

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 *Voice Behavior*

##### 2.1.1 Definisi *Voice Behavior*

Hirschman (1980) menjelaskan “*voice behavior is any attempt to change an unfavorable situation by petitioning individually or collectively to the management directly in charge.*”. Penjelasan dari Hirschman (1980) dapat diartikan bahwa *voice behavior* adalah upaya yang dilakukan oleh individu melakukan perubahan ke arah yang lebih baik dengan membuat petisi kepada atasan manajemen yang bertanggung jawab.

Lepine & Van Dyne (1998) juga menjelaskan “*voice behavior is a non-mandatory behavior that emphasizes the expression of constructive challenges with the intent to improve rather than simply criticize.*”. Penjelasan dari Lepine & Van Dyne (1998) diartikan bahwa *voice behavior* bersifat konstruktif yang digunakan untuk melakukan perbaikan. Namun, tidak hanya sekedar melakukan kritikan dan individu tidak diwajibkan untuk melakukan *voice behavior*.

Morrison (2013) menjelaskan bahwa “*voice behavior is informal communication and employee freedom of ideas, suggestions, concerns and opinions on work-related issues with the intention of improving the organization or company, so as to bring improvements and changes.*”. Penjelasan dari Morrison *voice behavior* kebebasan yang dimiliki oleh karyawan untuk menyuarakan pendapat, ide, gagasan, saran serta kekhawatiran yang mereka rasakan. Hal tersebut dilakukan oleh karyawan agar perusahaan maupun organisasi mempunyai perubahan yang positif.

Mengacu pada definisi dari para ahli di atas, peneliti memutuskan untuk menggunakan definisi dari Morrison. Hal ini dikarenakan definisi dari Morrison paling banyak digunakan dalam beberapa penelitian seperti Hadisa et al., 2023; Prihatsanti & Purwono, 2019; Rohmah et al., 2023.

### 2.1.2 Dimensi *Voice Behavior*

Peneliti menggunakan dimensi dari Liang et al. (2012) dan menggunakan definisi dari Morrison dikarenakan Morrison menemukan dukungan untuk hubungan positif antara suara dan penilaian status dengan menggunakan tiga operasionalisasi suara yang berbeda: seberapa sering seorang karyawan mengungkapkan ide atau saran baru secara keseluruhan, apakah seorang bawahan menyampaikan masalah dengan rencana manajer, dan apakah seorang karyawan tingkat bawah mengadvokasi hasil yang berbeda dengan yang diinginkan oleh atasannya. Operasionalisasi ini mencakup bentuk suara yang bersifat promotif (menyampaikan saran atau ide baru) dan bentuk *prohibitive voice* yang bersifat melarang yang digunakan untuk menyampaikan masalah atau kekhawatiran (Weiss & Morrison, 2018). Liang et al. (2012) mengemukakan bahwa *voice behavior* mempunyai dua dimensi sebagai berikut :

#### a. *Promotive Voice*

Ekspresi individu atas gagasan, ide maupun saran baru, yang berguna untuk mengembangkan perusahaan maupun organisasi secara keseluruhan. Namun, penyampaiannya disertai dengan solusi inovatif dan perbaikan. *Promotive voice* juga berfokus pada keadaan ideal di masa depan dan apa yang bisa dicapai.

#### b. *Prohibitive Voice*

Ekspresi karyawan mengenai pekerjaan, masalah, maupun perilaku karyawan yang berpotensi merugikan perusahaan. *Prohibitive voice* mempunyai fungsi penting bagi kebaikan organisasi atau perusahaan, karena dapat memecahkan masalah yang tidak terdeteksi sebelumnya atau mencegah terjadi masalah. Dalam organisasi tertentu, *prohibitive voice* memiliki potensi yang cukup besar serta membawa dampak daripada *promotive voice*.

### 2.1.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi *Voice Behavior*

Morrison (2023) mengemukakan bahwa terdapat faktor - faktor yang mempengaruhi *voice behavior* yaitu sebagai berikut :

a. *Laten Voice Opportunity*

Persyaratan yang digunakan atau diperlukan untuk bersuara ketika karyawan mempunyai suatu ide, informasi maupun permasalahan yang berpotensi untuk diberikan atau diberikan sehingga terdapat peluang untuk bersuara

b. *Individual Characteristic*

Adanya disposisi pribadi yang menjelaskan perilaku bersuara pada karyawan seperti inisiatif pribadi, ekstraversi, kepribadian proaktif dan kesadaran. Status dan jabatan juga sangat berpengaruh pada perilaku bersuara

c. *Attitudes and Emotion*

*Voice behavior* lebih sering muncul ketika karyawan merasakan tanggung jawab yang besar terhadap perubahan dan mempunyai kewajiban terhadap perusahaan. *Voice behavior* juga, muncul ketika karyawan menunjukkan suara konstruktif ketika perusahaan menepati janji dan perusahaan mendukung karyawan

d. *Leader's style, behavior personality*

Gaya kepemimpinan juga mempengaruhi *voice behavior*, pemimpin yang memberdayakan, mengarahkan, membina dan mendukung akan, membuat karyawan lebih proaktif. Kepribadian pemimpin yang sesuai dengan karyawan juga berpengaruh terhadap *voice behavior* yang dilakukan karyawan

e. *Relation and Contextual factors*

Karyawan yang percaya bahwa ketika mereka dihormati oleh rekan kerjanya mereka mempunyai keyakinan kontrol yang lebih kuat dan membuat suasana hari yang positif dapat memotivasi karyawan untuk bersuara.

f. *Differential predictors of promotive and prohibitive voice*

Suara yang difokuskan untuk promosi akan berhubungan dengan *promotive voice*. Sedangkan suara yang berfokus pada pencegahan masa berhubungan dengan *prohibitive voice*.

## 2.2 *Psychological Empowerment*

### 2.2.1 **Definisi Psychological Empowerment**

Thomas dan Velthouse (1990) mendefinisikan *psychological empowerment* sebagai motivasi intrinsik. “*Psychological empowerment* is intrinsic motivation involves experiences of positive value that individuals derive directly from a task. Intrinsic motivation involves general conditions in the individual that are directly related to the task that produces satisfaction.”. Penjelasan dari Thomas dan Velthouse diartikan bahwa motivasi intrinsik yang dimiliki oleh individu mempunyai peranan penting.

Conger dan Kanungo (1988) mendefinisikan “*psychological empowerment* as a process of developing a sense of self-efficacy of members of organizations and companies, which can be done by identifying the impulses that cause this sense of helplessness.”. Penjelasan dari Conger dan Kanungo diartikan sebagai kepercayaan individu atas kemampuan yang dimiliki merupakan dorongan penting yang dimiliki oleh individu.

Spreitzer (1995) mengemukakan bahwa “psychological empowerment is a set of psychological states required by individuals to feel a sense of control in their work.” Penjelasan dari Spreitzer rasa kendali yang dimiliki individu untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

Definisi dari para ahli di atas, peneliti memutuskan untuk menggunakan definisi dari Spreitzer. Alasan peneliti menggunakan teori dari Spreitzer, karena sudah banyak digunakan di beberapa penelitian yaitu (Apriliani Putri & Zenita Ratnaningsih, 2018; Ayu et al., 2016; Debora, 2017).

### 2.2.2 Dimensi Psychological Empowerment

Spreitzer, (1995) *psychological empowerment* mempunyai 4 dimensi sebagai berikut :

a. *Meaning*

Nilai dari tujuan pekerjaan yang berkaitan dengan standar maupun keinginan yang dimiliki oleh individu. Makna melibatkan kesesuaian dari syarat peran kerja, keyakinan, nilai, serta perilaku.

b. *Competence*

Keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk melakukan aktivitas dengan keterampilan serta menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

c. *Self-Determination*

Pilihan pada individu dalam unruk mengendalikan dan mengatur tindakan. Menentukan nasibnya sendiri dalam memulai maupun melanjutkan proses kerja maupun tingkah laku, seperti pengambilan keputusan mengenai cara kerja, kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan usaha individu.

d. *Impact*

Sejauh mana individu dapat mempengaruhi hasil strategis, administratif, atau operasional di tempat kerja atau sebesar apa individu yang bekerja dapat mempengaruhi organisasinya.

### 2.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Psychological Empowerment

Spreitzer, (1995) mengemukakan bahwa *psychological empowerment* mempunyai 4 faktor sebagai berikut :

a. *Self-Esteem*

Individu yang mempunyai harga diri yang tinggi dan melihat dirinya berharga, mempunyai bakat dan dapat berkontribusi, serta layak berkontribusi. Cenderung lebih aktif dengan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan. Sebaliknya, individu yang mempunyai *self esteem* yang

rendah cenderung melihat dirinya tidak mampu membuat perubahan atau mempengaruhi pekerjaan atau organisasi.

*b. Locus of Control*

Sejauh mana individu percaya dan memegang kendali atas dirinya sendiri. Kekuatan eksternal tidak menentukan apa yang terjadi dalam diri individu tersebut. Individu dengan *locus of control internal* yang tinggi, merasa mampu menciptakan pekerjaan dan lingkungan pekerjaan karena merasa mempunyai *empowerment*.

*c. Information*

Tanpa adanya informasi dapat dipastikan seseorang tidak akan mengambil tanggung jawab atau menampilkan energi kreatif mereka. Terdapat dua jenis informasi yang penting bagi *empowerment*, yaitu informasi terkait misi perusahaan dan informasi terkait kinerja.

*d. Rewards*

Penghargaan dianggap penting karena dapat mengakui dan memperkuat kompetensi individu dan memberikan insentif kepada individu untuk berpartisipasi dan mempengaruhi pengambilan keputusan di tempat kerja.

### **2.3 Kerangka Berpikir**

Karakteristik Gen Z yang ingin sekali didengarkan dan Gen Z yang merasa bahwa ide dan pendapat mereka ini penting dan sama berharganya dengan generasi lain di tempat kerja (Savira, 2022). Selain itu, Gen Z berkeinginan memberi dampak bagi lingkungan di sekitar mereka (Rahmatika, 2023). Walaupun Gen Z baru mulai memasuki dunia kerja dan perlu menyesuaikan diri menjadi karyawan, perusahaan juga harus mulai bekerja sama dengan Gen Z, karena Gen Z dapat membawa beberapa hasil positif yang belum pernah bayangkan sebelumnya (Pelta, 2021).

*Psychological empowerment* merupakan rangkaian keadaan psikologis yang diperlukan oleh individu untuk merasakan kendali dalam pekerjaan mereka, menganggap bahwa pekerjaan yang dilakukan bermakna dan penting untuk dirinya, dapat berdampak bagi perusahaan, yakin dengan kemampuan yang dimiliki dan dapat menentukan nasibnya sendiri (Spreitzer, 1995). Karyawan ingin yang

berdampak bagi perusahaan salah satunya berkontribusi dengan memberikan gagasan, informasi dan juga ide (Ibrahim & Salendu, 2020).

Suara karyawan merupakan hal yang sangat penting. Keheningan yang terjadi di tempat kerja merupakan sebuah indikasi dimana karyawan di perusahaan tidak terlibat dan tidak saling berhubungan satu dengan yang lainnya. Menciptakan lingkungan dimana suara karyawan didengarkan, keterbukaan dalam menyampaikan ide - ide serta inovasi dapat meningkatkan produktivitas di tempat kerja (Tracey et al., 2023). Penelitian terkait *psychological empowerment* dan *voice behavior* yang dilakukan oleh Wang et al., (2016) menyatakan bahwa untuk meningkatkan *psychological empowerment* pada perusahaan harus mempertimbangkan psikologis karyawan. Perusahaan juga harus dapat memberikan *psychological empowerment* agar memberikan pengajaran serta motivasi agar *voice behavior* karyawan semakin meningkat. Karyawan dengan tingkat pemberdayaan psikologis yang lebih tinggi akan memiliki motivasi yang lebih berkelanjutan dan kuat untuk karyawan bersuara. Selain itu, karyawan yang di berdayakan secara psikologis percaya bahwa mereka memiliki pengaruh yang lebih besar dalam pekerjaan mereka dan merasakan tanggung jawab yang lebih besar untuk memperbaiki situasi kerja mereka, sehingga mengarah pada peningkatan perilaku bersuara. Dari penelitian ini dapat dilihat bahwa karyawan dengan *psychological empowerment* yang tinggi serta mempunyai pengaruh dan kendali, cenderung melakukan *voice behavior* yang lebih tinggi.



## 2.4 Hipotesis

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh *psychological empowerment* terhadap *voice behavior* pada karyawan Gen Z

$H_a$  : Terdapat pengaruh *psychological empowerment* terhadap *voice behavior* pada karyawan Gen Z.

