

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Teori

##### 2.1.1 *Voice Behavior*

###### 2.1.1.1 Definisi *Voice Behavior*

*Voice behavior* adalah perilaku promotif yang disampaikan karyawan berupa pemberian saran yang konstruktif dan inovatif, tidak hanya mengkritik serta untuk mendukung perubahan bagi organisasi (Van Dyne & LePine, 1998). Sedangkan Liang et al., (2012) mengembangkan teori dari Van Dyne dan LePine dengan menggunakan definisi yang sama namun memiliki perbedaan pada dimensinya yaitu *promotive* dan *prohibitive*. Morrison (2011) menyatakan bahwa *voice behavior* adalah tindakan berekspresi verbal yang bersifat diskresi, dimana karyawan bebas dalam bersuara termasuk dengan ide, informasi dan saran pada setiap situasi dan permasalahan yang dihadapi, perilaku ini bertujuan untuk membawa perbaikan yang membangun bagi kinerja organisasi.

Berdasarkan pemaparan tiga definisi diatas, maka peneliti memutuskan untuk menggunakan definisi *voice behavior* dari Van Dyne & LePine (1998) yang dikembangkan oleh Liang et al., (2012). Pada dasarnya Liang et al., mengembangkan kembali teori tersebut sesuai dengan konteks terkini berdasarkan definisi dan prototipe Van Dyne & LePine (1998). Selain itu, definisi *voice behavior* dari Liang et al., merupakan definisi terbaru yang tidak hanya bertujuan dalam memberikan perubahan pada sebuah organisasi dengan gagasan yang memperbaiki fungsi unit kerja melainkan juga mencegah hal-hal yang dapat membahayakan perusahaan di keadaan saat ini maupun waktu yang akan datang. Hal ini sesuai dengan fenomena penelitian yang akan diteliti. Beberapa penelitian yang menggunakan konsep Liang et al., diantaranya Duan et al. (2014), Liu et al., (2017), Prastika (2018), dan Hadi (2018).

### 2.1.1.2 Dimensi *Voice Behavior*

*Voice behavior* dikategorikan menjadi 2 dimensi yaitu *promotive* dan *prohibitive* (Liang et al., 2012). Kedua dimensi tersebut menjadi dasar dari terbentuknya *voice behavior*, yaitu:

a. *Promotive voice*

*Promotive voice* adalah ekspresi yang karyawan sampaikan dalam bentuk ide maupun saran untuk meningkatkan keseluruhan fungsi unit kerja dan perusahaan. *Promotive voice* berorientasi pada masa depan dan bertujuan untuk membangun *setting* industri. Dalam menyampaikan *promotive voice* maka akan termasuk dengan saran, solusi dan pendapat yang inovatif untuk perbaikan dan pengembangan di masa depan.

b. *Prohibitive voice*

*Prohibitive voice* adalah ekspresi karyawan yang menggambarkan perasaan khawatir terkait praktik kerja, lingkungan kerja maupun perilaku karyawan yang membahayakan perusahaan. *Prohibitive voice* memiliki peran penting bagi perusahaan karena dapat mencegah maupun menyelesaikan masalah yang terjadi namun sebelumnya tidak terdeteksi. *Prohibitive voice* fokus pada masa lampau dan masa depan, hal ini lahir dari keinginan karyawan untuk membantu sebuah organisasi dengan menghentikan atau mencegah bahaya. Dalam menyampaikan *prohibitive voice* dapat mengakibatkan risiko disalahpahami dan emosi negatif di antara rekan kerja, karena terkait dengan hal yang membahayakan dan berdampak bagi organisasi.

### 2.1.1.3 Faktor Yang Memengaruhi *Voice Behavior*

Faktor-faktor yang memengaruhi *voice behavior* pada individu mengacu pada Liang et al., (2012), yaitu:

a. Faktor demografis

Faktor demografis memengaruhi perilaku bersuara (*voice behavior*) seperti pendidikan, masa kerja dan posisi jabatan (Liang et al., 2012; LePine & Van Dyne, 1998).

b. Keamanan psikologis (*Psychological safety*)

*Psychological safety* adalah keyakinan bahwa seseorang mampu mengekspresikan diri tanpa takut akan konsekuensi, terutama pada konsekuensi negatif. Keamanan psikologis di lingkungan kerja menurut Detert dan Burris dalam Liang et al., (2012) mengacu pada kepercayaan individu terhadap rekan maupun pemimpin kerja bahwa mereka tidak akan memberikan teguran dan hukuman saat dirinya berbicara terkait saran atau kekhawatiran terkait perusahaan. Keamanan psikologis akan memfasilitasi karyawan untuk bersuara dan menghadirkan ide-ide baru. Karyawan yang terbebas dari rasa khawatir dan takut akan mampu bersuara dan memberikan manfaat bagi organisasi. Sebaliknya, ketika karyawan tidak memiliki keamanan psikologis maka ia akan merasa tidak memiliki kebebasan, khawatir dan menghindari untuk bersuara secara terbuka.

c. Merasa berkewajiban untuk perubahan (*Felt obligation for constructive change*)

Merasa berkewajiban untuk perubahan merupakan keyakinan bahwa seseorang secara pribadi berkewajiban untuk membawa perubahan konstruktif bagi perusahaan. Fuller et al., dalam Liang et al., (2012) memaparkan bahwa perasaan memiliki kewajiban ini akan berpengaruh pada sejauh mana komitmen karyawan dalam mengembangkan dan memperbaiki hal-hal yang terjadi di dalam organisasi. Karyawan yang memiliki keyakinan pada kewajiban untuk perubahan yang tinggi pada perusahaan akan terlibat aktif dalam bersuara, ia menganggap bahwa ia bertanggung jawab dalam mengembangkan dan merawat perusahaan dimana ia

bekerja. Sebaliknya, pada karyawan yang memiliki keyakinan rendah pada kewajiban untuk perubahan pada perusahaan ia cenderung tidak bersuara karena merasa tidak memiliki tanggung jawab untuk membantu dan membawa perubahan bagi perusahaan.

d. Harga diri berdasarkan organisasi (*Organization-based self-esteem*)

Harga diri berdasarkan organisasi merupakan bentuk keyakinan diri seseorang terhadap kemampuan, keberhargaan diri dan nilai sosialnya di tempat kerja. Karyawan yang memiliki keberhargaan diri dalam organisasi akan berpengaruh pada persepsi mengenai kontrol terhadap perilaku di lingkungan kerja termasuk dengan *voice behavior*. Menurut Van dyne et al., dalam Liang et al., (2012) harga diri berhubungan dengan *voice behavior* dikarenakan harga diri berdasarkan organisasi yang tinggi memungkinkan karyawan bersedia untuk terlibat dengan lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki harga diri berdasarkan organisasi yang tinggi menyimpan keyakinan bahwa ia memiliki nilai yang lebih baik, menikmati status sosial yang relatif tinggi di antara rekan-rekan sekelilingnya dan memiliki akses serta kesempatan untuk dapat bersuara yang secara efektif didengar oleh rekan maupun atasan di lingkungan kerja

## 2.1.2 *Work Engagement*

### 2.1.2.1 Definisi *Work Engagement*

Bakker dan Leiter (2010) mengemukakan bahwa keterikatan kerja adalah keadaan positif, dimana karyawan memiliki motivasi, kepuasan dan kenyamanan terhadap pekerjaannya di tempat kerja. Pendapat lain dikemukakan oleh Kahn (1990) menjelaskan bahwa *work engagement* adalah perilaku karyawan yang mampu mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional sehingga mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien. Menurut Macey dan Schneider (2008) *work engagement* adalah perasaan individu yang memiliki energi untuk mencapai tujuan organisasi,

seperti komitmen, ketekunan, kemampuan beradaptasi dan inisiatif individu yang terkait dengan sikap dan perilaku di tempat kerja.

Berdasarkan definisi diatas, maka peneliti menggunakan definisi *work engagement* yang dipaparkan oleh Bakker dan Leiter (2010). Alasan peneliti memilih definisi tersebut karena dari dua teori lainnya belum ditemukan secara lengkap pembahasan mengenai dimensi dan faktor yang mempengaruhi dari *work engagement*, sehingga menjadi alasan mengapa peneliti memilih teori Bakker dan Leiter (2010) karena kelengkapannya dibandingkan teori lainnya. Teori milik Bakker dan Leiter (2010) juga masih banyak digunakan pada penelitian di Indonesia mengenai *work engagement* hingga saat ini seperti yang dilakukan Ramdhani dan Sawitri (2017), Hadi (2018), serta Andrianto dan Ratnaningsih (2018).

#### 2.1.2.2 Dimensi *Work Engagement*

Bakker dan Leiter (2010) memaparkan bahwa terdapat tiga dimensi dari *work engagement* yaitu:

a. *Vigor*

*Vigor* atau semangat ialah tingkat energi dan suasana mental yang tinggi di tempat kerja. *Vigor* akan merujuk pada keberanian karyawan untuk terus berusaha menyelesaikan pekerjaan dan tekun saat menghadapi kesulitan. Dengan *vigor*, karyawan akan memiliki antusiasme, kekuatan dan motivasi yang berpengaruh pada kapasitas bekerja.

b. *Dedication*

*Dedication* atau dedikasi ialah keterlibatan karyawan yang tinggi terhadap suatu pekerjaan dan bangga dengan pekerjaan hingga merasa tertantang untuk terus bekerja dengan baik. Dengan *dedication*, maka karyawan akan mengidentifikasi pekerjaannya sebagai suatu hal yang bermakna, menantang dan penuh inspirasi.

c. *Absorption*

*Absorption* ialah bentuk penghayatan karyawan yang merasa memiliki konsentrasi penuh dan perasaan yang asyik dalam bekerja. Dengan *absorption* karyawan akan merasa sulit untuk memisahkan diri dari tugas yang sedang dijalani.

### 2.1.2.3 Faktor Yang Memengaruhi *Work Engagement*

Terdapat tiga faktor *work engagement* menurut Bakker dan Leiter (2010) yaitu sebagai berikut:

a. *Job Resources*

Sumber daya pekerjaan merupakan hal-hal yang terkait dengan situasi dan lingkungan dalam dunia kerja sehari-hari, seperti, dukungan atasan, pemberian *feedback*, peluang untuk pengembangan karir, gaji yang adil, dukungan dan keadilan organisasi, komunikasi antara rekan kerja dan atasan, fleksibilitas, otonomi bagi para karyawan, kepercayaan, hingga lingkungan atau situasi kerja. Sumber daya pekerjaan yang telah disebutkan sebelumnya berpengaruh pada keterikatan karyawan di tempat kerja karena akan membuat individu mempersepsikan situasi disekitarnya sebagai kekuatan mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya pekerjaan dapat menjadi motivasi intrinsik bagi para karyawan yang pada akhirnya apabila sesuai dengan yang diharapkan akan mendorong mereka untuk dapat mendidikasikan diri, kemampuan dan usahanya untuk menyelesaikan pekerjaan.

b. *Job Demand*

Tuntutan pekerjaan ialah sesuatu yang dilakukan individu dalam lingkungan kerja. Tuntutan pekerjaan akan mencakup pada aspek psikologis, fisik, dan sosial yang berhubungan pada kognitif dan emosional masing-masing karyawan. *Job demand* tidak selalu berhubungan dengan hal negatif, namun akan berpotensi

menimbulkan stressor seperti depresi, kecemasan dan kelelahan jika melebihi kemampuan adaptif karyawan. Waktu dan tekanan kerja, tuntutan emosional dari klien, lingkungan tempat kerja, peran kerja yang ambigu hingga kelebihan peran menjadi hal-hal yang termasuk kedalam *job demand*.

c. *Personal resources*

Sumber daya dari diri sendiri ialah hal-hal yang akan tergantung pada kondisi, kemampuan dan pengetahuan masing-masing individu. Pada hal ini juga akan mengacu pada bagaimana individu mengevaluasi dirinya secara positif dan terkait pada keyakinan untuk dapat memberikan dampak yang baik dalam lingkungan. Hal-hal tersebut yaitu, kepercayaan diri, kemampuan resiliensi, optimisme dan penghargaan diri dalam organisasi.

## 2.2 Kerangka Berpikir

Hadirnya perusahaan berbasis digital yaitu *start-up* menjadi implementasi nyata akan perkembangan teknologi di era revolusi industri 5.0. Di Indonesia pertumbuhan *start-up* menempati peringkat keenam secara global. Bekerja di *start-up* saat ini merupakan salah satu opsi yang diminati bagi sebagian angkatan kerja. Sebagai perusahaan yang berada dalam masa rintisan, *start-up* beroperasi di lingkungan yang dinamis (Fazira et al., 2022). Tuntutan untuk berkembang dengan cepat serta bayangan akan kegagalan menjadikan kontribusi karyawan dalam mengembangkan ide yang inovatif dan kreatif diperlukan dalam proses bekerja. Budaya adhokrasi yang berbasis pada energi, kreativitas dan fleksibilitas di dalam perusahaan *start-up* menjadikan pola komunikasi ke segala arah terbentuk pada karyawan di perusahaan *start-up*. Karyawan dapat berkontribusi dalam menyampaikan pendapat tanpa perlu merasa takut maupun sungkan karena tidak ada *standard operating procedure (SOP)* atau larangan yang terkait (Dindi & Damastuti, 2022). Pendekatan yang dapat membuat individu mengeksplorasi ide dan gagasan yang dimiliki antara karyawan terhadap perusahaan dapat dikenal

dengan perilaku menyuarakan pendapat atau *voice behavior* (Botero & Van Dyne, 2009).

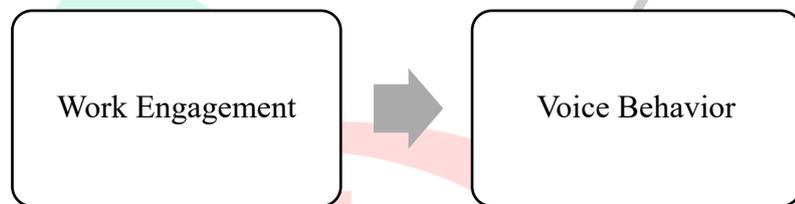
Faktor yang dapat membentuk karyawan untuk terlibat dalam *voice behavior* ialah rasa berkewajiban untuk perubahan dan memiliki harga diri berdasarkan organisasi (Liang et al., 2012). Karyawan yang merasa berkewajiban untuk perubahan yang tinggi pada perusahaan akan terlibat aktif dalam bersuara karena ia menganggap bahwa dirinya bertanggung jawab dalam mengembangkan dan merawat perusahaan dimana ia bekerja. Begitu pula apabila memiliki keyakinan diri terhadap kemampuan, keberhargaan dan nilai sosial yang tinggi dalam perusahaan. Karyawan akan bersedia untuk terlibat dengan lingkungan kerja karena menganggap bahwa dirinya diterima dan memiliki kontrol pada perusahaan, kedua hal ini terkait dengan *work engagement* (Kim et al., 2020).

Keterikatan kerja adalah keadaan positif, dimana karyawan memiliki motivasi, kepuasan dan kenyamanan terhadap pekerjaannya di tempat kerja (Bakker & Leiter, 2010). Bakker dan Leiter (2010) menyatakan bahwa karyawan dengan *work engagement* akan terlibat dan dengan sukarela melakukan *extra-role behavior*, termasuk *voice behavior*. Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan dengan baik akan memiliki saran perubahan yang konstruktif bagi perusahaan (Morrison et al., 2014). Karyawan juga akan lebih memperhatikan, menyadari lingkungan kerjanya dan menyuarakan apa yang tidak mereka setuju dengan memberi saran atau kritik bagi organisasi (Kim et al., 2020).

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. Sebaliknya, karyawan yang tidak loyal dan *disengaged* akan meninggalkan perusahaan. Bentuk *work engagement* yang berhubungan dengan hal ini adalah *dedication*. Karyawan yang berdedikasi tinggi terhadap perusahaan akan merasa antusias dan bangga dengan pekerjaannya hal ini juga membuat dirinya terus berusaha untuk dapat bekerja dengan baik dan terlibat dalam *extra-role behavior* di perusahaan (Bakker & Leiter, 2010). Faktor yang mendukung terciptanya *work engagement* karyawan ialah sumber daya di

lingkungan kerja, tuntutan pekerjaan dan sumber daya dari diri karyawan itu sendiri (Bakker & Leiter, 2010).

Pada penelitian sebelumnya, penelitian seputar variabel ini lebih banyak berfokus pada hubungan daripada meneliti kekuatan pengaruhnya. Selain itu belum ada penelitian yang menggunakan karyawan *start-up* sebagai subjek penelitian, sehingga peneliti ingin melihat lebih lanjut mengenai besar kekuatan pengaruh *work engagement* terhadap *voice behavior* pada karyawan yang bekerja di perusahaan *start-up*. Berdasarkan pemaparan diatas, gambar 2.1 merupakan alur kerangka berfikir pada penelitian ini.



Gambar 2.1 Ilustrasi Kerangka Berpikir

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- H<sub>0</sub>: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari *work engagement* terhadap *voice behavior* pada karyawan yang bekerja di perusahaan *start-up*
- H<sub>a</sub>: Terdapat pengaruh yang signifikan dari *work engagement* terhadap *voice behavior* pada karyawan yang bekerja di perusahaan *start-up*