



Menghubungkan *Employee Voice* Pada *Employee Engagement*, *Organizational Innovation*, Dan *Organizational Performance* Di Perbankan Islam: Penilaian Terhadap Dua Model Mediasi

The Relationship Between Employee Voice to Employee Engagement, Organizational Innovation, and Organizational Performance in Islamic Banking: An Evaluation of Two Mediation Models

Khusnul Kotimah Nainggolan^{1*}, Nur Faliza², Em Yusuf Iis³, Azhar⁴

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Malikussaleh

Email: Khusnul.220410001@mhs.unimal.ac.id¹, nurfaliza@unimal.ac.id², emyusuf@unimal.ac.id³, azhar@unimal.ac.id⁴

Article Info

Article history :

Received : 23-07-2026

Revised : 25-07-2026

Accepted : 27-07-2026

Published : 29-07-2026

Abstract

This study aims to analyze the relationship between employee voice, employee engagement, organizational innovation, and organizational performance in Islamic banking in Lhokseumawe. The study employs a quantitative approach with data collected via questionnaires. The study population consists of all employees of Bank Syariah Indonesia, Bank Muamalat, and Bank Aceh Syariah in Lhokseumawe City, with a sample size of 245 respondents selected using saturation sampling. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS). The results indicate that employee voice has a negative and significant effect on employee engagement, organizational innovation, and organizational performance. Employee engagement has a positive but insignificant effect on organizational performance, as well as a positive and significant effect on organizational innovation. Furthermore, organizational innovation has a positive and significant effect on organizational performance. This study also found that organizational innovation and employee engagement play a mediating role in the research model.

Keywords : *Employee Engagement, Employee Voice, Organizational Innovation*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *employee voice*, *employee engagement*, *organizational innovation*, dan *organizational performance* pada perbankan Islam di Kota Lhokseumawe. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Populasi penelitian terdiri atas seluruh karyawan Bank Syariah Indonesia, Bank Muamalat, dan Bank Aceh Syariah di Kota Lhokseumawe dengan jumlah sampel sebanyak 245 responden menggunakan teknik sampling jenuh. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee voice* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagement*, *organizational innovation*, dan *organizational performance*. *Employee engagement* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *organizational performance*, serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational innovation*. Selain itu, *organizational innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Penelitian ini juga menemukan adanya peran mediasi *organizational innovation* dan *employee engagement* dalam model penelitian.

Kata Kunci: Keterlibatan Karyawan, Suara Karyawan, Inovasi Organisasi



PENDAHULUAN

Perbankan syariah di Indonesia menunjukkan perkembangan yang semakin pesat dalam beberapa tahun terakhir. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melaporkan bahwa total aset perbankan syariah mencapai Rp980,30 triliun pada akhir tahun 2024 dengan pangsa pasar sebesar 7,72%, kemudian meningkat menjadi Rp1.028,18 triliun pada Oktober 2025. Pertumbuhan tersebut menunjukkan semakin besarnya kontribusi perbankan syariah terhadap sistem keuangan nasional sekaligus memperkuat perannya dalam mendukung pembangunan ekonomi yang berkelanjutan (OJK, 2025). Untuk memperkuat daya saing industri, OJK menetapkan berbagai kebijakan strategis melalui konsolidasi bank syariah, penguatan tata kelola, pengembangan produk, digitalisasi layanan, serta peningkatan kontribusi terhadap sektor UMKM. Sejalan dengan itu, Bank Indonesia melalui *Grand Strategy* Pengembangan Perbankan Syariah juga menekankan pentingnya penguatan kualitas sumber daya manusia dan inovasi sebagai fondasi pengembangan industri.

Keberhasilan implementasi berbagai strategi tersebut sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam meningkatkan *organizational performance*. Kinerja organisasi tidak hanya mencerminkan pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga menunjukkan efektivitas pemanfaatan sumber daya dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis (Mansor et al., 2021; Tensay & Singh, 2020). Dalam konteks perbankan syariah, peningkatan kinerja organisasi perlu didukung oleh kemampuan organisasi dalam menghasilkan inovasi yang berkelanjutan. *Organizational innovation* memungkinkan organisasi mengembangkan produk, proses, maupun praktik manajerial yang lebih adaptif sehingga mampu meningkatkan kualitas layanan, efisiensi operasional, dan daya saing organisasi (García-Morales et al., 2006; Soomro et al., 2020).

Berbagai penelitian juga membuktikan bahwa *organizational innovation* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* (Soomro et al., 2020; Suhag et al., 2017). Kemampuan organisasi untuk menghasilkan inovasi pada dasarnya dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia, khususnya tingkat keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi cenderung menunjukkan komitmen, dedikasi, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi lebih dalam mendukung perubahan dan inovasi organisasi (Kahn, 1990; Schaufeli & Bakker, 2000). Kondisi tersebut menjadi semakin relevan bagi perbankan syariah di tengah perlambatan pertumbuhan ekonomi nasional pada tahun 2025 yang menuntut organisasi untuk terus meningkatkan daya saing melalui inovasi layanan dan penguatan nilai-nilai syariah. Direktur Utama Bank Muamalat juga menegaskan bahwa keunggulan perbankan syariah tidak hanya ditentukan oleh literasi nasabah, tetapi juga oleh pemahaman serta internalisasi nilai-nilai syariah oleh seluruh karyawan. Dengan demikian, *employee engagement* menjadi salah satu prasyarat penting dalam mendorong terciptanya inovasi organisasi yang berkelanjutan.

Di sisi lain, keterlibatan karyawan tidak akan berkembang secara optimal tanpa adanya kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan gagasan, saran, maupun masukan kepada organisasi. Konsep ini dikenal sebagai *employee voice*, yaitu partisipasi aktif karyawan dalam mengemukakan ide yang bertujuan memperbaiki efektivitas organisasi (Azevedo et al., 2020; Paulet et al., 2021). Ketika organisasi memberikan ruang bagi karyawan untuk bersuara, akan terbentuk rasa memiliki, kepercayaan, dan keterikatan terhadap organisasi sehingga mendorong munculnya perilaku inovatif. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa *employee voice* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* (Benaya & Nursanti, 2024; Jha, Potnuru, et al., 2019) serta



organizational innovation; Shin et al., 2022). Temuan tersebut menunjukkan bahwa *employee voice* merupakan mekanisme penting dalam mendukung peningkatan kinerja organisasi melalui keterlibatan karyawan dan inovasi.

Meskipun demikian, penelitian mengenai hubungan antara *employee voice*, *employee engagement*, *organizational innovation*, dan *organizational performance* masih menunjukkan beberapa keterbatasan. Sebagian besar penelitian sebelumnya menguji hubungan antarvariabel secara parsial, dilakukan pada sektor manufaktur atau jasa secara umum, serta belum banyak mengintegrasikan mekanisme mediasi ganda dalam konteks perbankan syariah di Indonesia. Padahal, karakteristik perbankan syariah yang menekankan internalisasi nilai-nilai syariah, partisipasi karyawan, dan inovasi berbasis prinsip syariah berpotensi menghasilkan mekanisme hubungan yang berbeda dibandingkan organisasi pada umumnya.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *employee voice* terhadap *organizational performance* dengan menguji peran mediasi *employee engagement* dan *organizational innovation* secara simultan pada perbankan syariah di Indonesia. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan teori perilaku organisasi serta memberikan implikasi praktis bagi manajemen perbankan syariah dalam membangun organisasi yang lebih inovatif, kompetitif, dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada ketiga bank islam yang ada di Lhokseumawe, Aceh, yaitu mencakup Bank Syariah Indonesia, Bank Muamalat, dan Bank Aceh Syariah. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan responden karyawan yang bekerja pada ketiga bank islam tersebut. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh yang mana menggunakan seluruh populasi dengan jumlah sebanyak 245 karyawan sebagai sampel penelitian. Data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner dengan menggunakan skala pengukuran 1-4. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data SEM-PLS dengan bantuan *software* SmartPLS 4.

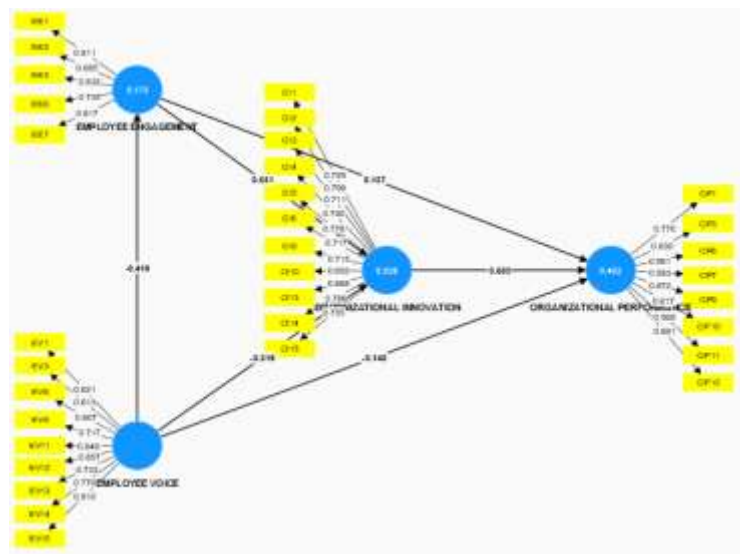
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Karakteristik Responden

Dari total 245 karyawan yang menjadi target penyebaran kuesioner, sebanyak 110 karyawan mengembalikan kuesioner dan dinyatakan layak untuk dianalisis. Karakteristik responden menunjukkan bahwa komposisi laki-laki dan perempuan berada dalam proporsi yang seimbang, masing-masing sebesar 50%. Mayoritas responden berusia 31–40 tahun (60%), memiliki pendidikan terakhir Sarjana (S1) sebesar 75%, dan masa kerja lebih dari 10 tahun sebesar 45%. Berdasarkan status marital, sebagian besar responden berstatus menikah (75%). Sementara itu, berdasarkan tempat kerja, mayoritas responden berasal dari Bank Syariah Indonesia (BSI) sebesar 80%, diikuti oleh Bank Muamalat sebesar 14% dan Bank Aceh Syariah sebesar 6%. Secara umum, karakteristik tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi oleh karyawan yang berada pada usia produktif, berpendidikan tinggi, dan memiliki pengalaman kerja yang memadai sehingga dapat memberikan informasi yang relevan sesuai dengan tujuan penelitian.



Hasil Outer Model



Gambar 2. Hasil Uji Measurement Model

Sumber: Data diolah penulis (2026)

Tabel 1. Hasil Convergent Validity

<i>Latent Variabel</i>	<i>Outer Loading</i>	<i>AVE</i>
<i>Employee Voice</i>	>0,50	0,651
<i>Employee Engagement</i>	>0,50	0,605
<i>Organizational Innovation</i>	>0,50	0,551
<i>Organizational Performance</i>	>0,50	0,585

Uji validitas konvergen dilakukan untuk menilai sejauh mana indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur. Menurut Hair et al. (2011), nilai outer loading yang direkomendasikan adalah di atas 0,70, meskipun nilai antara 0,50 hingga 0,70 masih dapat diterima pada kondisi tertentu. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus melebihi 0,50, yang menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Berdasarkan Tabel 1, seluruh indikator pada variabel *employee voice*, *employee engagement*, *organizational innovation*, dan *organizational performance* memiliki nilai *outer loading* dan AVE di atas 0,50. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan memenuhi kriteria validitas konvergen.

Tabel 2. Hasil Discriminat Validity

<i>Latent Variabel</i>	<i>HTMT (<0,85)</i>	<i>Fornel Lacker</i>
<i>Employee Engagement</i>	EE-EV = 0,449 EE-OI = 0,748 EE-OP = 0,608	0,778
<i>Employee Voice</i>	EV-OI = 0,546 EV-OP = 0,525	0,807
<i>Organizational Innovation</i>	OI-OP = 0,740	0,742
<i>Organizational Performance</i>		0,765



Discriminant validity diukur menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) dengan nilai batas $< 0,85$ (Henseler et al., 2015) dan *Fornell-Larcker Criterion*, yaitu nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* ($\sqrt{AVE}$) harus lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk (Fornell & Larcker, 1981). Berdasarkan Tabel 2, seluruh nilai HTMT berada pada rentang 0,449–0,748 atau lebih kecil dari 0,85. Selain itu, nilai $\sqrt{AVE}$ pada setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk yang bersesuaian. Dengan demikian, seluruh variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Tabel 3. Hasil *Internal Consistency Reliability*

<i>Latent Variabel</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Employee Voice</i>	0,911	0,929
<i>Employee Engagement</i>	0,837	0,884
<i>Organizational Innovation</i>	0,909	0,924
<i>Organizational Performance</i>	0,856	0,892

Internal consistency reliability diukur menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Nilai *Cronbach's Alpha* harus lebih besar dari 0,70 (Nunnally & Bernstein, 1994), sedangkan *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0,70 (Hair et al. 2019). Berdasarkan Tabel 3, seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria reliabilitas dan mampu mengukur konstruk secara konsisten.

Hasil *Inner Model*

Tabel 4. Hasil *Inner Model*

Variabel/Hubungan	R²	F²	Q²
<i>Employee Engagement (EE)</i>	0,181		0,407
<i>Organizational Innovation (OI)</i>	0,519		0,448
<i>Organizational Performance (OP)</i>	0,508		0,430
<i>Employee Voice (EV)</i>			0,533
EV-EE		0,221	
EV-OI		0,137	
EV-OP		0,052	
EE-OI		0,521	
EE-OP		0,015	
OI-OP		0,255	
Q ² Model			0,428

Nilai *R-Square* digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Menurut Chin (1998), nilai *R-Square* sebesar 0,67 dikategorikan kuat, 0,33 moderat, dan 0,19 lemah. Berdasarkan Tabel 4, nilai *R-Square Employee Engagement* sebesar 0,181 yang menunjukkan bahwa variabel *Employee Voice* mampu menjelaskan *Employee Engagement* sebesar 18,1%, sedangkan sisanya sebesar 81,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Selanjutnya, nilai *R-Square Organizational Innovation* sebesar 0,519, yang menunjukkan bahwa *Employee Voice* dan *Employee Engagement* mampu menjelaskan



Organizational Innovation sebesar 51,9%, sedangkan 48,1% dijelaskan oleh variabel lain. Adapun nilai *R-Square Organizational Performance* sebesar 0,508, yang berarti *Employee Voice*, *Employee Engagement*, dan *Organizational Innovation* mampu menjelaskan *Organizational Performance* sebesar 50,8%, sedangkan 49,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Nilai *f-Square* digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Menurut Cohen (1988), nilai *f-Square* sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,35 menunjukkan pengaruh besar. Berdasarkan Tabel 4, pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Innovation* memiliki nilai *f-Square* sebesar 0,521 yang termasuk kategori besar. Pengaruh *Organizational Innovation* terhadap *Organizational Performance* sebesar 0,255 dan *Employee Voice* terhadap *Employee Engagement* sebesar 0,221 termasuk kategori sedang. Sementara itu, pengaruh *Employee Voice* terhadap *Organizational Innovation* sebesar 0,137, *Employee Voice* terhadap *Organizational Performance* sebesar 0,052, dan *Employee Engagement* terhadap *Organizational Performance* sebesar 0,015 termasuk kategori kecil.

Uji *Q-Square* dalam penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi *predictive relevance* model. Menurut Hair et al. (2019), nilai *Q-Square* yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik. Berdasarkan Tabel 4, nilai *Q-Square Employee Voice* sebesar 0,533, *Employee Engagement* sebesar 0,407, *Organizational Innovation* sebesar 0,448, dan *Organizational Performance* sebesar 0,430. Seluruh nilai tersebut lebih besar dari nol, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang baik. Selain itu, nilai *Q-Square* model sebesar 0,428 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang memadai dalam memprediksi variabel endogen yang diteliti.

Tabel.5 Model Fit

	<i>Saturated model</i>	<i>Estimated model</i>
SRMR	0,093	0,093

Model fit diukur menggunakan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dengan nilai yang direkomendasikan lebih kecil dari 0,10 (Hu & Bentler, 1999). Berdasarkan Tabel 5, nilai SRMR pada *saturated model* dan *estimated model* sebesar 0,093. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model penelitian telah memenuhi kriteria model *fit* dan memiliki tingkat kecocokan yang memadai.

Uji Hipotesis

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan antar Variabel	B	T statistics	P-Value	T-Tabel	Kesimpulan
H1	<i>Employee Voice</i> → <i>Employee Engagement</i>	-0,425	5,700	0,000	>1,65	Hipotesis Ditolak
H2	<i>Employee Voice</i> →	-0,283	3,936	0,000	>1,65	Hipotesis Ditolak



	<i>Organizational Innovation</i>					
	<i>Employee Voice</i>					
H3	-> <i>Organizational Performance</i>	-0,189	1,798	0,072	>1,65	Hipotesis Ditolak
	<i>Employee Engagement</i>					
H4	-> <i>Organizational Performance</i>	0,116	1,039	0,299	>1,65	Hipotesis Ditolak
	<i>Employee Engagement</i>					
H5	-> <i>Organizational Innovation</i>	0,553	10,114	0,000	>1,65	Hipotesis Diterima
	<i>Organizational Innovation</i>					
H6	-> <i>Organizational Performance</i>	0,511	3,847	0,000	>1,65	Hipotesis Diterima
	<i>Employee Voice</i>					
	->					
H7	<i>Organizational Innovation</i> > <i>Organizational performance</i>	-0,145	3,065	0,002	>1,65	Hipotesis Diterima
	<i>Employee Voice</i>					
	-> <i>Employee Engagement</i>					
H8	-> <i>Organizational Innovation</i>	-0,235	5,373	0,000	>1,65	Hipotesis Diterima

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel X, *Employee Voice* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* ($\beta = -0,425$; $t = 5,700$; $p = 0,000$), *Organizational Innovation* ($\beta = -0,283$; $t = 3,936$; $p = 0,000$), dan *Organizational Performance* ($\beta = -0,189$; $t = 1,798$; $p = 0,072$) sehingga H1, H2 dan H3 ditolak karena arah pengaruh tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Selanjutnya, *Employee Engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Performance* ($\beta = 0,116$; $t = 1,039$; $p = 0,299$), sehingga H4 ditolak. Di sisi lain, *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Innovation* ($\beta = 0,553$; $t = 10,114$; $p = 0,000$) serta *Organizational Innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Performance* ($\beta = 0,511$; $t = 3,847$; $p = 0,000$), sehingga H5 dan H6 diterima. Pada pengujian efek mediasi, *Organizational Innovation* memediasi hubungan antara *Employee Voice* dan *Organizational Performance* dengan arah pengaruh negatif ($\beta = -0,145$; $t = 3,065$; $p = 0,002$), sedangkan *Employee Engagement* memediasi hubungan antara *Employee Voice* dan *Organizational Innovation* dengan arah pengaruh negatif ($\beta = -0,235$; $t = 5,373$; $p = 0,000$).



Oleh karena itu, H7 dan H8 diterima karena *organizational Innovation* dan *Employee Engagement* mampu memediasi hubungan antar variabel independen terhadap variabel dependen.

Pembahasan

Pengaruh *Employee Voice* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dapat diketahui bahwa *employee voice* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan perbankan syariah di Kota Lhokseumawe. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan *employee voice* tidak selalu diikuti oleh meningkatnya keterikatan karyawan terhadap organisasi. Temuan ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Latif dan Arif (2018) serta Jha et al. (2019) yang menyatakan bahwa *employee voice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* karena kesempatan untuk menyampaikan ide, saran, dan pendapat dapat meningkatkan rasa dihargai, motivasi, serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Namun, dalam konteks perbankan syariah di Kota Lhokseumawe, hasil yang berbeda ini diduga dipengaruhi oleh karakteristik organisasi yang memiliki struktur hierarki dan birokrasi yang relatif kuat, sehingga aspirasi yang disampaikan karyawan belum tentu memperoleh respons yang terbuka dan konstruktif dari manajemen.

Kondisi tersebut dapat menimbulkan persepsi bahwa suara yang disampaikan tidak memberikan dampak nyata terhadap organisasi, sehingga keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi cenderung menurun (Mursalin & Azliyanti, 2025). Selain itu, hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa dimensi *defensive voice* dan *acquiescent voice* lebih dominan dibandingkan *prosocial voice*, sehingga penyampaian pendapat lebih banyak dilakukan sebagai bentuk respons terhadap tekanan atau kondisi organisasi dibandingkan sebagai upaya konstruktif untuk mendukung kemajuan organisasi. Temuan ini sejalan dengan Morrison (2011) yang menjelaskan bahwa organisasi yang birokratis dan hierarkis cenderung membatasi efektivitas *employee voice*. Oleh karena itu, pengaruh *employee voice* terhadap *employee engagement* sangat bergantung pada bentuk *voice* yang muncul serta sejauh mana organisasi mampu merespons aspirasi karyawan secara positif dan berkelanjutan.

Pengaruh *Employee Voice* terhadap *Organizational Innovation*

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dapat diketahui bahwa *employee voice* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *organizational innovation* pada karyawan perbankan syariah di Kota Lhokseumawe. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan *employee voice* tidak selalu mampu mendorong peningkatan inovasi organisasi. Temuan ini berbeda dengan penelitian Basheer et al. (2021) dan Rasheed et al. (2017) yang menyatakan bahwa *employee voice* berpengaruh positif terhadap *organizational innovation* karena ide, saran, dan masukan yang disampaikan karyawan dapat menjadi sumber pembelajaran organisasi serta mendorong terciptanya pembaruan proses kerja, strategi, dan peningkatan daya saing organisasi. Namun, dalam konteks perbankan syariah di Kota Lhokseumawe, hasil yang berbeda ini diduga dipengaruhi oleh karakteristik industri perbankan yang memiliki tingkat regulasi tinggi, standar operasional yang ketat, serta sistem pengambilan keputusan yang cenderung terpusat.

Kondisi tersebut menyebabkan ruang gerak karyawan dalam mengimplementasikan ide-ide baru menjadi relatif terbatas karena setiap perubahan umumnya memerlukan persetujuan dari tingkat manajemen yang lebih tinggi (Mursalin & Azliyanti, 2025). Selain itu, hasil penelitian ini



mengindikasikan bahwa bentuk *employee voice* yang muncul lebih didominasi oleh dimensi *defensive voice* dibandingkan *prosocial voice*, sehingga penyampaian pendapat lebih berorientasi pada upaya mempertahankan kondisi yang ada daripada mendorong perubahan dan pengembangan ide baru. Temuan ini sejalan dengan penelitian Botha & Steyn (2022) yang menemukan bahwa *defensive voice* tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif. Oleh karena itu, pengaruh *employee voice* terhadap *organizational innovation* sangat bergantung pada bentuk *voice* yang berkembang dalam organisasi serta sejauh mana organisasi memberikan ruang dan kewenangan bagi karyawan untuk merealisasikan ide-ide inovatif yang mereka sampaikan.

Pengaruh *Employee Voice* terhadap *Organizational Performance*

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dapat diketahui bahwa *employee voice* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *organizational performance* pada karyawan perbankan syariah di Kota Lhokseumawe. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *employee voice*, maka *organizational performance* cenderung mengalami penurunan. Temuan ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Zhang et al. (2022) dan Jha et al. (2019) yang menyatakan bahwa *employee voice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance* karena penyampaian ide, saran, dan kritik konstruktif dari karyawan mampu meningkatkan efektivitas proses kerja serta mendukung pencapaian kinerja organisasi.

Namun, dalam konteks perbankan syariah di Kota Lhokseumawe, hasil yang berbeda ini diduga dipengaruhi oleh karakteristik organisasi yang memiliki struktur kerja formal, standar operasional yang ketat, serta sistem pengambilan keputusan yang cenderung terpusat (Mursalin & Azliyanti, 2025). Kondisi tersebut menyebabkan aspirasi, usulan, maupun kritik yang disampaikan karyawan belum tentu dapat diimplementasikan secara langsung karena harus melalui berbagai tahapan persetujuan dan evaluasi. Selain itu, tidak seluruh bentuk *employee voice* bersifat konstruktif, melainkan dapat berupa keluhan atau kritik terhadap kebijakan organisasi yang apabila tidak dikelola secara efektif berpotensi meningkatkan kompleksitas koordinasi serta menghambat pencapaian target organisasi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pengaruh *employee voice* terhadap *organizational performance* sangat bergantung pada kualitas pengelolaan suara karyawan, mekanisme tindak lanjut yang diterapkan organisasi, serta bentuk *employee voice* yang berkembang dalam lingkungan kerja.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Innovation*

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dapat diketahui bahwa *employee engagement* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *organizational performance* pada karyawan perbankan syariah di Kota Lhokseumawe. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan *employee engagement* cenderung diikuti oleh peningkatan *organizational performance*, namun pengaruh tersebut belum cukup kuat untuk memberikan dampak yang nyata terhadap kinerja organisasi. Temuan ini berbeda dengan penelitian Gede dan Huluka (2024), Mansor et al. (2021), serta Shkurti dan Mustafa (2024) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance* karena karyawan yang memiliki keterikatan tinggi cenderung bekerja lebih optimal, memiliki komitmen yang kuat, serta memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Namun, dalam konteks perbankan syariah di Kota Lhokseumawe, hasil yang berbeda ini diduga dipengaruhi oleh karakteristik industri perbankan



yang memiliki sistem kerja terstruktur, target operasional yang jelas, serta standar pelayanan yang telah ditetapkan oleh manajemen pusat (Mursalin & Azliyanti, 2025).

Kondisi tersebut menyebabkan *organizational performance* tidak hanya ditentukan oleh tingkat keterlibatan karyawan, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, seperti kebijakan organisasi, sistem operasional, teknologi pendukung, kualitas kepemimpinan, serta strategi bisnis perusahaan. Selain itu, *employee engagement* lebih mencerminkan semangat kerja, komitmen, dan rasa memiliki terhadap organisasi yang belum tentu secara langsung meningkatkan *organizational performance*, melainkan dapat memberikan pengaruh melalui variabel lain, seperti *organizational innovation*. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *employee engagement* tetap menjadi faktor penting dalam organisasi, namun belum mampu memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap *organizational performance* pada perbankan syariah di Kota Lhokseumawe.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Performance*

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dapat diketahui bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational innovation* pada karyawan perbankan syariah di Kota Lhokseumawe. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kemampuan organisasi dalam menciptakan dan mengembangkan inovasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Alateeg dan Alhammadi (2024), Dalain (2023), serta Shkurti dan Mustafa (2024) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *organizational innovation*. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, dedikasi, rasa memiliki, dan komitmen yang kuat terhadap organisasi sehingga lebih terdorong untuk memberikan ide, mencari solusi, serta berpartisipasi aktif dalam pengembangan organisasi.

Dalam konteks perbankan syariah di Kota Lhokseumawe, tingginya *employee engagement* mendorong karyawan untuk lebih terbuka terhadap perubahan, mampu bekerja sama dalam tim, serta berinisiatif menciptakan inovasi dalam pelayanan, proses kerja, maupun pemanfaatan teknologi guna meningkatkan kualitas layanan dan daya saing organisasi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *employee engagement* merupakan salah satu faktor penting yang mampu mendorong terciptanya *organizational innovation*, sehingga peningkatan keterlibatan karyawan perlu terus didukung melalui lingkungan kerja yang kondusif, kesempatan berpartisipasi, serta kebijakan organisasi yang mampu meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi.

Pengaruh *Organizational Innovation* terhadap *Organizational Performance*

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dapat diketahui bahwa *organizational innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance* pada karyawan perbankan syariah di Kota Lhokseumawe. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat inovasi yang dilakukan organisasi, maka semakin tinggi pula *organizational performance* yang dapat dicapai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Soomro et al. (2020), Jiménez dan Valle (2011), serta Subramanian dan Nilakanta (1996) yang menyatakan bahwa *organizational innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance*. Organisasi yang mampu melakukan pembaruan secara berkelanjutan cenderung memiliki efisiensi kerja yang lebih baik,



meningkatkan kualitas layanan, serta lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis sehingga mampu meningkatkan daya saing organisasi.

Dalam konteks perbankan syariah di Kota Lhokseumawe, *organizational innovation* diwujudkan melalui pengembangan layanan digital, penyempurnaan proses operasional, peningkatan kualitas pelayanan, serta pembaruan strategi bisnis yang mampu memberikan nilai tambah bagi nasabah. Berbagai bentuk inovasi tersebut tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas organisasi, tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi persaingan, perubahan regulasi, dan perkembangan teknologi yang semakin pesat. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *organizational innovation* merupakan salah satu faktor strategis yang mampu meningkatkan *organizational performance*, sehingga organisasi perlu terus mendorong terciptanya budaya inovasi sebagai upaya mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pengaruh *Employee Voice* terhadap *Organizational Performance* melalui *Organizational Innovation*

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dapat diketahui bahwa *Organizational Innovation* memediasi pengaruh *Employee Voice* terhadap *Organizational Performance* pada karyawan perbankan syariah di Kota Lhokseumawe. Hasil ini menunjukkan bahwa *Employee Voice* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Organizational Performance* melalui *Organizational Innovation*, sehingga *Organizational Innovation* berperan sebagai *partial mediation* (*complementary partial mediation*). Temuan ini mengindikasikan bahwa *Employee Voice* memengaruhi *Organizational Innovation* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *Employee Engagement*. Temuan ini mengindikasikan bahwa *Employee Voice* memengaruhi *Organizational Performance* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *Organizational Innovation*. Namun demikian, arah hubungan yang negatif menunjukkan bahwa peningkatan *Employee Voice* tidak selalu menghasilkan inovasi yang mampu meningkatkan *Organizational Performance*.

Kondisi tersebut diduga disebabkan oleh karakteristik *employee voice* yang tidak seluruhnya bersifat konstruktif, melainkan dapat didominasi oleh *defensive voice* dan *acquiescent voice* sehingga ide atau masukan yang disampaikan belum mampu mendorong inovasi yang efektif. Selain itu, dalam konteks perbankan syariah di Kota Lhokseumawe, sistem pengambilan keputusan yang cenderung terpusat menyebabkan setiap usulan perubahan harus melalui berbagai tahapan persetujuan sehingga proses inovasi menjadi lebih lambat dan kurang fleksibel. Akibatnya, inovasi yang dihasilkan belum mampu memberikan dampak optimal terhadap peningkatan *organizational performance*. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *organizational innovation* hanya akan menjadi mekanisme mediasi yang efektif apabila organisasi mampu mendorong berkembangnya *employee voice* yang bersifat konstruktif serta didukung oleh sistem pengelolaan inovasi yang responsif dan adaptif terhadap masukan dari karyawan.

Pengaruh *Employee Voice* terhadap *Organizational Innovation* melalui *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dapat diketahui bahwa *Employee Engagement* memediasi pengaruh *Employee Voice* terhadap *Organizational Innovation* pada karyawan perbankan syariah di Kota Lhokseumawe. Hasil ini menunjukkan bahwa *Employee Voice* berpengaruh negatif dan



signifikan terhadap *Organizational Innovation* melalui *Employee Engagement*, sehingga *Employee Engagement* berperan sebagai *partial mediation (complementary partial mediation)*. Temuan ini mengindikasikan bahwa *Employee Voice* memengaruhi *Organizational Innovation* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *Employee Engagement*. Namun demikian, arah hubungan yang negatif menunjukkan bahwa peningkatan *Employee Voice* tidak selalu mampu meningkatkan keterlibatan karyawan yang kemudian mendorong terciptanya inovasi organisasi.

Kondisi tersebut diduga disebabkan oleh karakteristik *employee voice* yang tidak seluruhnya bersifat konstruktif, melainkan dapat didominasi oleh *defensive voice* dan *acquiescent voice*, sehingga keterlibatan karyawan yang terbentuk belum sepenuhnya mampu menghasilkan perilaku inovatif. Selain itu, dalam konteks perbankan syariah di Kota Lhokseumawe, kewenangan dalam pengambilan keputusan yang cenderung terpusat menyebabkan ide dan masukan dari karyawan di tingkat cabang harus melalui berbagai tahapan persetujuan sebelum dapat diimplementasikan. Akibatnya, meskipun karyawan memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi, keterlibatan tersebut belum tentu diikuti oleh keleluasaan untuk merealisasikan ide-ide inovatif dalam organisasi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *Employee Engagement* hanya akan memperkuat pengaruh *Employee Voice* terhadap *Organizational Innovation* apabila didukung oleh lingkungan kerja yang memberikan ruang partisipasi, kewenangan dalam pengambilan keputusan, serta mekanisme organisasi yang mampu mengakomodasi dan mengimplementasikan aspirasi karyawan secara efektif.

KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *employee voice* maka semakin menurunkan tingkat *employee engagement*, *organizational innovation*, dan *organizational performance*. Semakin tinggi tingkat *employee engagement* maka semakin tinggi pula tingkat *organizational performance*, namun belum terbukti secara nyata. Selanjutnya semakin tinggi *employee engagement* maka semakin meningkatkan *organizational innovation*, dan semakin tinggi *organizational innovation* maka semakin tinggi *organizational performance*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *organizational innovation* mampu memediasi secara sebagian (*partial mediation*) hubungan antara *employee voice* dan *organizational performance*, begitu juga *employee engagement* memediasi secara sebagian (*partial mediation*) hubungan antara *employee voice* dan *organizational innovation*.

DAFTAR PUSTAKA

- Alateeg, S., & Alhammadi, A. (2024). The role of employee engagement towards innovative work behavior mediated by leadership in small businesses. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 11(2), 145–156. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2024.02.016>
- Azevedo, M. C. de, Schlosser, F., & McPhee, D. (2020). Building organizational innovation through HRM, employee voice and engagement. *Personnel Review*, 50(2), 751–769. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0687>
- Badaruddin, B., Yusriadi, Y., & Fatmasari, F. (2025). Organizational dynamics of employee performance in Indonesian banking with reference to Islamic work values and workplace engagement. *Discover Global Society*, 3(1). <https://doi.org/10.1007/s44282-025-00328-9>
- Basheer, M. F., Saleem, M., Hameed, W. U., & Hassan, M. M. (2019). Employee voice determinants and organizational innovation: Does the role of senior manager matter?



Hamdard Islamicus, 42(1), 326–342.

- Benaya, J. O., & Nursanti, T. D. (2024). *Employee Engagement of Influencer Generation : The Role of Employee Voice , Organizational Culture , and Career Development*. 8(1), 110–124.
- Botha, L., & Steyn, R. (2022). Employee voice and innovative work behaviour : empirical evidence from South Africa Employee voice and innovative work behaviour : empirical evidence from South Africa. *Cogent Psychology*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080323>
- Chin, W., & Marcoulides, G. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*, 8.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates. 1–2.
- Dalain, A. F. (2023). Nurturing Employee Engagement at Workplace and Organizational Innovation in Time of Crisis With Moderating Effect of Servant Leadership. *SAGE Open*, 13(2), 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440231175150>
- Dewi, D. A., Prasetyo, B., & Setiawan, D. (2023). *The Relationship Between Employee Voice and Organizational Effectiveness Becomes Significant with The Mediation of Work Engagement*. 19(148), 237–252. <https://doi.org/10.24258/jba.v19i3.1144>
- Dyne, L. Van, Ang, S., & Botero, I. C. (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>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement*. XVIII(February), 39–50.
- García-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management and Data Systems*, 106(1), 21–42. <https://doi.org/10.1108/02635570610642940>
- Gede, D. U., & Huluka, A. T. (2024). Effects of employee engagement on organizational performance: case of public universities in Ethiopia. *Future Business Journal*, 10(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00315-7>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). *PLS-SEM : Indeed a Silver Bullet PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet*. January 2015, 37–41. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2019). *Multivariate Data Analysis, Multivariate Data Analysis*. 87(4). www.cengage.com/highered
- Hazim, M. I., Anggraeni, E., & Fachri, A. (2025). *Pengaruh Organizational Justice Terhadap Employee Voice Behaviour Dimoderasi Obedience Dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Insani the Influence of Organizational Justice on Employee Voice Behavior Moderated Obedience in Human Resource Management Perspe*. 13(1), 1–11. <http://journalbalitbangdalampung.org>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). *A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling*. 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herianto, R., Irawan, T., & Andati, T. (2023). The Impact of Disruptive Innovation and Organizational Characteristics on the Resilience of Banking Financial Performance in Times



- of Crisis (Case Study at Bank BJB Syariah). *International Journal of Research and Review*, 10(8), 633–644. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20230883>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). *Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives*. 5511. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Indira, K., & Tajib, E. (2023). Analisis dampak gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap organizational performance yang dimediasi oleh intellectual capital dan inovasi. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 12, 49. <https://doi.org/10.24036/jbmp.v12i2.124925>
- Jha, N., Gupta Potnuru, R. K., & Shaju, S. (2019). Employee voice, engagement and organizational effectiveness: a mediated model. *European Journal of Training and Development, ahead-of-p*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2018-0097>
- Jha, N., Potnuru, R. K. G., Sareen, P., & Shaju, S. (2019). Employee voice, engagement and organizational effectiveness: a mediated model. *European Journal of Training and Development*, 43(7–8), 699–718. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2018-0097>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kim, S. (2004). *Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations*. 15(2), 245–261. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui013>
- Kura, K., & Alkashami, M. (2021). Employee Voice, Employee Engagement and Business Performance: Understanding the links in a Mediated Model. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 3, 10–19. <https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2021.03.002>
- Latif, N. Z. A., & Arif, L. S. M. (2018). Employee Engagement and Employee Voice. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 7(3), 507–515. <https://doi.org/10.6007/ijarped/v7-i3/4569>
- Liao, S., Fei, W., & Chen, C. (2007). *Knowledge sharing , absorptive capacity , and innovation capability : an empirical study of Taiwan ' s knowledge-*. <https://doi.org/10.1177/0165551506070739>
- Mansor, F., Omar, N. S., & Huzaimi, Y. (2021). Employee Engagement and Organizational Performance. *Business, Management and Economics Research*, 73, 93–100. <https://doi.org/10.32861/bmer.73.93.100>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Lynn M. Harter. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- MOHAMMAD DAUD ALI, DR. SYED IMAD SHAH, DR. SHAHID JAN, & MUHAMMAD ILYAS. (2021). The Effect of Organizational Innovation and Organizational Learning on Organizational Performance. *Journal of Business & Tourism*, 1(2), 27–37. <https://doi.org/10.34260/jbt.v1i2.13>
- Mursalin, A., & Azliyanti, E. (2025). *ProBisnis : Jurnal Manajemen Employee Voice Behavior in Regional Banking : The Effects of Job Autonomy , Person – Organization Fit , and Work Engagement*. 16(6), 2987–2995.
- Noruzzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations



- between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5), 1073–1085. <https://doi.org/10.1007/s00170-012-4038-y>
- Paulet, R., Holland, P., & Bratton, A. (2021). Employee voice: the missing factor in sustainable hrm? *Sustainability (Switzerland)*, 13(17), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su13179732>
- Rao. (1993). *Innovation through employee engagement*.
- Rasheed, M. A., Shahzad, K., Conroy, C., Nadeem, S., & Siddique, M. U. (2017). Exploring the role of employee voice between high-performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 670–688. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2016-0185>
- Ratna, N., & Sitalaksmi, S. (2018). *Influence of Employee Voice on Employee Engagement: A Study on Employees in DKI Jakarta NINDITA RATNA S, Sari Sitalaksmi, M.Mgt., Ph.D.* <http://etd.repository.ugm.ac.id/>
- Reisa, A., & Sudibjo, N. (2020). K e l o l a Jur n al Ma naj e m e n P e nd id ik a n Magister Manajemen Pendidikan FKIP Employee Voice Behavior: Pengaruh Self-efficacy, Kepribadian Proaktif dan Work Engagement dalam Organisasi Pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7, 141–151.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2000). Defining and measuring work FO IS TI. *Work*, 10–24. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2010-06187-002>
- Shin, D., Woodwork, M. J., Konrad, A. M., & Jung, Y. (2022). Innovation strategy, voice practices, employee voice participation, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 147, 392–402. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.015>
- Shkurti, L., & Mustafa, L. (2024). “The impact of employee engagement and innovation performance on business success in manufacturing and service enterprises in Albania and Kosovo.” *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 94–102. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.09](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.09)
- Soomro, B. A., Mangi, S., & Shah, N. (2020). Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 481–506. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0114>
- Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 24(6), 631–647. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(96\)00031-X](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(96)00031-X)
- Suhag, A. karim, Solangi, S. R., Larik, R. S. A., Lakho, M. K., & Tagar, A. H. (2017). the Relationship of Innovation With Organizational Performance. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*, 5(2), 292–306. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v5.i2.2017.1741>
- Tensay, A. T., & Singh, M. (2020). The nexus between HRM, employee engagement and organizational performance of federal public service organizations in Ethiopia. *Heliyon*, 6(6), e04094. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04094>
- Thompson, K. R., Lemmon, G., & Walter, T. J. (2015). Employee Engagement and Positive



Psychological Capital. *Organizational Dynamics*, 44(3), 185–195.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.004>

Zhang, M. M., Zhu, J. C., De Cieri, H., McNeil, N., & Zhang, K. (2024). Innovation-enhancing HRM, employee promotive voice and perceived organizational performance: a multilevel moderated serial mediation analysis. *Personnel Review*, 53(7), 1861–1884.
<https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0136>

Zhang, Z., Liang, Q., & Li, J. (2022). *The Curvilinear Relationship between Employee Voice and Managers' Performance Evaluations : The Moderating Role of Voice Consensus*.

Zulkifli, Z., Purwati, A. A., Renaldo, N., Hamzah, Z., & Hamzah, M. L. (2023). Employee performance of Sharia Bank in Indonesia : The mediation of organizational innovation and knowledge sharing. *Cogent Business and Management*, 10(3).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2273609>