

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Startup adalah perusahaan rintisan yang berdiri dengan tujuan menemukan model bisnis yang sesuai agar mampu bertahan di tengah ketidakpastiaan yang ekstrem (Riyanto & Jamaaluddin, 2018). Perusahaan *startup* juga kerap dikaitkan dengan teknologi digital. Sejalan dengan pemaparan Karina dkk. (2022) yang menjelaskan *startup* sebagai perusahaan yang terus berinovasi dengan cara memanfaatkan teknologi digital sesuai dengan perkembangan zaman saat ini.

Startup dinilai dapat memiliki potensi besar dalam mendorong perekonomian di Indonesia. Hal ini dikarenakan pesatnya pertumbuhan *startup* di Indonesia setiap tahunnya. Seperti dari data per 11 januari 2024 terdapat 2.563 *startup* di Indonesia yang menjadikan Indonesia sebagai negara dengan *startup* terbanyak di Asia Tenggara, peringkat ke-2 di skala Asia, dan keenam secara global (*Startup Ranking*, 2024). Namun perkembangannya tidak tersebar merata, dengan Jabodetabek sebagai daerah dengan *startup* terbanyak, yaitu 539 perusahaan (Statista, 2024). Jumlah ini mencakup 21,03% dari total *startup* di Indonesia, sehingga menjadikan Jabodetabek sebagai pusat ekosistem *startup* yang dinamis dan kompetitif.

Keunikan *startup* tidak hanya terletak pada distribusinya, tetapi juga pada budaya dan kultur organisasi yang berbeda dibandingkan perusahaan korporat/*corporate*. Perusahaan korporat memiliki budaya yang terstruktur, formal,

dan resisten akan suatu perusahaan. Sedangkan *startup* lebih memiliki budaya yang dinamis, mendukung kreativitas dan komunikasi, serta memiliki suasana yang lebih bersifat informal dan santai (*Harvard Business School*, 2018).

Startup dihadapkan pada tantangan yang besar. Sebagai bisnis yang masih merintis, *startup* kerap dihadapkan pada ketidakpastian. Adanya ketidakpastian ini akan berakibat pada kegagalan, seperti pemaparan oleh Mulyana dkk. (2022), sebanyak 90% dari perusahaan *startup* tidak mampu bertahan. Salah satu penyebab dari kegagalan ini berupa permasalahan internal seperti aspek kepemimpinan, komunikasi, dan keterlibatan karyawan (Liputan9.com, 2019). Permasalahan komunikasi yang kerap terjadi berupa kurangnya keterbukaan antara manajemen dan karyawan, miskomunikasi antar tim, dan penyampaian informasi yang tidak jelas. Kondisi ini dapat membuat karyawan merasa terasing sehingga enggan terlibat dalam pengambilan keputusan (Lee dan Choi, 2023). Selain itu, kondisi ini juga akan menghambat alur kerja dan koordinasi. Sejalan dengan temuan oleh Kim dan Park (2022), yang menjelaskan bahwa *startup* yang memiliki sistem komunikasi yang buruk kerap mengalami ketidaksesuaian antara visi dan tindakan, sehingga keputusan tidak terkoordinasi dan respons terhadap perubahan pasar menjadi lambat.

Pada wawancara awal pada 19 Desember 2024 dengan seorang *Human Resource Development* (HRD) di salah satu perusahaan *startup* di Jabodetabek, terungkap bahwa perusahaan tersebut menghadapi tantangan dalam hal komunikasi, khususnya terkait penyampaian pendapat dan saran. Beliau memaparkan bahwasanya karyawan cenderung hanya mengeluh tanpa memberikan

saran yang konstruktif untuk perbaikan. Keadaan ini juga diperparah dengan minimnya partisipasi karyawan dalam diskusi atau forum internal, yang membuat komunikasi menjadi satu arah dan tidak produktif. Narasumber juga menjelaskan bahwa permasalahan tersebut berdampak pada buruknya dinamika kerja tim, menurunkan efektivitas kolaborasi, dan memengaruhi kemampuan perusahaan untuk berkembang secara optimal. Berdasarkan uraian hasil wawancara ini, dapat diketahui bahwasanya dalam perusahaan tersebut mengalami permasalahan komunikasi khususnya dalam hal menyuarakan pendapat, sehingga menjadi sebuah hambatan dan tantangan serius bagi perusahaan. Adanya kecenderungan karyawan yang hanya fokus pada keluhan tanpa ada menawarkan sebuah solusi dapat membuat perusahaan menjadi stagnan.

Tantangan selanjutnya yaitu minimnya gagasan. Hal ini sejalan dengan Eko dkk. (2020) yang menjelaskan bahwa kendala yang dihadapi oleh *startup* adalah minimnya gagasan, pemasaran dan modal. *Startup* yang bergantung pada inovasi dalam bersaing akan sangat membutuhkan gagasan-gagasan baru yang relevan. Saat *startup* tidak berhasil dalam meningkatkan inovasinya dari gagasan baru maka akan berakibat pada kesulitan bersaing, kehilangan pangsa pasar, dan tertinggal dari pesaing yang lebih mudah beradaptasi. Hal ini relevan dengan penelitian oleh Lee dkk. (2023) yang memaparkan perusahaan yang kurang inovatif akan memiliki risiko kegagalan hingga 75% lebih besar dibanding *startup* lain yang konsisten berinovasi.

Dari berbagai tantangan dan ancaman kegagalan yang dihadapi oleh *startup*, sumber daya manusia mengambil peranan penting dalam mendukung

keberlangsungan *startup*. Perusahaan *startup* perlu berinovasi agar dapat bersaing serta juga membutuhkan masukan dari suara karyawan selaku sumber daya manusia untuk perbaikan organisasi dan mencegah terjadinya masalah (Yuliasuti, 2023). Saat perusahaan memiliki SDM yang kompeten dan berdaya saing maka akan menjadi penggerak utama dalam menciptakan inovasi dan adaptasi dalam perubahan. Hal ini sejalan dengan McKinsey & Company (2023), yang menjelaskan bahwa *startup* yang mampu mengelola sumber daya manusia dengan strategi baik akan cenderung memiliki tingkat keberhasilan 40% lebih tinggi dibanding dengan *startup* yang tidak memperhatikan dan memberdayakan sumber daya manusia mereka.

Saat ini, mayoritas SDM di *startup* terdiri dari generasi muda, khususnya Generasi Z. Sejalan dengan pemaparan Ouimet & Zarutskie (2013) yang menyatakan bahwa sebagian besar pekerja di *startup* merupakan generasi muda dan sedikit karyawan yang berusia lebih dari 45 tahun. Gen Z memiliki beberapa karakteristik unik di dunia kerja yang menjadi pembeda dengan generasi lain. Perbedaan ini perlu diperhatikan lagi agar dapat oleh mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan. Saat *startup* mampu memahami dan mengoptimalkan karakteristik Gen Z, maka *startup* dapat menarik dan mempertahankan karyawan yang termotivasi, berbakat, dan terlibat. Hal ini akan mendorong inovasi dan peningkatan pada kinerja perusahaan (Chillakuri, 2020). Namun, saat perusahaan tidak mampu memaksimalkan potensi tersebut, kinerja yang stagnan dan karyawan berisiko *turnover* ke perusahaan yang menawarkan peluang lebih untuk berkembang (Lee dkk., 2022).

McKinsey (2018) menggolongkan perilaku Gen Z ke dalam empat komponen yaitu *the undefined ID*, *the communaholic*, *the dialoguer* dan *the realistic*. Sebagai “*the undefined ID*,” mereka memiliki toleransi tinggi terhadap perbedaan dan keberagaman karena tumbuh dalam lingkungan global yang inklusif, sehingga mudah menerima rekan kerja dengan latar belakang berbeda. Dalam konteks *startup*, Gen Z memiliki perspektif internasional yang kuat, memudahkan mereka untuk berkolaborasi lintas budaya dan beradaptasi dalam tim yang beragam (Liputan6, 2024).

Sebagai “*the communaholic*,” mereka sangat mengutamakan kolaborasi, memanfaatkan teknologi untuk memperluas dampak kerja, dan aktif terlibat dalam proyek berbasis visi bersama, seperti pengembangan produk terkini (Fromm & Read, 2018). Perilaku “*the dialoguer*” tercermin dalam kebutuhan mereka untuk berkomunikasi secara terbuka dengan atasan, berbagi ide kreatif, dan menyelesaikan konflik secara konstruktif, yang sering terlihat dalam diskusi tim atau pertemuan strategis (Sica, 2021). Sebagai “*the realistic*,” mereka memiliki pendekatan analitis dalam mengambil keputusan, cenderung belajar mandiri, dan aktif mencari solusi berbasis data, yang dapat dilihat dalam cara mereka memberikan umpan balik atau menyusun strategi pemasaran yang relevan dengan tren pasar (Amalia, 2023; Wertzberger, 2021).

Kecenderungan Gen Z untuk belajar secara mandiri ini juga yang mengakibatkan Gen Z terbiasa dalam mengambil keputusan secara otonom. Hal ini sejalan dengan salah satu karakteristik Gen Z yang menyukai tantangan dan menginginkan otonomi dalam segala situasi (Wertzberger, 2021). Otonomi inilah

yang mendorong Gen Z lebih berani menyampaikan pendapat dan kritik sebab merasa diberdayakan dan termotivasi memberikan umpan balik yang konstruktif.

Karakteristik keberanian berpendapat oleh Gen Z ini, mendorong mereka untuk melakukan perilaku menyampaikan kritik secara langsung di tempat kerja. Jakpat (2019), menemukan bahwa Gen Z mempunyai kebiasaan dalam mengungkapkan pendapat mereka melalui demonstrasi atau protes saat kebijakan yang ada dianggap tidak adil. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan salah satu narasumber yang bekerja di suatu perusahaan *Startup*. Beliau memaparkan bahwa di lingkungan pekerjaannya, karyawan Gen Z menunjukkan kecenderungan yang lebih tinggi untuk terbuka tentang perasaan mereka saat ada sesuatu yang tidak nyaman atau saat merasa keberatan dengan kebijakan atasan. Beliau juga menambahkan bahwa Gen Z cenderung lebih vokal dari pada generasi lain yang sangat mementingkan nilai kesopanan.

Perilaku mengungkapkan pendapat dari karyawan di tempat kerja ini dikenal dengan *employee voice behavior*. *Employee voice behavior* merupakan perilaku aktif yang dilakukan karyawan dalam bentuk menyampaikan pendapat, saran bahkan kritik dengan tujuan meningkatkan lingkungan kerja, kualitas, kinerja dan produktivitas sebuah organisasi (Zheng, 2019). *Employee voice behavior* ini sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi, karena berdampak positif dalam meningkatkan kualitas organisasi dan mempermudah pengambilan keputusan. Adanya *Employee voice behavior* ini juga akan menciptakan sistem organisasi yang positif sebab *voice* akan membicarakan isu atau permasalahan dan kemudian mengatasi potensi ancaman dengan menyarankan sebuah solusi.

Meskipun *voice behavior* sangat diharapkan di lingkungan kerja, namun kenyataannya banyak karyawan yang merasa tidak nyaman menyampaikan pendapat terkait masalah organisasi (Morrison dkk., 2003). Kurangnya *voice behavior* dapat melemahkan daya saing dan berpotensi meningkatkan risiko kegagalan. Keengganan untuk berpendapat dapat berdampak pada penurunan kinerja, meningkatnya potensi munculnya tindakan korupsi, rendahnya moral karyawan, serta memperbesar risiko kecelakaan kerja (Delyara, 2019).

Liang dkk. (2012) membagi *voice behavior* menjadi dua dimensi utama, yaitu *promotive voice* dan *prohibitive voice*. *Promotive voice* mengacu pada ekspresi karyawan yang menyampaikan ide, saran, atau solusi yang bersifat konstruktif dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja unit kerja dan perusahaan secara keseluruhan (Liang, 2012). Tingkat *promotive voice* yang tinggi dapat menciptakan budaya kerja kreatif, terbuka terhadap perubahan, meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kepuasan kerja karena merasa dihargai dan diberdayakan (Liang dkk., 2012). Sebaliknya, rendahnya *promotive voice* dapat menghambat inovasi, produktivitas, dan kepuasan kerja, memperkuat budaya kerja pasif, serta meningkatkan risiko konflik dan *turnover* (Edmondson, 1999; Lee dkk., 2022).

Berdasarkan survei terbuka pada 1 Januari 2021, mayoritas dari 21 karyawan Gen Z di *startup* menunjukkan perilaku *employee voice behavior* secara proaktif. Sebanyak 17 karyawan aktif mengembangkan ide dan memberikan saran untuk mengatasi masalah melalui diskusi, keluhan, pendapat, atau solusi. Selain itu, 12 karyawan sering menyarankan proyek baru yang bermanfaat bagi unit kerja, sementara 9 karyawan jarang bahkan tidak pernah melakukannya karena merasa ide

mereka kurang berdampak, terutama di perusahaan besar yang sudah lama berdiri dan proyek yang sudah ditetapkan. Seluruh karyawan memberikan saran untuk perbaikan prosedur kerja melalui komunikasi langsung, diskusi, atau mekanisme formal seperti rapat dan evaluasi. Sebanyak 21 karyawan proaktif menyampaikan saran membangun untuk mendukung tujuan unit kerja, dengan terlebih dahulu mengidentifikasi masalah. Selain itu, 18 karyawan sering memberikan masukan untuk meningkatkan operasional unit kerja.

Berdasarkan uraian hasil survei menunjukkan bahwa karyawan Gen Z di *startup* cenderung menunjukkan perilaku proaktif dan kolaboratif. Kemudian sebagian besar berkontribusi aktif terhadap perbaikan tempat kerja melalui ide, saran, dan diskusi. Namun, beberapa karyawan, terutama di perusahaan besar yang sudah lama berdiri, merasa bahwa suara mereka tidak didengar, sehingga mungkin menimbulkan tantangan dalam memaksimalkan potensi mereka.

Dimensi selanjutnya yaitu *prohibitive voice* yang merupakan jenis suara berupa ungkapan kekhawatiran terkait dengan praktik, perilaku, atau kondisi di tempat kerja yang dianggap dapat membahayakan perusahaan. *Prohibitive voice* sangat penting dalam mencegah dan menyelesaikan masalah yang mungkin belum terdeteksi sebelumnya. *Prohibitive voice* yang tinggi dapat mencegah potensi masalah atau kerugian dengan mengidentifikasi risiko sejak dini, menciptakan budaya kerja yang lebih berhati-hati, dan meningkatkan kesadaran akan pentingnya mitigasi risiko (Liang dkk., 2012). Sebaliknya, jika *prohibitive voice* terlalu rendah, risiko operasional organisasi dapat meningkat karena kekhawatiran karyawan tidak tersampaikan. Hal ini juga membuat organisasi kurang tanggap dalam

mengantisipasi risiko yang dapat mengganggu keberlangsungan operasional (Liang dkk., 2012; Morrison, 2014).

Hasil survei terhadap karyawan Gen Z di *startup* menunjukkan keberagaman dalam perilaku *prohibitive voice*, yang mencerminkan pola komunikasi dan kontribusi unik dari generasi ini. Sebanyak 12 karyawan secara aktif menasihati rekan kerja tentang perilaku yang tidak sesuai dengan pendekatan santai, seperti menggunakan bahasa nonformal atau bercanda, sementara 10 lainnya jarang melakukannya karena merasa rekan kerja sudah berkinerja baik atau menganggap diri mereka tidak berwenang. Selain itu, 18 karyawan secara terbuka menyampaikan masalah yang berpotensi merugikan unit kerja melalui diskusi dan komunikasi penuh pengertian. Sebanyak 19 karyawan berani menyuarakan pendapat terkait efisiensi unit kerja dengan fokus pada masalah, menggunakan data valid, dan komunikasi yang hati-hati, meskipun berpotensi mempermalukan orang lain. Namun, ada sebagian kecil karyawan yang memilih diam demi menjaga hubungan personal. Terakhir 19 karyawan secara proaktif melaporkan masalah koordinasi di tempat kerja kepada manajemen.

Berdasarkan hasil survei ini, memperlihatkan keberagaman suara Gen Z. Keberagaman yang dimaksud berupa keberanian mereka untuk berbicara maupun pendekatan mereka dalam mengatasi tantangan di tempat kerja. Kemudian menunjukkan juga bagaimana kebebasan berekspresi oleh Gen Z dan bagaimana mereka mengatasi perbedaan dalam gaya komunikasi dalam organisasi.

Kedua jenis perilaku bersuara ini memiliki peranan penting dalam mendukung perkembangan perusahaan. Penelitian oleh Detert dan Burris (2007)

menunjukkan bahwa perusahaan yang mendorong karyawan untuk menyampaikan *voice behavior*, baik dalam bentuk *promotive* maupun *prohibitive voice*, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan mampu mengidentifikasi masalah lebih cepat. Oleh sebab itu perlu mengetahui kedua dinamika jenis perilaku bersuara ini agar potensi yang dimiliki oleh karyawan dapat dimaksimal dengan baik.

Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang telah membahas terkait *employee voice behavior*. Seperti penelitian oleh Yulastuti (2023) yang berjudul *Gambaran Voice Behavior pada Karyawan yang Bekerja di Perusahaan Startup* mendapatkan hasil bahwasanya *voice behavior* pada karyawan *startup* cenderung tinggi. Pada penelitian ini berfokus pada karyawan non-manajerial. Pada hasil akhir ditemukan bahwa tingkat *employee voice behavior* yang cenderung tinggi. Selanjutnya pada penelitian oleh Putriyandra (2023) yang berjudul *Pengaruh Work Engagement Terhadap Voice Behavior pada Karyawan yang Bekerja di Perusahaan Startup* menghasilkan bahwa tingkat *voice behavior* pada perusahaan *startup* cenderung tinggi.

Penelitian sebelumnya mengenai *employee voice behavior* di perusahaan *startup* sering kali bersifat umum dan tidak membedakan jenis suara yang disuarakan oleh karyawan, seperti *promotive voice* (pendapat konstruktif yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja) dan *prohibitive voice* (kritik atau keberatan terhadap kebijakan yang dirasa tidak adil). Perusahaan perlu memahami kedua dimensi *employee voice behavior* ini, agar dapat memfasilitasi pengembangan inovasi melalui *promotive voice* dan sekaligus mengurangi potensi risiko melalui *prohibitive voice*.

Selain itu, penelitian tersebut juga tidak mengkhususkan pada kelompok generasi tertentu, seperti Gen Z, yang memiliki pendekatan berbeda dalam menyuarakan pendapat dan terlibat dalam pengambilan keputusan dibanding generasi lainnya. Kemudian penelitian terdahulu umumnya tidak berfokus pada wilayah tertentu, sehingga pada penelitian ini, peneliti memilih Jabodetabek sebagai fokus lokasi penelitian. Hal ini karena Jabodetabek dikenal sebagai pusat perekonomian Indonesia yang sangat kompetitif, memiliki kebutuhan pasar yang tinggi dan persaingan yang ketat sehingga berakibat pada dinamika kerja yang beragam. Selain itu, daerah ini merupakan daerah penghasil *startup* terbanyak di Indonesia yang kerap memiliki tantangan dan dinamika yang berbeda dibanding daerah lainnya sehingga memberikan gambaran yang beragam dalam penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti fenomena tersebut dengan judul “Gambaran *Employee Voice Behavior* Pada Karyawan Gen Z Perusahaan *Startup* di Jabodetabek”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah seperti apa gambaran *employee voice behavior* pada karyawan Gen Z perusahaan *startup* di Jabodetabek?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk melihat gambaran *employee voice behavior* pada karyawan Gen Z perusahaan *startup* di Jabodetabek.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan *literature* pada bidang ilmu psikologi khususnya psikologi industri dan organisasi sehingga hasil yang diperoleh dapat menjadi bahan rujukan penelitian selanjutnya mengenai *employee voice behavior*.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Karyawan

Sebagai pengetahuan atau informasi dan mampu memberikan gambaran untuk karyawan terkait gambaran *employee voice behavior* khususnya bagi karyawan Gen Z perusahaan *startup* di Jabodetabek.

b. Bagi Instansi Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian, diharapkan dapat menjadi salah satu referensi dan bahan masukan dalam evaluasi bagi perusahaan sehingga dapat meningkatkan *employee voice behavior* pada karyawan Gen Z perusahaan *startup*.

