

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Turnover Intention*

Komitmen organisasi sangat terkait dengan keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari organisasi (Romão et al., 2022). *Turnover intention* menangkap tahap penting sebelum *turnover* yang sebenarnya terjadi, yaitu ketika seorang karyawan mulai memikirkan apakah akan tetap bertahan atau meninggalkan pekerjaannya (Said et al., 2020). *Turnover Intention* merupakan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi Jehanzeb et al. dalam Emilisa et al. (2022). Arnes & Wardani dalam Emilisa et al. (2022) mendefinisikan *turnover intention* sebagai tingkat dimana individu yang ingin meninggalkan keanggotaan dalam suatu organisasi.

Dechawatanapaisal dalam Cronley & Kim (2017) menyebutkan bahwa *turnover intention* terjadi ketika seorang karyawan telah menemukan organisasi lain, sehingga ia berniat untuk meninggalkan organisasinya saat ini karena manajemen yang buruk, adanya kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan karir yang lebih baik di perusahaan lain, kompensasi dan tunjangan yang lebih baik. Selain itu, Berbagai faktor yang mempengaruhi *turnover* adalah kepuasan kerja dan budaya organisasi (McFadden et al. dalam Cronley & Kim, 2017).

Mobley et al. (1978) mengungkapkan tiga dimensi dari *turnover intention*. Berikut tiga dimensi dari *turnover intention*:

1. *Thinking of quitting*

Individu terus mempertimbangkan dan berpikir untuk keluar atau menetap di lingkungan kerjanya saat ini. Hal tersebut disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan selama bekerja yang membuatnya berpikir untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini.

2. *Intention to search for alternatives*

Keinginan individu untuk mencari alternatif pekerjaan di tempat lain merupakan akibat dari seringnya mereka berpikir untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini.

3. *Intention to quit*

Niat untuk keluar menggambarkan keinginan individu untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini. Pada akhirnya mereka memutuskan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik dan sesuai dengan ekspektasinya.

2.2 Employee Experience

Lee & Kim (2023) mendefinisikan *employee experience* sebagai seperangkat emosi psikologis dan kognitif terkait dengan manfaat pengalaman kerja yang memberikan dampak positif, suportif, dan pengalaman yang dipersonalisasi yang memungkinkan semua karyawan berkontribusi pada organisasi. Pengalaman karyawan terbentuk dalam proses tindakan tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan dan perusahaan dan kemudian hal ini mempengaruhi sikap dan persepsi karyawan.

Belakangan ini, *employee experience* menjadi salah satu faktor yang membuat generasi muda bangga bekerja di perusahaannya dan ingin memberikan pengaruh di lingkungan sekitar mereka (Lee & Kim, 2023). *Employee experience* membuat mereka ingin tahu tentang nilai yang diciptakan perusahaan, masalah yang dipecahkannya, dan tujuan yang dari perusahaan itu sendiri. Selain itu, banyak organisasi besar menggunakan teknologi seperti jejaring sosial perusahaan untuk mengkomunikasikan nilai mereka kepada setiap karyawan dan menekankan peran mereka sebagai agen dalam mewujudkannya (Abhari et al., 2019). Terdapat tiga dimensi *employee experience* menurut Lee & Kim (2023):

1. *Physical experience*

Pengalaman kerja fisik meliputi ruang kerja yang mumpuni membuat mereka memiliki kinerja, inovasi, dan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

2. *Technological experience*

Pengalaman teknologi melibatkan interaksi antara teknologi, struktur, dan iklim organisasi. Karyawan yang menerima sumber daya teknis dan pelatihan yang diperlukan agar pekerjaan mereka dapat bekerja lebih baik dan memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi.

3. *Cultural experience*

Pengalaman budaya meningkatkan produktivitas karyawan melalui budaya organisasi yang sehat. Pengalaman budaya yang positif meningkatkan rasa dedikasi terhadap pekerjaan seseorang dan hubungannya dengan

organisasi, meningkatkan sikap dan keterlibatan kerja, dan meningkatkan kebanggaan dan loyalitas sebagai anggota organisasi.

2.3 Leadership Coaching Skill

Grande dalam Romão et al. (2022) menjelaskan bahwa *coaching* (pembinaan) adalah bentuk umpan balik yang sistematis dan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan profesional, kesadaran interpersonal, dan efektivitas individu. *Leadership coaching* mengacu pada praktik manajerial yang efektif yang membantu karyawan mengembangkan dan meningkatkan kinerjanya (Hahn, 2016). Pendekatan *coaching* untuk kepemimpinan membayangkan perilaku manajerial yang mendorong pengembangan karyawan melalui panduan yang jelas, memungkinkan pembelajaran yang lebih mudah, dan inspirasi menuju kesuksesan (Fejzic-Ahbabovic et al., 2022).

Gaya kepemimpinan tidak hanya mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi juga dapat mendorong keputusan mereka dan menghalangi kemampuan perusahaan untuk berprestasi (Romão et al., 2022). Fejzic-Ahbabovic et al. (2022) menyatakan bahwa hubungan antara manajer dan karyawannya semakin dekat dan manajer dituntut memiliki keterampilan yang semakin banyak. Menjadi salah satu yang memfasilitasi pembelajaran dan pekerjaan karyawan, menjadi *coach* telah menjadi salah satu kualitas dasar yang diharapkan dari gaya kepemimpinan seorang manajer modern.

Leadership coaching memiliki tiga dimensi yaitu *guidance*, *facilitation*, dan *inspiration* (Heslin et al., 2006). Bimbingan mengacu pada

mengkomunikasikan harapan yang jelas, memberikan umpan balik dan saran tentang cara meningkatkan hasil. Sedangkan fasilitas pembelajaran mengacu pada mendorong karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide baru (Fejzic-Ahbabovic *et al.*, 2022). Karyawan yang mendapatkan pembinaan dari manajernya, memiliki kesempatan untuk berkembang, dan memperoleh inspirasi dapat meningkatkan keinginan mereka untuk bertahan dalam suatu organisasi.

2.4 Growth Mindset

Growth mindset adalah pola pikir yang berkembang berdasarkan keyakinan bahwa kemampuan dapat dikembangkan melalui berbagai latihan dan aktivitas (Wahyuni *et al.*, 2023). Ciri-ciri individu yang memiliki pola pikir berkembang menurut Ertac & Tanova (2020) antara lain:

1. Percaya bahwa kemampuan, bakat, dan sifat bukanlah keturunan.
2. Kemauan untuk menerima tantangan dan bekerja keras dalam melakukannya.
3. Individu tetap bersungguh-sungguh dan berusaha sebaik mungkin sesuai dengan kemampuannya.
4. Ketika menemui kegagalan selalu bersikap positif ketika memikirkan sesuatu yang perlu dilakukan.
5. Belajar dari kritik yang diterima dan tidak putus asa.

Orang-orang dengan *growth mindset* tidak melihat manajer atau orang lain sebagai orang yang menilai dan mengevaluasi mereka, tetapi melihat mereka sebagai sumber daya untuk pertumbuhan, pembelajaran, dan perkembangan mereka

(Fejzic-Ahbabovic et al., 2022). Jika perusahaan dapat memberi karyawan kesempatan untuk berkembang secara profesional dan pribadi, mereka akan lebih percaya diri bahwa mereka siap untuk menerima pekerjaan baru dan tanggung jawab. Ini meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan untuk bertahan (Nouri & Parker, 2013).

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Judul, Penulis, & Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Metodologi Penelitian	Temuan Penelitian
1	<i>Influence of Managerial Coaching on Mindset, Employee Thriving and Fluctuation Reduction</i> Fejzic-Ahbabovic, et al. 2022	-Managerial coaching -Turnover intention -Thriving -Fixed mindset -Growth mindset	Jumlah data=312 (response rate 58,86%) Subjek penelitian: karyawan dalam perusahaan di Bosnia dan Herzegovina. Daerah penelitian di Bosnia dan Herzegovina Analisis data: <i>Exploratory Factor Analysis</i> (EFA) dan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan SPSS dan AMOS.	<i>Perceived managerial coaching</i> berkorelasi positif dengan <i>growth mindset</i> dan <i>thriving</i> . <i>Perceived managerial coaching</i> berkorelasi negatif dengan <i>turnover</i> . <i>Growth mindset</i> berkorelasi positif dengan <i>thriving</i> . Korelasi antara <i>growth mindset</i> dan <i>turnover intention</i> secara statistik bukan merupakan korelasi yang signifikan <i>Thriving</i> berkorelasi negatif dengan <i>turnover intention</i> .
2	<i>Do Employee Experience Has an Impact to Turnover?</i>	-Employee experience -Turnover intention	Subjek penelitian: pekerja <i>coffee shop</i> Daerah penelitian: Indonesia Analisis data: kualitatif	<i>Employee experience</i> mempengaruhi <i>turnover intention</i> karyawan. Mereka yang memiliki <i>employee experience</i>

	Achmad Mohyi & Dewi Sukmawati 2023			yang buruk lebih mudah untuk meninggalkan pekerjaan.
3	<i>Investigating the impact of growth mindset on empowerment, life satisfaction and turn over intention: Comparison between Indonesia and Vietnam</i> Wahyuni S., et al. 2023	-Growth mindset -Empowerment -Work-family conflict -Life satisfaction -Turnover intention	Jumlah data= 5737 Subyek penelitian: karyawan pabrik garmen Daerah penelitian: Indonesia dan Vietnam Analisis data: SEM dengan LISREL.	Baik Indonesia maupun Vietnam menunjukkan hasil yang serupa. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa <i>turnover intention</i> dapat dikurangi dengan menciptakan <i>life satisfaction</i> karyawan yang lebih baik, mengurangi konflik kerja dan keluarga, meningkatkan <i>empowerment</i> , dan menciptakan <i>growth mindset</i> karyawan.
4	<i>The Analysis of Employee Experience, Employee Engagement, and Turnover Intention at XYZ Aesthetic Clinic</i> (Erwina, 2022)	-Employee Experience -Employee Engagement -Turnover Intention	Jumlah data= 25 Subyek penelitian: karyawan XYZ Clinic Daerah penelitian: Indonesia Analisis data: Kualitatif	Hasilnya <i>Employee Experience</i> dan <i>Employee Engagement</i> berpengaruh menurunkan <i>Turnover Intention</i> .
5	<i>The Impact of Leaders' Coaching Skills on Employees' Happiness and Turnover Intention</i> Romao, S., et al. 2022	-Leaders coaching skill -Employee's happiness -Turnover intention	Jumlah data= 271 Subyek penelitian: karyawan dari berbagai perusahaan Daerah penelitian: Portugal Analisis data: analisis regresi dengan SPSS	Persepsi karyawan tentang keterampilan coaching pemimpin mereka merangsang kebahagiaan para pekerja ini dalam organisasi. Pemimpin dengan keterampilan coaching menyampaikan emosi positif kepada karyawan dan efek positif ini memberikan lingkungan kerja yang termotivasi, bahagia, dan berkomitmen Penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara persepsi karyawan

				tentang keterampilan <i>coaching</i> pemimpin mereka dan <i>turnover</i> mereka sendiri dimediasi oleh kebahagiaan.
--	--	--	--	---

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh *Employee Experience* terhadap *Turnover Intention*

Organisasi yang memiliki nilai *employee experience* yang tinggi diyakini mampu menekan tingkat *turnover intention* dua kali lebih rendah (IBM & Globoforce, 2017). *Employee experience* yang positif memberikan dampak pada karyawan untuk tetap tinggal di organisasinya. Hal ini dikarenakan organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan dan juga menanamkan nilai-nilai budaya organisasi dalam menjalankan pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Morgan (2017) menyatakan bahwa organisasi yang mampu memberikan *employee experience* yang positif memiliki angka *turnover* 40% lebih rendah jika dibandingkan dengan organisasi lain. Dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa *employee experience* menciptakan *employee engagement*, yang mampu menciptakan rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi. Rasa keterikatan tersebut menciptakan loyalitas karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Mohyi (2023) dalam penelitiannya telah membuktikan bahwa *employee experience* sangat berperan penting dalam menekan tingkat *turnover intention*. Organisasi yang mampu memberikan pengalaman positif terhadap karyawannya akan menciptakan komitmen dan kepuasan karyawan. Kepuasan tersebut membuat karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi dan akan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis pertama adalah sebagai berikut:

H1 : *Employee experience* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2.6.2 Pengaruh *Leadership coaching skill* terhadap *Turnover Intention*

Leadership coaching skill menurut Lawrence dalam Fejzic-Ahbabovic et al (2022) adalah salah satu bagian dari model mendukung dimensi psikologis pembinaan dengan menekankan nilai pembangunan hubungan, inspirasi, dan fasilitasi, sedangkan model lainnya mencakup pengaturan harapan dan tujuan, serta memberikan umpan balik untuk meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fejzic-Ahbabovic et al. (2022) menyatakan bahwa *leadership coaching skill* terdapat hubungan korelasi yang negatif dengan *turnover intention*. Dari hasil tersebut didapati bahwa mereka yang tidak berniat keluar dari perusahaan atau organisasi kebanyakan melihat sikap positif dan *coaching* yang diberikan oleh manajernya. Hasil yang sama juga dipaparkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Romão et al. (2022) yang menyatakan bahwa pemimpin dengan keterampilan *coaching* menyampaikan emosi positif kepada karyawan dan efek positif ini memberikan lingkungan kerja yang termotivasi, bahagia, dan berkomitmen pada organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis pertama adalah sebagai berikut:

H2 : *Leadership coaching skill* memiliki pengaruh negatif terhadap tingkat *turnover intention*

2.6.3 Pengaruh *Employee Experience* dan *Leadership coaching skill* terhadap *Turnover Intention* dengan *Growth Mindset* Sebagai Pemoderasi

Terdapat beberapa faktor yang mampu membentuk terciptanya *employee experience* yang positif yaitu faktor lingkungan, teknologi, dan budaya organisasi. Faktor lingkungan dan teknologi mencakup fasilitas kerja yang dapat menunjang pekerjaan karyawan. Sedangkan budaya organisasi yang dianut harus mampu menciptakan lingkungan pekerjaan yang membuat karyawan terus mengembangkan potensi yang dimilikinya. Menurut Lee & Kim (2023) pengalaman budaya mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma organisasi yang menciptakan suasana organisasi dan segala sesuatu yang berkontribusi terhadapnya, hubungan antara rekan kerja dan manajer, tingkat otonomi yang diberikan karyawan, dan tingkat pengakuan dan rasa terima kasih yang diberikan kepada karyawan. Budaya organisasi sangat mempengaruhi kinerja karyawan, membuat mereka lebih puas dan lebih produktif, yang berarti lebih sedikit *turnover intention* (Haggalla dalam Faaroek, 2021). *Employee experience* harus menumbuhkan lingkungan yang berkembang, mau mempelajari hal baru, dan menggali potensi – potensi yang ada di dalam diri setiap karyawan. *Growth mindset* sebagai bentuk dari keinginan seseorang untuk selalu mengembangkan potensinya mampu didukung dengan adanya *employee experience* yang menunjang dan mengakomodasi keinginan tersebut. Mereka yang mampu mengembangkan potensinya dalam organisasi akan meningkatkan komitmen dan mengurangi keinginan untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian, adanya *growth*

mindset mampu memperkuat pengaruh antara *employee experience* terhadap *turnover intention*.

Leadership coaching skill merupakan keterampilan pembinaan yang dimiliki manajer dan menjadi alat yang sangat relevan untuk pengembangan dan peningkatan sikap dan perilaku karyawan (Romão et al., 2022). Melatih kepemimpinan memberikan keterampilan komunikasi, umpan balik, dan pemantauan yang membantu kinerja karyawan dan memfasilitasi kesuksesan organisasi. Keterampilan *leadership coaching skill* yang dimiliki pemimpin akan memberikan bimbingan, memfasilitasi pembelajaran, dan menginspirasi karyawan akan memiliki efek langsung terhadap kepuasan karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan Fejzic-Ahbabovic et al., (2022) ditemukan bahwa mereka yang tidak berniat keluar dari perusahaan kebanyakan melihat sikap positif dan *coaching* dari manajernya. Dengan demikian, karyawan yang memiliki *growth mindset* akan lebih berkembang dibandingkan dengan rekan kerja yang memiliki *fix mindset*. Dari pemaparan tersebut menyiratkan bahwa berinvestasi dalam *growth mindset* akan menghasilkan kepuasan karyawan yang meningkat, yang akan berdampak langsung pada kinerja lain seperti niat untuk bertahan di organisasi. Dengan demikian, *growth mindset* akan memperkuat pengaruh antara *leadership coaching skill* terhadap *turnover intention*.

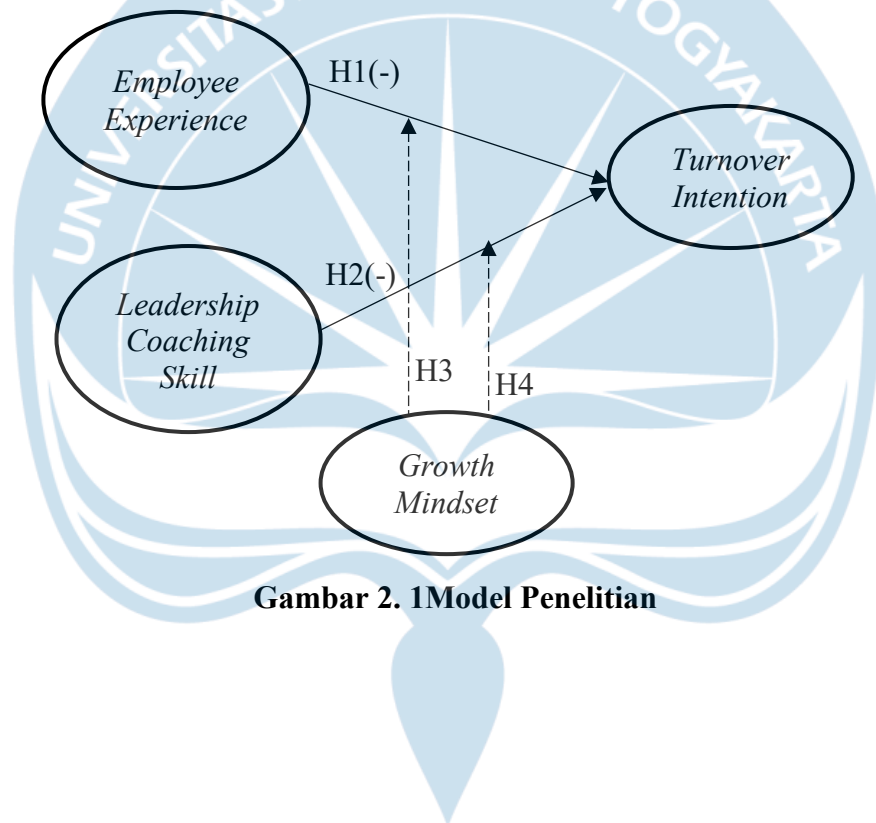
Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis pertama adalah sebagai berikut:

H3 : *Growth mindset* memoderasi pengaruh *employee experience* terhadap *turnover intention*.

H4 :*Growth mindset* memoderasi pengaruh *leadership coaching skill* terhadap *turnover intention*.

2.7 Model Penelitian

Berdasarkan pengembangan hipotesis yang telah dijabarkan, maka model dari penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut.



Gambar 2. 1 Model Penelitian