

## HUBUNGAN ANTARA *SELF-LEADERSHIP* DAN *VOICE BEHAVIOR* PADA KARYAWAN PT PINS INDONESIA

Stephani Weningtyas<sup>1</sup>, Unika Prihatsanti<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275

E-mail: [stephaniweningtyas27@gmail.com](mailto:stephaniweningtyas27@gmail.com)

### ABSTRAK

Perubahan organisasi yang ditandai dengan restrukturisasi dan transformasi digital menuntut karyawan untuk beradaptasi serta berkontribusi aktif melalui penyampaian ide, saran, dan masukan yang konstruktif bagi organisasi. Perilaku tersebut dikenal sebagai *voice behavior*, yang diduga memiliki hubungan dengan *self-leadership* sebagai kemampuan individu dalam mengarahkan dan memotivasi diri untuk mencapai tujuan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *self-leadership* dan *voice behavior* pada karyawan PT PINS Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik *convenience sampling* dalam pengambilan data. Subjek penelitian berjumlah 75 karyawan tetap PT PINS Indonesia dengan masa kerja minimal satu tahun. Pengumpulan data penelitian menggunakan skala *Voice Behavior* (27 aitem;  $\alpha = 0,950$ ) dan *The Revised Self-Leadership Questionnaire* (RSLQ) (31 aitem;  $\alpha = 0,922$ ). Uji hipotesis menggunakan analisis regresi linear sederhana menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,603 dengan nilai signifikansi  $p < 0.001$  ( $p < 0,05$ ). *Selfleadership* memiliki sumbangan efektif sebesar 36,4% terhadap *voice behavior*. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara *self-leadership* dengan *voice behavior*. Artinya, semakin tinggi *self-leadership* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula *voice behavior* yang ditunjukkan pada karyawan PT PINS Indonesia.

**Kata kunci:** *self-leadership*, *voice behavior*, karyawan

# THE RELATIONSHIP BETWEEN SELF-LEADERSHIP AND VOICE BEHAVIOR AMONG EMPLOYEES AT PT PINS INDONESIA

Stephani Weningtyas<sup>1</sup>, Unika Prihatsanti<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Psychology, Diponegoro University  
Prof. Mr. Sunario Street, Tembalang, Semarang, 50275

E-mail: [stephaniweningtyas27@gmail.com](mailto:stephaniweningtyas27@gmail.com)

## ABSTRACT

Organizational changes characterized by restructuring and digital transformation require employees to adapt and actively contribute by sharing ideas, suggestions, and constructive feedback with the organization. This behavior is known as voice behavior, which is believed to be related to self-leadership—an individual's ability to direct and motivate themselves to achieve work goals. This study aims to examine the relationship between self-leadership and voice behavior among employees at PT PINS Indonesia. This study employs a quantitative method using convenience sampling for data collection. The study sample consists of 75 permanent employees of PT PINS Indonesia with a minimum of one year of service. Data collection utilized the Voice Behavior Scale (27 items;  $\alpha = 0.950$ ) and the Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ) (31 items;  $\alpha = 0.922$ ). Hypothesis testing using simple linear regression analysis revealed a correlation coefficient of 0.603 with a significance level of  $p < 0.001$  ( $p < 0.05$ ). Self-leadership contributes 36.4% to voice behavior. These findings indicate a significant positive relationship between self-leadership and voice behavior. This means that the higher the level of self-leadership among employees, the higher the level of voice behavior demonstrated by employees at PT PINS Indonesia.

**Keywords:** self-leadership, voice behavior, employees

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

PT PINS Indonesia sebagai bagian dari anak perusahaan PT Telkom Indonesia pada tahun 2024 telah mengalami restrukturisasi organisasi serta perubahan portofolio sebagai bagian dari penyesuaian terhadap transformasi bisnis perusahaan dan penguatan peran dalam ekosistem digital Telkom Group. Restrukturisasi tersebut menyebabkan adanya penyesuaian pada sistem kerja, pembagian tugas antarunit, serta pola koordinasi kerja antarbagian. Perubahan tersebut menuntut karyawan untuk menyesuaikan diri dengan kondisi kerja yang baru dalam menjalankan tugas sehari-hari. Rudolph dkk. (2017) menjelaskan bahwa perubahan lingkungan kerja menuntut individu memiliki kemampuan adaptasi agar mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan peran, tuntutan kerja, dan dinamika organisasi.

Fenomena tersebut sejalan dengan kebijakan restrukturisasi yang dilakukan pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam beberapa tahun terakhir. Kementerian BUMN melakukan pembentukan *holding* dan *subholding*

1

serta transformasi bisnis untuk meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan (Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia, 2021). Sebagai bagian dari lingkungan BUMN, PT PINS Indonesia turut melakukan penyesuaian organisasi sesuai dengan kebutuhan bisnis dan arah transformasi perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan peneliti pada karyawan PT PINS Indonesia, ditemukan bahwa proses transformasi organisasi yang sedang berlangsung turut memengaruhi pelaksanaan kerja sehari-hari. Beberapa karyawan mengalami perubahan peran dan tanggung jawab sebagai konsekuensi dari penyesuaian struktur organisasi maupun perubahan fokus bisnis perusahaan. Kondisi tersebut menuntut karyawan untuk mempelajari tugas baru, menyesuaikan diri dengan proses kerja yang berbeda, serta mengembangkan pemahaman terhadap layanan yang terus diperbarui sesuai kebutuhan perusahaan.

Selain perubahan peran kerja, ditemukan pula berbagai tantangan dalam implementasi program di lapangan. Beberapa program yang telah direncanakan memerlukan penyesuaian selama proses pelaksanaan akibat perubahan kebutuhan bisnis dan dinamika operasional perusahaan. Perubahan portofolio layanan perusahaan juga menuntut karyawan untuk memahami layanan baru sekaligus mengomunikasikannya kepada pihak eksternal secara efektif. Situasi tersebut menyebabkan karyawan tidak hanya dituntut menjalankan tugas yang telah ditetapkan, tetapi juga aktif mencari solusi terhadap berbagai kendala yang muncul selama pelaksanaan pekerjaan.

Hasil wawancara awal menunjukkan bahwa sebagian karyawan telah mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dan mulai aktif menyampaikan ide, saran, maupun masukan terkait pekerjaan. Namun, masih terdapat beberapa karyawan yang cenderung menahan dalam menyampaikan pendapat, ide inovatif, maupun kekhawatiran terkait pekerjaan karena sedang berada dalam proses penyesuaian terhadap peran dan bidang kerja yang baru. Perubahan posisi dan tanggung jawab membuat sebagian karyawan lebih berfokus pada upaya memahami tugas, target kerja, serta proses kerja yang berbeda melalui pembelajaran mandiri (*learning by doing*) dan berbagi

pengalaman dengan rekan kerja. Kondisi tersebut menyebabkan perhatian karyawan lebih banyak mengarah pada proses adaptasi, sehingga keberanian untuk menyampaikan ide, masukan, maupun kekhawatiran terkait pekerjaan masih perlu dikembangkan.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya perbedaan tingkat kesiapan personal menghadapi perubahan organisasi. Karyawan sedang dalam proses penyesuaian diri secara bertahap terhadap berbagai perubahan yang terjadi dalam organisasi. Seiring dengan perubahan peran kerja, sistem koordinasi, dan tuntutan kinerja, karyawan dituntut untuk berkontribusi aktif dalam organisasi. Armenakis dan Bedeian (1999) menjelaskan bahwa keberhasilan perubahan organisasi dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti konteks organisasi, proses perubahan, serta respon anggota organisasi terhadap perubahan itu sendiri. Kesiapan dan keterlibatan karyawan menjadi bagian penting dalam mendukung keberhasilan implementasi perubahan organisasi (Armenakis & Bedeian, 1999). Keberhasilan proses transformasi dan restrukturisasi organisasi tidak hanya bergantung pada kebijakan yang dibuat oleh manajemen pusat, tetapi juga dipengaruhi oleh kontribusi aktif karyawan melalui perilaku proaktif, salah satunya perilaku *voice*.

Konsep *voice* pada awalnya diperkenalkan oleh Hirschman (1970) melalui teori *exit, voice, dan loyalty*. *Voice* dipahami sebagai upaya individu untuk menyampaikan kritik, saran, atau masukan dengan tujuan memperbaiki organisasi, sebagai alternatif dari keputusan untuk meninggalkan organisasi (*exit*). Seiring perkembangannya, konsep tersebut dikembangkan dalam konteks perilaku organisasi menjadi *voice behavior*. Menurut Morrison (2011), *voice behavior* merupakan perilaku karyawan dalam menyampaikan ide, saran, maupun informasi yang berpotensi bermanfaat bagi organisasi. Perilaku ini berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi karena dapat

mendukung proses inovasi, serta pembelajaran. Organisasi akan lebih adaptif terhadap perubahan ketika karyawan terdorong untuk menyampaikan gagasan dan masukan secara konstruktif. Hal ini sejalan dengan pendapat Van Dyne dan LePine (1998) yang menjelaskan bahwa *voice behavior* merupakan tindakan sukarela karyawan dalam menyampaikan pandangan yang bersifat membangun dengan tujuan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi. *voice behavior* memiliki kontribusi nyata terhadap efektivitas organisasi melalui peningkatan kualitas pengambilan keputusan, percepatan inovasi, serta kemampuan korektif terhadap kesalahan operasional (Ashfan dkk., 2024; Morrison, 2011).

Pada konteks perilaku organisasi, *voice behavior* memiliki dua aspek utama, yaitu *promotive voice* dan *prohibitive voice* (Liang dkk., 2012). *Promotive voice* mengacu pada penyampaian ide dan saran untuk memperbaiki proses kerja atau meningkatkan inovasi, sedangkan *prohibitive voice* lebih menekankan pada keberanian mengkritisi hal-hal yang berpotensi merugikan organisasi. *Voice behavior* memiliki peran penting dalam mendukung efektivitas organisasi, terutama pada perusahaan yang sedang mengalami perubahan. Ketika karyawan terdorong untuk menyampaikan pendapat secara terbuka, organisasi menjadi lebih mudah melakukan evaluasi, memperbaiki proses kerja, menyesuaikan diri terhadap perubahan, serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan (Kwon & Farndale, 2020). Kontribusi *voice behavior* sangat penting dalam memunculkan ide-ide baru, memperbaiki kebijakan, serta menjaga keberlanjutan organisasi di tengah tekanan persaingan.

Struktur organisasi PT PINS yang melibatkan berbagai direktorat dan unit kerja menempatkan *voice behavior* sebagai mekanisme komunikasi dua arah yang berperan menjembatani kesenjangan informasi serta memperkuat koordinasi antarbagian. Karyawan yang berani menyampaikan pandangan dapat

membantu manajemen mengidentifikasi masalah lebih cepat, menemukan inovasi baru, serta memperbaiki proses bisnis secara berkelanjutan.

Berdasarkan literatur *review* yang dilakukan dalam beberapa tahun terakhir, peneliti menemukan faktor - faktor yang memengaruhi *voice behavior* baik secara eksternal maupun internal. Faktor eksternal yang memengaruhi *voice behavior* umumnya berkaitan dengan kondisi organisasi dan lingkungan kerja yang mendukung, seperti adanya *psychological safety*, budaya kerja yang terbuka, serta dukungan pemimpin yang menciptakan rasa aman bagi karyawan untuk menyampaikan ide, kritik, maupun saran tanpa takut terhadap konsekuensi negatif (Guo dkk., 2022; Hu dkk., 2018). Wahyu dan Salendu (2024) juga menunjukkan bahwa *leader's motivating language* berpengaruh terhadap *employee voice behavior* melalui *positive emotional culture* sebagai mediator dan *procedural justice climate* sebagai moderator. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi pemimpin yang suportif dan memotivasi dapat mendorong karyawan untuk lebih berani menyampaikan ide dan masukan secara konstruktif.

Faktor eksternal tersebut juga mencakup gaya kepemimpinan seperti *ethical Leadership*, *transactional leadership*, *leader-member exchange* (LMX), *empowering leadership*, dan *inclusive leadership* yang mampu mendorong munculnya *voice behavior* melalui peningkatan *psychological safety* dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi (Azzahrah & Prihatsanti, 2018; Brown dkk., 2005; Guo dkk., 2022; Hu dkk., 2018; Wang dkk., 2018). Prihatsanti dkk. (2023) menjelaskan bahwa faktor yang mendorong maupun menghambat *voice behavior* bersifat multidimensional, meliputi aspek motivasional, organisasional, personal, dan situasional. Faktor motivasional dapat berupa penghargaan dan kesempatan untuk berbicara, sedangkan faktor organisasional mencakup dukungan pemimpin serta budaya kerja yang demokratis. *Inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *voice behavior*

karena pemimpin yang terbuka dan menghargai kontribusi karyawan mampu menciptakan rasa aman psikologis sehingga karyawan lebih berani menyampaikan ide maupun kritik (Guo dkk., 2022). Selain itu, hubungan kerja yang baik antara atasan dan bawahan melalui *leader-member exchange* juga meningkatkan keberanian karyawan dalam menyampaikan pendapat karena adanya kepercayaan dan dukungan dari pemimpin (Azzahrah & Prihatsanti, 2018).

Selain faktor eksternal, faktor internal dalam diri karyawan juga turut memengaruhi *voice behavior*. Faktor internal meliputi *self-efficacy*, kepribadian proaktif, *psychological capital*, *cultural intelligence*, *psychological ownership*, dan *self-leadership*. Individu dengan *self-efficacy* yang tinggi cenderung lebih percaya diri dalam menyampaikan pendapat karena merasa mampu menghadapi konsekuensi dari tindakannya (Reisa & Sudibjo, 2020). Fridayani dkk. (2024) menemukan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *voice behavior*, sehingga individu yang memiliki keyakinan terhadap kemampuannya sendiri lebih berani menyampaikan ide maupun kritik secara konstruktif. Kepribadian proaktif juga mendorong individu untuk lebih berinisiatif, berani mengambil tindakan, dan aktif memberikan saran bagi perbaikan organisasi. Ibrahim dan Salendu (2020) menemukan bahwa kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap *voice behavior* serta memediasi hubungan antara budaya organisasi dan *voice behavior*.

Penelitian ini memfokuskan pada *self-leadership* sebagai faktor utama karena kemampuan memimpin diri sendiri menjadi dasar bagi individu untuk berinisiatif, mengelola motivasi, serta mengarahkan kemampuan secara mandiri dalam lingkungan kerja. *Self-leadership* merupakan proses individu dalam memengaruhi dirinya sendiri melalui *self-directing* dan *self-motivating* agar mampu mencapai tujuan secara efektif (Manz, 1986). Houghton dan Neck

(2002) menjelaskan bahwa *self-leadership* mencerminkan kapasitas individu dalam mengatur perilaku, membangun motivasi intrinsik, serta mengembangkan pola pikir konstruktif dalam menjalankan tugas. Melalui pengendalian dan motivasi diri tersebut, individu dapat meningkatkan kinerja dan pengembangan diri secara optimal.

Karyawan dengan *self-leadership* yang tinggi cenderung memiliki keyakinan diri, inisiatif, dan kemandirian yang lebih baik sehingga lebih berani menyampaikan ide maupun kritik secara konstruktif. Liu dkk. (2023) menemukan bahwa *self-leadership* berhubungan positif dengan *employee voice behavior* melalui *thriving at work* sebagai mediator. Individu dengan *selfleadership* yang tinggi memiliki semangat kerja dan proses pembelajaran berkelanjutan yang lebih baik, sehingga lebih siap menghadapi risiko sosial saat menyampaikan pendapat di lingkungan kerja.

Individu dengan kemampuan *self-leadership* yang tinggi juga cenderung memiliki regulasi diri, keyakinan, dan kemandirian yang lebih baik, sehingga lebih berani menyampaikan ide maupun kritik secara konstruktif meskipun menghadapi risiko sosial di lingkungan kerja (Gong dkk., 2021). Temuan tersebut juga diperkuat oleh penelitian Sutrisno dan Prihansanti (2023) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *selfleadership* dengan *voice behavior* pada pegawai pemerintah kabupaten Klaten. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi *self-leadership* yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula *voice behavior* yang ditampilkan.

Meskipun penelitian mengenai *voice behavior* semakin berkembang, terdapat beberapa gap penting. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada sektor kesehatan, pendidikan, dan instansi pemerintahan, sedangkan penelitian pada perusahaan BUMN berbasis digital yang sedang mengalami transformasi dan restrukturisasi seperti PT PINS Indonesia masih

sangat terbatas. Selain itu, penelitian terdahulu lebih dominan menyoroti faktor eksternal seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan *psychological safety* sebagai pendorong *voice behavior*, sementara faktor internal seperti *selfleadership* masih perlu dieksplorasi secara mendalam pada perusahaan yang mengalami perubahan organisasi. Kondisi ini memperlihatkan pentingnya *selfleadership* untuk menjaga efektivitas kerja dan *voice behavior* untuk membuka ruang komunikasi yang sehat dalam menghadapi perubahan.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan organisasi untuk memahami bagaimana faktor personal mampu menjadi modal dalam memperkuat daya adaptasi karyawan sekaligus menjaga keberlangsungan transformasi perusahaan. Tanpa pemahaman yang memadai, risiko resistensi perubahan, penurunan kinerja, dan lemahnya inovasi dapat menghambat pencapaian visi perusahaan sebagai “*The IoT Company*”.

Penelitian ini juga memberikan perspektif baru karena mengangkat konteks BUMN yang telah mengalami restrukturisasi, berbeda dari penelitian sebelumnya yang berfokus pada sektor swasta atau lembaga publik *non-BUMN* (Sutrisno & Prihansanti, 2023). Hasil penelitian diharapkan tidak hanya memperkaya literatur akademik mengenai perilaku organisasi, tetapi juga memberi implikasi praktis bagi manajemen PT PINS Indonesia dalam merancang strategi pengembangan SDM yang menumbuhkan kepemimpinan diri sekaligus membangun budaya komunikasi terbuka.

### **A. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang sudah di paparkan sebelumnya, dapat dirumuskan permasalahan yang akan menjadi fokus dalam penelitian ini, yaitu “Apakah terdapat hubungan antara *self-leadership* dan *voice behavior* pada karyawan PT PINS Indonesia?”

## **B. Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara *self-leadership* dan *voice behavior* pada karyawan PT PINS Indonesia

## **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari studi ini yakni:

### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada sumber daya manusia serta mendukung perkembangan studi di bidang psikologi dengan menambah wawasan ilmiah mengenai hubungan antara *self-leadership* dan *voice behavior* pada karyawan.

### **2. Manfaat Praktis**

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut:

#### **a. Bagi Subjek**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai pentingnya *self-leadership* dan *voice behavior* dalam lingkungan kerja.

#### **b. Bagi Instansi**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai *self-leadership* dan *voice behavior* pada karyawan PT PINS Indonesia.

#### **c. Bagi Peneliti Selanjutnya**

Harapannya, penelitian ini mampu menjadi bahan literatur bagi pihak yang berminat untuk melanjutkan kajian lebih mendalam tentang topik *self-leadership* dan *voice behavior*, khususnya pada karyawan dalam organisasi yang sedang mengalami perubahan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.  
<https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Ashfan, M. A., Afrianty, T. W., & Utami, H. N. (2024). Analysis of antecedent and outcome factors of employee voice behavior: A systematic literature review. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 17(2), 216–250. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i2.57251>
- Azwar, S. (2019). *Metode penelitian psikologi edisi ii*. Pustaka Belajar.
- Azzahrah, F., & Prihatsanti, U. (2018). Hubungan antara leader member exchange dan voice behavior pada karyawan PT. Suluh Ardhi Engineering. *Jurnal EMPATI*, 6(4), 451–455. <https://doi.org/10.14710/empati.2017.20119>
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>

- Etikan, I., Musa, Sulaiman, A., & Alkassim, Rukayya, S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596–607. <https://doi.org/10.2307/255909>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Field, A. P. . (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS*. SAGE.
- Fridayani, J. A., Istono, M., & Kusuma, S. E. (2024). Self-efficacy to voice behavior: The role of cultural intelligence and organizational culture. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 15(02), 09–20. <https://doi.org/10.21009/JRMSI.015.2.02>
- Gong, Z., Van Swol, L. M., Li, F., & Gilal, F. G. (2021). Relationship between nurse's voice and self-leadership: A time-lagged study. *Nursing Open*, 8(3), 1038–1047. <https://doi.org/10.1002/nop2.711>
- Guo, Y., Zhu, Y., & Zhang, L. (2022). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. *Current Psychology*, 41(3), 1301–1310. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00647-x>
- Hirschman, A. O. . (1970). *Exit, Voice, and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire.

*Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672–691.  
<https://doi.org/10.1108/02683940210450484>

Ho, J., & Nesbit, P. L. (2009). A refinement and extension of the self-leadership scale for the Chinese context. *Journal of Managerial Psychology*, 24(5), 450–476.  
<https://doi.org/10.1108/02683940910959771>

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

Ibrahim, M., & Salendu, A. (2020). Budaya organisasi dan voice behavior: Peran mediasi kepribadian proaktif pada karyawan lembaga pemerintah organizational culture and voice behavior: proactive personality as mediator in government institutions employees. *Jurnal Diversita*, 6(2). <https://doi.org/10.31289/diversita.v6i2.3676>

Jackson, L. J. (2004). *Self-Leadership Through Business Decision-Making Models*.

Jamaluddin, F., Razak, A. Z. A., & Rahim, S. S. A. (2025). Exploring self-leadership strategies and the successful transition of STEM students to higher education in Malaysia: Academic anxiety as a bridge. *STEM Education*, 5(4), 643–685.  
<https://doi.org/10.3934/steme.2025030>

Kang, H. (2021). Sample size determination and power analysis using the G\*power software. *Journal of Educational Evaluation for Health Professions*, 18, 17.  
<https://doi.org/10.3352/jeehp.2021.18.17>

- Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia. (2021). *Laporan Kinerja Kementerian BUMN 2020*. <https://www.bumn.go.id/publikasi/laporan/laporan-kinerja>
- Kwon, B., & Farndale, E. (2020). Employee voice viewed through a cross-cultural lens. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100653. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.06.002>
- 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>
- Liang, A., Wu, S., Xiao, S., Wen, T., & Nkansah, J. (2024). How leaders' empowering behavior influences teachers' positive voice behavior: The mediating role of self-efficacy and burnout. *Education and Lifelong Development Research*, 1(2), 82-91. <https://doi.org/10.46690/elder.2024.02.04>
- Liu, F., Liu, J., & Ding, H. (2023). Employee strengths mindset and voice behavior: The roles of general self-efficacy and leader–member exchange. *Sustainability (Switzerland)*, 15(15). <https://doi.org/10.3390/su151511706>
- Luthans, F., Youssef, C. M. ., & Avolio, B. J. . (2007). *Psychological capital : developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Malik, N. (2022). *Connected leadership*. PT Nasya Expanding Management.
- Manz, C. C. (1983). *The art of self-leadership: Strategies for personal effectiveness in your life and work*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *The Academy of Management Review*, 11(3), 585. <https://doi.org/10.2307/258312>
- Mishra, P., Pandey, C., Singh, U., Gupta, A., Sahu, C., & Keshri, A. (2019). Descriptive statistics and normality tests for statistical data. *Annals of Cardiac Anaesthesia*, 22(1), 67. [https://doi.org/10.4103/aca.ACA\\_157\\_18](https://doi.org/10.4103/aca.ACA_157_18)
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals* (Vol. 5, Nomor 1, hlm. 373–412). <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 681–699. <https://doi.org/10.1002/job.4030130705>
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Prihatsanti, U. (2020). *Model suara karyawan di organisasi* (Disertasi, Universitas Airlangga)

- Prihatsanti, U., Handoyo, S., Ardi, R., & Meliala, P. T. (2020). The role of psychological capital on employee voice: Conservation resources framework. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 9(2), 184–195.  
<https://doi.org/10.12928/jehcp.v9i2.16169>
- Prihatsanti, U., Kristiana, I. F., Widayanti, C. G., Ahar, J. V., & Karim, C. H. Al. (2023). Do you really want to speak? Antecedent of voice behavior in organization. *Proceedings of International Conference on Psychological Studies (ICPsyche)*, 4, 231–238. <https://doi.org/10.58959/icpsyche.v4i1.40>
- Reisa, A., & Sudibjo, N. (2020). Employee voice behavior: Pengaruh self-efficacy, kepribadian proaktif dan work engagement dalam organisasi pendidikan. *Kelola Jurnal Pendidikan*, 7(2), 141–151.  
<https://ejournal.uksw.edu/kelola/article/view/3860>
- Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Career adaptability: A metaanalysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 17–34.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.09.002>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*.
- Sutrisno, F., & Prihatsanti, U. (2023). *Hubungan antara self-leadership dengan voice behavior pada pegawai pemerintah Kabupaten Klaten* (Undergraduate thesis, Universitas Diponegoro). <https://eprints2.undip.ac.id/id/eprint/12660>

- 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>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. G. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, *40*(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Wahyu, M., & Salendu, A. (2024). Leader's motivating language and employee voice behavior: Exploring the roles of positive emotional culture as a mediator and procedural justice climate as a moderator. *The Journal of Behavioral Science*, *19*(2), 1–15.
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: A cross-level investigation. *Frontiers in Psychology*, *9*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01727>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, *53*(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>