

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kajian Teori**

##### **2.1.1 Voice Behavior**

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

*Voice behavior* menurut Wilkinson et al. (2015) adalah berbagai cara dan sarana yang digunakan karyawan untuk menyuarakan opini terkait isu yang mempengaruhi pekerjaan dan kepentingan mereka, di mana berpotensi mempengaruhi fungsi organisasi. Wilkinson et al. mendefinisikan *voice behavior* sebagai “*The ways and means through which employees attempt to have a say and potentially influence organisational affairs about issues that affect their work and the interests of managers and owners*” (Wilkinson et al., 2015, hlm. 4).

*Voice behavior* dalam *organizational behavior* didefinisikan oleh Van Dyne et al. (2003) sebagai perilaku positif dan proaktif karyawan dalam mengekspresikan ide, informasi, maupun opini untuk memberikan kontribusi kooperatif kepada organisasi. Van Dyne et al. mendefinisikan *voice behavior* sebagai “*Verbal expression of ideas, information, and opinions with the positive motive of making cooperative contributions to the organization. Thus they are proactive, positive, and other-oriented*” (Van Dyne et al., 2003, hlm. 1370).

Liang et al. (2012) menggunakan definisi *voice behavior* milik Van Dyne et al. (2003) dan memperluas teorinya dengan memperdalam pembahasan mengenai *promotive* dan *prohibitive voice*, di mana banyak penelitian sebelumnya hanya berfokus pada *promotive voice*. Definisi *voice behavior* yang digunakan oleh Liang et al. (2012) adalah ekspresi dalam mengungkapkan pendapat, kekhawatiran, ataupun ide secara konstruktif mengenai isu yang berkaitan dengan pekerjaan. *Voice behavior* didefinisikan sebagai “*The expression of constructive opinions, concerns, or ideas about work-related issues*” (Liang et al., 2012, hlm. 71).

Menurut Morrison (2011), *voice behavior* merupakan komunikasi diskresioner sebagai bentuk kebebasan karyawan dalam mengemukakan ide, saran, pendapat, atau pun informasi tentang permasalahan dalam pekerjaan untuk perbaikan mau pun perubahan perusahaan. *Voice behavior* menurut Morrison adalah

“*Discretionary communication of ideas, suggestions, concerns, or opinions about work-related issues with the intent to improve organizational or unit functioning*” (Morrison, 2011, hlm. 375).

Penelitian ini menggunakan definisi *voice behavior* milik Morrison (2011). Morrison (2011) memperluas definisi yang telah ada sebelumnya dan melakukan sejumlah *literature review* dengan kembali mempertegas definisi yang sama pada Morrison (2014) dan Morrison (2023). Hal ini menunjukkan bahwa definisi *voice behavior* milik Morrison koheren dan relevan untuk digunakan. Berbeda dengan definisi yang lainnya, definisi milik Morrison menjelaskan *voice behavior* yang mampu disampaikan tidak hanya dalam bentuk ekspresi positif, tetapi juga ekspresi negatif, serta dapat disampaikan secara informal dan diskresioner. Morrison (2014) mengembangkan teori yang berfokus pada perilaku bersuara secara internal dan mengarah pada target posisi yang lebih tinggi dalam perusahaan. Selain itu, teori ini juga berfokus pada bentuk komunikasi informal sehingga informasi yang disampaikan dapat bervariasi mulai dari menyampaikan ide baru hingga kekhawatiran terkait masalah yang terjadi dalam lingkungan kerja, tidak terbatas hanya pada sistem saran atau pengaduan yang dibuat oleh perusahaan. Beberapa penelitian yang menggunakan konsep Morrison, di antaranya Azevedo et al. (2020), Duan et al. (2016), Irawan et al. (2023), dan Madrid (2020).

#### **2.1.1.2 Dimensi *Voice Behavior***

Morrison (2023) mengungkapkan bahwa terdapat *noteworthy shift* dalam cara mengukur *voice behavior*. Morrison (2023) mengatakan bahwa secara khusus telah terjadi penurunan penggunaan skala Van Dyne dan LePine (1998) dan peningkatan pada penggunaan skala yang dikembangkan oleh Liang et al. (2012), dengan hampir sama banyaknya penelitian yang menggunakan salah satu dari kedua skala tersebut. Van Dyne et al. (2003) mengungkapkan bahwa *voice behavior* merupakan konstruk multidimensional, di mana belum banyak penelitian empiris yang membahas secara lebih detail. Kemudian, Liang et al. (2012) mengembangkan dimensi *voice behavior* berdasarkan definisi milik Van Dyne et al. (2003) menjadi dua, yakni *promotive voice* dan *prohibitive voice*. Morrison (2023) mengungkapkan

pengembangan yang dilakukan oleh Liang et al (2012) sebagai *notable shift* dan merupakan perkembangan yang positif yang memiliki bukti.

Weiss dan Morrison (2019) dalam studinya menuliskan bahwa pengukuran *voice behavior* menggunakan alat ukur yang disusun oleh Liang et al. (2012) dengan mengacu pada dua dimensi. Oleh karena itu, peneliti menggunakan dimensi *voice behavior* yang dikembangkan oleh Liang et al. (2012) ke dalam 2 dimensi, yakni *promotive* dan *prohibitive* sebagai berikut:

a. *Promotive Voice*

*Promotive voice* adalah ide atau saran baru yang disampaikan oleh karyawan sebagai bentuk ekspresi untuk meningkatkan fungsi unit kerja atau perusahaan secara keseluruhan. Penyampaian ekspresi ini disertai dengan solusi dan saran inovatif yang berorientasi pada masa depan sehingga perusahaan mampu berfungsi lebih efektif daripada sebelumnya.

b. *Prohibitive Voice*

*Prohibitive voice* merupakan ungkapan atau ekspresi yang disampaikan karyawan dalam mendeskripsikan kekhawatiran akan praktik kerja, insiden yang terjadi di lingkungan kerja, atau pun perilaku karyawan yang mampu merugikan perusahaan. *Prohibitive voice* berorientasi tidak hanya pada masa depan, melainkan juga pada masa lalu dengan mengidentifikasi faktor yang mampu membahayakan perusahaan tanpa harus memberikan solusi. Hal ini membuat *prohibitive voice* berperan penting dalam perusahaan karena mampu menjadi tindakan preventif maupun represif terkait masalah yang sebelumnya tidak terdeteksi.

### 2.1.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi *Voice Behavior*

Morrison (2023) menjelaskan enam faktor yang mampu mempengaruhi *voice behavior* sebagai berikut:

a. *Latent Voice Opportunity*

*Latent voice opportunity* didasari oleh cara karyawan mampu menyadari adanya masalah, memiliki ide atau pun informasi relevan dan unik yang mampu dibagikan. Untuk melakukan VB diperlukan motivasi yang kuat serta ketersediaan dalam diri individu untuk membagikan informasi yang

dimiliki. *Latent voice opportunity* merupakan kondisi dimana individu mampu menyadari adanya informasi relevan bersifat unik dan baru yang dimiliki dan bersedia untuk membagikan informasi tersebut.

b. *Individual Characteristic*

Karakteristik individu mampu mempengaruhi munculnya perilaku bersuara dan menjelaskan berbagai variasi di dalamnya. Beberapa karakteristik tersebut di antaranya, inisiatif personal, kepribadian proaktif, ketelitian, ekstrovert/introvert, dan lain sebagainya. Selain itu, jenis kelamin dan status sosial juga menjadi prediktor penting bagi *voice*. Hal yang membuat individu cenderung melakukan perilaku bersuara salah satunya adalah ketika merasa aman dan efektif, di mana berkaitan dengan status sosial yang dimiliki.

c. *Attitudes and Emotions*

Faktor ini berkaitan dengan bagaimana sikap dan emosi yang dimiliki individu terhadap perusahaan dan pekerjaan mampu mempengaruhi perilaku bersuara. Sikap yang dimaksud di antaranya kontrol diri, rasa tanggung jawab terhadap perubahan, kecocokan individu terhadap organisasi dan pekerjaan, dan lain sebagainya. Di sisi lain, emosi yang dimaksud di antaranya rasa takut yang bersumber dari luar organisasi, emosi moral yang berasal dari perilaku proorganisasi yang tidak etis, hingga emosi prososial, seperti kepedulian, kemarahan empati, atau pun rasa bersalah sebagai respons terhadap penderitaan orang lain. Saat merasa memiliki dan terhubung dengan perusahaan, individu lebih cenderung melakukan perilaku bersuara.

d. *Leaders' Style, Behavior, and Personality*

*Voice behavior* dapat muncul karena adanya pengaruh dari gaya, perilaku, kepribadian, hingga suasana hati pada atasan dalam memotivasi dan memberdayakan individu. Beberapa bentuk pengaruh dari atasan tersebut di antaranya perilaku membantu, perilaku kepemimpinan yang memberdayakan (*empowerment*), penggunaan bahasa inklusif, dan lain sebagainya.

e. *Relational and Contextual Factors*

Faktor ini berkaitan dengan bagaimana hubungan relasi, *network position*, struktur dan praktik organisasi, dan lain sebagainya. Individu yang memiliki keyakinan dan merasa adanya dukungan dari rekan kerja maupun atasan lebih cenderung akan menyuarakan pendapatnya. Selain itu, individu juga lebih cenderung akan bersuara apabila memegang posisi penting dalam lingkungan kerja. Pemicu stres, seperti kompleksitas, beban kerja, tekanan waktu, konflik, ketidakamanan kerja, kualitas tidur, dan lain sebagainya, juga dinilai mampu mempengaruhi perilaku bersuara.

f. *Differential Predictors of Promotive and Prohibitive Voice*

Faktor ini menjelaskan bagaimana prediktor yang berbeda mampu mempengaruhi dimensi pada *voice*, yakni *promotive* dan *prohibitive*. Beberapa penelitian sebelumnya menemukan adanya persamaan dan perbedaan hubungan dari suatu prediktor terhadap *promotive voice* dan *prohibitive voice*. Salah satu penelitian menunjukkan bahwa *approach orientation* memiliki hubungan positif dengan *promotive voice* dan hubungan negatif dengan *prohibitive voice*, dan berlaku sebaliknya pada *avoidance orientation*.

## 2.1.2 Psychological Ownership

### 2.1.2.1 Definisi *Psychological Ownership*

*Psychological ownership* didefinisikan oleh Pierce et al. (2001) sebagai kondisi di mana individu mengembangkan perasaan atas suatu objek, baik material maupun nonmaterial, sebagai bagian dari dirinya. Pierce et al. mendefinisikan *psychological ownership* sebagai “*The state of mind in which an individual feel as though the target of ownership (i.e., material or immaterial) or a piece of it is ‘theirs’ (i.e., it’s ‘MINE’ or it is ‘OURS’)*” (Pierce et al., 2001, hlm. 299).

O’reilly (sebagaimana dikutip dalam Avey dkk., 2009) mendefinisikan *psychological ownership* sebagai tanggung jawab dalam pembuatan keputusan kepentingan jangka panjang bagi perusahaan yang dirasakan karyawan. *Psychological ownership* didefinisikan oleh O’reilly (sebagaimana dikutip dalam Avey dkk., 2009, hlm. 173) sebagai “*A feeling on the part of the employees that*

*they have a responsibility to make decisions that are in the long-term interest of the company”.*

*Psychological ownership* menurut Brown (sebagaimana dikutip dalam Renz & Posthuma, 2022) adalah *true ownership-taking* atau pengambilan kepemilikan yang sebenarnya dalam organisasi. Hal tersebut digambarkan sebagai sumber keunggulan kompetitif dan kunci dalam mengelola perusahaan secara efektif untuk masa yang akan datang. Brown (sebagaimana dikutip dalam Renz & Posthuma, 2022, hlm. 179) mendefinisikan *psychological ownership* sebagai “*The true ownership-taking in organizations, the source of competitive advantage and the key to effectively managing in the decade to come*”.

Teori *psychological ownership* dalam penelitian ini menggunakan teori milik Pierce et al. (2001). Pierce mengembangkan teori ini dengan berfokus pada tingkat analisis individu dalam mengekspresikan perasaan bahwa target kepemilikan secara eksklusif adalah miliknya atau orang lain juga merasakan rasa kepemilikan pada target yang sama. Hal ini tercermin dari penggunaan kata kepemilikan yang ditekankan, seperti “milik saya” atau “milik kita”. Selain itu, Pierce menjadi salah satu tokoh utama yang mencetuskan teori *psychological ownership* dalam perilaku organisasi. *Psychological ownership* milik Pierce masih digunakan di beberapa penelitian. Degbey et al. (2021), Gu et al. (2022), dan McConville et al. (2016) merupakan beberapa penelitian yang menggunakan konsep Pierce et al. (2001).

#### **2.1.2.2 Dimensi *Psychological Ownership***

*Psychological ownership* yang dikembangkan oleh Van Dyne dan Pierce (2004) merupakan konstruk unidimensional sehingga tidak memiliki dimensi. Pierce dan Peck (2018) menjelaskan bahwa rasa memiliki berfungsi sebagai inti konseptual yang mencerminkan keterikatan psikologis dengan target kepemilikan sehingga merupakan konstruk unidimensi.

#### **2.1.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi *Psychological Ownership***

Pierce et al. (2001) memaparkan enam faktor yang mampu mempengaruhi *psychological ownership* sebagai berikut:

a. *Efficacy and effectance*

Setiap individu memiliki kebutuhan dasar untuk memiliki kontrol atas lingkungan sekitar. Bandura (sebagaimana dikutip dalam Van Dyne & Pierce, 2004) mendefinisikan perasaan berdaya (*feeling efficacious*) sebagai kebutuhan umum manusia untuk merasa mampu dalam melakukan suatu hal di bidang tertentu. Di sisi lain, *effectance motivation* didefinisikan oleh White (sebagaimana dikutip dalam Van Dyne & Pierce, 2004) sebagai kebutuhan manusia untuk merasa mampu berinteraksi secara efektif di dalam suatu lingkungan. Kedua hal tersebut membuktikan adanya kebutuhan individu untuk mengeksplorasi dan mengubah lingkungan di sekitarnya. Kebutuhan dan keinginan individu untuk mengalami efikasi kausal dalam mengontrol dan mengubah lingkungan menjadi faktor munculnya upaya untuk memiliki dan perasaan kepemilikan pada individu.

b. *'Home' (having a sense of place)*

Faktor ini menggambarkan kebutuhan dasar manusia terhadap rasa memiliki (*sense of belonging*). Setiap individu mempunyai tujuan untuk memiliki ruang dan wilayah tertentu yang dapat dijadikan sebagai rumah tempat tinggal. Menurut Heidegger (sebagaimana dikutip dalam Pierce et al., 2001; Van Dyne & Pierce, 2004), suatu objek akan menjadi bagian dari diri individu ketika telah menghuninya hingga mampu memberikan perasaan nyaman, senang, dan aman. Adanya dorongan ini membuat individu mampu memberikan tenaga dan sumber daya yang dimiliki secara signifikan terhadap target potensial hingga mampu memunculkan kepuasan melalui rasa kepemilikan.

c. *Self-identity*

Individu memiliki kebutuhan terhadap perasaan yang jelas akan diri sendiri (*clear sense of self*). Pierce et al. (2001) mengungkapkan bahwa identitas dan definisi diri pada tiap individu dibentuk, dipertahankan, dan mampu diubah melalui interaksi yang terjadi dengan rasa kepemilikan atas suatu hal. Oleh karena itu, kebutuhan untuk mengenal, mendefinisikan, dan

mengekspresikan diri menjadi faktor yang mendorong munculnya rasa kepemilikan dalam diri individu.

d. *Controlling the Target*

*Psychological ownership* dapat muncul melalui seberapa besar individu mampu memiliki kontrol terhadap targetnya. Perusahaan yang mampu memberikan otonomi lebih besar cenderung memberikan tingkat kontrol yang lebih tinggi pada individu dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, kemungkinan munculnya perasaan memiliki (*feeling of ownership*) pada individu terhadap pekerjaannya lebih meningkat.

e. *Coming to Intimately Know the Target*

*Psychological ownership* dapat muncul melalui seberapa dalam individu mengenal target dan hubungan yang terjadi antara diri dengan targetnya. Pekerjaan, jabatan, tim, dan proyek merupakan beberapa target potensial yang mampu memunculkan *ownership*. Perusahaan mampu menyediakan peluang bagi karyawan melalui proses asosiasi berupa pemberian informasi mengenai target, intensitas asosiasi, dan asosiasi yang lebih lama dengan target. Hal tersebut kemungkinan besar akan menimbulkan persepsi dalam diri individu untuk mengenal target dengan lebih baik. Oleh karena itu, individu akan memperdalam hubungan antara diri sendiri dengan target sehingga perasaan kepemilikan akan semakin kuat.

f. *Investing the Self into the Target*

Seberapa besar individu menginvestasikan dirinya pada target menjadi salau satu faktor yang dapat memunculkan *psychological ownership*. Investasi diri dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, seperti investasi waktu, keterampilan dan kemampuan, ide, hingga energi fisik, psikis, dan intelektual. Individu mampu menginvestasikan diri ke dalam beragam aspek yang telah disediakan oleh perusahaan, seperti pada pekerjaan, tim, tugas yang diberikan, hingga pelanggan. *Psychological ownership* terhadap target akan semakin kuat apabila individu mampu menginvestasikan dirinya semakin banyak terhadap target tersebut.

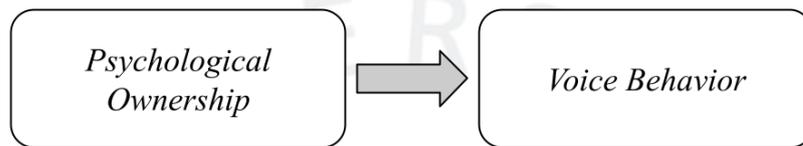
## 2.2 Kerangka Berpikir

Setiap individu memiliki kebutuhan dasar terkait kepemilikan kontrol terhadap lingkungan sekitar yang memunculkan perasaan berdaya, kebutuhan atas rasa memiliki (*sense of belonging*), hingga kebutuhan untuk mengetahui identitas dan definisi diri. Pierce et al. (2001) mengungkapkan bahwa tiga kebutuhan dasar manusia tersebut dapat terpenuhi melalui rasa memiliki atau *psychological ownership*. *Psychological ownership* dapat ditujukan pada berbagai target, salah satunya dalam organisasi. *psychological ownership* dapat muncul ketika individu merasa terhubung dan mengenal organisasi secara mendalam (Pierce et al., 2001).

Dalam organisasi atau perusahaan, individu dengan *psychological ownership* yang tinggi mampu merasakan kepemilikan pribadi yang mendalam hingga menganggap perusahaan tersebut sebagai miliknya. Rasa kepemilikan yang tinggi ini mendorong individu untuk menyuarakan pendapatnya demi memajukan perusahaan. Morrison (2023) yang menjelaskan bahwa individu lebih cenderung akan bersuara apabila merasa memiliki dan terhubung dengan perusahaan. *Psychological ownership* merupakan perasaan terikat atas suatu objek dan menjadikan objek tersebut menjadi bagian dari dirinya sehingga terjadi hubungan relasi antara individu dengan organisasi atau perusahaan (Pierce et al. 2001). Hubungan relasi yang terjadi antara individu dengan perusahaan menjadi faktor yang dapat mempengaruhi *voice behavior*. Dengan demikian, perilaku bersuara atau *voice behavior* mampu dilakukan oleh karyawan untuk perusahaan apabila memiliki *psychological ownership* yang tinggi.

*Voice behavior* sebagai perilaku menyuarakan mampu memberikan dampak positif pada perusahaan berupa pemberian ide baru serta adanya masukan dan saran terkait permasalahan yang sebelumnya tidak mampu terlihat dan mampu mengancam keberlangsungan perusahaan (Liang et al., 2012). *Voice behavior* didefinisikan oleh LePine & Van Dyne (1998; Van Dyne et al., 2003) sebagai perilaku proaktif karyawan dalam mengekspresikan opini atau pun saran yang konstruktif, tidak hanya sekadar mengkritik, tetapi sebagai bentuk dukungan dalam perubahan dan rekomendasi perbaikan bagi perusahaan. Gen Z sebagai generasi yang mulai memasuki dunia kerja menunjukkan adanya keinginan untuk bersuara.

Dalam dunia kerja, Gen Z menyukai perusahaan yang menerapkan budaya kerja inklusif, di mana hal tersebut mampu menumbuhkan kepercayaan, perasaan memiliki, dan memberikan peluang untuk bersuara melalui penerapan komunikasi terbuka (Rampen et al., 2023; Wulur & Mandagi, 2023). Gen Z juga dikenal senang menjadi aktivis sehingga mereka menyukai tempat kerja yang mampu memberikan kesempatan untuk berkontribusi (Sanjaya & Wadrianto, 2022).



Gambar 2.1 Alur Kerangka Berpikir

### 2.3 Hipotesis

Penelitian ini memiliki hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis *null* ( $H_0$ ) : *Psychological ownership* berpengaruh terhadap *voice behavior* pada karyawan Gen Z

Hipotesis *alternative* ( $H_a$ ) : *Psychological ownership* tidak berpengaruh terhadap *voice behavior* pada karyawan Gen Z