

Komitmen Organisasi Dan Keterlibatan Pegawai Terhadap Perubahan Organisasi Melalui *Voice Behaviour*

Victor Arthur Berhиту¹, Tehubijuluw Zacharias², St.K.Ohoiwutun³

^{1,3}Universitas Pattimura Ambon

²Universitas Kristen Indonesia Maluku

Article Info

Received : 10 May 2023

Publish : 04 July 2023

Keywords:

organizational commitment
employee engagement
organizational change
voice behavior

Info Artikel

Diterima : 10 Mei 2023

Publis : 04 Juli 2023

Abstract

This study aims to analyze the effect of organizational commitment and employee involvement on organizational change through voice behavior. This study uses a descriptive-quantitative approach with a causal correlation type. The research was conducted at BKPSDM South Buru Regency. This research was conducted for 2 (two) months. The population used in this study were all 49 BKPSD employees. The method of determining the sample is full sampling. Data were analyzed using path analysis. The results of the study concluded that (1) organizational commitment has a positive and significant effect on employee voice behavior, (2) employee engagement has a positive and significant effect on employee voice behavior, (3) voice behavior has a positive and significant effect on organizational change, (4) organizational commitment does not affect organizational change, (5) employee engagement has no effect on organizational change, (6) organizational commitment has a positive and significant effect on organizational change through employee voice behavior, (7) employee engagement has a positive and significant effect on organizational change through employee voice behavior.

Abstract

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan keterlibatan pegawai terhadap perubahan organisasi melalui *voice behaviour*. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kuantitatif dengan tipe korelasional sebab-akibat. Penelitian dilakukan pada BKPSDM Kabupaten Buru Selatan. Penelitian ini dilaksanakan selama 2 (dua) bulan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BKPSD sebanyak 49 orang. Metode penentuan sampel adalah *full sampling*. Data dianalisis dengan menggunakan analisis jalur Hasil penelitian menyimpulkan bahwa (1) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *voice behavior* pegawai, (2) keterikatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap *voice behavior* pegawai, (3) *voice behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan organisasi, (4) komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap perubahan organisasi, (5) keterikatan pegawai tidak berpengaruh terhadap perubahan organisasi, (6) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan organisasi melalui *voice behaviour* pegawai, (7) keterikatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan organisasi melalui *voice behaviour*.

This is an open access article under the [Lisensi Creative Commons Atribusi-BerbagiSerupa 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



Corresponding Author:

Victor Arthur Berhиту

Universitas Pattimura Ambon

Email: victorberhиту@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Perubahan dan pengembangan dalam organisasi dibutuhkan untuk tetap unggul. Perubahan dan pengembangan organisasi adalah bentuk usaha yang dilakukan organisasi untuk dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan zaman. Perubahan dan pengembangan tersebut dapat berupa perubahan strategi, struktur organisasi dan proses dari sistem organisasi yang digunakan. Hal ini berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menemukan solusi terhadap masalah yang berpotensi terhadap organisasi dan juga berperan dalam merespon lingkungan. Banyak elemen dari organisasi yang dapat berperan untuk kemajuan organisasi, salah satunya pegawai. Pegawai berperan penting terhadap usaha organisasi dalam merespon tuntutan lingkungan.

Setiap organisasi pasti akan menghadapi perubahan, sehingga harus berani dan fleksibel dalam menghadapi perubahan sebagai cara penyesuaian diri dengan lingkungan. Proses yang wajib dilalui untuk berubah, memerlukan kepekaan serta menghadapi kerumitan berdasarkan

kondisi tertentu. Perbedaan ini sangat bergantung pada berbagai faktor seperti kondisi lingkungan, sosial, budaya, ekonomi, politik, teknologi dan sosiologi pegawai. Salah satu kunci sukses perubahan organisasi adalah sumber daya manusia yang dimilikinya.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Buru Selatan sebagai salah satu Perangkat Daerah di Kabupaten Buru Selatan unsur penunjang Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah bidang Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan. Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi BKPSDM secara optimal sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten, sarana dan prasarana, anggaran yang proporsional dan memadai serta Standar Operasional Prosedur (SOP).

Sikap pegawai dalam menghadapi perubahan didalam organisasi merupakan sebuah kondisi emosional pegawai untuk memandang perubahan sebagai sesuatu yang positif atau negatif. Karenanya, jika sebuah organisasi atau organisasi memiliki sumber daya manusia yang bisa memandang positif sebuah perubahan, maka bisa dipastikan proses perubahan organisasi tersebut akan berjalan lancar. Sebaliknya, jika sumber daya manusia organisasi resisten dalam menghadapi perubahan, maka proses untuk melakukan perubahan akan lama.

Kontribusi yang dapat diberikan oleh pegawai kepada organisasi diantaranya adalah dengan memberikan ide, gagasan, informasi atau menyampaikan masalah organisasi kepada orang yang memiliki wewenang dalam organisasi atau organisasi, hal ini dikenal dengan istilah *voice behavior*. Namun demikian, *employee voice behavior* memiliki banyak permasalahan sebagaimana dilaporkan oleh (Rahmawati, Sumiyati, & Masharyono, 2017) bahwa permasalahan *employee voice behavior* terjadi pada organisasi industri jasa di Sumatera Utara, Madura, Jambi, Kalimantan Timur, dan Jawa Barat dan industri manufaktur di Bali, Jawa Timur dan Jawa tengah. Alasan rendahnya *employee voice behavior* yang terjadi di beberapa organisasi tersebut disebabkan karena adanya kesenjangan komunikasi antara atasan bawahan akibatnya komunikasi kurang efektif dan pegawai segan untuk melakukan *voice behavior* kepada atasan atau kepada manajemen. Adapun dampak dari pegawai yang lebih memilih diam dari pada mengekspresikan tanggapan kepada organisasi antara lain organisasi akan sulit berinovasi karena tidak adanya ide baru. Hal tersebut di dukung oleh penelitian (Morrison, 2018), bahwa apabila pegawai memiliki *silent behavior* yang tinggi maka perilaku inisiatif pegawai yang berguna bagi organisasi tersebut menurun, maka organisasi akan kehilangan ide-ide baru, pengalaman, solusi kreatif, dan usaha pegawai yang lebih dari tugas biasanya.

Organisasi yang berubah pun perlu mengetahui kesiapan para pegawainya sebagai penanda awal akan adanya dukungan atau penolakan dari pegawai tentang perubahan yang akan direncanakan, sehingga organisasi akan mengetahui lebih awal indikasi adanya penolakan pegawai akan menyebabkan organisasi akan dapat menentukan langkah-langkah preventif sebelum benar-benar melaksanakan perubahan sehingga penolakan yang ada akan dapat diminimalisir. Seorang pekerja yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang menaunginya akan bertahan dengan organisasinya baik dalam keadaan positif maupun negatif, mempertahankan dan mengembangkan aset yang dimiliki, ikut serta dalam mengimplementasikan visi dan tujuan organisasi. Maka sejalan dengan ahli sebelumnya, bahwa selain kesiapan pekerja untuk berubah, hal lain yang dituntut adalah komitmen dari pegawai organisasi tersebut.

Kajian tentang perubahan organisasi telah dilakukan oleh banyak peneliti. Berbagai faktor telah dikaji keterkaitannya, antara lain komitmen organisasi dan keterlibatan pegawai. Namun demikian, masih ada perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi sebagaimana dilaporkan oleh (Putro, 2018) (Zulkarnain & Annisa, 2018) (Zulkarnain & Hadiyani, 2017) yang menemukan bahwa ada pengaruh positif komitmen terhadap sikap untuk berubah, berbeda dengan (Baidun, 2017). Demikian pula dengan pengaruh keterlibatan pegawai terhadap sikap untuk berubah dilaporkan oleh (Rees, Alfes, & Gatenby, 2018) (Januarti, 2019) yang berbeda dengan penelitian (Simbolon, 2018). Masih adanya gap riset mengenai keterkaitan hubungan antar variabel memunculkan sebuah pemikiran dengan melibatkan variabel *voice*

behaviour sebagai variabel intervening. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian (Andiyasari, Matindas, & Riantoputra, 2017) bahwa informasi penting yang disampaikan oleh pegawai memiliki peluang besar terhadap perubahan kepada organisasi. Sehingga adanya voice behaviour menjadikan pegawai lebih memiliki peran yang besar didalam organisasi. Keberadaannya didalam organisasi organisasi menjadi sangat penting karena suaranya sangat dibutuhkan dalam mendukung keberlangsungan organisasi

Komitmen organisasi merupakan salah satu kunci penting dalam menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Ada beberapa organisasi yang menjadikan komitmen sebagai suatu syarat untuk menduduki suatu jabatan didalam organisasi. Faktor yang paling penting yang dapat menyebabkan tidak suksesnya perubahan organisasi adalah kurangnya komitmen orang-orang yang terlibat di dalamnya. Beberapa peneliti menyebutkan bahwa komitmen organisasi memainkan peranan penting dalam penerimaan pegawai terhadap perubahan. (Zulkarnain & Hadiyani, 2017) menjelaskan bahwa dimensi tertentu dari komitmen organisasi secara langsung mempengaruhi sikap terhadap perubahan organisasi dan kepuasan kerja. Demikian pula (Harimurti & Mariatin, 2018) menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan lebih stabil dan lebih produktif sehingga akhirnya dapat mendukung perubahan dalam organisasi.

Selain komitmen, keterlibatan pegawai juga diharapkan dapat memunculkan rasa memiliki serta bertanggungjawab terhadap organisasi yang besar sehingga mereka siap untuk perubahan ke arah yang positif demi memajukan pelayanan organisasi yang lebih baik lagi. Meskipun dalam melakukan perubahan akan banyak rintangan namun jika ditanggulangi bersama maka dapat dilalui. Perubahan dalam organisasi memerlukan keberanian yang tinggi untuk dapat diakui oleh seluruh organisasi. Karena dalam melakukan perubahan akan ada tantangan sehingga setiap individu memerlukan salah satunya adalah rasa aman dan faktor ekonomi. Anggota suatu organisasi dapat terdiri dari beberapa kelompok tertentu, seperti pegawai. Dengan adanya keterlibatan pegawai maka perubahan yang diinginkan oleh organisasi yakni agar dapat menjadi tempat layanan kesehatan serta pendidikan yang terbaik di Indonesia segera tercapai. Jika dilihat berdasarkan penelitian (Kuwaitiningsih, Kresna Setiadi, & Heri Iswanto, 2021) bahwa partisipasi pegawai berperan tinggi dalam melakukan perubahan organisasi. Namun masih banyak pegawai yang merasakan ketidaknyamanan dalam organisasi. Rasa aman serta ketidakpastian membuat beberapa diantara mereka menentang adanya perubahan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deksriptif-kuantitatif dengan tipe korelasional sebab-akibat, artinya hubungan antar variabel independen dan variabel dependen merupakan suatu hubungan sebab-akibat. Penelitian dilakukan pada BKPSDM Kabupaten Buru Selatan, yang dilaksanakan selama 2 (dua) bulan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BKPSD sebanyak 49 orang yang terdiri dari 26 (dua puluh enam) orang PNS dan Tenaga sukarelawan/tidak tetap 23 (dua puluh tiga) orang. Metode penentuan sampel adalah full sampling.

Tehnik analisis data dalam penelitian ini, menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur. Analisis deskriptif merupakan metode analisa yang bersifat menggambarkan dan meringkas berbagai kondisi, situasi, atau berbagai variable dengan mengumpulkan data untuk memberikan gambaran atau penegasan suatu konsep atau gejala, juga menjawab pertanyaan-pertanyaan sehubungan dengan status subjek penelitian saat ini. Sedangkan analisis jalur digunakan untuk mengetahui nilai pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel eksogen terhadap variable endogen melalui variabel intervening. Variabel *intervening* merupakan variabel antara atau mediating, yang berfungsi memediasi hubungan antara variable independen dengan variabel dependen.

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil Penelitian

Penelitian ini berupaya mengkaji sejauh mana pengaruh variabel komitmen organisasi dan keterikatan pegawai terhadap perubahan organisasi melalui variabel intervensi *voice behaviour*. Untuk itu, dilakukan uji statistik *path analysis* yang dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut:

Persamaan substruktur pertama

$$Z = b_1ZX_1 + b_2ZX_2 + E_1$$

Persamaan substruktur kedua

$$Y = b_3YX_1 + b_4YZ + b_5YX_2 + E_2$$

Dimana:

Z = Voice Behaviour

Y = Perubahan Organisasi

X1 = Komitmen Organisasi

X2 = Keterikatan Pegawai

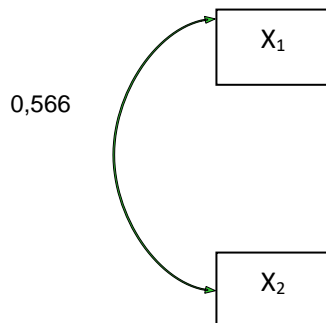
E = Error

Untuk membuktikan hipotesis, dilakukan analisis pada data penelitian, sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1
Analisis Korelasi Antar Variabel

Variabel	X1	X2
X1	1,000	0,566
X2	0,566	1,000

Tabel di atas menunjukkan bahwa ada korelasi yang nyata antar variabel, dimana korelasi antara variabel komitmen organisasi dengan variabel keterikatan karyawan sebesar 0,566. Secara struktural, dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 1.
Hubungan Antara Variabel X1 dan X2

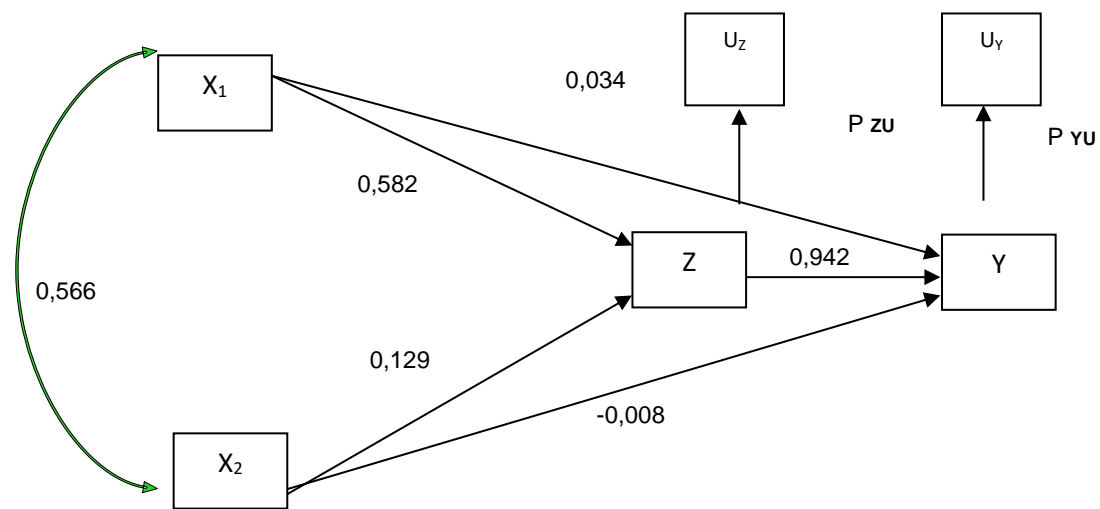
Selanjutnya untuk mengetahui besarnya koefisien jalur antar variabel X1 dan X2 terhadap Z, serta koefisien jalur dari Z ke Y dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2
Hasil Uji Statistik Path Analisis

Struktur paramater	Koef. Jalur (beta)	t. hit.	t. tab	Sig.	keputusan
X1 terhadap Z (pZ.X1)	0,582	7,778	2,000	0,000	Terima Ha
X2 terhadap Z (pZ.X2)	0,129	2,876	2,000	0,005	Terima Ha
Z terhadap Y (pY.Z)	0,942	26,077	2,000	0,000	Terima Ha

X1 terhadap Y (pY.X1)	0,034	0,929	2,000	0,613	Terima H ₀
X2 terhadap Y (pY.X2)	-0,008	0,264	2,000	0,756	Terima H ₀
R ² (X1,X2,Z terhadap Y)		0,924		F _{hitung}	500,400
R ² (X1,X2 terhadap Z)		0,528		F _{hitung}	69,285

Hasil analisis pada tabel tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur dari hasil pengujian secara simultan adalah signifikan sehingga dapat diambil keputusan untuk menolak H₀ dan menerima H₁ yang berarti dapat diteruskan ke pengujian secara individual. Dari hasil pengujian secara individual, untuk jalur pertama, ternyata koefisien path dari variabel X1 dan X2 terhadap Z secara statistik adalah signifikan, sehingga H₀ ditolak dan H_a diterima. Namun, untuk jalur kedua, koefisien path dari variabel X1 dan X2 terhadap Y tidak signifikan serta koefisien path dari variabel Z ke Y adalah signifikan. Selanjutnya hasil analisis pada tabel di atas diterjemahkan ke dalam diagram path sebagaimana diagram berikut ini :



Gambar 2
Struktur Hubungan Antara Variabel X₁ dan X₂ dengan Variabel Y melalui variabel Intervening Z

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat dirangkum dalam tabel berikut ini :

Tabel 3.
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel Komitmen Organisasi dan Keterikatan Pegawai terhadap Voice Behaviour dan Perubahan Organisasi

Pengaruh	Komitmen Organisasi (X ₁)	Keterikatan Pegawai (X ₂)	Voice Behaviour (Z)
Langsung Ke Z	0,338	0,0166	-
Langsung Y	0,001	0,000064	0,887
Tidak Langsung melalui hubungan korelatif	0,00424	0,00424	-
Tidak Langsung melalui Z	0,343	0,0209	-
Pengaruh Total	0,686	0,004	0,888

Tabel di atas menunjukkan bahwa pengaruh secara langsung terbesar adalah pengaruh variabel *voice behaviour* terhadap perubahan organisasi sebesar 0,887; yang menunjukkan setiap kenaikan 1 persen *voice behaviour* akan meningkatkan 88,7% kesiapan pegawai untuk perubahan organisasi BKPSDM Kabupaten Buru Selatan. Sedangkan pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap *voice behaviour* sebesar 0,338 yang menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 persen komitmen organisasi, akan meningkatkan kemauan untuk menyuarakan pendapat (*voice behaviour*) sebesar 33,8% ; dengan asumsi variabel lain dalam keadaan konstan atau tidak mengalami perubahan. Demikian pula pengaruh langsung keterikatan pegawai terhadap *voice behaviour* sebesar 0,0166 yang menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 persen keterikatan pegawai, hanya akan meningkatkan kemauan untuk menyuarakan pendapat (*voice behaviour*) sebesar 1,6% ; dengan asumsi variabel lain dalam keadaan konstan atau tidak mengalami perubahan.

Pengaruh total variabel komitmen organisasi, keterikatan pegawai dan *voice behaviour* terhadap perubahan organisasi adalah sebesar 88,8% yang menunjukkan bahwa *voice behaviour* merupakan variabel intervening yang memperkuat pengaruh komitmen organisasi, keterikatan pegawai terhadap perubahan organisasi BKPSDM Kabupaten Buru Selatan. Artinya bahwa kesiapan pegawai untuk perubahan organisasi BKPSDM Kabupaten Buru Selatan akan meningkat apabila komitmen organisasi dan keterikatan pegawai untuk terus menyuarakan ide, gagasan, informasi, atau saran mengenai permasalahan yang ada dalam lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil analisis di atas, diperoleh pengaruh langsung komitmen organisasi, keterikatan pegawai dan *voice behaviour* terhadap perubahan organisasi. Demikian pula pengaruh tidak langsung dengan dimediasi *voice behaviour*. Hal ini mengindikasikan adanya peran variabel *voice behaviour* dalam memediasi pengaruh komitmen organisasi dan keterikatan pegawai terhadap perubahan organisasi. Untuk menguji signifikansi peran *voice behaviour* dalam memediasi pengaruh komitmen organisasi dan keterikatan pegawai terhadap perubahan organisasi, maka dapat dilakukan uji Sobel. Dalam pengujian ini, variabel *voice behaviour* dinyatakan signifikan dalam memediasi pengaruh komitmen organisasi dan keterikatan pegawai terhadap perubahan organisasi jika nilai p value hasil uji Sobel < 0,05.

Tabel 4
Hasil Uji Sobel Peran *Voice Behaviour* Dalam Memediasi
Komitmen Organisasi Dan Keterikatan Pegawai
Terhadap Perubahan Organisasi

Variabel Independen	Variabel Dependen	Variabel Mediasi	Nilai P Value	Keterangan
Komitmen Organisasi	Perubahan Organisasi	<i>Voice Behaviour</i>	0,00015	Signifikan
Keterikatan Pegawai	Perubahan Organisasi	<i>Voice Behaviour</i>	0,03	Signifikan

Berdasarkan hasil uji Sobel di atas, diperoleh nilai p value untuk variabel komitmen sebesar 0,00015 < 0,05 maka disimpulkan bahwa variabel *Voice Behaviour* secara signifikan dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap perubahan organisasi. Demikian pula nilai p value untuk variabel Keterikatan Pegawai sebesar 0,03 < 0,05 maka disimpulkan bahwa variabel *Voice Behaviour* signifikan dalam memediasi pengaruh Keterikatan Pegawai terhadap perubahan organisasi.

3.2. Pembahasan

1. Pengaruh Langsung Komitmen Organisasi Terhadap *Voice Behaviour*

Berdasarkan perhitungan di atas, diketahui bahwa pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap *voice behaviour* sebesar 0,338 atau 33,8% dengan nilai t hitung $>$ nilai t tabel yakni $7,778 > 2,000$. Hal ini diperkuat pula dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf kepercayaan 0,05. Sehingga hipotesis pertama, **diterima**. Hal ini sejalan dengan penelitian (Zulkarnain & Annisa, 2014) yang menemukan bahwa pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan mau bekerja keras dalam melakukan usaha-usaha perubahan organisasi karena ingin bertahan di dalam organisasi. Pegawai dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi lebih mau menunjukkan usaha dalam proyek perubahan dan lebih bersedia mengembangkan sikap positif terhadap perubahan organisasi.

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa komitmen pegawai BKPSDM Kabupaten Buru Selatan, memiliki rata-rata bobot yang berada pada kategori sangat tinggi pada 3 (tiga) indikator pengukuran yakni identifikasi, involment dan loyalty. Komitmen organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi dan atau profesi antara lain: 1. *Identification* yaitu pemahaman atau penghayatan dari tujuan organisasi; 2. *Involment* yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan; 3. *Loyalty* yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempat bekerja dan tempat tinggal.

2. Pengaruh Langsung Keterikatan Pegawai Terhadap *Voice Behaviour*

Pengaruh langsung keterikatan pegawai terhadap *voice behaviour* sebesar 0,0166 atau 1,66% dengan nilai t hitung $>$ nilai t tabel yakni $2,876 > 2,000$. Hal ini diperkuat pula dengan nilai signifikansi sebesar 0,005 lebih kecil dari taraf kepercayaan 0,05. Sehingga hipotesis kedua, diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian (Nugroho & Ratnawati, 2021) yang menemukan bahwa hubungan antara keterikatan pegawai dan *voice behaviour* dapat dimaknai sebagai hubungan paralel yang dapat saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain. Pegawai yang memiliki keterikatan tinggi dalam aktivitas organisasi sangat tidak mungkin jika hanya diam saja. Mereka tentunya akan banyak lebih paham mengenai bagaimana kegiatan harian organisasi, dan juga permasalahan yang sangat mungkin terjadi sebagai akibat dari kegiatan harian organisasi. Pegawai dengan keterikatan tinggi juga akan banyak melakukan proses kreatif dan inovatif guna membangun organisasi kearah yang lebih baik lagi. Tentunya dalam proses itu, pegawai yang terlibat aktif tersebut akan sangat membutuhkan *voice behaviour* sebagai langkah pengungkapan atau penyampaian strategis kepada atasan ataupun sesama rekan kerja terkait permasalahan yang mereka temukan ataupun terkait dengan inovasi yang hendak atau bahkan sudah berhasil mereka laksanakan

Pegawai yang memiliki keterikatan dengan baik sangat banyak memiliki ide perubahan yang membangun bagi organisasinya (Morrison, See, & Pan, 2017). Ide itu didapat dari proses keterikatan kerja setiap harinya yang mereka jalani sehingga membuka wawasan yang lebih luas tentang pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Ide perubahan yang berasal dari keterikatan pegawai tersebut kemudian yang mendorong *voice behaviour* untuk pegawai dapat menyampaikan idenya tersebut. Sehingga *voice behaviour* yang terbentuk disini merupakan pengaruh dari keterikatan pegawai.

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa keterikatan pegawai BKPSDM Kabupaten Buru Selatan, pada semua indikator sebagian besar memberikan jawaban cukup setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa status keterikatan pegawai terhadap lingkungan kerja atau organisasi cukup tinggi. Rasa keterikatan pegawai meliputi rasa antusiasme /gairah dan komitmen yang membuat seseorang mampu menginvestasikan dan mengembangkan usahanya secara berkelanjutan sehingga dapat mendorong kesuksesan organisasi yang ditandai oleh kesungguhan (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan penghayatan (*absorption*).

3. Pengaruh Langsung *Voice Behaviour* Terhadap Perubahan Organisasi

Pengaruh langsung *voice behaviour* terhadap perubahan organisasi sebesar 0,887 atau 88,7% dengan nilai t hitung $>$ nilai t tabel yakni $26,077 > 2,000$. Hal ini diperkuat pula dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf kepercayaan 0,05. Sehingga hipotesis ketiga, **diterima**. Hal ini sejalan dengan penelitian (Nugroho & Ratnawati, 2021)

yang menemukan bahwa *Voice Behaviour* menjadi sesuatu yang sangat penting mengingat bisa saja informasi yang disuarakan oleh pegawai membawa dampak perubahan kepada organisasi. Sehingga adanya *voice behaviour* menjadikan pegawai lebih memiliki peran yang besar didalam organisasi. Keberadaannya didalam organisasi organisasi menjadi sangat penting karena suaranya sangat dibutuhkan dalam mendukung keberlangsungan organisasi

Hasil analisis deskriptif variabel *voice behaviour* berada pada kategori sangat tinggi pada semua indikator yang menunjukkan bahwa pegawai mau memberi ide, mengungkapkan permasalahan dalam organisasi, memberikan saran, pendapat dan informasi untuk kebaikan organisasi. Hasil tersebut nampak dari adanya interaksi yang baik antara atasan dengan anggotanya. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa adanya rasa saling percaya antara atasan dan bawahan, mau bekerja ekstra bersama, saling menghargai dan saling mendukung satu sama lain, atasan juga tidak segan untuk membimbing bawahannya yang menghadapi kesulitan dan berkomitmen untuk berubah kearah yang lebih baik.

4. Pengaruh Langsung Komitmen Terhadap Perubahan Organisasi

Pengaruh langsung komitmen terhadap perubahan organisasi sebesar 0,001 atau 0,1 % dengan nilai t hitung < nilai t tabel yakni $0,929 < 2,000$. Hal ini diperkuat pula dengan nilai signifikansi sebesar 0,613 lebih besar dari taraf kepercayaan 0,05. Sehingga hipotesis keempat, **ditolak**. Hal ini berbeda dengan penelitian(Harimurti & Mariatin, 2018) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel kesiapan berubah, komitmen terhadap organisasi,dan komunikasi tentang perubahan organisasi, terhadap penerapan *performance management system*. Adanya perbedaan penelitian ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi belum mampu memprediksi variabel perubahan organisasi secara langsung. Atau dengan kata lain, pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi belum tentu siap untuk menghadapi perubahan organisasi dari berbagai aspek-aspek inti dari cara organisasi beroperasi yang meliputi struktur teknologi, budaya, pimpinan, tujuan dan individu yang ada dalam sebuah organisasi. Perubahan organisasi adalah seluruh perubahan dalam lingkungan organisasi yang mempengaruhi individu didalamnya untuk mengubah perilakunya.

5. Pengaruh Langsung Keterikatan Pegawai Terhadap Perubahan Organisasi

Pengaruh langsung keterikatan pegawai terhadap perubahan organisasi sebesar 0,000064 atau 0,0064 % dengan nilai t hitung < nilai t tabel yakni $0,264 < 2,000$. Hal ini diperkuat pula dengan nilai signifikansi sebesar 0,792 lebih besar dari taraf kepercayaan 0,05. Sehingga hipotesis kelima, **ditolak**. Secara normatif, keterikatan pegawai tidak mampu meningkatkan kesiapan untuk berubah secara langsung. Atau dengan kata lain, pegawai BKPSDM Kabupaten Buru Selatan tidak mampu meningkatkan kesiapan untuk berubah, meskipun pegawai memiliki keterikatan yang kuat yang ditunjukkan oleh pegawai merasa dihargai, merasa memiliki, merasa lebih bertanggung jawab, merasa lebih bangga. Meskipun pada prakteknya di BKPSDM Kabupaten Buru Selatan, tingkat absensi rendah, kadar permohonan berhenti bekerja rendah dan berkeinginan berpartisipasi dalam tim atau kelompok kerja lain juga rendah, namun belum mampu menunjukkan bahwa mereka siap untuk berubah.

Hal ini berbeda dengan (Susyanto, 2019) yang menemukan bahwa salah satu faktor yang mendukung kesiapan untuk berubah dalam keberhasilan suatu perubahan organisasi diantaranya adalah keterikatan pegawai. Keterikatan pegawai adalah proses partisipatif yang menggunakan masukan pegawai untuk meningkatkan komitmen mereka terhadap kesuksesan organisasi. Selain keterikatan kerja, faktor lain yang memengaruhi kesiapan pegawai untuk perubahan adalah komitmen manajer senior untuk perubahan, kemampuan agen perubahan dan dukungan dari manajer langsung.

6. Pengaruh Tidak Langsung Komitmen Terhadap Perubahan Organisasi Melalui Mediasi *Voice Behaviour*

Pengaruh tidak langsung langsung komitmen terhadap perubahan organisasi melalui mediasi *voice behaviour* sebesar 0,343 atau 34,3% dengan nilai p value pada uji sobel sebesar

0,00015 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *voice behaviour* memediasi pengaruh komitmen terhadap perubahan organisasi. Sehingga hipotesis keenam, **diterima**. Hal ini menunjukkan bahwa *voice behaviour* menjadi variabel mediasi bagi komitmen pegawai untuk siap terhadap perubahan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian (Ramadanita, Nugroho, & Suyaman, 2021) yang menunjukkan bahwa *Voice Behaviour* menjadi sesuatu yang sangat penting mengingat bisa saja informasi yang disuarakan oleh pegawai membawa dampak perubahan kepada organisasi. Sehingga adanya *voice behaviour* menjadikan pegawai lebih memiliki peran yang besar didalam organisasi. Keberadaannya didalam organisasi organisasi menjadi sangat penting karena suaranya sangat dibutuhkan dalam mendukung keberlangsungan organisasi.

7. Pengaruh Tidak Langsung Keterikatan Pegawai Terhadap Perubahan Organisasi Melalui Mediasi *Voice Behaviour*

Pengaruh tidak langsung keterikatan pegawai terhadap perubahan organisasi melalui mediasi *voice behaviour* sebesar 0,0209 atau 2,09 % dengan nilai p value pada uji sobel sebesar 0,03 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *voice behaviour* memediasi pengaruh keterikatan pegawai terhadap perubahan organisasi. Sehingga hipotesis ketujuh, diterima. Hal ini menunjukkan bahwa *voice behaviour* menjadi variabel mediasi bagi keterikatan pegawai terhadap perubahan organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian (Morrison et al., 2017) yang menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki keterikatan dengan baik sangat banyak memiliki ide perubahan yang membangun bagi organisasinya. Ide itu didapat dari proses keterikatan kerja setiap harinya yang mereka jalani sehingga membuka wawasan yang lebih luas tentang pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Ide perubahan yang berasal dari keterikatan pegawai tersebut kemudian yang mendorong *voice behaviour* untuk pegawai dapat menyampaikan idenya tersebut. Sehingga *voice behaviour* yang terbentuk disini merupakan pengaruh dari keterikatan pegawai.

Voice behavior merupakan perilaku *extra role* dengan menggambarkannya secara konseptual. Oleh karena itu, pegawai juga akan merasakan bahwa atasan akan memperlakukan mereka secara hormat dan bermartabat, yang pada akhirnya akan menimbulkan perasaan aman untuk mengungkapkan pemikiran dan isu yang sedang mereka pikirkan tentang pekerjaan dan organisasi.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan, maka disimpulkan beberapa hal yakni :

- 1) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *voice behavior* pegawai BKPSDM Kabupaten Buru Selatan.
- 2) Keterikatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap *voice behavior* pegawai BKPSDM Kabupaten Buru Selatan.
- 3) *Voice behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan organisasi BKPSDM Kabupaten Buru Selatan.
- 4) Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap perubahan organisasi BKPSDM Kabupaten Buru Selatan.
- 5) Keterikatan pegawai tidak berpengaruh terhadap perubahan organisasi BKPSDM Kabupaten Buru Selatan.
- 6) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan organisasi melalui *voice behaviour pegawai* BKPSDM Kabupaten Buru Selatan
- 7) Keterikatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan organisasi melalui *voice behaviour pegawai* BKPSDM Kabupaten Buru Selatan

5. UCAPAN TERIMAKASIH

Terima kasih kepada pimpinan dan pegawai BKPSDM Kabupaten Buru Selatan atas kesediaan waktu selama pelaksanaan penelitian.

6. DAFTAR PUSTAKA

- 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>
- Baidun, D. W. A. (2017). Pengaruh Modal Psikologis , Komitmen Organisasi Dan Perubahan Himpsi DKI Jakarta UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. *Journal, Tazkiya Vol, Psychology*, 4(1), 89–102.
- Harimurti, E., & Mariatin, E. (2018). Pengaruh Kesiapan Berubah, Komitmen Terhadap Organisasi Dan Komunikasi Tentang Perubahan Organisasi Terhadap Penerapan Performance Management System. *Jurnal Analitika*, 6(1), 27–36.
- Januarti, I. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Hubungan ANtara Etika Kerja Islam dengan Sikap terhadap Perubahan Organisasi. *JAAI*, 10(1), 13–26.
- Kuwaitiningsih, A., Kresna Setiadi, I., & Heri Iswanto, A. (2021). Pengaruh Organisasi Pembelajaran, Keterlibatan Karyawan Terhadap Komitmen dan Perubahan Organisasi Di RSJPDHK. *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 4(3), 298–314. <https://doi.org/10.32493/frkm.v4i3.11793>
- Morrison, E. W. (2018). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(March 2014), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E. W., See, K. E., & Pan, C. (2017). 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>
- Nugroho, S. E., & Ratnawati, I. (2021). Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan Voice Behaviour sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Pelabuhan Indonesia III Persero Regional Jawa Tengah). *Diponegoro Journal of Management*, 10(3), 1–13. Retrieved from <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/32391>
- Putro, P. U. W. (2018). Etika Kerja Islam, Komitmen Organisasi, Sikap Pada Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 18(2), 116. <https://doi.org/10.25124/jmi.v18i2.1205>
- Rahmawati, P., Sumiyati, & Masharyono. (2017). Leader Member Exchange dan Kepribadian untuk Meningkatkan Employee Voice Kopontren DT. *Strategic Management Journal*, 11(20), 38–44.
- Ramadanita, D. N., Nugroho, E. S., & Suyaman, D. J. (2021). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT Glenmore Agung Nusantara. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(1), 173. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i1.2269>
- Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2018). 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>
- Simbolon, H. (2018). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi. *Psikodimensia*, 16(2), 142. <https://doi.org/10.24167/psiko.v16i2.1183>
- Susyanto, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan 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>
- Zulkarnain, -, & Hadiyani, S. (2017). Peranan Komitmen Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah. *Jurnal Psikologi*, 41(1), 17. <https://doi.org/10.22146/jpsi.6955>
- Zulkarnain, & Annisa. (2018). Komitmen Terhadap Organisasi Ditinjau Dari Kesejahteraan

Psikologis Pekerja. *INSAN*, 15(April 2013), 54–62.