibatan Kerja

a = Konstanta

b1 = Koefisien regresi variabel Otonomi Pekerjaan

b2 = Koefisien regresi variabel Kesesuaian Individu-Organisasi

b3 = Koefisien regresi variabel Kesesuaian Keterlibatan Kerja

e = *Error Term*

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Demografi responden penelitian

Pada penelitian dilakukan penyebaran kuesioner sebanyak 169 kuesioner, jumlah kuesioner yang dikembalikan sebanyak 108 kuesioner dan yang tidak dikembalikan

sebanyak 61 kuesioner dan semua kuesioner yang dikembalikan dapat diolah. Setelah dilakukannya penyebaran kuesioner terhadap semua responden pada KCU Bank Nagari sebanyak 108 responden, maka dinarasikan secara umum responden pada tabel berikut;

Tabel 2. Deskripsi Demografi Responden

Demografi		N	%
Gender	Laki-laki	63	58.3%
	Perempuan	45	41.7%
Status	Menikah	96	88.9%
	Blm menikah	12	11.1
Pendidikan	SMA/Sederajat	1	0.93%
	Diploma 3	1	0.93%
	Sarjana	95	87.9%
	Pascasarjana	10	9.3%
	Doktor	1	0.93%
Jabatan	Manajer	10	9.3%
	Staff	98	90.7%
Usia	Minimal	26	39,24
	Maksimal	55	
Masa kerja	Minimal	2	14,58
	Maksimal	35	

Berdasarkan karakteristik demografi, responden dalam penelitian ini didominasi oleh laki-laki sebanyak 63 orang (58,3%), sedangkan responden perempuan berjumlah 45 orang (41,7%). Dari sisi status perkawinan, sebagian besar responden telah menikah, yaitu 96 orang (88,9%), sementara responden yang belum menikah hanya 12 orang (11,1%). Dilihat dari tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan sarjana, yaitu sebanyak 95 orang (87,9%). Sementara itu, responden dengan pendidikan pascasarjana berjumlah 10 orang (9,3%), serta masing-masing 1 orang (0,93%) pada tingkat SMA/ sederajat, Diploma 3, dan Doktor. Berdasarkan jabatan, sebagian besar responden menempati posisi sebagai staf sebanyak 98 orang (90,7%), sedangkan yang menduduki posisi manajer berjumlah 10 orang (9,3%). Selanjutnya, karakteristik usia menunjukkan bahwa responden termuda berusia 26 tahun, sedangkan yang tertua berusia 55 tahun, dengan rata-rata usia responden berada pada kisaran 39,24 tahun. Adapun masa kerja responden bervariasi antara 2 tahun hingga 35 tahun, dengan rata-rata masa kerja sekitar 14,58 tahun.

2. Pengujian Instrumen Penelitian

a. Hasil uji validitas konstruk

Tabel.3 Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas

Instrumen	Jumlah Item Valid	Kisaran Muatan Faktor	AVE	CR
Otonomi Pekerjaan (X1)				
Metode kerja (3 item)	3	0,86-0,90	0,76	0,90
Penjadwalan kerja (3 item)	3	0,70-0,87	0,61	0,82

Kriteria pekerjaan (3 item)	3	0,66-0,82	0,52	0,76
Kesuaian Indvd-Organisasi (X2)				
<i>Value congruence</i> (5 item)	5	0,81-0,93	0,74	0,93
<i>Needs-supplies fit</i> (3 item)	3	0,66-0,84	0,60	0,81
<i>Personality-organization fit</i> (2 item)	2	0,88-0,99	0,58	0,73
<i>Demand-abilities fit</i> (3 item)	3	0,77-0,90	0,73	0,89
Keterikatan Kerja (X3)				
Vigor (6 item)	6	0,65-0,75	0,50	0,85
Dedikasi (5 item)	5	0,78-0,83	0,65	0,90
Absorpsi (6 item)	6	0,66-0,84	0,59	0,89
Perilaku Bersuara (Y)				
<i>Self-oriented voice</i> (2 item)	2	0,81-0,90	0,50	0,65
<i>Change-oriented voice</i> (6item)	4	0,72-0,81	0,57	0,84
<i>Other-oriented voice</i> (2 item)	1	0,73	0,25	0,40

Berdasarkan hasil pengujian validitas konstruk dan reliabilitas instrumen penelitian. Instrumen variabel Otonomi Pekerjaan (X1) diuji berdasarkan tiap dimensi. Dimensi pertama yaitu *metode kerja* ditemukan 3 item valid dari 3 item yang diuji dengan muatan faktor 0,86–0,90, nilai AVE sebesar 0,76, dan nilai CR 0,90. Pada dimensi *penjadwalan kerja* terdapat 3 item valid dari 3 item yang diuji dengan muatan faktor 0,70–0,87, nilai AVE sebesar 0,61, dan CR 0,82. Selanjutnya, pada dimensi *kriteria pekerjaan* terdapat 3 item valid dari 3 item dengan muatan faktor 0,66–0,82, nilai AVE sebesar 0,52, dan CR 0,76.

Instrumen variabel Kesesuaian Individu–Organisasi (X2) juga diuji berdasarkan tiap dimensinya. Dimensi *value congruence* memiliki 5 item valid dari 5 item yang diuji dengan muatan faktor 0,81–0,93, nilai AVE sebesar 0,74, dan CR 0,93. Dimensi *needs-supplies fit* terdiri atas 3 item valid dari 3 item dengan muatan faktor 0,66–0,84, nilai AVE 0,60, dan CR 0,81. Pada dimensi *personality-organization fit* terdapat 2 item valid dari 2 item dengan muatan faktor 0,88–0,99, nilai AVE 0,58, dan CR 0,73. Adapun pada dimensi *demand-abilities fit* terdapat 3 item valid dari 3 item dengan muatan faktor 0,77–0,90, nilai AVE 0,73, dan CR 0,89.

Instrumen variabel Keterikatan Kerja (X3) terdiri dari tiga dimensi. Dimensi *vigor* memiliki 6 item valid dari 6 item dengan muatan faktor 0,65–0,75, nilai AVE 0,50, dan CR 0,85. Dimensi *dedikasi* memiliki 5 item valid dari 5 item dengan muatan faktor 0,78–0,83, nilai AVE 0,65, dan CR 0,90. Dimensi *absorpsi* memiliki 6 item valid dari 6 item dengan muatan faktor 0,66–0,84, nilai AVE 0,59, dan CR 0,89.

Instrumen variabel Perilaku Bersuara (Y) terdiri dari tiga dimensi. Dimensi *self-oriented voice* memiliki 2 item valid dari 2 item dengan muatan faktor 0,81–0,90, nilai AVE 0,50, dan CR 0,65. Dimensi *change-oriented voice* memiliki 4 item valid dari 6 item dengan muatan faktor 0,72–0,81, nilai AVE 0,57, dan CR 0,84. Selanjutnya, dimensi *other-oriented voice* hanya memiliki 1 item valid dari 2 item dengan muatan faktor 0,73, nilai AVE 0,25, dan CR 0,40.

b. Deskriptif dan korelasi antar variabel

Tabel.4 Deskripsi dan Korelasi Antar Variabel

Variabel	Mean	Stdv	Min	Max	1	2	3	4
Otonomi pekerjaan	33,81	4,43	9	45	1,000			
Kesesuaian individu-organisasi	49,46	7,71	13	65	0,4696	1,000		
Keterlibatan kerja	64,69	8,73	17	85	0,5136	0,6691	1,000	
Perilaku bersuara	28,16	3,55	12	35	0,2858	0,4903	0,3330	1,000

Berdasarkan tabel 4.4 diketahui bahwa secara teoritis skor terendah yang diberikan responden dalam menjawab pertanyaan yang mendukung variabel otonomi pekerjaan adalah 5 dan skor tertinggi adalah 25. Rata-rata skor yang diberikan responden dalam menjawab semua pertanyaan yang mendukung otonomi pekerjaan adalah 33,81 dengan standar deviasi sebesar 4,43. Jika nilai rata-rata tersebut diposisikan secara relatif menurut kategori, maka variabel otonomi pekerjaan berada pada pada kategori tinggi.

Kemudian pada variabel kesesuaian individu-organisasi skor terendah terdapat pada angka 13 dari responden dan skor tertinggi 65. Rata-rata skor yang diberikan responden dalam menjawab semua pertanyaan yang mendukung variabel kesesuaian individu-organisasi sebesar 49,46 dengan standar deviasi 7,71. Jika nilai rata-rata tersebut diposisikan secara relatif menurut kategori, maka variabel kesesuaian individu-organisasi berada pada kategori tinggi.

Selanjutnya pada variabel keterlibatan kerja skor terendah terdapat pada angka 17 dari responden dan skor tertinggi 85. Rata-rata skor yang diberikan responden dalam menjawab semua pertanyaan yang mendukung variabel keterlibatan kerja sebesar 64,69 dengan standar deviasi 8,73. Jika nilai rata-rata tersebut diposisikan secara relatif menurut kategori, maka variabel kesesuaian individu-organisasi berada pada kategori tinggi.

Kemudian pada variabel perilaku bersuara skor terendah terdapat pada angka 12 dari responden dan skor tertinggi 35. Rata-rata skor yang diberikan responden dalam menjawab semua pertanyaan yang mendukung variabel perilaku bersuara sebesar 28,16 dengan standar deviasi 3.55. Jika nilai rata-rata tersebut diposisikan secara relatif menurut kategori, maka variabel perilaku bersuara berada pada kategori tinggi.

c. Pengujian Hipotesis

Tabel.5 Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Coef.	Sig	Alpha	Keterangan
Otonomi Pekerjaan	0,06	0,455	0,05	H1 ditolak
Kesesuaian Individu-Organisasi	0,21	0,000	0,05	H2 diterima
Keterikatan Kerja	-0,007	0,879	0,05	H3 ditolak

Catatan: Adj R-Square 0,22

Dari tabel 4.5 dapat dilihat bahwa otonomi pekerjaan memiliki koefisien regresi sebesar 0,06 dengan nilai signifikansi 0,455 yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada variabel otonomi pekerjaan masih lebih besar dari nilai alpha yaitu 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa tidak cukup bukti untuk menyimpulkan bahwa otonomi pekerjaan memiliki pengaruh positif terhadap perilaku bersuara karyawan, sehingga hipotesis pertama (H1) ditolak. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian (LePine, 1998).

Selanjutnya berdasarkan hasil pengujian statistik tersebut terlihat bahwa kesesuaian individu-organisasi menunjukkan nilai koefisien 0,21 dengan nilai signifikansi 0,00 yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada variabel kesesuaian individu-organisasi lebih kecil dari nilai alpha yaitu 0,05. Hal ini menunjukkan cukup bukti untuk menyimpulkan bahwa kesesuaian individu-organisasi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku bersuara karyawan, sehingga hipotesis kedua (H2) diterima. Hasil penelitian ini sesuai dan didukung oleh penelitian (Kao et al., 2022).

Kemudian pada hasil pengujian statistik diatas juga memperlihatkan bahwa variabel keterikatan kerja memiliki koefisien negatif sebesar -0,007 dengan nilai signifikansi sebesar 0,879 yang menunjukkan secara jelas bahwa nilai signifikansi variabel keterikatan kerja lebih besar dari nilai alpha yaitu 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa tidak cukup bukti untuk menyimpulkan bahwa keterikatan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap perilaku suara karyawan, sehingga hipotesis ketiga (H3) ditolak. Hasil penelitian ini juga bertolak belakang dengan penelitian (Cheng, 2009).

3. Pembahasan

a. Pengaruh Otonomi Pekerjaan Terhadap Perilaku Bersuara Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa otonomi pekerjaan tidak berpengaruh terhadap perilaku bersuara karyawan pada KCU Bank Nagari, sehingga hipotesis pertama (H1) ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa kebebasan karyawan dalam menentukan metode, jadwal, maupun standar kerja tidak serta merta mendorong mereka untuk menyampaikan ide atau pendapat. Kondisi birokrasi dan struktur hierarki yang ketat pada industri perbankan membatasi ruang bagi karyawan untuk bersuara, sebagaimana ditegaskan Morrison (2011) bahwa organisasi birokratis membuat karyawan enggan menyampaikan pendapat. Temuan ini konsisten dengan Dedahanov et al. (2019) dan Svendsen (2018) yang menyatakan otonomi kerja tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku bersuara, melainkan berperan sebagai faktor moderasi dalam memperkuat hubungan kepemimpinan dengan perilaku bersuara.

b. Pengaruh Kesesuaian Individu-Organisasi Terhadap Perilaku Bersuara Karyawan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kesesuaian individu-organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku bersuara karyawan pada KCU Bank Nagari, sehingga hipotesis kedua (H2) diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa kesesuaian nilai, kebutuhan, dan karakteristik antara karyawan dan organisasi mendorong rasa memiliki, tanggung jawab, serta motivasi kerja yang lebih tinggi,

sehingga karyawan terdorong untuk menyampaikan ide, saran, maupun kritik demi kemajuan organisasi. Dalam konteks perbankan yang memiliki struktur kerja formal, kesesuaian dengan nilai dan budaya organisasi terbukti meningkatkan keterikatan karyawan dan kepercayaan terhadap sistem yang ada, sehingga perilaku bersuara lebih mungkin muncul. Hasil ini sejalan dengan penelitian Kao et al. (2022) yang menemukan pengaruh positif antara kesesuaian individu–organisasi dengan perilaku bersuara, serta Morrison (2011) yang menyatakan bahwa kesesuaian tersebut memperkuat niat karyawan untuk melindungi dan memperbaiki organisasi melalui perilaku bersuara.

c. Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Perilaku Bersuara Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa keterikatan kerja tidak berpengaruh terhadap perilaku bersuara karyawan pada KCU Bank Nagari, sehingga hipotesis ketiga (H3) ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan memiliki rasa keterikatan yang tinggi terhadap tugasnya, kondisi organisasi yang hierarkis, birokratis, dan berorientasi pada kepatuhan membuat karyawan merasa tidak aman secara sosial untuk menyuarakan pendapat. Temuan ini berbeda dengan Cheng (2009) yang menemukan bahwa keterikatan kerja berhubungan positif dengan perilaku bersuara, namun sejalan dengan Ibrahim et al. (2021) yang meneliti instansi keuangan di Malaysia dan menemukan bahwa keterikatan kerja tidak berpengaruh terhadap perilaku bersuara. Dengan demikian, keterikatan kerja hanya mendorong komitmen karyawan terhadap tugas, tetapi tidak meningkatkan keberanian untuk mengambil risiko dalam menyampaikan ide atau kritik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab-bab sebelumnya, diperoleh bukti empiris mengenai pengaruh otonomi pekerjaan, kesesuaian individu–organisasi, dan keterikatan kerja terhadap perilaku bersuara karyawan KCU Bank Nagari yang melibatkan 108 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa otonomi pekerjaan tidak berpengaruh terhadap perilaku bersuara karyawan, sedangkan kesesuaian individu–organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap perilaku bersuara. Sementara itu, keterikatan kerja tidak berpengaruh terhadap perilaku bersuara karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa perilaku bersuara karyawan dalam konteks organisasi perbankan lebih banyak dipengaruhi oleh tingkat kesesuaian nilai antara individu dan organisasi dibandingkan oleh aspek otonomi maupun keterikatan kerja.

Implikasi dari penelitian ini terutama ditujukan bagi manajemen KCU Bank Nagari. Hasil penelitian menunjukkan perlunya manajemen menciptakan iklim kerja yang lebih terbuka, menyediakan saluran komunikasi formal yang efektif, serta menumbuhkan rasa aman secara psikologis agar karyawan merasa dihargai ketika menyampaikan pendapat. Hal ini penting mengingat dalam praktiknya, penyampaian pendapat sering kali terhambat oleh regulasi, prosedur yang ketat, maupun kekhawatiran terhadap risiko sosial. Selain itu, organisasi yang memiliki tingkat kesesuaian individu–organisasi yang tinggi perlu memperkuat kesesuaian tersebut melalui proses rekrutmen yang mempertimbangkan keselarasan nilai, serta melalui program internalisasi budaya organisasi seperti pelatihan nilai inti dan penguatan visi–misi. Dengan cara ini, perilaku bersuara karyawan akan tumbuh secara alami sebagai wujud loyalitas dan partisipasi mereka dalam memajukan organisasi.

Di sisi lain, meskipun karyawan memiliki keterikatan kerja yang tinggi, hal tersebut tidak serta-merta mendorong munculnya perilaku bersuara. Oleh karena itu, manajemen perlu mendorong keberanian karyawan dalam menyampaikan pendapat melalui pembangunan budaya kerja yang lebih terbuka serta kepemimpinan yang partisipatif. Dengan terciptanya ruang yang aman untuk bersuara, diharapkan karyawan dapat berkontribusi lebih aktif dalam menyampaikan ide dan saran, sehingga proses inovasi dan pengembangan organisasi dapat terus meningkat dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfes, K., Shantz, A., & Alahakone, R. (2016). Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance. *Personnel Review*, 45(6), 1323–1339. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2015-0029>
- Bhave, S. vishnu. (2023). *EMPLOYEE ENGAGEMENT*. 02.
- Caso, L., D'Ambrosio, R., & Transirico, M. (2015). W 2, p -solvability of the Dirichlet problem for elliptic equations with singular data. *Abstract and Applied Analysis*, 2015(October 2003), 331–362. <https://doi.org/10.1155/2015/635035>
- Chan, S. C. H. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? *Human Relations*, 67(6), 667–693. <https://doi.org/10.1177/0018726713503022>
- Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *Leadership Quarterly*, 27(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.007>
- Chen, L., Li, M., Wu, Y. J., & Chen, C. (2020). The voicer's reactions to voice: an examination of employee voice on perceived organizational status and subsequent innovative behavior in the workplace. *Personnel Review*, 50(4), 1073–1092. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0399>
- Cheng, Jan W. (2009). *Industrial Management & Data Systems Article information* :
- Chiang, C. F., & Chen, J. an. (2021). How Empowering Leadership and a Cooperative Climate Influence Employees' Voice Behavior and Knowledge Sharing in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 22(4), 476–495. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1802391>
- Clausen, T., Pedersen, L. R. M., Andersen, M. F., Theorell, T., & Madsen, I. E. H. (2022). Job autonomy and psychological well-being: A linear or a non-linear association? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(3), 395–405. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1972973>
- Dharma, S. (2022). *Analisis Statistik Terapan Dalam Penelitian Sosial Dengan Stata (1st ed.)*. In Media. in media.
- Gary, Y. (2001). *Leadership in Organization* (T. Eli (ed.); 5th ed.). Prentice-Hall Inc.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test

- of a theory, Organizational Behaviour and Human Performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(170), 250–279. http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Hackman_et_al_1976_Motivation_thru_the_design_of_work.pdf
- Ihil S Baron. (2023). Efek Beban Kerja Dan Otonomi Kerja Terhadap Prestasi Kerja. *Kindai*, 18(2), 365–372. <https://doi.org/10.35972/kindai.v18i2.825>
- Kalemci, R. A., Kalemci-Tuzun, I., & Ozkan-Canbolat, E. (2019). Psychological Antecedents of Promotive and Prohibitive Voice: a Two-Wave Examination. *Academy of Management Journal*, 28(2), 126–141.
- Kao, K. Y., Hsu, H. H., Thomas, C. L., Cheng, Y. C., Lin, M. T., & Li, H. F. (2022). Motivating employees to speak up: Linking job autonomy, P-O fit, and employee voice behaviors through work engagement. *Current Psychology*, 41(11), 7762–7776. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01222-0>
- Knoll, M., & Redman, T. (2016). Does the Presence of Voice Imply the Absence of Silence? The Necessity to Consider Employees' Affective Attachment and Job Engagement. *Human Resource Management*, 55(5), 829–844. <https://doi.org/10.1002/hrm.21744>
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454–470. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1807>
- Lena Ellitan. (2002). Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 4(2), pp.65-76. <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/15623>
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853>
- Meiyani, E., & Putra, A. H. P. K. (2019). The relationship between islamic leadership on employee engagement distribution in FMCG industry: Anthropology business review. *Journal of Distribution Science*, 17(5), 19–28. <https://doi.org/10.15722/jds.17.05.201905.19>
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1). <https://doi.org/10.5590/ijamt.2017.16.1.04>
- Reisa, A., & Sudibjo, N. (2020). *Employee Voice Behavior: Pengaruh Self-efficacy* ,

Kepribadian Proaktif dan Work Engagement dalam Organisasi Pendidikan. 141–151.

- Salsabila, D. R., Eliyana, A., & Sridadi, A. R. (2023). Voice Behavior: A Systematic Literature Review – A Model of Antecedents and Outcomes. *Jurnal Ecodemica : Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 148–159. <https://doi.org/10.31294/eco.v7i1.14617>
- Setiawan Maulana, M., Sofiah, D., Prasetyo, Y., & Psikologi, F. (2023). Work engagement pada karyawan: Bagaimana peranan perceived organizational support? *INNER: Journal of Psychological Research*, 3(1), 20–27.
- Simamora, B. (2022). Skala Likert, Bias Penggunaan dan Jalan Keluarnya. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 84–93. <https://doi.org/10.46806/jman.v12i1.978>
- Stephen, R., & A, J. T. (2022). Perilaku Organisasi. In *Perilaku Organisasi* (16th ed.). polinemapress. <https://doi.org/10.52931/T4B6/2022>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Sunarto, K. (2004). Pengantar Sosiologi. In *Jakarta, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Indonesia*.
- Sylvana, A., Awaluddin, M., Dueramae, H., & Sanusi, N. U. Y. (2024). The Role of Person-Organization Fit , Person-Job Fit , and Job Satisfaction in Enhancing the Performance of Universitas Terbuka ' s Lectures. *Al-Mashrafiyah: Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Perbankan Syariah*, 8(1).
- Trost, A. (2014). The Employee Value Proposition. In *Management for Professionals: Vol. Part F414* (Issue 1). https://doi.org/10.1007/978-3-642-54557-3_5
- 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>
- Yaqoub, E., Ismail, M., Abdullah, H., & Alnoor, A. (2020). Effect of Perceived Support on Employees Voice Behavior Through the Work Engagement: A Moderator Role of Locus of Control. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ijpmb.2020.10033080>
- Zhu, H., Khan, M. K., Nazeer, S., Li, L., Fu, Q., Badulescu, D., & Badulescu, A. (2022). Employee Voice: A Mechanism to Harness Employees' Potential for Sustainable Success. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 1–20. <https://doi.org/10.3390/ijerph19020921>
- Zhu, Y., & Akhtar, S. (2019). Leader trait learning goal orientation and employee voice behavior: the mediating role of managerial openness and the moderating role of felt obligation. *International Journal of Human Resource Management*, 30(20), 2876–2900. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1335338>