

BAB V

PENUTUP

5.1. Pendahuluan

Bab ini akan menceritakan kesimpulan yang diambil dari hasil penelitian yang didapatkan terhadap *startup* di Yogyakarta. Hal lain yang dibahas dalam bab ini berupa keterbatasan yang dialami pada penelitian ini, implikasi manajerial yang dihasilkan serta tidak lupa saran terhadap penelitian berikutnya yang melibatkan beberapa komponen dalam penelitian ini.

5.2. Simpulan

Penelitian bertujuan untuk menguji saling hubungan model kerangka kepemimpinan spiritual (*spiritual leadership*) terhadap *employee voice behavior* dengan *employee empowerment* (variabel pemediasi) dan *positive mood* (variabel pemoderasi). Berdasarkan hasil uji pada penelitian, terdapat beberapa kesimpulan:

- a. Kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee voice behavior*. Hasil penelitian terhadap hubungan kedua variabel ini sesuai dengan penelitian terdahulu (Yang et al., 2019) dan (KA & Aboobaker, 2020). Pimpinan pada perusahaan *startup* telah menerapkan jenis kepemimpinan spiritual dan hal tersebut dibuktikan dengan penilaian karyawan terhadap pimpinan. Karyawan merasakan dampak dari adanya kepemimpinan spiritual yang kuat terhadap perilaku berbicara karyawan. Kepemimpinan spiritual (komponen visi) sangat berhasil diterapkan pada perusahaan *startup*. Karyawan merasakan pimpinan memahami dan

berkomitmen terhadap visi perusahaan sekaligus mengajak karyawan untuk bersama-sama memahami dan menerapkan visi perusahaan dalam setiap pekerjaan yang dilakukan. Karyawan merasakan dengan adanya kehadiran kepemimpinan spiritual (komponen visi) yang diterapkan oleh pimpinan telah meningkatkan kemampuan terbaik dari karyawan, mengingat pimpinan selalu memberikan kesempatan pada karyawan untuk berkontribusi lebih terutama dalam memberikan saran, masukan, ide dengan cara bersuara dalam pekerjaan.

- b. Kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee empowerment*. Hasil penelitian terhadap hubungan kedua variabel ini sesuai dengan penelitian (Usman et al., 2021). Karyawan yang bekerja di *startup* merasakan bahwa kepemimpinan spiritual telah berpengaruh dalam pemberdayaan karyawan. Visi yang menjadi salah satu komponen kepemimpinan spiritual sangat membantu dan mendukung pimpinan untuk mendorong kemampuan karyawan lebih ditingkatkan. Salah satu contoh pemberdayaan yang berhasil diterapkan adalah pimpinan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk memberikan keputusan terhadap pekerjaan yang dikerjakan.
- c. *Employee Empowerment* sebagai pemediasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan kepemimpinan spiritual terhadap *employee voice behavior*. Hasil penelitian terhadap hubungan ketiga variabel ini sesuai dengan penelitian (Yoo, 2017). Jenis pemediasi yang mendukung variabel *employee empowerment* adalah pemediasi parsial. Hal tersebut

mengartikan bahwa kepemimpinan spiritual dan pemberdayaan karyawan harus dan seterusnya diterapkan secara bersamaan agar perilaku berbicara karyawan semakin dan akan lebih meningkat. Karyawan merasakan bahwa *psychological empowerment* sangat mendukung terjadinya perilaku berbicara karena karyawan mendapat dukungan secara psikolog untuk meningkatkan kemampuan berbicara. Pimpinan melalui kepemimpinan spiritual yang memiliki arti kepemimpinan yang membimbing dan memotivasi telah mengembangkan kemampuan berbicara karyawan dengan menghadirkan visi sebagai salah satu komponen yang mempengaruhi kemampuan berbicara. Karyawan melihat pimpinan yang menerapkan visi perusahaan dengan baik telah memahami pemberdayaan karyawan merupakan salah satu visi yang harus dipenuhi oleh pimpinan.

- d. *Employee empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee voice behavior*. Hasil penelitian terhadap hubungan kedua variabel ini sesuai dengan penelitian (Yoo, 2017). Karyawan telah merasakan adanya pemberdayaan yang diterapkan pimpinan telah menambah keinginan karyawan untuk banyak berkontribusi terhadap pekerjaan yang dikerjakan terutama dalam bersuara. Pemberdayaan yang telah dilakukan oleh perusahaan *startup* memberikan kesan yang baik kepada karyawan. Hal yang dirasakan karyawan adalah perusahaan peduli terhadap karyawan sehingga karyawan diberikan ruang untuk berekspresi, memutuskan sesuatu dan lainnya. Hal tersebut menambah kepercayaan karyawan kepada perusahaan untuk semakin ingin berbicara.

e. *Positive Mood* sebagai pemoderasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan diantara *employee empowerment* dan *employee voice behavior*. Hasil penelitian terhadap hubungan ketiga variabel ini sesuai dengan penelitian (Hsiung, 2012) dan (Liu et al., 2015). Apabila dilihat, kehadiran *positive mood* sebagai pemoderasi akan semakin memperkuat hubungan *employee empowerment* terhadap *employee voice behavior*. Karyawan merasakan beberapa suasana hati positif yang mempengaruhi dalam pekerjaan mereka seperti adanya rasa antusias yang diberikan pimpinan kepada karyawan sehingga suasana tersebut dapat dirasakan langsung oleh karyawan. Pimpinan dan perusahaan menyadari bahwa *mood* tidak dapat dipisahkan dari tiap individu. Meskipun banyak yang berusaha untuk bersikap profesional namun berdasarkan penelitian ini tidak dipungkiri bahwa *positive mood* merupakan hal yang memperkuat sekaligus menambah semangat karyawan untuk dapat bekerja dengan baik. Ketika *positive mood* dirasakan oleh karyawan akan lebih meningkatkan kepercayaan diri untuk bisa berbicara. Rasa antusias dari pimpinan dan karyawan akan membawa dampak kepada karyawan dalam menyampaikan ide-ide yang bermanfaat bagi perubahan-perubahan yang dilakukan perusahaan.

5.3. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial yang berasal dari pembahasan dan hasil analisis dalam penelitian tentang kepemimpinan spiritual yang dapat mempengaruhi *employee voice behavior* (perilaku berbicara karyawan) dengan menambahkan

variabel pemediasi (*employee empowerment*) dan pemoderasi (*positive mood*) diharapkan dapat bermanfaat bagi banyak pihak terutama untuk perusahaan *startup*, pimpinan dan karyawan. Implikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil temuan pada penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan spiritual berpengaruh terhadap perilaku bersuara karyawan (*employee voice behavior*). Pimpinan menerapkan komponen kepemimpinan spiritual yaitu visi dan cinta altruistik yang berperan lebih besar dalam menyebabkan implikasi terhadap pimpinan dan karyawan. Visi sebagai komponen memiliki peran untuk dapat memberdayakan kemampuan karyawan yang salah satunya adalah kemampuan berbicara. Kehadiran visi juga sekaligus berperan untuk pimpinan dalam mengajak karyawan bersama-sama untuk memahami dan sejalan dengan visi perusahaan. Cinta altruistik dalam penelitian ini juga berperan lebih sebagai komponen untuk mengetahui sejauh mana rasa perhatian dari pimpinan kepada karyawan. Adanya rasa keberanian pimpinan untuk membela karyawannya akan memunculkan sikap saling *respect* antara karyawan dan pimpinan. Jika rasa *respect* dimunculkan dalam lingkungan pekerjaan secara otomatis akan meningkatkan kepercayaan dari kedua belah pihak. Hubungan yang baik antara karyawan dan pimpinan akan berdampak pada hasil pekerjaan untuk perusahaan. Hubungan akan membuat karyawan dapat mengembangkan kemampuan berbicara khususnya dalam menyampaikan ide-ide dan pimpinan dapat menerima

ide yang telah diberikan oleh karyawan. Maka dari itu, pimpinan tidak boleh menyepelekan komponen-komponen yang berasal dari kepemimpinan spiritual karena setiap komponennya memiliki arah yang positif dan signifikan terhadap perilaku berbicara karyawan.

2. *Employee empowerment* dengan fokus *psychological empowerment* menjadi pemediasi parsial dalam penelitian ini. Artinya bahwa *employee empowerment* harus berjalan bersamaan dengan kepemimpinan spiritual untuk dapat menciptakan perilaku berbicara karyawan yang lebih baik. Hal yang dapat dilakukan oleh pimpinan dengan memperhatikan komponen yang terdapat dalam kepemimpinan spiritual berdampak pada rasa percaya diri dan kemampuan karyawan. Pimpinan harus menjaga rasa kepercayaan diri dari karyawan dengan terus merancang dan memberikan kegiatan pelatihan kepada karyawan, memberikan fasilitas atau mengikutkan karyawan dalam webinar dan diskusi agar perilaku berbicara karyawan semakin meningkat.
3. *Positive mood* telah terbukti dalam penelitian ini menjadi pemoderasi. Artinya bahwa *positive mood* menjadi faktor yang memperkuat karyawan untuk memiliki perilaku berbicara. Hal yang dapat dilakukan oleh pimpinan adalah memberikan semangat kepada karyawan agar selalu energik dalam melakukan pekerjaan. Pimpinan terlebih dahulu harus menunjukkan sikap energik kepada karyawan agar suasana hati tersebut dapat menjadi panutan untuk karyawan. Suasana hati lainnya yang turut berperan besar adalah rasa antusias. Pimpinan harus

mempertahankan rasa antusias dari karyawan dalam bekerja dengan menggunakan beberapa hal seperti mengajak karyawan berdiskusi terkait dengan pekerjaan dan lainnya.

4. *Employee voice behavior* merupakan tujuan penelitian yang terbukti berhubungan dengan kepemimpinan spiritual, *employee empowerment* dan *positive mood*. Kehadiran perilaku berbicara karyawan dalam perusahaan sangat penting untuk diperhatikan dan diterapkan. Beberapa hal yang harus diperhatikan pimpinan untuk membentuk perilaku berbicara karyawan tentunya dengan mengizinkan karyawan untuk menyampaikan ide terkait dengan proyek yang dijalankan. Selain itu cara yang tepat adalah ketika ada perubahan dalam pekerjaan karyawan turut dilibatkan dalam menanggapi perubahan tersebut. Jika hal tersebut diperhatikan oleh pimpinan maka perilaku berbicara karyawan akan *upgrade* secara terus menerus.
5. *Startup* yang menjadi pusat perhatian bisnis harus terus mengembangkan karyawan terutama yang berasal dari generasi milenial. Hal tersebut dikarenakan semakin berkembangnya zaman maka akan terus terjadi pergantian generasi dan kenyataannya saat ini generasi milenial sangat dibutuhkan. Generasi milenial merupakan generasi yang akrab dengan perubahan teknologi, memiliki kreativitas serta inovasi yang lebih. Generasi milenial harus dipertahankan dan diperbanyak dalam lingkungan *startup* terutama pada divisi IT (Teknologi). Tekad dan keinginan untuk belajar lebih dari generasi milenial yang membuat

perusahaan harus terus menambah karyawan yang berasal dari generasi milenial untuk lebih meng-*upgrade* produk atau jasa dari perusahaan.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan tidak semuanya berjalan dengan baik. Penelitian ini memiliki kekurangan yang disebabkan karena adanya beberapa keterbatasan. Pertama terkait dengan arti kepemimpinan spiritual. Rata-rata perusahaan *startup* yang dikunjungi belum mengetahui arti kepemimpinan spiritual. Perusahaan menganggap bahwa kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan yang berlandaskan agama. Hal tersebut memperlambat dalam pengambilan data (kuesioner). Kedua adalah terkait dengan jumlah responden yang terbatas yaitu hanya berjumlah 153 karyawan *startup*. Apabila penelitian ini menggunakan responden yang lebih banyak maka, nilai yang dihasilkan akan lebih maksimal.

5.5. Saran Bagi Penelitian yang akan datang

Setiap penelitian pasti memiliki keterbatasan yang tidak dapat dihindari. Menyadari keterbatasan penelitian yang dapat dilakukan pertama adalah memberikan penjelasan pengantar pada kuesioner agar karyawan dapat mengetahui arti sesungguhnya dari kepemimpinan spiritual. Kedua yaitu peneliti lebih memperhatikan cara penyebaran dan pendekatan terhadap HRD terkait dengan permintaan izin. Hal tersebut dilakukan agar lebih banyak pihak perusahaan yang memberikan izin terkait dengan penyebaran kuesioner. Jumlah responden yang lebih banyak sangat memberikan *effect* yang baik bagi hasil penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Bartlett, C., & Ghoshal, S. (2000). Going Global: lessons from Late Movers. *Harvard Business Review*, 78(2), 75–86.
- Akhtar, M. N., Bal, M., & Long, L. (2016). Exit, voice, loyalty, and neglect reactions to frequency of change, and impact of change. *Employee Relations*, 38(4), 536–562. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2015-0048>
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Handbook of Resource Human Strategic Management* (Armstrong'). KoganPage. www.koganpage.com
- Ashforth, B. E. (1989). The Experience of Powerlessness in Organizations. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 43, 207–242.
- Bae, K.-S., Chuma, H., Kato, T., Kim, D. B., & Ohashi, I. (2011). High performance work practices and employee voice: A comparison of japanese and korean workers. *Industrial Relations*, 50(1), 1–29. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2010.00623.x>
- Baum, J. R., Dutterer, I. C., Locke, E. A., & Kkkpatrick, S. A. (1998). A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43–54.
- Bayighomog, S. W., & Arashi, H. (2019). Workplace spirituality–customer engagement Nexus: the mediated role of spiritual leadership on customer–oriented boundary–spanning behaviors. *The Service Industries Journal*, 39(7–8), 637–661. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1570153>
- Bernardi, M. (2018). Millennials, sharing economy and tourism: the case of Seoul. *Journal of Tourism Futures*, 4(1), 43–56. <https://doi.org/10.1108/JTF-12-2017-0055>
- Bлга, P. (2020). The importance of human resources in the continuous improvement of the production quality. *Procedia Manufacturing*, 46, 287–293. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.03.042>
- Bruneel, J., Yli-Renko, H., & Clarysse, B. (2010). Learning From Experience and Learning From Others: How Congenital And Interorganizational Learning Substitute For Experiential Learning in Young Firm Internationalization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4, 164–182. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., Schaffer, B. S., & Wilson, M. G. (2009). Individual Reactions to High Involvement Work Processes: Investigating the Role of Empowerment and Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 122–136.

<https://doi.org/10.1037/a0014114>

- Chavez, C. I., & Méndez, M. J. (2008). Mood, emotion, and affect in group performance: an experiential exercise. *Organization Management Journal*, 5(3), 153–166. <https://doi.org/10.1057/omj.2008.18>
- Chen, Z. F., Ji, Y. G., & Men, L. R. (2017). Strategic Use of Social Media for Stakeholder Engagement in Startup Companies in China. *International Journal of Strategic Communication*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2017.1298114>
- Choi, D. S., Sung, C. S., & Park, J. Y. (2020). How Does Technology Startups Increase Innovative Performance? The Study of Technology Startups on Innovation Focusing on Employment Change in Korea. *Sustainability (Switzerland)*, 12, 551.
- Cin, L. I. S. (2013). Data collection techniques a guide for researchers in humanities and education. *International Research Journal of Computer Science and Information Systems (IRJCSIS)*, 2(3), 40–44. <http://www.interestjournals.org/IRJCSIS>
- Cockayne, D. (2019). What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. *Geoforum*, 107, 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.10.009>
- Cogliser, C. C., & Brigham, K. H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, 15, 771–799. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.004>
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Decker, P. J., & Borgen, F. H. (1993). Dimensions of Work Appraisal: Stress, Strain, Coping, Job Satisfaction, and Negative Affectivity. *Journal of Counseling Psychology*, 40(4), 470–478. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.40.4.470>
- Della Torre, E., Gritti, A., & Salimi, M. (2021). Direct and Indirect Employee Voice and Firm Innovation in Small and Medium Firms. *British Journal of Management*, 32, 760–778. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12504>
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*,

54(3), 461–488. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.61967925>

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.42>
- Elnaga, D. . A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4). <https://doi.org/10.31104/jsab.v2i2.49>
- Firdaus. (2021). *METODOLOGI PENELITIAN KUANTITATIF; DILENGKAPI ANALISIS REGRESI IBM SPSS STATISTIC VERSION 26.0* (Faza'ur Nur Ravida (ed.)). DOTPLUS Publisher. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=IJ8hEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=spss+26.0&ots=TfaytIPtR6&sig=7F5UuUklSMHrVpSv7Ss-B0r5NBE&redir_esc=y#v=onepage&q=spss 26.0&f=false
- Fisher, M. J., & Marshall, A. P. (2009). Understanding descriptive statistics. *Australian Critical Care*, 22, 93–97. <https://doi.org/10.1016/j.aucc.2008.11.003>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14, 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fry, L. W. (2008). Spiritual Leadership : State-of-the-Art and Future Directions for Theory , Research, and Practice. In by J. B. and L. Tischler (Ed.), *Spirituality in Business*.
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 14(1), 22–47. <https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1202130>
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, 16, 835–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>
- Gambarotto, F., & Cammazzo, A. (2010). Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 12(2), 166–179. <https://doi.org/10.5172/impp.12.2.166>
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *Leadership Quarterly*, 22, 787–798. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015>
- George, J. M. (2007). Dual Tuning In A Supportive Context : Joint Contributions Of Positive Mood, Negative Mood, And Supervisory Behaviors To Employee Creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605–622.

- Ghosh, A. K. (2013). Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage. *International Journal of Management*, 30(3).
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=89140579&lang=pt-br&site=ehost-live>
- Gimenez-Fernandez, E. M., Bogers, M., & Sandulli, F. (2019). How the Diversity of Cooperation Partners Affects Startups' Innovation Performance: An Analysis of the Role of Cooperation Breadth in Open Innovation. *Open Innovation and Entrepreneurship*, 9–35. https://doi.org/10.1007/978-3-030-16912-1_2
- Gist, M. E. (1987). Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 12(3), 472–485. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306562>
- Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2010). A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis. *Understanding Statistics*, 3(4), 283–297. <https://doi.org/10.1249/00005768-199002000-00007>
- Hair, J. F., Hopkins, L., Sarstedt, M., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Long Range Planning*. SAGE. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In *Sage*. SAGE.
- Hirschman, A. (1990). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states* (vol 25). Harvard University Press, Cambridge. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=vYO6sDvjvcgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Exit,+voice,+and+loyalty:+responses+to+decline+in+firms,+organizations,+and+states&ots=Y9dUpjB6k9&sig=3HWrmRiEKcQ9nPWdtZmXI69rs78&redir_esc=y#v=onepage&q=Exit%2C%20voice%2C%20and%20loyal
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349–361. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1043-2>
- Hunsaker, W. D. (2020). Spiritual leadership and employee innovation. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01011-9>
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). The effect of soft skills

and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>

- Jirasevijinda, T. (2018). Bridging the generation gap in the workplace: how I learned to stop worrying and love working with the millennial generation. *Journal of Communication in Healthcare*, *11*(2), 83–86. <https://doi.org/10.1080/17538068.2018.1485830>
- KA, Z., & Aboobaker, N. (2020). Spiritual leadership and intention to stay: examining the mediating role of employee voice behaviour. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2019-0182>
- Kalogiannidis, S., & Chatzitheodoridis, F. (2021). Impact of Covid-19 in the European Start-ups Business and the Idea to Re-energise the Economy. *International Journal of Financial Research*, *12*(2), 55–61. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v12n2p55>
- Kantabutra, S., & Rungruang, P. (2013). Perceived vision-based leadership effects on staff satisfaction and commitment at a Thai energy provider. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, *5*(2), 157–178.
- Karakoc, P. D. N. (2009). Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda. *Enterprise Risk Management*, *1*(2), 1–12. <https://doi.org/10.5296/erm.v1i2.115>
- Kaufmann, G., & Vosburg, S. K. (2002). The effects of mood on early and late idea production. *Creativity Research Journal*, *14*(3–4), 317–330. https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1434_3
- Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and Protecting Mental Health as Flourishing. *American Psychologist*, *62*(2), 95–108. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.2.95>
- Kłobukowski, P., & Pasieczny, J. (2020). Impact of resources on the development of local entrepreneurship in industry 4.0. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(24), 1–25. <https://doi.org/10.3390/su122410272>
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and Outcomes of Empowerment empirical: Evidence from the health care industry. *Group and Organization Management*, *24*(1), 71–91. <https://doi.org/10.1177/1059601199241005>
- Koellinger, P. (2008). The relationship between technology, innovation, and firm performance-Empirical evidence from e-business in Europe. *Research Policy*, *37*, 1317–1328. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.04.024>
- Kondalkar, V. . (2007). *Organizational Behaviour* (Ujwala (ed.)). New Age International Publishers.

- Kort, E. D. (2008). What, after all, is leadership? “Leadership” and plural action. *The Leadership Quarterly*, *19*, 409–425. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.05.003>
- Kumar, P. J., & Kumar, A. A. (2017). Employee Empowerment: An Empirical Study. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, *17*(4). https://globaljournals.org/GJMBR_Volume17/5-Employee-Empowerment.pdf
- Lee, W. R., Choi, S. B., & Kang, S. W. (2021). How leaders’ positive feedback influences employees’ innovative behavior: The mediating role of voice behavior and job autonomy. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(4), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su13041901>
- Liu, W., Tangirala, S., Lam, W., Chen, Z., Jia, R. T., & Huang, X. (2015). How and when peers’ positive mood influences employees’ voice. *Journal of Applied Psychology*, *100*(3), 976–989. <https://doi.org/10.1037/a0038066>
- Longo, Y. (2014). The Simple Structure of Positive Affect. *Social Indicators Research*. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0776-6>
- Madrid, H. P., Patterson, M. G., & Leiva, P. I. (2015). Negative Core Affect and Employee Silence: How Differences in Activation, Cognitive Rumination, and Problem-Solving Demands Matter. *Journal of Applied Psychology*, *100*(6), 1887–1898. <https://doi.org/10.1037/a0039380>
- Maier, T., Tavanti, M., Bombard, P., Gentile, M., & Bradford, B. (2015). Millennial Generation Perceptions of Value-Centered Leadership Principles. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, *14*(4), 382–397. <https://doi.org/10.1080/15332845.2015.1008386>
- Mattila, A. S. (1999). Do emotional appeals work for services? *International Journal of Service Industry Management*, *10*(3), 292–307.
- Men, L. R., Chen, Z. F., & Ji, Y. G. (2018). Walking the talk: An exploratory examination of executive leadership communication at startups in China. *Journal of Public Relations Research*. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1455147>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence : Issues that Employees Don ’ t Communicate Upward and Why *. *Journal of Management Studies*, *40*(6).
- Min, J., Iqbal, S., Khan, M. A. S., Akhtar, S., Anwar, F., & Qalati, S. A. (2020). Impact of supervisory behavior on sustainable employee performance: Mediation of conflict management strategies using PLS-SEM. *PLOS ONE*,

15(9), 1–20. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0236650>

- Miner, J. B. (2003). The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review. *Academy of Management Learning & Education*, 2(3), 250–268. <https://doi.org/10.5465/amle.2003.10932132>
- Morris, W. N., & Reilly, N. P. (1987). Toward the self-regulation of mood: Theory and research. *Motivation and Emotion*, 11(3), 215–249. <https://doi.org/10.1007/BF01001412>
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking Up in Groups: A Cross-Level Study of Group Voice Climate and Voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183–191. <https://doi.org/10.1037/a0020744>
- Murray, G., Allen, N. B., Trinder, J., & Science, B. (2002). Mood and the Circadian System: Investigation of A Circadian Component In Positive Affect. *Chronobiology International*, 19(6), 1151–1169, 2002. <https://doi.org/10.1081/CBI-120015956>
- NG, T. W. H., & C. Feldman, D. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 216–234. <https://doi.org/10.1002/job>
- Nisar, A., Butt, T. H., Abid, G., Farooqi, S., & Qazi, T. F. (2020). Impact of grit on voice behavior: mediating role of organizational commitment. *Future Business Journal*, 6(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00028-7>
- Nyberg, A. J., & Ployhart, R. E. (2013). Context-emergent turnover (CET) Theory: A Theory Of Collective Turnover. *Academy of Management Review*, 38(1), 109–131. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0201>
- Ouimet, P., & Zarutskie, R. (2014). Who works for startups? The relation between firm age, employee age, and growth. *Journal of Financial Economics*, 112(3), 386–407. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.03.003>
- Pellegrino, G., Piva, M., & Vivarelli, M. (2012). Young firms and innovation: A microeconomic analysis. *Structural Change and Economic Dynamics*, 23, 329–340. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2011.10.003>
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company? *Harvard Business Review*.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Research in Personnel and Human Resources

Management Article information: *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369.

- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>
- 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>
- Reppa, I., McDougall, S., Sonderegger, A., & Schmidt, W. C. (2020). Mood moderates the effect of aesthetic appeal on performance. *Cognition and Emotion*, 35(1), 15–29. <https://doi.org/10.1080/02699931.2020.1800446>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behaviour. In S. P. Robbins & T. A. J. Judge (Ed.), *Fortune* (Organizati). Pearson Education Limited.
- Romanelli, E. (1989). Environments and Strategies of Organization Start-Up: Effects on Early Survival. *Administrative Science Quarterly*, 34(3), 369–387. <https://doi.org/10.2307/2393149>
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008>
- Salomo, S., Brinckmann, J., & Talke, K. (2008). Functional management competence and growth of young technology-based firms. *Creativity and Innovation Management*, 17(3). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2008.00485.x>
- Sanders III, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2005). A Causal Assessment of the Spirituality-Leadership-Commitment relationship. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 2(1), 39–66. <https://doi.org/10.1080/14766080509518566>
- Sari, A. P., Anggraini, D. D., Nurmalita Sari, M. H., Gandasari, D., Siagian, V., Septarini, R. S., Tjiptadi, D. D., Sulaiman, O. K., Munsarif, M., Siregar, P. A., Nugraha, N. A., & Simarmata, J. (2020). *Kewirausahaan Bisnis Online* (A. Rikki (ed.)). Yayasan Kita Menulis. [https://books.google.co.id/books?id=6YzzDwAAQBAJ&lpg=PR5&ots=N7i0b6RGEK&dq=Jenis-jenis startup di dunia&lr&hl=id&pg=PA96#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?id=6YzzDwAAQBAJ&lpg=PR5&ots=N7i0b6RGEK&dq=Jenis-jenis+startup+di+dunia&lr&hl=id&pg=PA96#v=onepage&q&f=false)
- Sarstedt, M., & Cheah, J. H. (2019). Partial least squares structural equation

- modeling using SmartPLS: a software review. *Journal of Marketing Analytics*, 7(3), 196–202. <https://doi.org/10.1057/s41270-019-00058-3>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2015). 6th Edition. Research Methods for Business: A skill Building Approach. In *John Wiley & Sons, Limited*. Academic Internet Publishers Incorporated. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_102084
- Siegall, M., & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703–722.
- Smollan, R. K., Sayers, J. G., & Matheny, J. A. (2010). Emotional Responses to the Speed, Frequency and Timing of Organizational Change. *Time & Society*, 19(1), 28–53. <https://doi.org/10.1177/0961463X09354435>
- Snyder, C. R., Irving, L., & Anderson, J. (1991). Hope and health. In C. R. Snyder, & D. R. Forsyth (Eds.). In *Behaviour Research and Therapy* (Perspectiv). Elmsford. [https://doi.org/10.1016/0005-7967\(92\)90078-u](https://doi.org/10.1016/0005-7967(92)90078-u)
- Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Budi Santoso, P., Mustofa, Hutagalung, D., Maesaroh, S., Ramdan, M., & Primahendra, R. (2020). Hard skills versus soft skills: Which are more important for indonesian employees innovation capability. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 156–175.
- Spender, J. C., Corvello, V., Grimaldi, M., & Rippa, P. (2017). Startups and open innovation: a review of the literature. *European Journal of Innovation Management*, 20(1), 4–30. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2015-0131>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological, Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679–704. <https://doi.org/10.1177/014920639702300504>
- Srivastava, S., Jain, A. K., & Sullivan, S. (2019). Employee silence and burnout in India: the mediating role of emotional intelligence. *Personnel Review*, 48(4), 1045–1060. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0104>
- Sudaryo, Y., Sofiati, N. A., Medidjati, R. A., & Hadiana, A. (2019). *Metode Penelitian Survei Online dengan Google Forms* (E. Risanto (ed.)). Penerbit ANDI.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif* (Setiyawami (ed.)). Penerbit Alfabeta.
- Sun, L., Zhang, Z., Qi, J., & Xiong, Z. (2012). Empowerment and creativity : A

- cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 55–65. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.005>
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Tsai, W. C., Chen, H. W., & Cheng, J. W. (2009). Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 206–219. <https://doi.org/10.1080/09585190802528714>
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895–922. <https://doi.org/10.1177/001872679905200703>
- Usman, M., Ali, M., Ogbonnaya, C., & Babalola, M. T. (2021). Fueling the intrapreneurial spirit: A closer look at how spiritual leadership motivates employee intrapreneurial behaviors. *Tourism Management*, 83(September 2020), 104227. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104227>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.2307/256902>
- Walter, F., & van der Vegt, G. S. (2013). Harnessing members’ positive mood for team-directed learning behaviour and team innovation: The moderating role of perceived team feedback. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 235–248. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.660748>
- Wang, D., Gan, C., & Wu, C. (2016). LMX and employee voice: a moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity. *Personnel Review*, 45(3).
- Wang, M., Guo, T., Ni, Y., Shang, S., & Tang, Z. (2019). The effect of spiritual leadership on employee effectiveness: An intrinsic motivation perspective. *Frontiers in Psychology*, 9(JAN). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02627>
- Wasserman, I. (2010, Maret). Generations Working Together Worksheet. *Collector’s Ink*, XLXIII(3), 1–4. Entrepreneur.com
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40–56. <https://doi.org/10.1108/00483489810368549>
- Wilkinson, A., & Fay, C. (2011). Guest editors’ note: new times for employee voice? *Human Resource Management*, 50(1), 65–74. <https://doi.org/10.1002/hrm>

- Wu, N., Hoque, K., Bacon, N., & Bou Llusar, J. C. (2015). High-performance work systems and workplace performance in small, medium-sized and large firms. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 408–423. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12084>
- Yaghoubi, N.-M., Moloudi, J., & Banihashemi, S. A. (2010). The Relationship between Spirituality Leadership and Empowerment (A. *American Journal of Scientific Research*, 12, 180–186. <https://doi.org/10.1017/S0360966900040500>
- Yang, X., Meng, Y., Qiu, Y., & Feng, Y. (2019). Why Am I Willing to Speak Up? The Impact of Spiritual Leadership on Employee Voice Behavior. *Frontiers in Psychology*, 10(December), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02718>
- Yoo, J. (2017). Customer power and frontline employee voice behavior: Mediating roles of psychological empowerment. *European Journal of Marketing*, 51(1), 238–256. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2015-0477>
- Zaccaro, S. J., & Banks, D. (2004). Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change. *Human Resource Management*, 43(4), 367–380. <https://doi.org/10.1002/hrm.20030>
- Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(2), 157–177. <https://doi.org/10.1177/0266242616676883>
- Zevon, M. A., & Tellegen, A. (1982). The structure of mood change: An idiographic/nomothetic analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(1), 111–122. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.43.1.111>
- Zhang, Y., & Yang, F. (2020). How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior. *Personnel Review*, 50(2), 596–609. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0346>
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. <https://doi.org/10.5465/3069410>
- Zhu, Y., & Akhtar, S. (2019). Leader trait learning goal orientation and employee voice behavior: the mediating role of managerial openness and the moderating role of felt obligation. *International Journal of Human Resource Management*,