



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

***Change Engagement* sebagai Mekanisme Mediasi Antara Dukungan Organisasi dan Psikologis Terhadap Perilaku Proaktif di Sektor Publik**

Annisa Azka Nabilah^{1*}, Elok Savitri Pusparini²

¹Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia, annisa.azka31@ui.ac.id

²Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia, eloksp@ui.ac.id

*Corresponding Author: annisa.azka31@ui.ac.id

Abstract: *Organisational restructuring due to leadership changes significantly impacts public Leadership-driven organisational restructuring has a considerable impact on the structure, workflows, and culture within public institutions. This research explores the extent to which change-related organisational resources and psychological elements namely, perceived meaningfulness of change, psychological safety, and change-related self-efficacy affect proactive work behaviours, with change engagement serving as a mediating factor. Employing a quantitative methodology with a cross-sectional and explanatory design, data were gathered from 400 valid participants via an online survey. Structural Equation Modelling using SmartPLS was utilized for data analysis. Measurement instruments were based on the validated framework developed by Albrecht et al. (2022; 2023). The findings demonstrate that organisational resources significantly contribute to job-related resources, which subsequently promote engagement with organisational change. Additionally, psychological safety and self-efficacy emerged as strong predictors of engagement, whereas the role of change meaningfulness was minimal. The mediating role of change engagement was confirmed. These findings reinforce the change engagement model and underscore the necessity for both structural and psychological support in managing public sector transformation.*

Keywords: *Organizational Resources, Change Related Job Resources, Change Engagement, Change Management, Public Sector Organization*

Abstrak: Restrukturisasi organisasi yang dipicu oleh perubahan kepemimpinan berdampak besar terhadap struktur, alur kerja, dan budaya dalam institusi publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sumber daya organisasi dan kondisi psikologis yang berkaitan dengan perubahan yaitu kebermaknaan perubahan, rasa aman secara psikologis, dan efikasi diri terhadap perilaku kerja proaktif, dengan *change engagement* sebagai variabel mediasi. Pendekatan yang digunakan bersifat kuantitatif dengan desain potong lintang dan penjelasan kausal. Data diperoleh dari 400 responden valid melalui survei daring. Teknik analisis dilakukan dengan pendekatan *Partial Least Squares-SEM* menggunakan perangkat lunak *SmartPLS*. Alat ukur yang digunakan mengacu pada skala yang telah divalidasi oleh Albrecht et al. (2022; 2023). Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya organisasi berpengaruh

positif terhadap sumber daya pekerjaan, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan dalam perubahan. Rasa aman secara psikologis dan efikasi diri memiliki pengaruh signifikan terhadap *engagement*, sedangkan kebermaknaan perubahan menunjukkan pengaruh yang terbatas. *Change engagement* terbukti memediasi secara kuat hubungan antara faktor organisasi dan psikologis dengan perilaku kerja proaktif. Temuan ini mendukung *model change engagement* dan menekankan pentingnya dukungan struktural dan psikologis dalam proses perubahan di sektor publik.

Kata Kunci: Sumber Daya Organisasi, Sumber Daya Pekerjaan, Manajemen Perubahan, Perubahan Organisasi Sektor Publik

PENDAHULUAN

Perubahan organisasi dalam sektor publik menjadi semakin penting di tengah dinamika global, tuntutan digitalisasi, dan kebutuhan terhadap pelayanan publik yang adaptif (Ferede, Endawoke, dan Tessema, 2024). Namun demikian, tantangan utama dalam implementasi perubahan adalah tingginya tingkat kegagalan, yang dapat mencapai 60–70% di berbagai negara berkembang (Ferede et al., 2024). Kegagalan ini dipengaruhi oleh kompleksitas struktur organisasi, keterbatasan sumber daya, dan resistensi pegawai terhadap perubahan (Power, Philpot, Levine, dan Alcock, 2025). Banyak organisasi telah mengadopsi prinsip perubahan secara normatif, namun seringkali gagal dalam implementasi karena kendala sistemik, hambatan organisasi tingkat menengah, dan persoalan psikologis individu (Power et al., 2025).

Salah satu aspek penting dalam mendukung keberhasilan perubahan adalah perilaku kerja proaktif (*proactive work behavior*). Sayangnya, sebagian besar studi mengenai perilaku proaktif masih berfokus pada sektor swasta, sementara penerapannya di sektor publik yang hierarkis dan kompleks masih minim, khususnya dengan pendekatan multilevel (Satwika et al., 2025).

Dalam menjelaskan bagaimana individu merespons perubahan, teori *Job Demands-Resources (JD-R)* memberikan kerangka konseptual yang komprehensif. Teori ini menyatakan bahwa sumber daya organisasi, pekerjaan, dan personal saling berinteraksi untuk memengaruhi kesejahteraan dan motivasi pegawai (Demerouti dan Bakker, 2022). Sumber daya pekerjaan seperti umpan balik, otonomi, dan dukungan dari atasan langsung, serta sumber daya personal seperti *self-efficacy* dan resiliensi, terbukti meningkatkan *work engagement* (Albrecht et al., 2020). Berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa *job resources* memiliki dampak signifikan terhadap keterlibatan kerja (Xanthopoulou et al., 2009; Hakonen et al., 2008; Schaufeli et al., 2014; Hakonen et al., 2021).

Dalam konteks perubahan, *change-related psychological conditions* seperti *psychological safety*, *change-related self-efficacy*, dan *meaningfulness of change* memainkan peran penting (Albrecht et al., 2022). *Psychological safety* merujuk pada keyakinan bahwa individu dapat menyampaikan pendapat tanpa takut terhadap konsekuensi negatif (Potipiroon dan Wongpreedee, 2021). Faktor ini terbukti memediasi hubungan antara sumber daya kerja dengan komitmen afektif (Kirk-Brown dan Van Dijk, 2015) serta mendorong pembelajaran dan keterlibatan kerja (Frazier et al., 2017). Namun, studi mengenai *psychological safety* di sektor publik, khususnya yang sedang mengalami transisi, masih terbatas (Cazan, 2023).

Selain itu, *change-related self-efficacy* juga berperan dalam membentuk dukungan perilaku terhadap perubahan (Bakraytar dan Jimenez, 2020; Verlinden et al., 2023). Penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri berhubungan dengan reaksi positif terhadap perubahan dan mendorong partisipasi aktif, seperti *cooperation* dan *championing*, namun kajian ini masih jarang dilakukan di sektor publik (Haqq et al., 2023). Di sisi lain, makna perubahan (*change meaningfulness*) dipersepsikan secara berbeda oleh tiap individu, baik sebagai ancaman

maupun peluang (Rafferty dan Restubog, 2016), namun perannya sebagai mediator dalam konteks sektor publik masih belum banyak dikaji (Faisaluddin et al., 2024). Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *change-related organizational resources* dan *change-related psychological conditions* terhadap perilaku kerja proaktif, dengan *change engagement* sebagai variabel mediasi dalam konteks organisasi publik yang sedang mengalami restrukturisasi.

Dalam penelitian ini, *change-related organizational resources* diartikan sebagai dukungan struktural, komunikasi yang efektif, dan kejelasan arah perubahan yang diberikan organisasi untuk membantu pegawai menghadapi proses perubahan. Instrumen pengukuran diadaptasi dari Albrecht et al. (2022), yang mencakup indikator komunikasi perubahan, dukungan kebijakan, dan kepemimpinan yang mendukung perubahan. *Change-related job resources* merujuk pada sumber daya di tingkat pekerjaan yang relevan dengan perubahan, seperti kesempatan untuk berpartisipasi dalam perencanaan perubahan, akses informasi terkait perubahan, dan dukungan dari atasan langsung. Dimensi ini mengikuti model dari Albrecht et al. (2022) dan mencakup indikator partisipasi, informasi, dan kejelasan tugas selama masa perubahan. *Change-related psychological conditions* mencakup tiga konstruk utama: (1) *change meaningfulness*, yaitu sejauh mana individu merasakan bahwa perubahan yang terjadi memiliki nilai dan signifikansi pribadi; (2) *psychological safety*, yaitu rasa aman untuk menyampaikan ide dan mengambil risiko tanpa takut akan konsekuensi negatif (Frazier et al., 2017); dan (3) *change-related self-efficacy*, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam menghadapi perubahan (Bakraytar dan Jimenez, 2020).

Change engagement didefinisikan sebagai tingkat energi, keterlibatan kognitif, dan antusiasme emosional yang ditunjukkan pegawai dalam merespons perubahan organisasi. Konstruk ini mengacu pada model keterlibatan terhadap perubahan yang dikembangkan oleh Albrecht et al. (2020). Sementara itu, *proactive work behavior* adalah bentuk perilaku kerja yang mencerminkan inisiatif individu untuk mengantisipasi dan mempengaruhi perubahan dalam pekerjaan mereka secara konstruktif, sebagaimana dijelaskan oleh Bindl dan Parker (2010). Perilaku ini mencakup dimensi seperti *voice*, *taking charge*, dan *feedback seeking*, yang sangat krusial dalam mendukung keberhasilan perubahan organisasi sektor publik.

Berdasarkan kerangka teoritis *Job Demands-Resources Model* (JD-R), teori keterlibatan kerja oleh Kahn (1990), serta model keterlibatan dalam perubahan yang dikembangkan oleh Albrecht et al. (2022, 2023), penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi hubungan antara sumber daya organisasi dan kondisi psikologis terhadap perilaku proaktif pegawai dalam menghadapi perubahan organisasi. Secara khusus, penelitian ini ingin memahami apakah *change-related organizational resources*, *change meaningfulness*, *psychological safety*, dan *change-related self-efficacy* memiliki pengaruh langsung terhadap *change engagement*. Selain itu, studi ini juga mengeksplorasi apakah *change-related organizational resources* berkontribusi terhadap persepsi pegawai mengenai *change-related job resources*. Lebih lanjut, penelitian ini berupaya menguji apakah *change engagement* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara faktor-faktor organisasi dan psikologis termasuk *organizational resources*, *job resources*, serta kondisi psikologis yang terkait perubahan dengan *proactive work behavior*. Dengan demikian, studi ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme internal yang mendorong perilaku proaktif pegawai dalam konteks perubahan struktural di sektor publik.

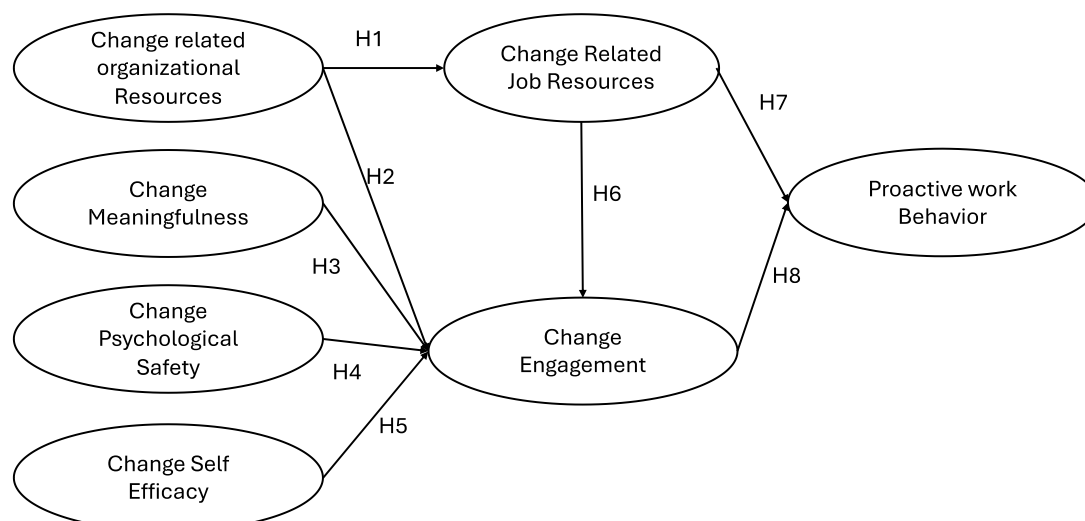
METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain potong lintang (*cross-sectional*) dan tujuan *causal-explanatory*, yaitu untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel yang diteliti. Penelitian dilaksanakan pada tahun 2024 di lingkungan Lembaga Kesekretariatan Pemerintah yang sedang mengalami proses penataan kelembagaan.

Pemilihan lembaga ini didasarkan pada relevansinya terhadap konteks perubahan organisasi sektor publik.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang terdiri dari ASN, PPPK, dan pegawai tidak tetap. Penarikan sampel dilakukan secara *non-probability* dengan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria tertentu, seperti usia, masa kerja, tingkat pendidikan, dan level jabatan. Berdasarkan metode perhitungan Isaac & Michael dan panduan ukuran sampel untuk analisis SEM dari Schumaker dan Lomax, jumlah minimum sampel ditetapkan sebanyak 250 orang. Total 400 responden berhasil memberikan data yang valid dan memenuhi syarat analisis.

Instrumen yang digunakan merupakan skala Likert 7 poin, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Skala ini diadopsi dari penelitian Albrecht et al. (2022; 2023) dan telah terbukti valid serta reliabel, dengan nilai Cronbach Alpha > 0,70 untuk seluruh variabel. Terdapat tujuh variabel laten dalam penelitian ini: *change-related organizational resources*, *change-related psychological conditions* (yang mencakup *meaningfulness*, *psychological safety*, dan *self-efficacy*), *change-related job resources*, *change engagement*, dan *proactive work behavior*. Variabel-variabel ini diukur melalui 46 indikator observasi yang relevan dengan konteks organisasi publik.



Gambar 1. Model Penelitian yang diajukan berdasarkan referensi model penelitian Albrecht et al (2022,2023)

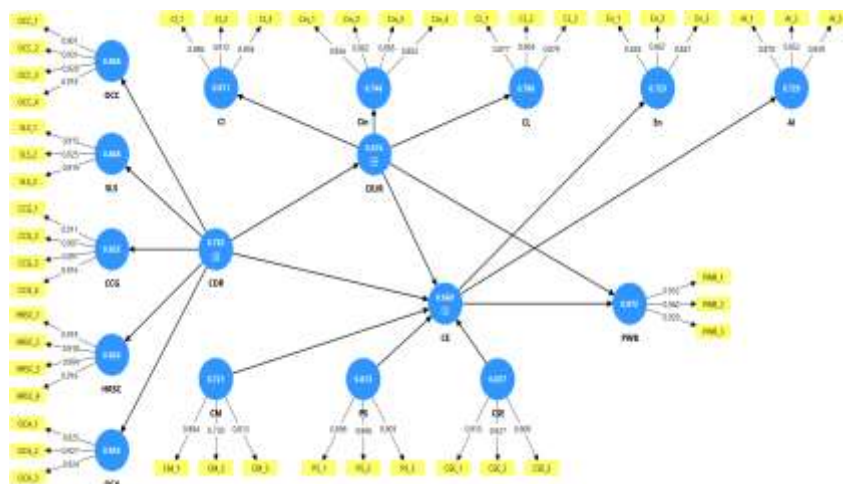
Sebelum pengumpulan data utama dilakukan, peneliti melakukan uji keterbacaan dan pra-uji instrumen kepada 30 responden untuk menguji kejelasan dan kesesuaian item terhadap konstruk yang diukur. Validitas diuji menggunakan KMO dan analisis faktor, sedangkan reliabilitas diuji dengan koefisien Cronbach Alpha menggunakan SPSS.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. PLS-SEM dipilih karena mampu menangani model konseptual baru dan hubungan yang kompleks antar variabel laten. Evaluasi model dilakukan dalam dua tahap, yaitu analisis model pengukuran untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk, dan analisis model struktural untuk menguji hubungan antar variabel dalam model. Pengujian mediasi dilakukan dengan metode *bootstrapping* untuk mengidentifikasi efek langsung dan tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui mediator.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menguji hubungan antara sumber daya perubahan (*organizational, job, dan psychological*), *change engagement*, dan perilaku kerja proaktif (PWB) di lingkungan Lembaga Sekretariat Pemerintah. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa sebagian besar hubungan antar variabel signifikan, kecuali hubungan antara *change meaningfulness* terhadap *change engagement*, yang terbukti tidak signifikan.

Pengujian validitas konstruk dilakukan melalui *convergent validity*, *discriminant validity* (menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan HTMT), serta uji reliabilitas berdasarkan nilai Composite Reliability (CR) dan Cronbach Alpha (CA). Gambar dan tabel berikut menggambarkan nilai validitas dan reliabilitas penelitian:



Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Gambar 2. Hasil uji validitas tes berdasarkan crossloading

Hasil *crossloading* pada Gambar 2 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukur, mengindikasikan terpenuhinya syarat *convergent validity*.

Tabel 1. Fernell - Larcker Criterion

Variabel	CE	CM	COR	CRJR	CSE	PS	PWB
1. CE	0.812						
2. CM	-0.075	0.849					
3. COR	0.703	-0.137	0.890				
4. CRJR	0.688	-0.099	0.785	0.821			
5. CSE	0.580	-0.008	0.347	0.327	0.915		
6. PS	0.487	-0.028	0.062	0.071	0.212	0.902	
7. PWB	0.764	-0.080	0.696	0.773	0.420	0.231	0.934

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Tabel 1 menunjukkan hasil analisis validitas diskriminan berdasarkan kriteria Fornell-Larcker. Nilai akar kuadrat AVE (dalam cetak tebal diagonal) lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya, mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 2. HTMT Ratios

Variabel	CE	CM	COR	CRJR	CSE	PS	PWB
1. CE							
2. CM	0.053						

3. COR	0.747	0.116				
4. CRJR	0.747	0.075	0.813			
5. CSE	0.644	0.045	0.368	0.354		
6. PS	0.547	0.033	0.066	0.077	0.237	
7. PWB	0.838	0.053	0.729	0.826	0.459	0.255

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Validitas diskriminan juga dikonfirmasi melalui rasio HTMT (Tabel 3), di mana seluruh nilai antar konstruk berada di bawah ambang batas 0.90 (Hair et al., 2017), yang memperkuat bukti bahwa setiap konstruk memiliki keunikan yang dapat dibedakan secara statistik dari konstruk lainnya.

Tabel 3. Hasil Uji Tes Composite Reliability (CR) dan Cronbach Alpha (CA)

Variabel	CR	Nilai Kritis	CA	Nilai Kritis	Ket.
<i>Change Related Organizational Resources</i>	0,986		0,985		Reliabel
<i>Change Meaningfulness</i>	0,884		0,884		Reliabel
<i>Psychological Safety</i>	0,929		0,885		Reliabel
<i>Change Related Self Efficacy</i>	0,939		0,903		Reliabel
<i>Change Related Job Resources</i>	0,954		0,946		Reliabel
<i>Change Engagement</i>	0,921		0,897		Reliabel
<i>Proactive Work Behavior</i>	0,953		0,926		Reliabel

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Sebagaimana ditampilkan pada Tabel 3, seluruh variabel penelitian memiliki nilai CR dan CA di atas 0,7, menunjukkan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang tinggi dan dapat diandalkan dalam mengukur masing-masing konstruk.

Hasil Uji Model Struktural

Nilai R^2 digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh prediktor terhadap konstruk endogen. Berdasarkan Tabel 5, seluruh konstruk endogen berada pada kategori "substansial" (Hair et al., 2017), dengan nilai R^2 berkisar antara 0,617 hingga 0,799.

Tabel 4. Nilai R^2

Variabel	R^2	Ket.
<i>Change Engagement</i>	0,799	Substansial
<i>Change Related Job Resources</i>	0,617	Substansial
<i>Proactive Work Behavior</i>	0,700	Substansial

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Sedangkan nilai f^2 menunjukkan besarnya kontribusi masing-masing konstruk eksogen terhadap variabel dependen. Hasilnya dapat dilihat pada Tabel 5 berikut:

Tabel 5. Nilai f^2

Variabel	CE	CRJR	PWB
1. CE			0,339
2. CM	0,001		
3. COR	0,230	1,609	
4. CRJR	0,164		0,388
5. CSE	0,324		
6. PS	0,708		

Variabel	CE	CRJR	PWB
7. PWB			

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil penelitian, *change engagement* terbukti memainkan peran yang sangat penting sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh berbagai sumber daya perubahan terhadap perilaku kerja proaktif (*proactive work behavior*). Keterlibatan pegawai dalam perubahan tidak hanya menjadi indikator respons psikologis terhadap dinamika organisasi, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme motivasional yang mengarahkan individu untuk berperilaku secara proaktif dalam menghadapi transformasi.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa *organizational resources* dan *job resources* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap terbentuknya *change engagement*. Hal ini mengindikasikan bahwa dukungan yang diberikan oleh organisasi dalam bentuk struktur, proses, dan sumber daya pekerjaan yang memadai mendorong munculnya partisipasi aktif dari pegawai. Ketika individu merasa organisasi menyediakan arahan yang jelas, kepemimpinan yang mendukung, dan ruang untuk terlibat dalam proses perubahan, maka mereka cenderung menunjukkan energi positif dan keterlibatan yang tinggi terhadap perubahan tersebut.

Lebih lanjut, aspek psikologis seperti *psychological safety* dan *self-efficacy* juga memberikan kontribusi besar terhadap tingkat keterlibatan pegawai dalam perubahan. Rasa aman secara psikologis memungkinkan individu untuk mengemukakan pendapat, menyampaikan kekhawatiran, dan terlibat dalam diskusi perubahan tanpa rasa takut akan risiko sosial. Sementara itu, keyakinan terhadap kemampuan diri (*self-efficacy*) memberikan dorongan bagi individu untuk merasa mampu menghadapi tantangan dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Kedua faktor ini menegaskan bahwa kondisi psikologis yang sehat merupakan prasyarat penting dalam menciptakan keterlibatan yang aktif dan konstruktif dalam perubahan organisasi.

Sebaliknya, hasil penelitian menunjukkan bahwa *change meaningfulness* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *change engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa makna yang dirasakan terhadap perubahan belum cukup kuat untuk mendorong keterlibatan pegawai secara aktif. Pemaknaan terhadap perubahan tampaknya belum diiringi dengan kondisi pendukung lainnya, seperti rasa aman dan kemampuan untuk bertindak. Oleh karena itu, meskipun perubahan dapat dipandang bermakna, tanpa adanya iklim psikologis yang aman dan kepercayaan diri yang tinggi, makna tersebut belum mampu diterjemahkan ke dalam bentuk keterlibatan yang nyata. Temuan ini menegaskan pentingnya sinergi antara aspek kognitif, afektif, dan psikologis dalam membentuk respons individu terhadap perubahan organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana sumber daya yang mendukung proses perubahan baik dari aspek organisasi, pekerjaan, maupun psikologis berkontribusi terhadap perilaku kerja proaktif pegawai, dengan mempertimbangkan keterlibatan dalam perubahan (*change engagement*) sebagai variabel perantara. Temuan dari analisis model PLS-SEM yang dilakukan terhadap 400 pegawai Lembaga Sekretariat Pemerintah menunjukkan bahwa *change engagement* berperan sebagai jalur mediasi yang signifikan dalam hubungan antara *organizational resources*, *job resources*, *psychological safety*, dan *self-efficacy* dengan perilaku kerja proaktif. Artinya, keterlibatan pegawai dalam proses perubahan tidak hanya menjadi ekspresi emosional, tetapi juga bertindak sebagai penggerak psikologis yang mendorong tindakan proaktif dalam merespons dinamika organisasi.

Lebih lanjut, dukungan struktural dari organisasi serta akses terhadap sumber daya pekerjaan terbukti secara langsung meningkatkan tingkat keterlibatan pegawai terhadap perubahan, mencerminkan pentingnya peran manajerial dan operasional dalam mendorong partisipasi aktif. Selain itu, kondisi psikologis seperti rasa aman dan keyakinan atas kemampuan diri juga ditemukan sebagai faktor krusial dalam memfasilitasi keterlibatan yang bermakna. Di sisi lain, makna perubahan (*change meaningfulness*) tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap change engagement, mengindikasikan bahwa persepsi terhadap nilai atau arti perubahan belum cukup untuk membangkitkan keterlibatan aktif jika tidak ditopang oleh kondisi psikologis yang mendukung. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkuat kerangka *Change Engagement Model* (Albrecht et al., 2022; 2023), tetapi juga memperluas aplikasinya dalam konteks organisasi publik di Indonesia. Implikasi praktis dari temuan ini menyarankan agar organisasi publik secara strategis membangun dan memperkuat sistem dukungan internal guna menciptakan keterlibatan pegawai yang optimal dalam menghadapi transformasi kelembagaan yang semakin kompleks.

REFERENSI

- Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. J. L. (2020). Change engagement, change resources, and change demands: A model for positive employee orientations to organizational change. *Frontiers in Psychology*, 11(1). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.531944>
- Albrecht, S. L., Connaughton, S., & Leiter, M. P. (2022). The influence of change-related organizational and job resources on employee change engagement. *Frontiers in Psychology*, 13(1). Frontiersin. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.910206>
- Albrecht, S. L., Furlong, S., & Leiter, M. P. (2023). The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model. *Frontiers in Psychology*, 14(14). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1071924>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. *Wellbeing*, 3, 1–28. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147–154. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bayraktar, S., & Jiménez, A. (2020). Self-efficacy as a resource: A moderated mediation model of transformational leadership, extent of change and reactions to change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 301–317. <https://doi.org/10.1108/jocm-12-2018-0368>
- Cazan, A.-M. (2023). Psychological safety at workplace during changing times. trends and research implications. *Psihologia Resurselor Umane*, 21(2). <https://doi.org/10.24837/pru.v21i2.550>
- Dagher, G. K., Chapa, O., & Junaid, N. (2015). The historical evolution of employee engagement and self-efficacy constructs. *Journal of Management History*, 21(2), 232–256. <https://doi.org/10.1108/jmh-05-2014-0116>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2022). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 1–28. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>

- Faisaluddin Faisaluddin, Efi Fitriana, Yus Nugraha, & Hinduan, Z. R. (2024). Does meaningful work affect affective commitment to change? Work engagement contribution. *SA Journal of Industrial Psychology*, 50. <https://doi.org/10.4102/sajip.v50i0.2143>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Ferede, W. L., Endawoke, Y., & Tessema, G. (2024). Change management through strategic leadership: The mediating effect of knowledge management in public organizations, ethiopia. *Future Business Journal*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00363-z>
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78–91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Turunen, J. (2021). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(3), 234094442110124. <https://doi.org/10.1177/23409444211012419>
- Haqq, Z. N., Haerudin, & Suwardi. (2023). Enhancing behavioral support for change: The role of employee participation and change self-efficacy as predictors. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 80–97. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-076-3_6
- Jackson, J. W. (2002). Enhancing self-efficacy and learning performance. *The Journal of Experimental Education*, 70(3), 243–254. <https://doi.org/10.1080/00220970209599508>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kirk-Brown, A., & Van Dijk, P. (2015). An examination of the role of psychological safety in the relationship between job resources, affective commitment and turnover intentions of australian employees with chronic illness. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1626–1641. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1053964>
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- McDonald, T., & Siegall, M. (1996). Enhancing worker self-efficacy: An approach for reducing negative reactions to technological change. *Journal of Managerial Psychology*, 11(2), 41–44. <https://doi.org/10.1108/02683949610110550>
- Potipiroon, W., & Wongpreedee, A. (2020). Ethical climate and whistleblowing intentions: Testing the mediating roles of public service motivation and psychological safety among local government employees. *Public Personnel Management*, 50(3), 009102602094454. <https://doi.org/10.1177/0091026020944547>
- Power, N., Philpot, R., Levine, M., & Alcock, J. (2025). Bridging the principle-implementation gap: Evaluating organizational change to achieve interoperability between the UK 174 emergency services. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98(1). <https://doi.org/10.1111/joop.70010>
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2016). Why Do Employees' Perceptions of Their Organization's Change History Matter? the Role of Change Appraisals. *Human Resource Management*, 56(3), 533–550. <https://doi.org/10.1002/hrm.21782>

- Satwika, P. A., Suhariadi, F., & Samian. (2025). Exploring proactive work behavior: A scoping review of research trends and theories. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2465904>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*, 43–68. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Verlinden, S., Bach, T., Wynen, J., Bjorn Kleizen, & Koen Verhoest. (2023). Does organizational change trigger civil servant proactivity? The impact of past changes experienced. *Public Management Review*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2284225>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>