



Managerial Openness dalam Organisasi Pemerintah Non-Kementerian: Studi Deskriptif pada Bank Pemerintah Non-Kementerian

Puji Gufron Rhodes^{1*}, Nisa Indah Pertiwi²

¹⁻²Departemen Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Andalas, Padang, Indonesia

Korespondensi penulis: puijgrhodes@gmail.com

Abstract. This study was conducted with employees at a non-ministerial government-owned bank. Managerial openness refers to how willing supervisors are to listen to ideas, input, and feedback from their team members. Data were collected from 102 employees who had worked at the bank for at least one year. The survey was distributed in person and returned by those who voluntarily agreed to participate. The results revealed that 62.8% of employees felt that managerial openness was present but not yet optimal, 17.6% considered it to be high, and 19.6% perceived it as still low. These findings suggest that while some efforts have been made by managers to be more open, many employees still feel that their voices are not truly being heard. In the context of a government bank where formal structures and hierarchies are often strong this becomes a critical point. When leaders create space for open and respectful dialogue, employees tend to feel more confident in sharing their ideas and concerns.

Keywords : Employee Perception, Government Organization, Managerial Openness.

Abstrak. Penelitian dilakukan kepada karyawan di salah satu Bank Pemerintah Non Kementerian. Managerial openness merupakan sejauh mana atasan terbuka terhadap ide, masukan, dan umpan balik dari bawahan. Data diperoleh dari 102 responden yang merupakan karyawan bank dengan masa kerja minimal satu tahun. Instrumen penelitian disebarluaskan secara langsung dan dikembalikan oleh responden yang bersedia berpartisipasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 62,8% karyawan menilai managerial openness di organisasi sudah ada namun belum optimal, 17,6% menyatakan bahwa managerial openness tergolong tinggi, dan 19,6% merasa bahwa tingkat managerial openness masih rendah. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun sudah ada upaya dari atasan untuk terbuka terhadap masukan bawahan, banyak karyawan masih merasa belum benar-benar didengarkan. Dalam konteks organisasi perbankan pemerintah yang cenderung formal dan hierarkis, hal ini menjadi catatan penting. Ketika atasan bersedia membuka ruang dialog, karyawan pun akan lebih percaya diri menyampaikan ide atau kekhawatiran mereka. Penelitian ini memberikan kontribusi pada kajian psikologi industri dan organisasi, khususnya dalam memahami persepsi karyawan terhadap keterbukaan atasan yang dapat memengaruhi dinamika hubungan kerja. Mendorong budaya komunikasi dua arah dan pelatihan bagi atasan agar lebih responsif terhadap suara bawahan dapat menjadi langkah penting menuju lingkungan kerja yang lebih sehat dan kolaboratif.

Kata Kunci: Managerial Openness, Organisasi Pemerintah, Persepsi Karyawan.

1. LATAR BELAKANG

Organisasi menetapkan sasaran yang ingin diraih dalam jangka waktu pendek, menengah, maupun panjang. Dalam upaya mencapai sasaran tersebut, sumber daya manusia memegang peranan sentral sebagai motor penggerak keberhasilan organisasi, baik di lingkungan sektor swasta maupun lembaga pemerintahan (Pertiwi et al., 2021). Untuk operasional bergerak menuju tujuan, organisasi membutuhkan komunikasi. Dalam organisasi pemerintah, struktur hierarkis yang kaku sering kali menghambat arus informasi. Selain itu, struktur hierarkis juga dapat mempersulit partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan (Raditya et al., 2022). Organisasi pemerintah non-kementerian (LPNK) memiliki peran strategis dalam mendukung pelaksanaan kebijakan nasional, khususnya di bidang-bidang teknis yang memerlukan keahlian khusus dan manajemen

yang profesional. Dalam konteks tersebut, transparansi, akuntabilitas, dan keterbukaan informasi menjadi komponen penting dalam pengelolaan organisasi publik. Salah satu pendekatan yang dapat mendorong terciptanya iklim kerja yang sehat, inovatif, dan responsif terhadap perubahan adalah praktik managerial openness atau keterbukaan manajerial (Ndarujati, 2021a).

Organisasi tidak terlepas dari adanya perubahan-perubahan untuk menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan. Sebelum perubahan diterapkan, komunikasi yang efektif dari manajemen puncak sangat penting untuk menghasilkan komitmen dan meminimalkan resistensi (Ndarujati, 2021b). Komunikasi yang terfragmentasi juga menurunkan antusiasme bawahan untuk bersuara, karena mereka merasakan *futility* atau ketidakberdayaan dalam menyampaikan isu kritis (Ira Fatmawati, 2022). Tanpa ruang dialog dua arah, organisasi kehilangan peluang inovasi dan perbaikan proses yang esensial bagi efektivitas birokrasi (Purnomo, 2022). Komunikasi organisasi merupakan antecedent yang diperlukan untuk kerja sama dan mengarahkan perilaku konstruktif (Azwina & Yusuf, 2020).

Pada kenyataannya, birokrasi masih sering menghadapi permasalahan seperti kurangnya partisipasi pegawai dalam proses pengambilan keputusan strategis dan dominasi budaya kerja yang bersifat *top-down*. Kondisi ini berdampak pada rendahnya motivasi dan menurunnya disiplin karyawan organisasi (Puspitasari et al., 2025). Kejadian semacam ini tidak hanya menurunkan kepercayaan pegawai terhadap pimpinan, tetapi juga menghambat potensi inovasi dan inisiatif yang seharusnya dapat mendorong peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Dalam kerangka teori *Leader-Member Exchange* (LMX), hubungan antara pemimpin dan bawahan memiliki peranan penting dalam menentukan efektivitas kerja dan kinerja organisasi. LMX menekankan bahwa kualitas interaksi antara atasan dan bawahan yang tercermin melalui komunikasi terbuka, kepercayaan, dan dukungan dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan dan motivasi pegawai. Pemimpin yang menerapkan *managerial openness* cenderung menciptakan hubungan yang lebih harmonis dan kolaboratif, sehingga pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal dalam setiap tugas yang diemban (Detert & Burris, 2007; Rhodes et al., 2021). Dengan adanya kepercayaan dan dukungan tersebut, pegawai akan lebih berani menyampaikan ide dan kritik konstruktif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dan inovasi dalam penyelesaian masalah birokrasi.

Managerial openness melihat yaitu sejauh mana manajemen puncak dipercaya mendorong dan mendukung saran serta inisiatif perubahan dari bawahan menjadi krusial dalam menciptakan iklim kerja yang inklusif (Morrison & Phelps, 1999). Ketika atasan dianggap tidak akan merespons inisiatif berisiko secara negatif, karyawan lebih berani bersuara dan mengeksekusi ide mereka (Ashford et al., 1998). Faktanya, pemimpin yang secara konsisten mendengarkan dan menindaklanjuti masukan bawahan mengirimkan sinyal kuat bahwa suara karyawan dihargai, sehingga meningkatkan partisipasi aktif dalam perbaikan organisasi (Detert & Burris, 2007).

Di sektor publik, tingkat *managerial openness* yang rendah berkorelasi dengan rendahnya pemanfaatan saluran formal untuk menyuarakan ide, sedangkan tingkat keterbukaan yang tinggi mempermudah aliran masukan konstruktif (Detert & Burris, 2007). Studi Baer & Frese (2003) juga menunjukkan bahwa iklim yang mendukung inisiatif karyawan yang dibentuk oleh keterbukaan pimpinan berkontribusi positif pada kinerja tim dan inovasi proses (Baer & Frese M, 2003). Lebih jauh, ketika bawahan meyakini bahwa suara mereka mempunyai dampak nyata dan manajemen bersedia merespons, muncul kepercayaan yang meminimalkan kekhawatiran akan risiko politik, sehingga meningkatkan efektivitas komunikasi vertikal (Morrison, 2011).

Managerial openness menggambarkan sejauh mana karyawan merasa manajemen memberi ruang untuk mengemukakan ide dan mendukung inisiatif dari bawah, termasuk kegiatan yang berisiko demi perubahan (Morrison & Phelps, 1999). Ketika bawahan meyakini bahwa atasan tidak akan menyikapi upaya berorientasi perubahan secara negatif bahkan mungkin mendorongnya mereka cenderung lebih percaya diri menjalankan ide itu tanpa khawatir akan konsekuensi politik (Ashford et al., 1998). Dalam praktik sehari-hari, karyawan terus mengamati sikap dan respons atasan untuk memperkirakan apakah inisiatif baru baik yang datang dari dalam maupun luar organisasi akan diterima (Dami et al., 2022). Jika pimpinan menunjukkan keterbukaan terhadap gagasan segar, maka bawahan merasa didukung dan yakin tidak menghadapi risiko besar saat menyampaikan pendapatnya (Liao et al., 2023).

Penelitian ini penting untuk mengisi kekosongan literatur terkait managerial openness dalam konteks organisasi publik di Indonesia. Melalui pendekatan deskriptif, studi ini berupaya menggambarkan bagaimana bentuk keterbukaan manajerial yang terjadi di sebuah bank milik pemerintah non-kementerian, apa saja faktor yang memengaruhinya, serta bagaimana dampaknya terhadap budaya organisasi dan perilaku kerja pegawai. Hasil dari studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan praktik

manajerial di sektor publik, serta menjadi dasar perumusan kebijakan organisasi yang lebih terbuka, adaptif, dan berorientasi pada hasil. Pimpinan yang terbuka membuat karyawan lebih leluasa memberikan masukan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi (Zhu & Akhtar, 2017).

Managerial openness merupakan konsep yang semakin mendapatkan perhatian dalam literatur manajemen publik karena potensinya dalam memperkuat komunikasi, mendorong partisipasi pegawai, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan akuntabilitas (Choi et al., 2021). Dalam konteks organisasi pemerintah non-kementerian, urgensi penguatan managerial openness menjadi lebih signifikan mengingat karakteristik birokrasi yang cenderung hierarkis dan tertutup, yang dapat menghambat efektivitas kinerja serta pencapaian tujuan organisasi (C. Wang et al., 2024). Kondisi ini menjadi semakin kompleks pada organisasi semi-keuangan seperti bank milik pemerintah, di mana tuntutan kinerja profesional dan kepatuhan terhadap regulasi berjalan beriringan. Kurangnya keterbukaan manajerial dapat menyebabkan komunikasi yang tidak efektif, turunnya semangat kerja pegawai, dan melemahnya kolaborasi antardivisi. Oleh karena itu, penting untuk memahami sejauh mana praktik managerial openness diterapkan dalam organisasi pemerintah non-kementerian serta bagaimana hal tersebut berdampak pada budaya organisasi dan hubungan kerja. Penelitian ini menjadi mendesak sebagai upaya untuk mendukung reformasi birokrasi dan meningkatkan kualitas tata kelola organisasi publik melalui pendekatan yang lebih partisipatif dan komunikatif (Kansoy, 2023).

Penelitian ini menawarkan kebaruan dalam dua aspek utama. Pertama, studi ini difokuskan pada konteks organisasi pemerintah non-kementerian, sebuah entitas yang jarang menjadi fokus utama dalam kajian keterbukaan manajerial. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak menyoroti sektor swasta atau kementerian/lembaga pemerintah pusat. Dengan menyoroti bank pemerintah non-kementerian, penelitian ini memberikan perspektif baru mengenai dinamika manajerial di lembaga yang memiliki karakteristik ganda: sebagai institusi pemerintah dan sekaligus lembaga keuangan. Pendekatan deskriptif yang digunakan dalam studi ini memungkinkan eksplorasi secara mendalam terhadap praktik, persepsi, dan tantangan managerial openness di lingkungan organisasi yang kompleks. Hal ini berpotensi menghasilkan insight yang kontekstual dan aplikatif untuk pengembangan strategi kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia di sektor publik Indonesia.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional survey* (Sugiyono, 2022). Teknik pengambilan sampel penelitian bersifat non-probability cukup arbitrary karena membutuhkan sedikit upaya untuk memastikan bahwa sampel secara akurat mewakili populasi yaitu karyawan Bank XYZ yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini. Subjek dipilih dengan menggunakan teknik convenience sampling yaitu sampel penelitian merupakan semua karyawan yang bekerja di Bank XYZ dengan masa kerja sekurang-kurangnya 1 tahun yang bersedia mengikuti penelitian dan mengembalikan alat ukur. Subjek penelitian berjumlah sebanyak 102 orang karyawan tetap yang terdiri dari pihak manajemen dan staf. Data dianalisis menggunakan IBM SPSS 25. Validitas isi instrumen dinilai oleh dua pakar psikologi industri dan organisasi, sedangkan reliabilitas internal diuji dengan Cronbach's Alpha pada data try out ($n=59$), menghasilkan $\alpha > 0,7$ untuk semua skala (Unaradjan, 2019). Analisis deskriptif digunakan untuk mengkategorikan tingkat *managerial openness* ke dalam tiga level yaitu rendah, sedang, tinggi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Demografis Hasil Penelitian ($N = 102$ orang) adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Gambaran demografi hasil penelitian

No	Deskripsi Sampel	Kategori	Jumlah	(%)
1.	Usia	22-26	24	23,5
		27-31	47	46,1
		32-36	18	17,7
		37-41	10	9,8
		42-46	2	2,0
		47-51	1	0,9
2.	Jenis Kelamin	Laki-laki	55	53,9
		Perempuan	47	46,1
3.	Pendidikan	SMA/D3	2	2,0
		D4/S1	77	75,5
		S2	23	22,5
4.	Status Pernikahan	Menikah	40	39,2
		Belum Menikah	61	59,8
		Lainnya	1	1,0
5.	Status Kepegawaian	Tetap	80	78,4
		Tidak Tetap	22	21,6
6.	Memiliki Bawahan	Ya	83	81,4
		Tidak	19	18,6
7.	Level Jabatan	1	61	59,8
		2	19	18,6

No	Deskripsi Sampel	Kategori	Jumlah	(%)
8.	Masa Kerja	3	9	8,9
		4	13	12,7
		1-4 tahun	56	54,9
		5-8 tahun	29	28,4
		9-12 tahun	13	12,7
		13-16 tahun	2	2,0
		17-20 tahun	2	2,0

Dari Tabel 1 dapat dilihat bahwa dari segi usia, responden didominasi oleh partisipan usia antara 27-31 tahun sebanyak 47 orang (46,1%, $M = 30,36$ tahun, $SD = 5,51$), jenis kelamin terbanyak adalah laki-laki sebanyak 55 orang (53,9%), latar belakang pendidikan terbanyak berasal dari pendidikan D4/S1 sebanyak 77 orang (75,5%), status pernikahan terbanyak adalah belum menikah sebanyak 61 orang (59,8%), status kepegawaian terbanyak adalah karyawan tetap sebanyak 80 orang (78,4%) dengan kriteria memiliki bawahan sebanyak 83 orang (81,4%), level jabatan terbanyak adalah level jabatan pertama sebanyak 61 orang (59,8%), serta masa kerja terbanyak adalah 1-4 tahun sebanyak 56 orang (54,9). Sedangkan hasil kategorisasi penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Kategorisasi hasil penelitian

Kategorisasi	Rumus	Jumlah	Persentase
Rendah	$x < 21,9$	20	19,6%
Sedang	21,9 - 30,6	64	62,8%
Tinggi	$x > 30,6$	18	17,6%
Total		102	100%

Pada tabel 2. terlihat bahwa dari 102 orang karyawan, 20 orang (19,6%) memiliki persepsi *managerial openness* di organisasinya rendah, 64 orang (62,8%) memiliki persepsi *managerial openness* di kategori sedang, dan 18 orang (17,6%) memiliki persepsi *managerial openness* yang tinggi.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan 62,8% karyawan memiliki persepsi *managerial openness* di kategori sedang. Artinya, masih sedikit karyawan yang memiliki persepsi bahwa atasan mereka terbuka terhadap masukan yang diberikan oleh bawahan. Ini berbanding terbalik dengan teori *Leader-Member Exchange* (LMX) yang menekankan bahwa hubungan interpersonal yang berkualitas antara pemimpin dan bawahan dapat berdampak signifikan pada job performance. Varma et al. (2022) mengungkapkan bahwa komunikasi dua arah serta dukungan atasan meningkatkan kepercayaan dan rasa memiliki

pegawai terhadap tugas-tugas yang dilaksanakan. Selain itu Kangas (2021) menunjukkan bahwa hubungan LMX yang positif mengurangi ketidakpastian dan konflik internal, sehingga memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih optimal. Dengan demikian, penerapan prinsip LMX melalui managerial openness diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan khususnya di lingkungan birokrasi yang kaku.

Sebenarnya kualitas hubungan LMX tidak memiliki pengaruh yang sama bagi setiap anggota dalam organisasi. Beberapa individu merasakan manfaat LMX yang tinggi lebih signifikan dibanding yang lain, tergantung pada faktor-faktor tertentu seperti kepribadian (misalnya introversi) dan rendahnya kesesuaian nilai antara individu dan organisasi (Z. Wang et al., 2019). Individu dengan karakteristik tersebut cenderung lebih membutuhkan dan menghargai hubungan LMX yang berkualitas tinggi. Namun, ketika kualitas LMX rendah, kebutuhan akan manfaat tersebut dapat diatasi melalui mekanisme struktural, seperti pemberian *idiosyncratic deals* (i-deals) atau perjanjian khusus yang dinegosiasikan antara individu dan organisasi. Menariknya, i-deals justru lebih berdampak positif pada karyawan dengan kualitas LMX rendah, karena mereka tidak secara langsung menerima fleksibilitas dan otonomi seperti halnya anggota LMX tinggi (Lee, 2020).

Pratiwi & Parahyanti (2022) menjelaskan bahwa selain mempertimbangkan faktor eksternal, para praktisi di perusahaan juga perlu memperhatikan faktor individual karyawan. Berdasarkan temuan penelitian ini, diketahui bahwa kepribadian yang terbuka khususnya pada atasan akan berperan penting dalam mendorong perilaku kerja yang inovatif. Hal ini menekankan pentingnya dimensi kepribadian *openness* dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, perusahaan dapat menggunakan informasi ini sebagai acuan dalam proses rekrutmen, dengan mempertimbangkan kandidat yang memiliki tingkat keterbukaan yang tinggi terhadap pengalaman baru

Managerial openness dapat mendorong bawahan untuk percaya bahwa perilaku mereka didukung atasan karena atasan dianggap mereka terbuka untuk ide-ide baru, dan bawahan merasa tidak memiliki resiko dalam menyampaikan pendapatnya (Tagne et al., 2021). Yin et al. (2022) juga menjelaskan bahwa *managerial openness* dapat mengirim pesan positif kepada bawahan, yang menunjukkan bahwa atasan bersedia menerima pandangan dan saran bawahan tanpa ada risiko pribadi pada bawahan. Pengalaman ini dapat secara signifikan meningkatkan keamanan psikologis bawahan, sehingga memicu lebih banyak perilaku menyuarakan pendapat mereka.

Temuan ini konsisten dengan studi yang dilakukan oleh Rhodes et al. (2021), yang mengungkapkan bahwa individu dengan tingkat *Power Distance Orientation* (PDO) yang tinggi dapat terdorong untuk menunjukkan *voice behavior* yang tinggi apabila mereka menerima *managerial openness* yang tinggi. *Social Exchange Theory* juga menjelaskan bahwa individu cenderung membala-balas perlakuan positif yang mereka terima dari organisasi dengan perilaku positif pula (Croppanzano & Mitchell, 2005; Niu et al., 2018; Rashid et al., 2018). *Social Exchange Theory* menekankan pentingnya timbal balik sosial, di mana individu diharapkan untuk membantu mereka yang telah membantu mereka dan membala-balas kebaikan dengan kebaikan (Rhodes & Salendu, 2020). Dalam konteks PDO yang tinggi, individu cenderung menghindari ketergantungan pada norma timbal balik dalam berperilaku dan lebih memilih untuk menjaga jarak sosial dengan atasan mereka, serta mengembangkan hubungan yang bersifat pribadi (Rhodes et al., 2021). Di sinilah peran *managerial openness* menjadi penting, karena dapat mendorong munculnya *voice behavior* meskipun individu memiliki PDO yang tinggi.

Terdapat dua bentuk tanggapan yang dapat diberikan oleh pemimpin terhadap masukan dari bawahannya. Pertama, pemimpin bersikap terbuka saat bawahan memilih untuk menghadapi situasi yang tidak menyenangkan dengan melakukan perubahan daripada menghindarinya. Kedua, pemimpin mengevaluasi perilaku bawahan berdasarkan masukan yang disampaikan. Ketika pemimpin mampu memberikan tanggapan yang positif, bawahan akan merasa lebih nyaman dalam menyampaikan pendapat mereka. Jika karyawan merasa bahwa organisasi tidak memenuhi kewajiban timbal balik yang telah dijanjikan, mereka akan merasa diperlakukan secara tidak adil dan kepercayaan terhadap atasan pun menurun. Akibatnya, karyawan cenderung enggan mengungkapkan ide-ide konstruktif bagi organisasi dan merasa tertekan. Dengan demikian, sikap keterbukaan dari manajer dapat menciptakan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat secara bebas, yang pada akhirnya membuat mereka merasa lebih nyaman dan mengurangi risiko *burnout* (Rhodes & Salendu, 2020).

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Managerial openness berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang supotif, di mana karyawan merasa aman untuk menyampaikan ide, masukan, dan kritik tanpa takut akan konsekuensi negatif. Sikap keterbukaan dari atasan memperkuat kepercayaan, memperlancar komunikasi dua arah, dan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Dalam jangka panjang, hal ini mendorong munculnya perilaku

inovatif, komitmen kerja yang lebih tinggi, serta mengurangi risiko burnout di kalangan karyawan. *Managerial openness* juga menjadi kunci dalam menciptakan hubungan kerja yang sehat dan produktif, terutama dalam sistem birokrasi yang cenderung kaku. Oleh karena itu, budaya keterbukaan dari pimpinan sangat penting untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR REFERENSI

- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23–57. <https://doi.org/10.2307/2393590>
- Azwina, D., & Yusuf, S. (2020). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Gapa Citramandiri, Radio Dalam – Jakarta Selatan. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 3(1).
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Choi, W. S., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2021). Innovative behavior in the workplace: An empirical study of moderated mediation model of self-efficacy, perceived organizational support, and leader-member exchange. *Behavioral Sciences*, 11(12). <https://doi.org/10.3390/bs11120182>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dami, Z. A., Imron, A., Burhanuddin, B., & Supriyanto, A. (2022). Servant leadership and job satisfaction: The mediating role of trust and leader-member exchange. *Frontiers in Education*, 7. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.1036668>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Fatmawati, I. (2022). Komunikasi organisasi dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan perilaku kerja organisasi. *Revorma: Jurnal Pendidikan dan Pemikiran*, 2(1). <https://doi.org/10.62825/revorma.v2i1.18>
- Kangas, H. (2021). Spanning leader–subordinate relationships through negative interactions: An examination of leader–member exchange breaches. *Leadership*, 17(2). <https://doi.org/10.1177/1742715020952676>
- Kansoy, S. U. (2023). Moderating role of leader-member exchange in the effect of innovative work behavior on turnover intention. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Rijeci / Proceedings of Rijeka Faculty of Economics*, 41(1). <https://doi.org/10.18045/zbefri.2023.1.183>

- Lee, K. (2020). The joint effects of leader-member exchange and team-member exchange in predicting job crafting. *Sustainability (Switzerland)*, 12(8). <https://doi.org/10.3390/SU12083283>
- Liao, Z., Wu, L., Zhang, H. J., Song, Z., & Wang, Y. (2023). Exchange through emoting: An emotional model of leader–member resource exchanges. *Personnel Psychology*, 76(1). <https://doi.org/10.1111/peps.12506>
- 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>
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extraprole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419. <https://doi.org/10.2307/257011>
- Ndarujati, D. (2021a). Peran Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia dalam mengatasi masalah pekerja migran Indonesia di Taiwan. *Jurnal Sosial Sains*, 1(1). <https://doi.org/10.5918/jurnalsosains.v1i1.3>
- Ndarujati, D. (2021b). Peran Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia dalam mengatasi masalah pekerja migran Indonesia di Taiwan. *Jurnal Sosial Sains*, 1(1). <https://doi.org/10.36418/sosains.v1i1.3>
- Niu, W., Yuan, Q., Qian, S., & Liu, Z. (2018). Authentic leadership and employee job behaviors: The mediating role of relational and organizational identification and the moderating role of LMX. *Current Psychology*, 37(4), 982–994. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9937-0>
- Pertiwi, N. I., Harding, D., & Yanuarti, N. (2021). Pengaruh quality of work life terhadap work engagement pada pegawai negeri sipil (PNS) yang belum menikah. *Psikovidya*, 25(1), 52–62. <https://doi.org/10.37303/psikovidya.v25i1.174>
- Pratiwi, B. R., & Parahyanti, E. (2022). Peran leader-member exchange (LMX), kepribadian openness to experiences, dan harmonious passion dalam membentuk perilaku kerja yang inovatif. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 10(1), 17–29. <https://doi.org/10.22219/jipt.v10i1.16820>
- Purnomo, S. (2022). Peranan penting komunikasi organisasi dalam membangun organisasi. *ARKANA: Jurnal Komunikasi dan Media*, 1(1).
- Puspitasari, D., Dwi, R., & Firda, C. A. (2025, January). Duduk perkara demo sentil Menteri Satryo buntut ASN Dikti dipecat. *DetikNews*.
- Raditya, N. B. F., Sudiarditha, I. K. R., & Eryanto, H. (2022). Pengaruh penempatan kerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai pemerintah non pegawai negeri (PPNPN) Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah. *Jurnal Manajemen Agribisnis (Journal of Agribusiness Management)*, 10(1). <https://doi.org/10.24843/jma.2022.v10.i01.p13>
- Rashid, S., Dastgeer, G., & Kayani, T. (2018). A social exchange perspective through the lens of an individual: Relationship between LMX, voice and organizational commitment in

academia. *Business & Economic Review*, 10(3), 41–64.
<https://doi.org/10.22547/ber/10.3.3>

Rhodes, P. G., Andiyasari, A., & Riantoputra, C. D. (2021). Merangkul karyawan berorientasi power distance tinggi untuk menampilkan voice behavior: Peranan managerial openness. *Jurnal Psikologi Sosial*, 19(1), 39–48. <https://doi.org/10.7454/jps.2021.05>

Rhodes, P. G., & Salendu, A. (2020). Hubungan antara ethical organizational culture dengan burnout: Peran mediasi managerial openness. *Jurnal Diversita*, 6(1), 1–9. <https://doi.org/10.31289/diversita.v6i1.3234>

Sugiyono, P. D. (2022). *Metode penelitian kualitatif dan kuantitatif*. CV Alfabeta.

Tagne, J. S., Ningaye, P., & Kobou, G. (2021). The effects of openness on managerial innovation in Cameroonian companies. *Journal of Organizational and End User Computing*, 33(4). <https://doi.org/10.4018/JOEUC.20210701.0a2>

Unaradjan, D. (2019). *Metode penelitian kuantitatif*. Penerbit Universitas Katolik Atma Jaya, Jakarta.

Varma, A., Jaiswal, A., Pereira, V., & Kumar, Y. L. N. (2022). Leader-member exchange in the age of remote work. *Human Resource Development International*, 25(2). <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047873>

Wang, C., Yao, J., & Gao, L. (2024). How do leaders' positive emotions improve employees' psychological safety in China? The moderating effect of leader-member exchange. *Heliyon*, 10(3). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25481>

Wang, Z., Liu, Y., & Liu, S. (2019). Authoritarian leadership and task performance: The effects of leader-member exchange and dependence on leader. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s11782-019-0066-x>

Yin, Y., Duan, J., Wang, T., & Jiao, X. (2022). Managerial openness and employee voice: A moderated mediation model. *Chinese Management Studies*, 16(5). <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2020-0487>

Zhu, Y., & Akhtar, S. (2017). Leader trait learning goal orientation and employee voice behavior: The mediating role of managerial openness and the moderating role of felt obligation. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–25.