

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Generasi Z (Gen Z) merupakan generasi yang sudah sangat terbiasa bahkan ketika mereka lahir dunia teknologi sudah berada dalam genggaman mereka. Generasi ini terbiasa tumbuh dan terhubung dengan segala hal, generasi ini juga sudah terbiasa dengan adanya perubahan yang terus menerus (Magee, 2020). Gen Z lahir pada tahun 1995 – 2010, Generasi (Gen Z) dikenal sebagai generasi yang tidak kenal perjuangan, praktis, lebih cerdas daripada bijaksana, lebih gesit, tidak sabar, terus mencari tantangan baru, dan tidak takut dengan adanya perubahan yang terus-menerus (Bencsik et al., 2016). Gen Z juga didefinisikan sebagai generasi yang sangat ambisius, percaya diri, realistis, menerima apapun yang diberikan, termotivasi dengan menemukan pekerjaan impian dan peluang untuk mengembangkan keterampilan mereka (Benítez-Márquez et al., 2022).

Data yang didapatkan dari Badan Pusat Statistik (BPS), mengatakan bahwa hasil dari sensus penduduk pada tahun 2020. Dari jumlah penduduk yaitu sebanyak 270,2 juta jiwa, proporsi Gen Z mencapai 27,94% (Katingka, 2023). Berdasarkan rentang tahun Gen Z yaitu, tahun 1995 – 2010 usia tertua Gen Z adalah 24 – 25 tahun dan termasuk dalam kategori usia kerja. Selain itu, hasil survei angkatan kerja nasional tahun 2022 menunjukkan bahwa sekitar 68,63% angkatan kerja Indonesia diisi oleh generasi milenial dan Gen Z (Hanifah & Sali, 2023). Kedatangan Gen Z dalam dunia kerja, membuat para pengusaha mempersiapkan diri. Perbedaan sifat antar generasi atau kelompok dapat mempengaruhi perusahaan maupun organisasi (Schroth, 2019).

Perbedaan sifat ini bisa dilihat dari Generasi Y yang dimana sebagian besar dari generasi ini sudah hadir di dalam dunia kerja, mereka sudah mempunyai gelar sarjana dan bekerja sama dengan banyak orang dari generasi X dan dikenal “*multitasking*” atau dapat mengerjakan beberapa tugas dalam satu waktu, mereka sudah tahu apa yang mereka inginkan, mereka juga sudah terbiasa dalam membuat keputusan atau bertindak sesuai untuk mencapai tujuan tersebut (Bencsik et al.,

2016). Selain itu, Bagi Generasi Y interaksi sosial merupakan hal yang cukup penting untuk dilakukan dan keinginan untuk mengembangkan karir mereka sangat cepat. Generasi Y juga mempunyai beberapa sifat negatif yaitu individualis, egosentris dan mudah merasa bosan (Napitupulu, 2018). Sedangkan Gen Z mempunyai karakteristik “*the dialoguer*”, dialog menjadi hal yang penting bagi Gen Z untuk saling berinteraksi maupun menyelesaikan masalah (Beryl, 2022). Selain itu, Gen Z sangat suka dengan adanya perubahan, mereka tumbuh dengan pesatnya arus informasi yang ada di media sosial. Hal ini yang membuat mereka sangat suka menjadi aktivis dan mencari pekerjaan yang dapat memberikan kontribusi (Sanjaya & Wadrianto, 2022). Menurut Savira (2022) karakteristik Gen Z lainnya ialah ingin sekali didengarkan. Gen Z merasa bahwa ide dan pendapat mereka ini penting dan sama berharganya dengan generasi lain di tempat kerja.

Sebanyak 90% generasi muda di tempat kerja mengatakan bahwa pemimpin mereka harus mendengarkan ide-ide mereka (Kobie, 2023). Kesenjangan antara seorang pemimpin dan karyawan Gen Z dapat dikelompokkan ke dalam salah satu dari tiga kategori: kesenjangan pengetahuan, keselarasan, atau eksekusi. Kesenjangan pengetahuan menggambarkan para bos yang tidak sepenuhnya memahami apa yang diinginkan Gen Z. Kesenjangan keselarasan menggambarkan atasan memahami apa yang diinginkan Gen Z tetapi tidak menyetujuinya. Kesenjangan pelaksanaan menggambarkan kedua kelompok sepakat bahwa suatu perubahan diperlukan namun kurang jelas tentang bagaimana mewujudkan perubahan tersebut (Dunlop & Pankowski, 2023). Salah satu kontribusi yang dapat diberikan karyawan ialah dengan memberikan gagasan, informasi dan juga ide, kepada seseorang yang dianggap mempunyai wewenang dalam sebuah perusahaan atau organisasi (Ibrahim & Salendu, 2020).

Komunikasi yang bersifat informal dan kebebasan karyawan atas ide, gagasan, saran, kekhawatiran maupun pendapat mengenai isu – isu terkait pekerjaan disebut dengan *voice behavior* (Morrison, 2023). Morrison berpendapat bahwa VB merupakan komunikasi yang informal dikarenakan yang pertama, terjadi baik secara tatap muka atau melalui *email* kepada atasan, bukan melalui saluran formal seperti sistem saran atau prosedur pengaduan. Kedua, diskresi artinya

bersifat sukarela atau tidak diminta. Ketiga, ini tentang perubahan maupun perbaikan, penilaian ulang terhadap keputusan atau prosedur, atau penanganan masalah atau kekhawatiran (Morrison, 2023)

Voice Behavior (VB) merupakan segala upaya untuk mencoba memperbaiki kondisi saat ini, dan mencakup berbagai perilaku: menyampaikan permasalahan kepada atasan, melakukan upaya untuk mengubah kondisi kerja, bekerja lebih keras, meminta nasihat rekan kerja tentang apa yang harus dilakukan, atau menghubungi lembaga luar untuk mendapatkan bantuan dalam mengubah kondisi kerja (Morrison, 2011). *Voice behavior* mempunyai pengaruh yang positif bagi organisasi maupun perusahaan, hal ini dapat terjadi dikarenakan adanya cara baru maupun inovasi, serta dapat mengarahkan pada permasalahan perlu ditangani dan memperbaiki (Lepine & Van Dyne, 1998). Namun pada kenyataannya saat Gen Z melakukan VB, mereka terhalang oleh atasan mereka mengharapkan bahwa Gen Z harus berdedikasi terlebih dahulu sebelum menyampaikan pendapatnya (Kobie, 2023). Liang et al. (2012) mengungkapkan karyawan yang mempunyai *voice behavior* yang tinggi secara proaktif memberikan saran, mengusulkan ide-ide, melaporkan adanya masalah dan berani menyuarakan pendapat yang dapat mempengaruhi efisiensi unit kerja. Sedangkan karyawan yang mempunyai *voice behavior* yang rendah sebaliknya tidak aktif dalam menyampaikan ide, saran dan pendapat bahkan cenderung diam dan tidak peduli dengan situasi di perusahaan.

Peneliti menemukan penelitian yang dilakukan oleh Rhodes et al., 2021 penelitian ini melibatkan 102 partisipan dari pihak manajemen dan staf. Hasil penelitian ini menunjukkan *managerial openness* dapat mengurangi jarak kekuasaan bawahan dan juga atasnya. Hal ini akan mengurangi rasa kekhawatiran bawahan terhadap atasan sehingga karyawan dapat menyuarakan pendapatnya. Karyawan yang merasa tidak didengarkan, mereka tidak akan merasa diberdayakan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan dan memberikan masukan yang berharga (Wong, 2020), Rasa pemberdayaan ini mendorong dan memotivasi karyawan untuk menyuarakan suaranya agar didengar demi tujuan pengambilan keputusan dan demi kemajuan organisasi (Morrison, 2011).

Rasa pemberdayaan bisa disebut juga dengan *psychological empowerment*. *Psychological empowerment* adalah persepsi kontrol yang dimiliki oleh individu maupun karyawan atas pekerjaan dan lingkungan kerja mereka yang diselaraskan dengan nilai-nilai serta keyakinan pekerjaan mereka, dan keyakinan yang diberikan oleh pemberi kerja (Spreitzer, 1995). Pemberdayaan karyawan merupakan satu hal penting, karena perusahaan yang mempunyai karyawan yang cepat, mandiri dan tanggap akan membawa keunggulan bagi perusahaan (Gunawan & Viyanita, 2012). Menurut Spreitzer (1995), mengungkapkan karyawan yang mempunyai *psychological empowerment* yang tinggi ditandai dengan karyawan yang merasa bahwa pekerja yang ia lakukan sangat penting dan bermakna, yakin akan kemampuan yang dimiliki, mampu menyelesaikan pekerjaan, mandiri, mempunyai pengaruh serta kendali terhadap perusahaan. Sebaliknya karyawan *psychological empowerment* yang rendah tidak merasa bahwa pekerjaannya penting dan bermakna, tidak yakin dengan kemampuan yang dimilikinya, tidak mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tidak mempunyai pengaruh maupun kendali terhadap perusahaan.

Peneliti juga melakukan wawancara kepada empat narasumber karyawan Gen Z yang sudah bekerja. Wawancara ini dilakukan untuk lebih mendalami fenomena terkait *voice behavior* dan *psychological empowerment*. Narasumber F merupakan seorang karyawan yang sudah bekerja selama 7 bulan sebagai koordinator *marketing communication* di sebuah hotel. Narasumber A merupakan seorang reporter yang sudah bekerja selama 1 tahun di sebuah perusahaan media. Narasumber C merupakan karyawan yang bekerja dalam divisi *budgeting* selama 3 tahun di perusahaan perbankan. Terakhir narasumber S yang bekerja selama 1 tahun sebagai *executive sales marketing* di perusahaan *retail*.

Subjek F mengatakan bahwa ia tidak mempunyai kontrol yang cukup besar dalam pekerjaannya. Hal ini terjadi karena atasan dari narasumber F tidak memberikan kebebasan dalam mengerjakan tugas yang diberikan, narasumber F harus mengikuti arahan yang diberikan dan tidak memberikan kesempatan kepada narasumber F untuk berinovasi. Narasumber F juga pernah memberikan saran kepada atasan agar dapat menyelesaikan pekerjaan lebih efektif, namun tidak

didengarkan oleh atasannya yang mengakibatkan narasumber harus mengerjakan pekerjaan dua kali dan membuat pekerjaan selesai lebih lama serta budget yang lebih besar. Hal ini juga yang membuat narasumber F enggan untuk mengungkapkan ide, saran, maupun berpendapat karena merasa bahwa pendapatnya tidak akan didengarkan. Saat pengambilan keputusan narasumber F juga tidak dilibatkan. Hal ini terkadang membuatnya merasa posisinya sebagai koordinator tidak berjalan dengan baik.

Namun berbeda dengan narasumber A, ia mempunyai kendali yang sangat baik dalam pekerjaannya. Sebagai reporter narasumber A mempunyai pengaruh yang cukup besar dalam pekerjaannya. Atasan dari narasumber A juga memberikan kesempatan kepada narasumber untuk mengambil keputusan saat melakukan liputan. Ketika situasi di lapangan tidak sesuai dengan informasi yang diberikan oleh atasan, narasumber A dapat menentukan liputan tersebut akan tetap berjalan atau tidak. Hal ini membuat narasumber A dapat memberikan pendapat, saran maupun ide kepada atasannya agar mendapatkan hasil liputan yang memuaskan dan akan berdampak baik bagi perusahaan.

Narasumber C merasakan bahwa ia mempunyai peranan yang penting serta dampak yang cukup besar bagi perusahaan. Hal ini terjadi karena narasumber C bertanggung jawab langsung pada proses *budgeting* dikantor pusat maupun di kantor cabang. Atasan dari narasumber C juga memberikan kepercayaan untuk menemukan solusi yang tepat saat mengatasi kendala karena atasan yang cukup terbuka serta memberikan dukungan kepada narasumber C, ia pun menjadi tidak ragu dalam menyampaikan ide maupun pendapat. Bahkan terkadang atasannya pun tidak ragu menanyakan pendapat dari narasumber C. Namun terkadang, kepada beberapa atasan narasumber memutuskan untuk tidak memberikan saran maupun pendapat dan memilih untuk diam karna melihat situasi dan menyesuaikan atasan. Narasumber S juga merasakan mempunyai kendali serta tanggung jawab yang besar pada pekerjaannya.

Narasumber S juga mengetahui apa yang harus dilakukan untuk menyelesaikan pekerjaannya yang diberikan. Selain itu, perusahaan juga melibatkannya dalam pengambilan keputusan. Selain itu, atasannya juga

memberikan kebebasan kepada narasumber S dalam menentukan ide-ide serta kreativitas dalam penyusunan strategi marketing. Hal ini membuat narasumber C percaya diri untuk mengungkapkan ide, gagasan serta pendapatnya.

Hasil wawancara dari keempat narasumber di atas, menunjukkan bahwa mereka mempunyai motivasi maupun keinginan untuk melakukan *voice behavior*. Berdasarkan keempat narasumber di atas dapat dilihat bahwa narasumber F mempunyai *voice behavior* yang kurang baik karena adanya batasan dari atasan yang membuatnya enggan untuk mengungkapkan pendapat ataupun ide. Sedangkan ketiga narasumber lainnya (A, C dan S) mempunyai *voice behavior* yang baik karena adanya rasa kendali serta tanggung jawab yang dimiliki oleh narasumber A, C dan S atas pekerjaannya. Maka dari itu, narasumber A, C dan S mempunyai *psychological empowerment* dan *voice behavior* yang tinggi dibandingkan dengan narasumber F yang mempunyai *psychological empowerment* dan *voice behavior* rendah.

Penelitian yang dilakukan oleh Yoo (2017) yaitu adanya hubungan antara *psychological empowerment*, dan *voice behavior* pada karyawan *frontliner*. Hasil penelitian ini adalah karyawan *frontliner* yang memahami tugasnya dan mampu mengontrol pekerjaannya dengan baik, mempunyai *voice behavior* yang baik. Hal ini terjadi karena ketika karyawan memahami tugasnya, karyawan tersebut dapat memberikan ide, pendapat serta solusi yang tepat. Penelitian lainnya dilakukan Zhang et al. (2021) yaitu, kepercayaan antar pribadi secara positif memoderasi hubungan antara *psychological empowerment* dan *voice behavior* pada guru. Ketika guru merasakan tingkat kepercayaan antar pribadi yang lebih tinggi, perilaku bersuara guru lebih kuat dibandingkan guru yang merasakan tingkat kepercayaan antar pribadi yang rendah. Dari penelitian diatas, dapat dilihat bahwa *psychological empowerment* dapat berdampak positif pada *voice behavior*. Karena adanya pengaruh yang positif antara *psychological empowerment* pada *voice behavior* ini membuat peneliti ingin melakukan penelitian yang lebih mendalam khususnya pada Gen Z.

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan yang ingin diteliti oleh peneliti adalah apakah terdapat pengaruh *psychological empowerment* terhadap *voice behavior* pada karyawan Gen Z?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui pengaruh *psychological empowerment* terhadap *voice behavior* pada karyawan Gen Z.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoretis

1. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi serta dapat menyumbangkan literatur dalam bidang psikologi, khususnya psikologi organisasi dan industri mengenai *psychological empowerment* dan *voice behavior* untuk mengembangkan karir serta menambah wawasan serta pengetahuan.
2. Penelitian ini dapat digunakan untuk melakukan penelitian – penelitian terkait *psychological empowerment* dan *voice behavior*.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Penelitian ini dapat menjadi masukan bagi perusahaan dan karyawan, khususnya dalam bidang *human resources* untuk mengembangkan potensi *psychological empowerment* dan *voice behavior* pada karyawan.
2. Penelitian ini dapat digunakan bagi Gen Z untuk mengembangkan *voice behavior* dan *psychological empowerment* di perusahaan dan organisasi