

**PENGARUH KETERLIBATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN VOICE BEHAVIOUR SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING
(Studi pada PT Pelabuhan Indonesia III Persero Regional Jawa Tengah)**

Satrio Eko Nugroho, Intan Ratnawati¹

satrioekon26@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Employee engagement in a company is considered to have an influence on teamwork, participation in decision making, support for organizational goals and progress in work performance. The quality of human resources is needed for companies that are more competitive in facing competition due to the future, globalization, and free markets.

This study aims to analyze the effect of employee engagement on employee performance with voice behaviour as an intervening variable in one of the state-owned companies in Semarang city, namely PT Pelabuhan Indonesia (Pelindo) III Persero Regional Central Java. This study uses primary data through distributing research questionnaires to permanent employees of Pelindo III Regional Central Java as research samples, and secondary data through journals, books, and relevant data obtained from the company concerned. The data analysis technique used Partial Least Square (PLS) with SmartPLS 3.0 application to test the hypothesis and the effect of the relationship between variables. This study involved 76 respondents who were drawn with a purposive sampling technique.

The results of this study indicate that employee engagement has a positive effect on employee performance, employee engagement has a positive effect on voice behaviour, and voice behaviour also has a positive effect on employee performance. This study also shows the influence of voice behaviour as an intervening variable between employee involvement and employee performance

Keywords: Employee Engagement, Voice Behaviour, Employee Performance

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan karena karyawan dianggap sebagai elemen utama keberlangsungan hidup suatu perusahaan (Hameed, Abdul, 2011). Kinerja karyawan merupakan pengukuran pencapaian karyawan yang tentunya untuk menentukan apakah karyawan masih layak ataukah mengalami permasalahan penurunan capaian. Karyawan tentu saja menginginkan selalu memberikan kinerja terbaiknya agar dapat bertahan atau bahkan mendapatkan promosi. Maka dari itu karyawan harus dapat berkontribusi maksimal untuk mendukung produktivitas dan perkembangan perusahaan, salah satunya

¹ Corresponding author

dengan cara berani berbicara mengutarakan pendapat, ide, dan gagasan serta selalu memiliki keterlibatan yang aktif dalam pekerjaan dan organisasi perusahaan.

Menurut (Gheisari et al., 2014), keterlibatan karyawan sangat penting bagi perusahaan karena dapat meningkatkan faktor sosial seperti kerja tim, partisipasi pengambilan keputusan, seberapa besar karyawan mendukung tujuan organisasi, menunjukkan prestasi serta kemajuan dalam pekerjaannya. Kemelgor (2002), dalam Septiadi et al., (2017), juga menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dapat menghasilkan keputusan yang optimal dan dilihat dari sudut pandang yang beragam karena karyawan diberikan kesempatan untuk dapat berkontribusi dalam pemberian ide-ide dan saran dalam proses pengambilan keputusan perusahaan. Keterlibatan karyawan memastikan karyawan untuk selalu diposisi yang siap dalam kondisi apapun yang dibutuhkan oleh perusahaan karena karyawan akan terlibat langsung dalam aktivitas maupun pengambilan keputusan perusahaan.

Salah satu bentuk keterlibatan karyawan adalah karyawan yang mau dan berani untuk selalu berbicara. Yang dimaksud dengan berbicara adalah karyawan yang berani untuk menyampaikan pendapat, kritik, saran, informasi, evaluasi, diskusi, ide-ide dan berbagai macam lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan dan mengoptimalkan pekerjaannya sendiri maupun organisasi (Van Dyne et al., 2003). *Voice Behaviour* sebagaimana dimaksud oleh Premeaux & Bedeian, (2003) dalam (Nikolaou et al., 2008), yaitu apabila karyawan berani menyatakan pendapat, kritik, ataupun saran kepada orang lain dalam pekerjaannya, menyuarkan informasi terkait permasalahan yang terjadi yang berhubungan dengan pekerjaan, serta melakukan pendekatan komunikatif dalam beraktivitas dan berhubungan dengan rekan kerja dalam lingkup pekerjaan. *Voice Behaviour* menjadi sesuatu yang sangat penting mengingat bisa saja informasi yang disuarakan oleh karyawan membawa dampak perubahan kepada organisasi. Sehingga adanya *voice behaviour* menjadikan karyawan lebih memiliki peran yang besar didalam perusahaan. Keberadaannya didalam organisasi perusahaan menjadi sangat penting karena suaranya sangat dibutuhkan dalam mendukung keberlangsungan perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan *voice behaviour* sebagai variabel intervening di PT. Pelabuhan Indonesia III Persero Regional Jawa Tengah. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini keterlibatan karyawan sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Keterlibatan karyawan sangat dibutuhkan oleh perusahaan mengingat bahwa sumber daya manusia yang berkualitas adalah salah satu kunci terciptanya keunggulan kompetitif perusahaan (Anitha, 2014). Keterlibatan karyawan juga menjadi kunci sukses perusahaan dalam menghadapi perubahan bisnis, dan persaingan global. Tantangan baru terkait modernisasi juga menuntut adanya adaptasi dan inovasi kreatif dari perusahaan agar tetap mampu menjaga eksistensinya dalam tatanan bisnis global. Untuk itu, karyawan haruslah mampu untuk selalu bergerak aktif tidak hanya bertahan pada sekedar *jobdesk* yang diberikan kepadanya. Karyawan harus berani untuk bergerak dari zona nyaman dengan terus menantang diri berinovasi dan memberikan yang lebih kepada perusahaan. Pentingnya kehadiran karyawan didalam perusahaan untuk ikut serta berfikir dan menanggung risiko Bersama dari keputusan yang diambil oleh perusahaan, Untuk mencapai titik itu dibutuhkan rasa memiliki

yang berujung pada loyalitas tinggi karyawan terhadap organisasi yang dapat dicapai melalui keterlibatan karyawan (Ismail et al., 2019).

Keterlibatan karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, salah satunya melalui proses kreatif yang dihasilkan sebagai dampak dari adanya keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi (Eschleman et al., 2014). Keterlibatan karyawan memberikan ruang yang lebih luas bagi karyawan untuk dapat mengekspresikan dirinya dalam mengerjakan tugas yang diberikan sehingga akan memunculkan pemikiran kreatif dari karyawan. Gheisari et al., (2014) juga menyatakan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dengan menitik beratkan pada faktor sosial seperti kerja tim, partisipasi pengambilan keputusan dan seberapa besar karyawan mendukung tujuan organisasi.

H1: Keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap *Voice Behaviour*

Hubungan antara keterlibatan karyawan dan *voice behaviour* dapat dimaknai sebagai hubungan paralel yang dapat saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dalam aktivitas perusahaan sangat tidak mungkin jika hanya diam saja. Mereka tentunya akan banyak lebih paham mengenai bagaimana kegiatan harian perusahaan, dan juga permasalahan yang sangat mungkin terjadi sebagai akibat dari kegiatan harian perusahaan. Karyawan dengan keterlibatan tinggi juga akan banyak melakukan proses kreatif dan inovatif guna membangun perusahaan kearah yang lebih baik lagi. Tentunya dalam proses itu, karyawan yang terlibat aktif tersebut akan sangat membutuhkan *voice behaviour* sebagai langkah pengungkapan atau penyampaian strategis kepada atasan ataupun sesama rekan kerja terkait permasalahan yang mereka temukan ataupun terkait dengan inovasi yang hendak atau bahkan sudah berhasil mereka laksanakan.

Pengaruh yang positif antara keterlibatan karyawan dan *voice behaviour* salah satunya disampaikan oleh Le Pine & Van Dyne (2001) dalam (Nikolaou et al., 2008). Disitu dijelaskan bahwa *voice behaviour* bukan hanya sekedar bentuk komunikasi, melainkan sebagai wujud keberadaan karyawan dalam perusahaan yang berorientasi pada perubahan atau untuk perbaikan situasi. Pernyataan ini juga ditegaskan oleh Choi, (2007) yang menyampaikan bahwa suara karyawan dalam kerangka *voice behaviour* dipengaruhi oleh *organizational citizenship behaviour* dan *engagement* yang dimaksudkan untuk perubahan konstruktif di lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki keterlibatan dengan baik sangat banyak memiliki ide perubahan yang membangun bagi perusahaannya (Morrison et al., 2015). Ide itu didapat dari proses keterlibatan kerja setiap harinya yang mereka jalani sehingga membuka wawasan yang lebih luas tentang pekerjaan dan perusahaan tempat mereka bekerja. Ide perubahan yang berasal dari keterlibatan karyawan tersebut kemudian yang mendorong *voice behaviour* untuk karyawan dapat menyampaikan idenya tersebut. Sehingga *voice behaviour* yang terbentuk disini merupakan pengaruh dari keterlibatan karyawan.

H2: Keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap *voice behaviour*

Pengaruh *Voice Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan

Voice behaviour merujuk kepada kemauan dan keberanian karyawan untuk mau menyampaikan informasi yang dia tahu kepada atasan ataupun sesama rekan kerja dengan maksud untuk mendapat tindak lanjut dari informasi yang mereka sampaikan. Untuk

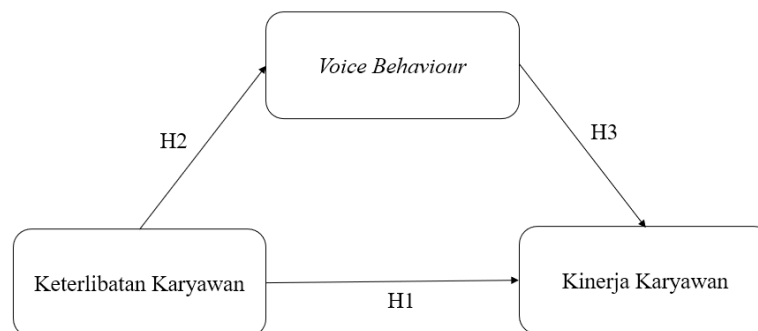
memperoleh informasi tersebut tentunya karyawan harus melalui proses yang panjang dalam menemukan, menganalisis, dan menginterpretasi informasi baru kemudian pengungkapan. Efek dari *voice behaviour* ini sangat mungkin untuk dilaksanakan perbaikan ataupun peningkatan dalam sektor tertentu guna peningkatan efisiensi dan efektivitas perusahaan yang nantinya juga dapat mendorong kinerja karyawan itu sendiri.

Salah satu penelitian yang pernah dilakukan dalam menganalisis hubungan antara *voice behaviour*, adalah penelitian yang dilakukan oleh Nikolaou et al., (2008). Dalam penelitian tersebut menghasilkan kesimpulan bahwa *voice behaviour* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. *Voice behaviour* muncul dari karyawan yang memiliki sifat pekerja keras, disiplin, teliti, ambisius, gigih dan terorganisir. Karyawan dengan beberapa sifat tersebut memiliki *voice behaviour* yang tinggi dan selalu berusaha untuk berbicara, berpendapat, dan meminta pertimbangan kepada atasan atau rekan kerjanya dengan tujuan untuk mempromosikan diri dan meningkatkan kinerjanya. Pengaruh positif antara *voice behaviour* dan kinerja karyawan juga ditunjukkan oleh penelitian Liang et al., (2012). Dalam penelitian tersebut, karyawan dianggap sebagai bagian yang sangat berharga dalam sebuah perusahaan. Perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari saran dan perhatian yang diberikan oleh karyawan. Sehingga manajer atau atasan harus mampu untuk mendorong karyawan berbicara dan menjamin keselamatan dan keamanan sebagai dampak yang mungkin terjadi dari suara yang disampaikan oleh karyawan. Karyawan dengan *voice behaviour* yang tinggi selalu aktif dan responsive serta memiliki motivasi kerja yang baik yang mengakibatkan kinerjanya menjadi lebih baik juga. Sehingga dari penelitian tersebut disimpulkan bahwa *voice behaviour* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

H3: *Voice behaviour* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Gambar 1

Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: (Anitha, 2014; Choi, 2007; Eschleman et al., 2014; Hadi, 2018; Ismail et al., 2019; LePine & Van Dyne, 2001; Liang et al., 2012; Nikolaou et al., 2008; Septiadi et al., 2017)

METODE PENELITIAN

Definisi Operasional Variabel

Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan menggambarkan sikap positif karyawan yang meliputi sikap supportif terhadap lingkungan pekerjaan, dengan komitmen, dan keterlibatan terhadap nilai-nilai dan budaya organisasi yang mendukung pencapaian keberhasilan organisasi perusahaan. (Schaufeli et al., 2006), dalam (Aktar & Pangil, 2018)

Voice Behaviour

Voice Behaviour menggambarkan keberanian karyawan untuk menyuarakan atau menyampaikan ide, gagasan, informasi, pendapat, kritik, dan saran yang sifatnya konstruktif untuk mencapai keberhasilan dan keunggulan perusahaan. (Van Dyne et al., 2003), dalam (Rees et al., 2013)

Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan merupakan pencapaian hasil kerja dari karyawan yang sidatnya individu baik secara kuantitatif maupun kualitatif yang sesuai dengan kapasitas tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya dalam rangka sebagai upaya untuk mencapai tujuan perusahaan. (Tsui et al., 1997), dalam (Chen & Wei, 2020)

Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai tetap PT. Pelabuhan Indonesia III Persero Regional Jawa Tengah yang berjumlah 107 orang.

Sampel adalah bagian dari populasi dengan sejumlah karakteristik tertentu yang dimilikinya dalam suatu penelitian (Sujarweni, 2015). Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan sensus sehingga keseluruhan populasi menjadi sampel penelitian.

Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer yang ada dalam penelitian ini berasal dari penyebaran kuesioner pada sampel yang telah ditentukan. Data sekunder yang ada dalam penelitian ini didapatkan dari sumber yang dipublikasikan seperti profil perusahaan, rencana strategis, dan sebagainya serta sumber yang tidak dipublikasikan seperti rekap absensi.

Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif, yaitu pengolahan data menggunakan metode statistik yang disajikan dalam bentuk angka-angka dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Untuk keperluan pengolahan data hingga hasil penelitian berdasarkan data penelitian, menggunakan program berbasis *software* yaitu Smart PLS versi 3.0.

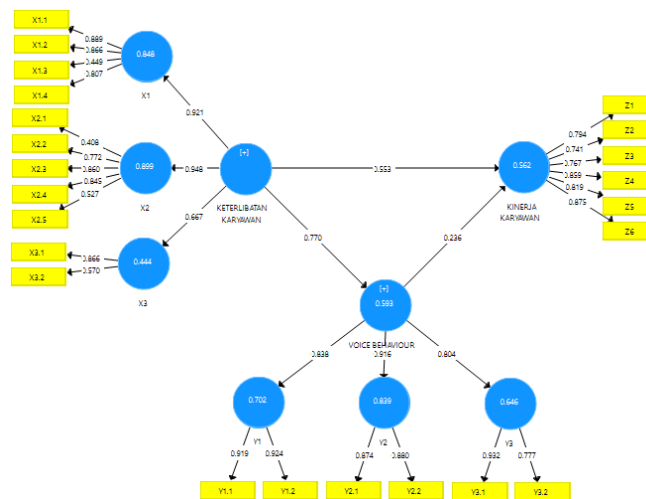
Hasil Penelitian dan Pembahasan

Analisis Outer Model

Uji Convergent Validity

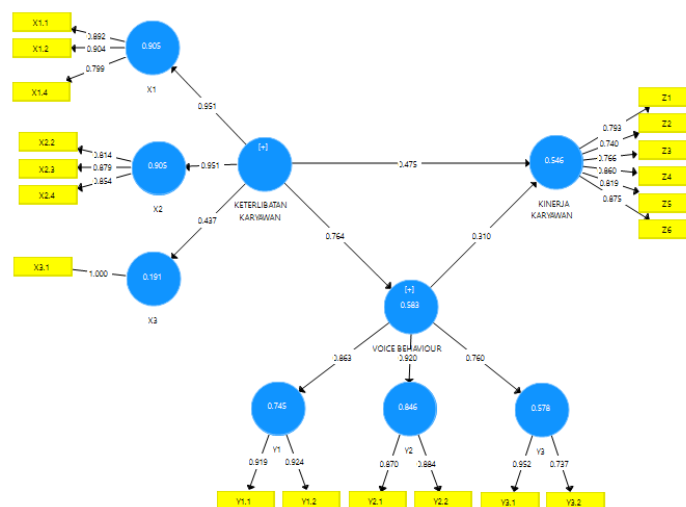
Tahapan pertama dalam analisis data adalah dengan melakukan pengujian terhadap nilai *outer loading* pada *outer model*. Uji validitas convergent dilakukan untuk memastikan bahwa manifest variabel atau pengukur-pengukur dalam suatu konstruk memiliki korelasi yang tinggi. Pengujian dilakukan dengan memastikan nilai *outer loading* untuk tiap konstruk indikator memenuhi *role of thumb* yang biasanya digunakan yaitu $> 0,7$ (Ghozali & Latan, 2015). Penelitian ini melakukan pengujian *outer loading* sebanyak 2x dikarenakan pengujian pertama masih terdapat konstruk indikator yang tidak valid sehingga harus dilakukan *dropping* kemudian pengujian ulang.

Gambar 2
Outer Loading Pertama



Gambar 3

Outer Loading Kedua Setelah Dilakukan Dropping



Tabel 1
Nilai Outer Loading

Indikator	Nilai Outer Loading	Keterangan
X1.1	0,892	Valid
X1.2	0,904	Valid
X1.4	0,799	Valid
X2.2	0,814	Valid
X2.3	0,879	Valid
X2.4	0,854	Valid
X3.1	1,000	Valid
Y1.1	0,919	Valid
Y1.2	0,924	Valid
Y2.1	0,870	Valid
Y2.2	0,884	Valid
Y3.1	0,952	Valid
Y3.2	0,737	Valid
Z1	0,793	Valid
Z2	0,740	Valid
Z3	0,766	Valid
Z4	0,860	Valid
Z5	0,819	Valid
Z6	0,875	Valid

Setelah dilakukan *dropping* indikator, keseluruhan indikator dapat dinyatakan valid karena sudah memenuhi ketentuan *rule of thumb* yaitu minimal $> 0,7$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dapat dinyatakan lolos uji *convergent validity*.

Uji Reliability dan Validity

Tahapan analisis kedua setelah *outer loading* yaitu dengan pengujian konstruk *reliability* dan *validity*. Hasil pengujian konstruk *reliability* dan *validity* dalam penelitian ini adlaah sebagai berikut:

Tabel 2
Konstruk Reliability dan Validity

Variabel	Cronbach's Alpha	ρ_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Keterlibatan Karyawan	0,898	0,901	0,922	0,665
Voice Behaviour	0,862	0,864	0,901	0,645
Kinerja Karyawan	0,895	0,903	0,92	0,657

Pengujian konstruk *reliability* dan *validity* sebuah variabel dapat dinyatakan valid apabila memenuhi ketentuan sebagai berikut:

- a. *Cronbach's Alpha* > 0,70
- b. *Composite Reliability* > 0,70
- c. *AVE* > 0,50

Pada tabel 4.13 dapat diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,70; *Composite Reliability* lebih dari 0,70; dan juga *AVE* yang juga lebih dari 0,50. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam penelitian ini memenuhi persyaratan konstruk *reliability* dan *validity*.

Discriminant Validity

Pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan menganalisis nilai *cross loading* dengan korelasi konstruk pembentuk variabel. Nilai *cross loading* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3
Nilai *Cross Loading*

Item	Keterlibatan Karyawan	<i>Voice Behaviour</i>	Kinerja Karyawan
X1.1	0,795	0,538	0,549
X1.2	0,885	0,624	0,606
X1.4	0,787	0,536	0,642
X2.2	0,751	0,664	0,477
X2.3	0,805	0,675	0,515
X2.4	0,862	0,693	0,679
X3.1	0,437	0,388	0,455
Y1.1	0,623	0,782	0,461
Y1.2	0,624	0,808	0,526
Y2.1	0,539	0,784	0,512
Y2.2	0,713	0,829	0,635
Y3.1	0,563	0,811	0,557
Y3.2	0,222	0,368	0,204
Z1	0,577	0,516	0,793
Z2	0,534	0,469	0,740
Z3	0,457	0,480	0,766
Z4	0,642	0,613	0,860
Z5	0,588	0,534	0,819
Z6	0,637	0,633	0,875

Pengujian nilai *cross loading* dilakukan dengan melihat korelasi konstruk indikator dengan variable indikator itu sendiri dibandingkan dengan variabel lain. Syarat yang harus terpenuhi yaitu korelasi konstruk indikator dengan variabel yang dibentuk oleh indikator tersebut harus lebih tinggi dibandingkan dengan nilai dari variabel lain. Pada tabel 4.14 dapat dilihat bahwa keseluruhan indikator telah memenuhi persyaratan karena nilai *cross loading*

konstruk indikator dengan variabel yang dibentunya lebih tinggi daripada variabel yang lain. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini lolos uji *discriminant validity*.

Analisis Inner Model

Uji R-Square

Nilai *R-square* digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap variable endogen. Nilai *R-square* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4
R-Square

Variabel	R-Square
Keterlibatan Karyawan	
<i>Voice Behaviour</i>	0,583
Kinerja Karyawan	0,546

Berdasarkan tabel 4.15 dapat diketahui bahwa variabel keterlibatan karyawan memiliki pengaruh terhadap variabel *voice behaviour* dengan nilai *R-square* sebesar 0,583. Hal ini berarti konstruk variabel *voice behaviour* dipengaruhi oleh variabel keterlibatan karyawan sebesar 58,3% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini. Begitu juga dengan variabel kinerja karyawan yang memiliki nilai *R-Square* 0,546 dapat dijelaskan bahwa variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel keterlibatan karyawan sebesar 54,6% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dengan menggunakan uji *bootstrapping*. Dari uji *bootstrapping* ini kemudian dapat dilihat *T statistics* dan *P values* untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui tingkat signifikansinya. Untuk dapat memperoleh *T statistics* dan *P values* dilakukan perhitungan *Path Coefficient* pada aplikasi SmartPLS dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 5
Path Coefficient

	Original Sample	Sample Mean	Standart Deviation	T Statistics	P Values
Keterlibatan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0,475	0,456	0,138	3,450	0,001
Keterlibatan Karyawan -> <i>Voice Behaviour</i>	0,764	0,729	0,108	7,060	0,000
<i>Voice Behaviour</i> -> Kinerja Karyawan	0,310	0,302	0,139	2,227	0,026

Sebuah konstruk hubungan antar variabel dapat dikatakan memiliki hubungan yang signifikan apabila $P\ values < 0,05$ dan $T\ statistics > 1,96$. Dari tabel 4.16 dapat diketahui bahwa keseluruhan hubungan antar variabel yaitu keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan, keterlibatan karyawan terhadap *voice behaviour*, dan *voice behaviour* terhadap kinerja karyawan masing-masing memiliki nilai $P\ values < 0,05$ dan $T\ statistics > 1,96$, sehingga H_a dapat diterima dan H_o ditolak atau dapat disimpulkan bahwa keseluruhan hubungan antar variabel signifikan.

Uji Intervening

Uji intervening dalam penelitian ini masih menggunakan metode *bootstrapping* dengan melihat $T\ statistics$ dan $P\ values$ pada bagian *specific indirect effect*. Uji intervening digunakan untuk menganalisis seberapa besar pengaruh *voice behaviour* sebagai variabel intervening diantara keterlibatan karyawan sebagai variabel eksogen dan kinerja karyawan sebagai variabel endogen. Hasil dari perhitungan *specific indirect effect* adalah sebagai berikut:

Tabel 6
Specific Indirect Effect

	Original Sample	Sample Mean	Standart Deviation	T Statistics	P Values
Keterlibatan Karyawan -> Voice Behaviour -> Kinerja Karyawan	0,237	0,221	0,109	2,163	0,031

Dengan ketentuan $T\ statistics$ dan $P\ values$ yang sama, yaitu $P\ values < 0,05$ dan $T\ statistics > 1,96$, dari tabel 4.17 dapat disimpulkan bahwa variabel *voive behaviour* dapat dijadikan sebagai mediasi antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan karena memenuhi kriteria $T\ statistics$ dan $P\ values$.

KESIMPULAN

Penelitian ini berjudul “Analisis Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan *Voice Behaviour* sebagai Variabel Intervening”, yang dilaksanakan pada pegawai tetap PT. Pelabuhan Indonesia III Persero Regional Jawa Tengah, memiliki hasil penelitian yang dapat diartikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Uji hipotesis pertama (H_1) menunjukkan hasil bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik Pelindo III Regional Jawa Tengah memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk terlibat aktif dalam perusahaan akan membawa peningkatan kinerja karyawannya secara signifikan. Karyawan Pelindo III Regional Jawa Tengah yang memiliki keterlibatan kerja yang baik merasa sangat bersemangat dan antusias dalam bekerja, serta memiliki tingkat partisipasi yang tinggi karena pegawai tersebut merasa bahwa keberadaannya dengan kemampuan yang dimilikinya sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, karyawan tersebut akan senantiasa

melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya sehingga mendorong kinerja kearah yang lebih baik.

2. Uji hipotesis kedua (H2) menunjukkan hasil bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *voice behaviour*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan aktif didalam Pelindo III Regional Jawa Tengah memiliki kecenderungan untuk lebih berani untuk bersuara. Berusaha disini adalah dalam hal penyampaian informasi, pendapat, gagasan, ataupun ide, bahkan hingga pengungkapan permasalahan yang menyangkut pekerjaan. Karyawan yang memiliki keterlibatan yang aktif merasa bahwa dirinya memiliki ruang untuk dapat berekspresi lebih dari sekedar tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Hal itu membuat mereka lebih berani untuk bersuara sehingga *voice behaviour* dalam perusahaan menjadi lebih baik lagi.
3. Uji hipotesis ketiga (H3) menunjukkan hasil bahwa *voice behaviour* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa penerimaan suara karyawan menjadi faktor penting yang mendorong karyawan untuk terus dapat berkontribusi lebih dari sekedar pekerjaannya kepada perusahaan sehingga kinerja karyawan mengalami peningkatan. Pelindo III Regional Jawa Tengah memiliki kesadaran bahwa suara karyawan harus dapat dimaksimalkan demi terciptanya iklim inovasi tiada henti dan memunculkan ide-ide kreatif baru dari segala lini. Pentingnya *voice behaviour* juga perlu untuk didorong menjadi sebuah iklim lingkungan kerja yang kompetitif, namun tetap dengan perlindungan dan dijamin hak keselamatan serta kemerdekaannya sehingga karyawan tidak akan terbebani dalam menyampaikan informasi, pendapat, ide, gagasan, ataupun pengungkapan permasalahan yang berkaitan dengan perusahaan.

Selain kesimpulan diatas, berdasarkan hasil uji *t statistic* melalui *specific indirect effect* kesimpulan lain yang dapat ditarik yaitu mengenai pengaruh tidak langsung melalui variabel *voice behaviour* sebagai mediasi. Pada penelitian ini terbukti bahwa variabel *voice behaviour* mampu memediasi hubungan antara variabel keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan Pelindo III Regional Jawa Tengah yang berarti terdapat pengaruh variabel keterlibatan karyawan terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel *voice behaviour*. Namun sesuai dengan pengujian, pengaruh tidak langsung yang dihasilkan masih lebih rendah apabila dibandingkan dengan pengaruh langsung keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan tanpa melalui *voice behaviour*.

Konsep hubungan tidak langsung keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi *voice behaviour* adalah secara sederhana keterlibatan karyawan yang baik akan mendorong karyawan memiliki ruang yang lebih untuk berekspresi di lingkungan kerjanya, hal tersebutlah yang mendorong karyawan untuk berani bertindak dan berbicara lebih terutama dalam kaitanya dengan ide dan inovasi baru, sehingga tentunya hal itu berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Maka dari itu, penerapan praktik keterlibatan karyawan yang baik dari segi perusahaan maupun dari karyawan itu sendiri mampu mendorong *voice behaviour* karyawan yang akan berdampak pada peningkatan kinerja mereka.

REFERENSI

- Aktar, A., & Pangil, F. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement: Does black box stage exist? In *International Journal of Sociology and Social Policy* (Vol. 38, Issues 7–8). <https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2017-0097>
- Anitha. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee

- performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Chen, X., & Wei, S. (2020). The impact of social media use for communication and social exchange relationship on employee performance. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1289–1314. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2019-0167>
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 467–484. <https://doi.org/10.1002/job.433>
- Eschleman, K. J., Madsen, J., Alarcon, G., & Barelka, A. (2014). Benefiting from creative activity: The positive relationships between creative activity, recovery experiences, and performance-related outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 579–598. <https://doi.org/10.1111/joop.12064>
- Gheisari, F., Sheikhy, A., & Derakhshan, R. (2014). Explaining the relationship between organizational climate, Organizational commitment, Job involvement and organizational citizenship behavior among employees of Khuzestan gas company. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 2986–2996. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n20p2986>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares, konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program Smartpls 3.0 untuk penelitian empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi, A. I. (2018). *Hubungan antara keterkaitan kerja dengan voice behaviour pada karyawan*. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Hameed, Abdul, A. W. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Sciences*, 2(13), 224–229.
- Ismail, H. N., Iqbal, A., & Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 506–523. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0052>
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326–336. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.326>
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive Voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Morrison, E. W., See, K. E., & Pan, C. (2015). An Approach-Inhibition Model of Employee Silence: The Joint Effects of Personal Sense of Power and Target Openness. *Personnel Psychology*, 68(3), 547–580. <https://doi.org/10.1111/peps.12087>
- Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2008). Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior. *Personnel Review*, 37(6), 666–679. <https://doi.org/10.1108/00483480810906892>
- Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: Connections and consequences. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780–2798. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763843>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Septiadi, sebastianus alexander, Sintaasih, desak ketut, & Wibawa, I. M. A. (2017). Pemeditasi

Komitmen Organisasional. *Jurnal Nasional , E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana* 6.8 (2017) Bali, 16, 3103–3132.

Sujarweni, V. W. (2015). Metodologi Penelitian: Bisnis & Ekonomi. In *Buku*. Pustaka Baru.

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. G. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>