

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari *work engagement* terhadap *voice behavior* pada karyawan yang bekerja di perusahaan *start-up*. Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara positif dari *work engagement* terhadap *voice behavior* pada karyawan yang bekerja di perusahaan *start-up*. Dengan demikian, peningkatan *work engagement* akan menyebabkan peningkatan pada *voice behavior*.

#### **5.2 Diskusi**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh *work engagement* terhadap *voice behavior* pada karyawan yang bekerja di perusahaan *start-up*. Hasil uji regresi linear sederhana pada penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan secara positif dari *work engagement* terhadap *voice behavior* pada karyawan yang bekerja di perusahaan *start-up*. Hasil ini selaras dengan studi sebelumnya yang dilakukan oleh Hadi (2018) bahwa semakin tinggi *work engagement* yang dimiliki karyawan berhubungan secara positif dengan *voice behavior*. Dengan demikian, semakin besar *work engagement* yang dimiliki maka akan semakin tinggi kemungkinan karyawan *start-up* untuk terlibat pada perilaku bersuara di lingkungan kerjanya. Karyawan *start-up* yang terlibat dengan pekerjaannya akan menunjukkan perilaku positif, seperti mampu berpartisipasi dalam menyampaikan pendapat hingga bekerja sama dengan otoritas yang kemudian dapat memberikan keuntungan pada perusahaan. Hal ini akan mengarah pada demonstrasi *voice behavior* yang konstruktif oleh karyawan (Jena et al., 2017). Karyawan yang memiliki sikap kerja dan kepedulian yang kuat cenderung lebih peka terhadap lingkungan disekitarnya (Hadi, 2018). Keterliban kerja karyawan akan memotivasi diri mereka untuk mampu melakukan *extra-role behavior*, karyawan akan termotivasi untuk menyuarakan pendapatnya, informasi

terkait pekerjaan hingga hal yang bahkan tidak-disetujui oleh orang lain (Abdullah et al., 2021). Hal ini dapat membuktikan bahwa *work engagement* dapat meningkatkan *voice behavior* yang dimiliki oleh karyawan *start-up* di lingkungan kerja.

Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan *start-up* memiliki tingkat *work engagement* dan *voice behavior* yang cenderung tinggi. Hal ini menguatkan hipotesis yang diterima dalam penelitian ini bahwa terdapat pengaruh positif antara *work engagement* terhadap *voice behavior*. *Voice behavior* yang tinggi bisa saja terjadi karena di dalam tempat kerja responden terdapat forum diskusi atau rapat yang dimana mayoritas karyawan *start-up* pernah diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide ataupun kendala di organisasi. Perusahaan yang memiliki sistem untuk mendukung keberadaan dan kebutuhan karyawan akan meningkatkan keterikatan karyawannya dalam bekerja (Dwitasari et al., 2015). Selain itu, apabila karyawan terbiasa untuk berpartisipasi dengan bersuara secara proaktif dalam forum diskusi maka lebih besar kemungkinannya untuk terlibat dalam perilaku bersuara di lingkungan kerja (Li & Tangirala, 2022). Hal ini dapat terjadi karena karyawan lebih cenderung menyuarakan suaranya jika mereka merasa menjadi bagian dan terhubung dalam organisasi (Morrison, 2023).

Hasil analisis pada variabel *work engagement* dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi *vigor* merupakan dimensi yang memiliki nilai paling tinggi dibandingkan dimensi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan *start-up* memiliki semangat dengan tingkat energi dan mental yang tinggi selama bekerja. Kemungkinan hal ini juga dapat terjadi karena responden pada penelitian ini didominasi oleh karyawan *start-up* dewasa awal dengan rentang usia 20-40 tahun, dimana mereka berada dalam usia yang mulai fokus dan bersemangat pada pengembangan karir. Pada usia pertengahan dua puluh tahun hingga dewasa awal individu berada pada tahap pematangan karir dan bekerja keras untuk dapat membangun tangga karir dan keuangan mereka (Santrock, 2011). Karyawan *start-up* yang memiliki *vigor* dalam bekerja akan berusaha menyelesaikan pekerjaan dan tekun saat menghadapi kesulitan, ia memiliki antusiasme tinggi pada hal yang berhubungan dengan pekerjaannya. Keterikatan kerja yang tinggi ini dapat disebabkan karena karyawan merasa memiliki motivasi dan keyakinan sehingga

berpengaruh pada kapasitas bekerjanya (Wakhyuni, 2016). Hal ini akan berdampak pada kontribusinya dalam perusahaan dengan berpartisipasi dalam menyampaikan ide dan saran terkait permasalahan yang ada di tempat kerja

Selain itu, *work engagement* yang dimiliki karyawan *start-up* dapat membuat mereka memiliki emosi positif di tempat kerja. Apabila *job demand*, *job resources* dan *personal resources* sesuai dengan reward yang didapatkan, karyawan *start-up* akan memiliki motivasi, kepuasan dan kenyamanan terhadap pekerjaannya. Hal ini berdampak pada terbentuknya loyalitas karyawan *start-up* di tempat kerja. Latif dan Arif (2018) menyatakan bahwa karyawan yang loyal terhadap perusahaan akan menyatakan ketidakpuasannya untuk meningkatkan proses kerja atau berpartisipasi dalam perilaku bersuara di perusahaan meskipun ada ketidaksepakatan dari orang lain. Sejalan dengan dimensi *dedication*, individu yang berdedikasi terhadap perusahaan akan merasa antusias dan bangga dengan pekerjaannya, hal ini membuat dirinya terus berusaha untuk dapat bekerja dengan baik dan terlibat dalam *extra-role behavior* (Bakker & Leiter, 2010). Karyawan *start-up* yang berdedikasi tinggi terhadap pekerjaan akan mengidentifikasi pekerjaannya sebagai suatu hal yang bermakna dan menantang ia akan mampu melakukan *voice behavior* untuk mendukung pekerjaannya.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hadi (2018), dimana penelitiannya dilakukan kepada 80 karyawan. Hasil menunjukkan bahwa adanya hubungan linear signifikan antara *work engagement* dengan *voice behavior* sebesar 53,3%, yang berarti memiliki pengaruh yang cenderung besar. Terdapat pula penelitian dari Kim et al., (2020) yang meneliti hubungan antara *work engagement* dengan *voice behavior* pada 378 karyawan yang bekerja di perusahaan publik dan swasta di Korea Selatan. Pada penelitian tersebut ditemukan *work engagement* memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan *voice behavior* ( $R^2=0,26$ ,  $p<0,001$ ). Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* yang dimiliki oleh karyawan dapat membantu untuk melakukan *voice behavior*. Kedua penelitian terdahulu sama-sama menghasilkan bahwa ketika karyawan memiliki *work engagement* yang tinggi maka mereka akan lebih mudah untuk melakukan *voice behavior*, begitu pula pada penelitian ini yang menemukan adanya pengaruh antara *work engagement* dengan *voice behavior* pada karyawan *start-up*.

Pada penelitian ini, peneliti juga melakukan analisis variabel dimensi *voice behavior* pada karyawan yang bekerja di perusahaan *start-up*. Dimensi *promotive* merupakan dimensi yang lebih tinggi dalam penelitian ini. *Promotive* merupakan proses yang bersifat memajukan atau meningkatkan. *Voice behavior* pada dimensi *promotive* terkait dengan suara yang karyawan sampaikan dalam bentuk ide dan saran untuk meningkatkan fungsi unit kerja dan perusahaan (Liang et al., 2012). Ketika terlibat dalam perilaku bersuara *promotive*, karyawan biasanya akan mendapat tanggapan positif dan diterima dengan baik karena berorientasi pada pengembangan dan perbaikan untuk masa mendatang (Um-E-Rubbab & Naqvi, 2020). Dengan konsekuensi positif yang diterima, hal ini dapat menjadi alasan mengapa dimensi *promotive* memiliki nilai lebih tinggi jika dibandingkan dengan *prohibitive*.

Dimensi *prohibitive* dalam penelitian ini memiliki nilai yang lebih rendah dari *promotive*. Hal ini dapat dikatakan bahwa karyawan *start-up* dalam penelitian ini kurang mampu terlibat dalam suara *prohibitive* jika dibandingkan dengan suara *promotive*. *Prohibitive* dinilai lebih cepat berdampak karena dalam prosesnya mencegah terjadinya masalah dan memperbaiki hal-hal yang sebelumnya tidak terdeteksi (Liang et al., 2012). Risiko atau dampak yang dirasakan akan berpengaruh pada bagaimana karyawan *start-up* memutuskan terlibat dalam *prohibitive voice*. Senada dengan hasil wawancara, subjek Y memilih untuk diam dan tidak terlibat dalam bersuara karena merasa takut akan konsekuensi negatif yang mungkin diterima. Hal ini dapat terjadi dikarenakan *prohibitive voice* memiliki risiko yang lebih besar karena suara yang diangkat seringkali ditentang dan membawa kalimat yang berkonotasi negatif.

Peneliti juga melakukan analisis tambahan *voice behavior* terhadap jenis kelamin dengan melihat nilai perbedaan melalui *mann-whitney*. Berdasarkan hal tersebut ditemukan bahwa jenis kelamin mempengaruhi *voice behavior* responden secara signifikan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prihatsanti et al., (2020) dimana dijelaskan bahwa jenis kelamin dapat mempengaruhi tingkat *voice behavior*, pegawai laki-laki cenderung lebih aktif mengeluarkan suara dibandingkan dengan pegawai perempuan. Hal ini terjadi karena budaya paternalistik di Indonesia yang menempatkan laki-laki pada struktur hirarki paling

atas. Penelitian yang dilakukan oleh Yan et al., (2022) juga menemukan bahwa wanita cenderung memiliki kepercayaan diri pada perilaku suara yang lebih rendah daripada laki-laki, tetapi efek ini dapat berkurang ketika mereka melihat pemimpin wanita yang juga berbicara.

### 5.3 Saran

#### 5.3.1 Saran Metodologis

Saran metodologis ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan untuk peneliti selanjutnya yang tertarik melakukan penelitian mengenai *work engagement* dan *voice behavior*, yaitu:

1. Hasil penelitian membuktikan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh sebesar 30,9% terhadap *voice behavior*, sedangkan terdapat pengaruh dari faktor lain sebesar 69,1% yang tidak dibahas peneliti. Dengan demikian, penelitian berikutnya dapat menambahkan variabel selain *work engagement* untuk diteliti pengaruhnya terhadap *voice behavior*. Variabel penelitian berikutnya dapat berupa *self esteem*, *decent work* dan *job crafting* (Sheng & Zhou, 2021; Wang, 2021).
2. Responden pada penelitian ini belum terlalu mewakili jumlah karyawan *start-up* pada berbagai macam variabel kontrol. Oleh karenanya, pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan teknik *proportional sampling* supaya perbandingan jumlah responden mewakili jumlah keseluruhan karyawan *start-up* sesuai dengan variabel kontrol yang ditentukan.

#### 5.3.2 Saran Praktis

Terdapat dua saran praktis sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Hasil penelitian menemukan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap *voice behavior* pada karyawan *start-up* sehingga bagi praktisi sumber daya manusia untuk dapat menjadi pengembangan literatur terkait *work engagement* dan *voice behavior* dalam lingkup perusahaan.

2. Bagi para staff bagian pengembangan HRD di perusahaan *start-up*, diharapkan dapat mendorong karyawannya untuk ikut terlibat dalam *voice behavior*. Perusahaan dapat memberikan kegiatan maupun seminar yang dapat meningkatkan *work engagement* dalam lingkup perusahaan. Hal ini dapat menjadi masukan dan pengetahuan bagi keberlanjutan perusahaan di masa mendatang. Perusahaan akan mampu bertahan apabila dapat mendorong karyawan bersuara dan membangun *work engagement*.

