

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Revolusi industri 5.0 atau dikenal dengan *era society* 5.0 saat ini mengintegrasikan dunia maya dan fisik dengan sangat pesat. Manusia sebagai pusat peradaban dituntut untuk dapat memanfaatkan teknologi dalam menjalani kehidupan (Cahyati, 2022). Hal ini merupakan bentuk perkembangan lanjutan dari teknologi digital pada revolusi industri 4.0. Perkembangan dunia digital mempengaruhi berbagai bidang di Indonesia, termasuk pada bidang industri dan organisasi (Adha et al., 2020). Hadirnya perusahaan berbasis digital yaitu *start-up* menjadi implementasi nyata akan perkembangan tersebut.

Start-up adalah perusahaan rintisan yang belum lama berjalan dan dibangun untuk menciptakan produk atau model bisnis yang sesuai bagi perusahaan ditengah ketidakmenentuan yang ekstrim (Jaya et al., 2017). Sari dan Sitepu (sebagaimana dikutip dalam Ibrahim & Sumaryono, 2019) mengatakan bahwa karakteristik pada perusahaan *start-up* umumnya beroperasi dengan berinovasi secara cepat, strategi market yang spesifik dan skala organisasi yang cenderung kecil (Nurchahyo et al., 2018). Perkembangan *start-up* di Indonesia terbilang cukup pesat. Berdasarkan riset *Startup Ranking* (2022) saat ini Indonesia menempati peringkat keenam secara global dengan jumlah keseluruhan 2.437 *start-up* setelah Amerika, India, Inggris, Kanada dan Australia. Data tersebut menunjukkan bahwa terdapat banyak karyawan yang bekerja pada perusahaan *start-up* di Indonesia.

Bekerja di *start-up* kini menjadi salah satu opsi yang diminati bagi sebagian angkatan kerja karena budaya organisasi yang terbentuk didalamnya. Budaya organisasi ialah tatanan perilaku, norma dan keyakinan yang menjadi pembeda antar organisasi dan pedoman bagi para anggota organisasi (Rizqia & Ariati, 2016). Budaya yang ada dalam perusahaan *start-up* ialah kebudayaan adhokrasi, yang berbasis pada kreativitas, karyawan ditekankan pada fleksibilitas dan kemampuan mengambil risiko untuk mencapai sebuah tujuan (Hafidz, 2022; Rezaei et al., 2018)

Budaya dan karakteristik organisasi mendukung terbentuknya pola komunikasi karyawan di dalam sebuah perusahaan. Seperti halnya pada budaya adhokrasi yang mengutamakan inovasi dan kreativitas karyawan (Widyawinata, 2023). Penelitian yang dilakukan oleh Dindi & Damastuti (2022) kepada lima karyawan di salah satu *start-up creative agency* di Indonesia yaitu Visualabs memaparkan bahwa bentuk komunikasi yang terbentuk pada karyawannya ialah *all channel* atau bentuk komunikasi terhubung antar karyawan ke segala arah tanpa ada batasan posisi jabatan. Karyawan dapat bebas berkomunikasi kepada atasan maupun rekan kerja tanpa perlu merasa takut maupun sungkan karena tidak ada *standard operating procedure* atau larangan yang terkait (Dindi & Damastuti, 2022). Pertumbuhan dan perubahan yang cepat dalam perusahaan *start-up* membuat komunikasi internal antar karyawan berperan penting bagi keberlangsungan pengembangan perusahaan (Wiesenberg et al., 2020). Dengan demikian, pola komunikasi yang terbentuk dalam perusahaan *start-up* dapat mendorong karyawannya untuk terus berkontribusi dalam mengembangkan ide yang inovatif dan kreatif bagi kemajuan perusahaan (Sinaringtyas, 2020).

Sebagai perusahaan yang berada dalam masa rintisan, *start-up* beroperasi di lingkungan yang dinamis (Fazira et al., 2022). *Start-up* berkembang pesat di Indonesia pada 2015 lalu, namun dalam perjalanannya perkembangan *start-up* dapat dikatakan naik turun (Primadhyta, 2022). Hal ini membuat *start-up* berada dalam kondisi yang terus menerus berubah dan bergerak untuk mencapai keberhasilan karena kegagalan *start-up* juga terjadi di Indonesia. Beberapa *start-up* seperti Fabelio, Airy Rooms, Stoqo, Qlapa dan Sorabel mengalami kebangkrutan dan terpaksa harus gulung tikar (Dewi, 2022). Menghadapi fenomena yang terjadi, kontribusi karyawan dibutuhkan untuk menjaga tingkat pertumbuhan perusahaan supaya dapat berdiri secara berkelanjutan dalam jangka waktu panjang. Selain finansial, salah satu faktor penyebab kegagalan *start-up* terletak pada faktor sumber daya manusia, oleh karenanya diperlukan SDM yaitu karyawan, yang turut berkontribusi dalam menjaga keberlanjutan perusahaan (Haryani, 2021). Bentuk upaya perusahaan agar dapat mengembangkan keunggulan kompetitif untuk memperbaiki proses, produk, dan layanan ialah melalui gagasan yang dimiliki karyawan (Delyara & Suhariadi, 2020). Pendekatan yang dapat membuat individu

mengeksplorasi ide dan gagasan yang dimiliki antara karyawan terhadap perusahaan dapat dikenal dengan perilaku menyuarkan pendapat atau *voice behavior* (Botero & Van Dyne, 2009).

Liang et al., (2012) mendefinisikan *voice behavior* sebagai perilaku karyawan menyuarkan saran dan pendapat secara membangun yang berfokus pada suatu isu atau permasalahan yang relevan pada organisasi. Van Dyne dan LePine (1998) menyatakan bahwa *voice behavior* termasuk dalam perilaku “*extra-role*” yaitu perilaku yang dapat karyawan lakukan berdasarkan inisiatif pribadi diluar dari kewajiban kerja mereka. Menurut Van Dyne dan LePine (1998) *voice behavior* tidak hanya mengkritik, tetapi juga meningkatkan dan konstruktif terhadap sebuah organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa *voice* adalah perilaku menyuarkan saran yang inovatif untuk optimalisasi kinerja perusahaan. *Voice behavior* terbagi menjadi dua dimensi yaitu *promotive* dan *prohibitive*, *promotive* berorientasi pada masa depan perusahaan karena fokus pada upaya untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik, sedangkan *prohibitive* berorientasi pada masa lalu dan masa depan perusahaan karena memusatkan perubahan pada perihal yang menyebabkan kerugian sebelumnya (Liang et al., 2012).

Sekalipun *voice behavior* banyak diharapkan di lingkungan organisasi, dalam praktiknya, tidak semua *voice behavior* ini dilakukan oleh karyawan. Banyak diantaranya yang merasa tidak nyaman untuk mengungkapkan pikiran diri secara terbuka terkait urusan pekerjaan (Delyara & Suhariadi, 2020). Karyawan yang memprioritaskan kepentingan dan berorientasi akan pencapaian pribadi dibandingkan tugas serta kepentingan organisasi cenderung akan diam, karena mereka hanya akan melihat perspektif berbasis kepentingan pribadi di tempat kerja (Tangirala et al., 2013). Hal serupa disampaikan oleh Morrison et al., (2014) yang mengatakan bahwa karyawan lebih memilih untuk diam ketika dihadapkan pada pilihan apakah akan mengutarakan masalah di perusahaannya atau tidak. Morrison (2014) memaparkan bahwa diam mengacu pada perilaku karyawan yang tidak angkat bicara ketika memiliki saran, informasi tentang suatu masalah, atau sudut pandang berbeda yang dapat bermanfaat dan relevan untuk dibagikan pada organisasi. Diam dalam hal ini tidak hanya mencakup informasi terkait aktivitas

ilegal atau tidak etis, melainkan juga pada saran untuk mengatasi masalah sehari-hari dalam organisasi.

Bersuara dalam konteks di tempat kerja ditunjukkan ketika seseorang mampu menyuarakan (*voice*) pendapat, saran dan masukan dari dirinya bagi perusahaan untuk pengembangan di masa mendatang. *Voice behavior* dapat membantu organisasi memperbaiki diri dan mengatasi tantangan di masa depan (Andiyasari et al., 2017). Hal ini juga berpengaruh pada keberlanjutan *start-up* di masa mendatang. Karyawan yang tidak memiliki *voice behavior* akan berdampak negatif pada perusahaan seperti kinerja, produktivitas dan moral karyawan yang menurun, adanya korupsi hingga kecelakaan kerja (Delyara & Suhariadi, 2020). Namun demikian, *voice behavior* memiliki potensi keuntungan dan risiko pribadi, untuk terlibat dalam *voice* karyawan harus memikirkan dan memperhitungkan dampak yang dihasilkan serta manfaat yang diperoleh (Liang et al., 2012).

Voice behavior dapat dijelaskan melalui *theory of planned behavior* (Liang et al., 2012). Ajzen (sebagaimana dikutip dalam Song et al., 2020) menyatakan bahwa berdasarkan TPB perilaku tertentu sebagian besar ditentukan oleh niat individu, yang berasal dari sikap, norma subjektif, dan kontrol terhadap perilaku. Pada *voice behavior* individu harus memiliki sikap positif terhadap perilaku, yang biasanya dikaitkan dengan evaluasi positif seperti menimbang dampak baik dan buruk dari bersuara terhadap dirinya (Song et al., 2020). Keamanan psikologis dalam hal ini juga berkontribusi pada sikap positif yang dirasakan (Xu et al., 2021). Sejauh mana keyakinan akan rasa aman mengenai konsekuensi berisiko dalam konteks kerja, terutama risiko interpersonal akan mampu mengontrol *voice behavior* (Edmonson, 2019). Selanjutnya norma subjektif, *voice behavior* yang dilakukan karyawan akan mengacu pada persepsi mengenai tekanan sosial ketika terlibat dalam perilaku (Liang et al., 2012). Hal ini berhubungan dengan keyakinan normatif karyawan di dalam lingkungan kerjanya. Terakhir, untuk bersuara individu harus merasakan bahwa mereka memiliki kontrol keseluruhan atas perilaku tertentu, individu harus yakin bahwa mereka dapat mengontrol perilakunya, hal ini akan melihat dari faktor internal serta eksternal. Setelah sikap positif, norma subjektif, dan kontrol perilaku dirasakan maka akan terbentuk intensi atau keinginan yang selanjutnya membentuk *voice behavior* (Liang et al., 2012).

Voice behavior membuat karyawan dapat menyuarakan ide-ide atau hal yang dirasakan dan berhubungan dengan perusahaan kepada anggota organisasi. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *voice behavior* yang dilakukan oleh karyawan, yaitu merasa berkewajiban untuk perubahan (*felt obligation for constructive change*) dan memiliki harga diri berdasarkan organisasi (*organization-based self-esteem*). Karyawan yang merasa berkewajiban untuk perubahan yang tinggi pada perusahaan akan terlibat aktif dalam bersuara, begitu pula apabila ia memiliki keyakinan diri terhadap kemampuan, keberhargaan dan nilai sosial yang tinggi (Liang et al., 2012). Hal ini membuat karyawan menganggap bahwa dirinya diterima dan memiliki rasa tanggung jawab dalam mengembangkan dan merawat perusahaan dimana ia bekerja, hal ini akan terkait dengan *work engagement* (Kim et al., 2020).

Work engagement adalah keadaan positif, dimana karyawan memiliki motivasi, kepuasan dan kenyamanan terhadap pekerjaannya di tempat kerja (Bakker & Leiter, 2010). Bakker dan Leiter (2010) memaparkan bahwasannya terdapat tiga dimensi yang terkait dengan keterikatan karyawan dengan pekerjaannya, yaitu merasa semangat, berdedikasi dan menghayati pekerjaan sebagai suatu hal yang menyenangkan. Selain itu, Bakker dan Leiter (2010) juga mengemukakan bahwa karyawan dengan *work engagement* yang baik akan terlibat dan dengan sukarela melakukan *extra-role behavior*, termasuk *voice behavior*. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan dengan baik akan memiliki ide perbaikan yang membangun bagi perusahaan (Morrison et al., 2014). Mereka akan lebih memperhatikan, menyadari lingkungan kerjanya dan cenderung menyuarakan hal-hal yang tidak mereka setuju serta memberi saran atau kritik bagi organisasi (Kim et al., 2020).

Di sisi lain, budaya kerja dengan fleksibilitas saat ini yang sebelumnya dianggap sebagai hal yang baik, nyatanya membuat banyak karyawan *start-up* merasa stres dan *burnout* (Kumara & Nagaraj, 2019). Sull (sebagaimana dikutip dalam Yuliansyah, 2022) menyatakan bahwa meski dikenal dengan fleksibilitas, bekerja di *start-up* memiliki jam kerja yang lebih lama jika dibandingkan dengan perusahaan lainnya, iklim lingkungan yang bergerak dengan cepat membuat tekanan terkait pekerjaan sering dialami oleh para karyawan. Tekanan kerja seperti waktu dan beban dalam bekerja termasuk dalam faktor yang mempengaruhi *work*

engagement yaitu *job demand* (Bakker & Leiter, 2010). Selain itu, *personal resources* sebagai faktor yang juga mempengaruhi *work engagement* seperti kepercayaan diri, optimisme dan resiliensi akan membuat individu mempersepsikan situasi disekitarnya sebagai kekuatan untuk mencapai tujuan perusahaan. *Personal resources* dapat menjadi motivasi *intrinsik* bagi para karyawan untuk mendedikasikan diri, kemampuan dan usahanya dalam menyelesaikan pekerjaan (Bakker & Leiter, 2010). Dengan demikian, apabila sumber daya dan tuntutan pekerjaan tidak sesuai dengan *reward* yang didapatkan oleh para karyawan, maka akan berpengaruh pada *work engagement* karyawan yang rendah.

Kinerja yang baik dari karyawan memungkinkan perusahaan *start-up* untuk bertahan hingga bahkan memperluas pasar kerjanya (Haryani, 2021). Kompleksitas dan ketidakpastian bisnis saat ini membuat peningkatan *work engagement* menjadi hal yang harus diupayakan oleh perusahaan *start-up* (Permana et al., 2021). Upaya meningkatkan *work engagement* dipandang sebagai strategi kunci untuk keberhasilan perusahaan (Fazira et al., 2022). Mengelola sumber daya manusia yang memiliki *work engagement* akan berdampak positif bagi perusahaan, karena melibatkan fisik, kognitif dan emosional karyawan (Permana et al., 2021). Maka dari itu, *work engagement* dapat berperan pada *voice behavior* karyawan *start-up*, ketika individu memiliki keterikatan dalam bekerja, maka individu akan mampu terlibat dengan bersuara di lingkungan kerja. Karyawan yang terikat dalam pekerjaan akan semangat dalam bekerja, berdedikasi dan peduli terhadap perusahaan. Hal ini membuat karyawan bersedia untuk terlibat dalam *voice behavior*, dengan memberikan saran yang konstruktif maupun preventif.

Peneliti mewawancarai dua orang subjek karyawan yang bekerja di perusahaan *start-up* untuk menggali lebih dalam fenomena yang dialami oleh subjek. Kedua subjek X dan Y memperlihatkan gambaran yang cukup berbeda. Subjek X mengatakan fleksibilitas yang ditawarkan perusahaan *start-up* dalam bekerja menurutnya merupakan hal yang menyenangkan, beban pekerjaan yang dimiliki juga sesuai dengan *reward* yang didapatkan. Jika mendapatkan pekerjaan di luar jam kerja biasanya ia akan mengerjakan keesokan harinya dan perusahaan tidak memberikan tuntutan untuk harus langsung dikerjakan saat itu juga. Hal ini

membuatnya lebih bersemangat, berkonsentrasi penuh dalam bekerja dan menghargai lingkungan kerjanya. Bersemangat dalam hal ini ialah X merasa memiliki energi positif dan kesenangan dalam menyelesaikan pekerjaan. Subjek X menyatakan bahwa di tempat kerja, jika terdapat suatu hal yang bersangkutan dengan dirinya maka ia akan bersuara, begitu pula pada *promotive voice* apabila memiliki saran yang konstruktif terkait unit kerja ia mencoba untuk menyampaikan pendapatnya. Pada *prohibitive voice*, seperti permasalahan krusial terkait saran atau evaluasi yg mungkin tidak dapat diterima oleh atasan maupun rekan kerja X juga berusaha untuk menyampaikan dengan tutur kata yang baik. X merasa mampu untuk berpartisipasi dalam bersuara secara *promotive* dan *prohibitive* di lingkungan kerjanya,

Pada subjek Y, ia merasa lingkungan kerjanya tidak sejalan dengan keinginannya. subjek Y mengatakan bahwa jam kerja fleksibel awalnya terkesan menyenangkan, namun realitanya subjek merasa pada saat tertentu fleksibilitas memiliki dualitas makna. Kehidupan antara pekerjaan kantor dengan pekerjaan rumah menjadi satu, beberapa kali ia mendapatkan pekerjaan dan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut diluar jam kerja hingga malam hari atau *meeting* mendadak dan tidak mendapatkan biaya lembur. Hal ini membuatnya kerap merasa tidak bersemangat dan berkonsentrasi dalam bekerja. Tidak bersemangat dalam hal ini ialah Y merasa tidak memiliki energi menyelesaikan pekerjaannya. Subjek Y menyatakan bahwa ia cenderung diam apabila memiliki saran yang konstruktif bagi divisi kerjanya maupun perusahaan, hal tersebut juga dilakukan pada permasalahan krusial seperti hal-hal yang mungkin tidak bisa diterima bagi rekan kerja. Ia cenderung tidak ingin ikut campur dan memilih untuk diam meskipun memiliki sudut pandang lain. Subjek Y merasa bersuara bukan tanggung jawabnya dan tidak mendapatkan *reward* apabila turut serta dalam hal tersebut. Selain itu, ia merasa takut akan konsekuensi negatif yang mungkin diterima.

Berdasarkan hasil wawancara pada kedua subjek, dapat dilihat bahwa subjek X mampu terlibat dalam *promotive* dan *prohibitive voice*. Dalam bekerja X juga memiliki *vigor* dan *absorption* yang didukung oleh *job demand* dan *job resource* yang sesuai dengan *reward* yang didapatkan, hal ini menunjukkan bahwa

X memiliki *work engagement* yang baik. Sedangkan subjek Y belum mampu terlibat dalam *voice behavior*, baik dalam *promotive* maupun *prohibitive*. Y juga tidak memiliki *vigor* dan *absorption* karena *job demand* yang dimiliki selama bekerja tidak sesuai dengan *reward* yang didapatkan. Hal ini berhubungan dengan *work engagement* yang rendah.

Peneliti menemukan penelitian-penelitian sebelumnya yang meneliti *work engagement* dengan *voice behavior*. Hadi (2018) meneliti hubungan antara *work engagement* dengan *voice behavior* pada 80 karyawan yang bekerja di perusahaan dengan *family company system* dan menemukan hasil bahwa *work engagement* memiliki hubungan yang positif dan sangat signifikan dengan *voice behavior* ($R^2=0,53$). Artinya semakin tinggi *work engagement* yang dimiliki maka semakin tinggi pula *voice behavior* karyawan. 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*. Sejauh ini penelitian terkait *work engagement* dan *voice behavior* masih sedikit dan peneliti belum menemukan penelitian lain yang meneliti pengaruh antara kedua variabel juga dengan subjek karyawan *start-up* sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut karena saat ini terdapat banyak karyawan yang memiliki minat untuk bekerja di perusahaan *start-up*.

Berdasarkan uraian mengenai fenomena dan penelitian sebelumnya, peneliti memandang bahwa perlu untuk melihat pengaruh *work engagement* terhadap *voice behavior* pada karyawan yang bekerja di perusahaan *start-up*. *Work engagement* menjadi penting bagi karyawan untuk dapat memiliki *voice behavior* di lingkungan kerja. Karyawan yang terikat dengan pekerjaannya akan lebih bersedia untuk melakukan *voice behavior* bagi perusahaan. Selain itu, didasarkan karena kedua variabel tersebut relevan dengan kehidupan karyawan *start-up* dalam bekerja, dimana mereka membutuhkan saran, masukan dan inovasi untuk keberlangsungan perusahaan. Maka dari itu, peneliti hendak melakukan penelitian untuk melihat pengaruh *work engagement* terhadap *voice behavior* pada karyawan yang bekerja di perusahaan *start-up*.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang ada pada penelitian ini ialah apakah terdapat pengaruh dari *work engagement* terhadap *voice behavior* pada karyawan yang bekerja di perusahaan *start-up*?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh dari *work engagement* terhadap *voice behavior* pada karyawan yang bekerja di perusahaan *start-up*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu teoretis dan juga praktis. Berikut ini adalah penjelasan mengenai manfaat penelitian

1.4.1 Manfaat Teoretis

1. Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk menyumbangkan kajian atau literatur mengenai *work engagement* dan *voice behavior* untuk perkembangan ilmu psikologi di bidang psikologi industri dan organisasi.
2. Penelitian ini diharapkan bisa dimanfaatkan bagi peneliti di kemudian hari untuk melakukan penelitian-penelitian mengenai *work engagement* dan *voice behavior*

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberi pengetahuan serta wawasan bagi praktisi sumber daya manusia untuk dapat menjadi pengembangan literatur terkait *work engagement* dan *voice behavior* dalam lingkup perusahaan.
2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan pengetahuan bagi trainer atau karyawan yang bekerja dalam bidang *human resources*, dengan mengadakan kegiatan yang bertujuan dalam mendorong karyawan bersuara dan membangun *work engagement* untuk meningkatkan retensi karyawan.