

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

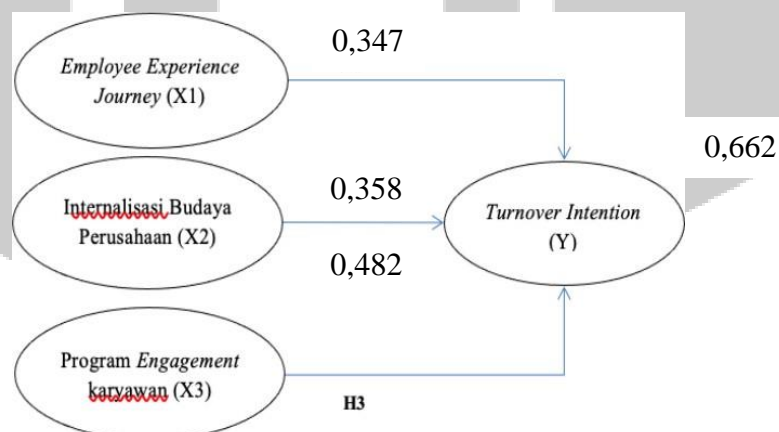
#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tidak terlepas dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh para peneliti, sehingga sebuah penelitian memiliki perbedaan atau persamaan satu sama lain

##### 2.1.1 Darmawan & Napitupulu (2023)

Penelitian ini bertujuan untuk apakah penerapan *employee experience journey*, *corporate culture*, dan *engagement programs* telah dilakukan secara efektif, efisien, dan mampu mengakomodasi kebutuhan dan keinginan karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, uji statistik deskriptif, uji F, uji t, dan uji koefisien determinasi. Hasil uji t pada penelitian menyatakan bahwa *employee experience journey* tidak berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, internalisasi budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dan *engagement program* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover*.

Sumber: Darmawan dan Napitupulu (2023)



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Darmawan dan Napitupulu

Variabel *Employee experience Journey* berpengaruh positif terhadap variabel *Turnover intention* yang ditunjukkan dengan nilai t hitung untuk variabel *Employee experience Journey* bernilai positif sebesar 0,393 dan regresi koefisien sebesar 0,030 dengan nilai signifikansi  $0,695 > 0,05$  dan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (1,660), menyatakan tidak terdapat pengaruh signifikan *Employee experience Journey* terhadap *Turnover intention*.

Persamaan:

- a. Penelitian terdahulu dan penelitian sekarang sama-sama menggunakan variabel independen yang menggunakan *employee experience*
- b. Penelitian terdahulu dan penelitian sekarang sama-sama menggunakan teknik *survey*.

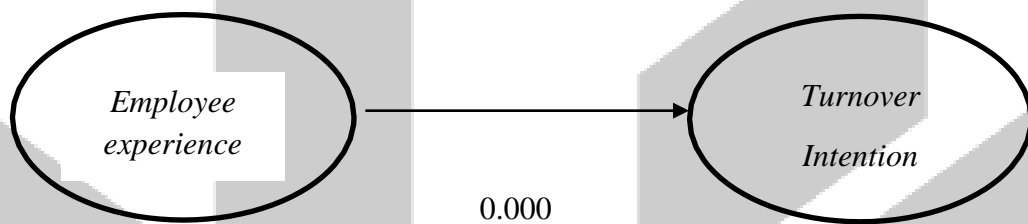
Perbedaan:

- a. Sampel perusahaan terdahulu adalah karyawan PT. WOM Finance Tbk, sedangkan sampel penelitian saat ini adalah *karyawan* generasi Z yang bekerja di *coffee shop* di Surabaya
- b. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian terdahulu adalah alat analisis SPSS 25, sedangkan pada penelitian saat ini menggunakan WarpPLS 8.0

### 2.1.2 Regina & Harry (2024)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengalaman karyawan terhadap intensi untuk berhenti bekerja di perusahaan *start-up* Cove Living Indonesia. Studi ini berfokus pada faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman karyawan, yaitu pengalaman lingkungan fisik, pengalaman budaya, pengalaman teknologi, kepemimpinan, pekerjaan yang bermakna, pemberdayaan, pertumbuhan dan pengakuan, serta

keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan. Metodologi penelitian melibatkan pengumpulan data melalui survey yang diisi oleh 78 karyawan Cove Living Indonesia dan melakukan wawancara.



**Gambar 2. 2 Kerangka Pemikiran Regina & Harry (2024)**

Persamaan:

- a. Persamaan variabel independen yang menggunakan *employee experience*.
- b. Persamaan sampel yang menggunakan teknik *purposive sampling*

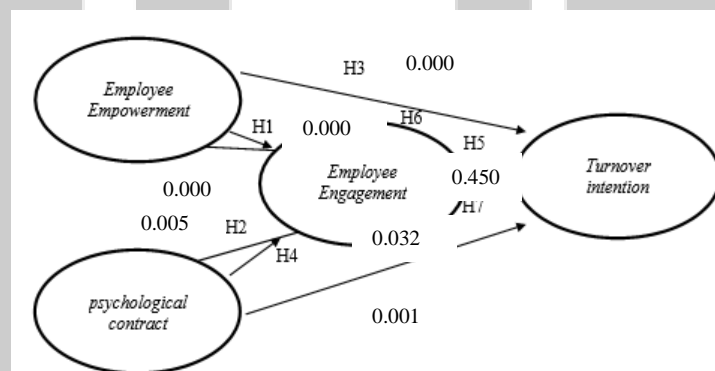
Perbedaan:

- a. Teknik penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif wawancara, sedangkan penelitian saat ini menggunakan kuantitatif penyebaran kuesioner
- b. Penelitian terdahulu menggunakan karyawan Cove Living Indonesia, sedangkan penelitian saat ini menggunakan lebih dari *Karyawan coffeeshop*.
- c. Penelitian terdahulu menggunakan responden sebanyak 78, sedangkan

penelitian saat ini menggunakan 110 responden.

### 2.1.3 Lukmansyah & Turangan (2021)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) dan kontrak psikologis (*psychological contract*) terhadap niat untuk keluar (*turnover intention*) dengan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sebagai variabel mediasi pada PT Buana Bersama Jayaindo. Sampel dipilih menggunakan metode non probability sampling dengan pendekatan *purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM-PLS dengan bantuan perangkat lunak SMART PLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memediasi pengaruh pemberdayaan karyawan dan kontrak psikologis terhadap niat untuk keluar karyawan di PT Buana Bersama Jayaindo. Dengan demikian, pemberdayaan karyawan dan kontrak psikologis mejadi faktor penting yang perlu dievaluasi untuk menurunkan niat untuk keluar



**Gambar 2. 3 Kerangka Pemikiran Lukmansyah dan Turangan**  
Sumber: Lukmansyah dan Turangan (2021)

Persamaan:

- Persamaan variabel mediasi yang menggunakan keterikatan karyawan.
- Persamaan teknik analisis data yang menggunakan Partial Least Square

- c. Teknik pengambilan sampel yang sama-sama menggunakan *purposive sampling*.

Perbedaan:

- a. Penelitian terdahulu menggunakan *employee empowerment* dan *psychological contract* sebagai variabel independennya, sedangkan penelitian saat ini menggunakan *employee experience* sebagai variabel independennya
- b. Penelitian terdahulu menggunakan karyawan PT Buana Bersama Jayaindo sebagai sampelnya, sedangkan penelitian saat ini menggunakan *karyawan generasi Z* yang bekerja di *coffeeshop* Surabaya.

**Tabel 2. 1**  
**Ringkasan Penelitian Terdahulu**

| No | Nama<br>(Tahun)                  | Topik Penelitian  | Variabel   | Sampel                             | Teknik Analisis   | Hasil  |
|----|----------------------------------|---|--|------------------------------------|---|--|
| 1  | Darmawan<br>& Napitulu<br>(2023) | <i>The Implementation Effect of Employee experience Journey, Corporate Culture Internalization, and Engagement Programs on Employee Turnover intention in WOM Finance Company</i> | $X^1$ : <i>Employee experience journey</i><br>$X^2$ : <i>Corporate Culture</i><br>$X^3$ : <i>Engagement programs</i><br>$Y$ : <i>Turnover Interntion</i> | Karyawan PT. WOM Finance Tbk (144) | Uji Validitas<br>Realibilitas<br>Asumsi Klasik<br>Uji Statistik Deskriptif<br>Uji F<br>Uji T<br>Uji koefisien Determinasi | Hasil uji t pada penelitian menyatakan bahwa <i>Employee experience Journey</i> tidak berpengaruh positif terhadap <i>Turnover intention</i> , Internalisasi Budaya Perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Turnover intention</i> , dan <i>Engagement Program</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Turnover</i> . |

| No | Nama (Tahun)                 | Topik Penelitian   | Variabel  | Sampel   | Teknik Analisis  | Hasil   |
|----|------------------------------|--|---|--|--|---|
| 2  | Regina & Harry (2024)        | Pengaruh <i>Employee experience</i> Terhadap <i>Turnover intention</i> Pada Perusahaan <i>Start-Up Cove Living</i> Indonesia | $X^1$ : <i>Employee experience</i><br>$Y$ : <i>Turnover intention</i>       | 78 karyawan pada <i>Cove Living</i> Indonesia. | Analisis <i>regresi linear berganda (multiple linear regression)</i> | <i>Employee experience</i> berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> pada suatu perusahaan   |
| 3  | Lukmansyah & Turangan (2021) | <i>PENGARUH EMPLOYEE EMPOWERMENT DAN PSYCHOLOGICAL CONTRACT TERHADAP TURNOVER</i>  | $X^1$ : <i>Employee Empowement</i><br>$X^2$ : <i>Psychological Contract</i> | Karyawan PT. Buana Bersama Jayaindo            | SEM-PLS dengan bantuan perangkat lunak SMARTPLS 3                    | keterlibatan karyawan memediasi pengaruh pemberdayaan karyawan dan kontrak psikologis terhadap niat untuk keluar karyawan di PT Buana Bersama Jayaindo.<br><br>Dnegan demikian, |

| No | Nama<br>(Tahun) | Topik Penelitian  | Variabel | Sampel | Teknik Analisis | Hasil  |
|----|-----------------|---|----------|--------|-----------------|--|
|    |                 | <p><i>INTENTION<br/>DENGAN<br/>EMPLOYEE<br/>ENGAGEMENT<br/>SEBAGAI<br/>VARIABEL<br/>MEDIASI PADA<br/>PT BBI</i></p> |          |        |                 | <p>pemberdayaan karyawan dan kontrak psikologis menjadi faktor penting yang perlu dievaluasi untuk menurunkan niat untuk keluar.</p> |



## 2.2 Landasan Teori

Landasan teori ini berfungsi sebagai menyusun materi pada bidang tertentu yang dapat memudahkan dalam merancang analisis agar dapat tersusun secara sistematis. Berikut merupakan variabel yang dilakukan dalam penelitian ini antara lain:

### 2.2.1 *Employee experience*

*Employee experience* mencerminkan bagaimana karyawan memandang lingkungan kerja dan pengalaman mereka di dalamnya. Menciptakan pengalaman positif bagi karyawan menjadi krusial dalam menarik dan mempertahankan bakat terbaik, memperkuat keterlibatan karyawan, serta berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi. Menurut (IMB & Globeforce, 2017) *employee experience* didefinisikan sebagai kumpulan persepsi yang dimiliki oleh karyawan tentang pengalaman mereka di tempat kerja sebagai respons terhadap interaksi mereka dengan organisasi. Sebagian Generasi Z cenderung banyak mencari pengalaman dan pekerjaan yang sesuai dengan nilai dan tujuan mereka, dan akan tetap setia pada perusahaan yang memberikan pengalaman kerja yang positif bagi mereka. *Employee experience* telah menjadi faktor yang membuat karyawan generasi muda menjadi bangga untuk bekerja di perusahaannya dan ingin memberikan dampak terhadap lingkungannya (Rumindang Simanjuntak et al., 2023). (Darmawan & Napitupulu, 2023), *employee experience* memiliki 3 dimensi yaitu:

1. *Physical Environment* yang dapat diartikan sebagai lingkungan kerja karyawan tersebut seperti kantor, fasilitas kantor, atmosfer kantor, dan kepuasan kerja karyawan,

2. *Cultural Environment* yang dapat diartikan visi, misi, dan perasaan terhadap organisasi, dan juga dapat diartikan sebagai komitmen tinggi atas pekerjaan, memahami dan mengaplikasikan budaya organisasi yang bertujuan untuk membuat pekerjaan karyawan lebih baik kedepannya,
3. *Technological Environment* yang dapat diartikan sebagai teknologi pendukung perusahaan yang berguna untuk mengoptimalkan pekerjaan dan pekerjaan karyawan yang terdapat pada perusahaan tersebut lebih efisien.

Menurut Morgan dalam jurnal (Lee & Kim, 2023), *employee experience* memiliki 3 dimensi yaitu:

1. *Physical Environment* yang dapat diartikan sebagai Pengalaman fisik mengacu pada lingkungan kerja fisik tempat karyawan benar-benar bekerja, termasuk ruang kerja, fasilitas dan peralatan, pencahayaan, kebisingan, dan ergonomi.
2. *Cultural Environment* yang dapat diartikan sebagai tata letak dan pencahayaan dapat memengaruhi kepuasan karyawan. Selain itu, lingkungan kerja fisik yang nyaman dan aman berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi.
3. *Technological Environment* yang dapat diartikan sebagai sumber daya dan tingkat teknologi yang dapat digunakan karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya secara efektif, mencakup segala sesuatu mulai dari aplikasi hingga perangkat keras, perangkat lunak, antarmuka pengguna, dan desain.

## 2.2.2 Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan merujuk pada perasaan terhubung yang dimiliki karyawan terhadap organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan

dengan tingkat keterikatan yang tinggi cenderung memperhatikan kemajuan dan perkembangan organisasi. Sebaliknya, jika karyawan tidak memiliki keterikatan yang kuat dengan organisasi, mereka mungkin lebih fokus pada kepentingan pribadi tanpa memikirkan kemajuan atau kebutuhan organisasi. Hubungan antara karyawan dan organisasi ini bersifat kognitif dan melibatkan rasa emosional yang mendalam terhadap keterhubungan dengan organisasi atau perusahaan (Pulungan & Rivai, 2021) Keterikatan karyawan adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi (Muliawan, Perizade, 2017)

Menurut (Darmawan & Napitupulu, 2023) terdapat tiga dimensi keterikatan karyawan yaitu:

- a. *Vigor aspect* yang dapat diartikan sebagai aspek yang dapat dilihat dari tingginya tingkat kekuatan dan ketahanan mental dalam keinginan untuk bersungguh-sungguh dalam bekerja dan kegigihan dalam menghadapi kesulitan,
- b. *Dedication aspect* yang dapat diartikan sebagai perasaan yang bermakna, semangat, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan dalam bekerja. Karyawan biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan,
- c. *Absorption aspect* yang dapat diartikan sebagai konsentrasi dan minat yang mendalam dan tenggelam dalam pekerjaan yang dikerjakannya.

Menurut schaufeli dalam jurnal (Boccoli et al., 2023), terdapat tiga dimensi keterikatan karyawan yaitu:

- a. *Vigor aspect* yang dapat diartikan sebagai antusiasme yang dicirikan oleh tingkat energi yang tinggi, kemauan untuk berusaha dalam pekerjaan, dan kegigihan dalam menghadapi kesulitan.
- b. *Dedication aspect* yang dapat diartikan sebagai antusiasme, inspirasi, kesadaran, kebanggaan dan perasaan tertantang,
- c. *Absorption aspect* yang dapat diartikan sebagai kualitas yang berkonsentrasi penuh dan fokus pada pekerjaan (waktu berlalu dengan cepat dan orang mungkin merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan mereka).

### 2.2.3 *Turnover intention*

*Turnover* adalah proses dimana staf meninggalkan perusahaan atau organisasi dan perusahaan atau organisasi menggantikannya, sedangkan *turnover intention* adalah pengukuran apakah karyawan suhakim. suatu perusahaan atau organisasi berencana untuk meninggalkan posisinya atau organisasi berencana untuk menghilangkan karyawan dari posisinya. *Turnover intention* dapat bersifat sukarela atau tidak sukarela (Suhakim Ade I, 2021) . Keputusan untuk berpindah kerja biasanya merupakan salah satu pilihan terakhir bagi karyawan jika dia mendapati kondisi kerjanya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Adanya *Turnover intention* (niat untuk berpindah) tidak hanya menghilangkan bakat organisasi, tetapi juga menghambat kelancaran organisasi (Hamif et al., 2022). Menurut (Darmawan & Napitupulu, 2023) *turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk dengan sukarela meninggalkan pekerjaannya atau berpindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya sesuai dengan pilihannya sendiri. *Turnover intention* sering kali menjadi indikator awal dari *turnover* atau perpindahan karyawan yang sebenarnya, sehingga menjadi

perhatian penting bagi perusahaan. *Turnover intention* memiliki tiga dimensi yaitu:

- a. *Thinking Of Quitting* yang dapat diartikan sebagai pemikiran karyawan untuk keluar dari sebuah organisasi atau perusahaan karena kepuasan mereka tidak dipenuhi dan ingin mencari organisasi atau perusahaan yang dapat memenuhi keinginan mereka
- b. *Intention to search for alternatives* yang dapat diartikan sebagai karyawan pada suatu perusahaan memiliki keinginan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lainnya
- c. *Intention to quit* yang dapat diartikan sebagai perubahan sifat karyawan menuju ke sifat negatif, dan memiliki keinginan untuk mengumpulkan surat *resign* ke perusahaan.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Pengaruh Employee experience Terhadap Turnover intention**

*Employee experience* berpengaruh negatif terhadap intensi *turnover*. Karyawan yang mendapatkan pengalaman positif dari perusahaan akan bertahan di organisasi. Karyawan yang mempersepsikan bahwa perusahaan memberikan pengalaman positif selama bekerja akan membalas dengan tetap bertahan di perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan semakin positif pengalaman karyawan semakin rendah tingkat intensi *turnover* karyawan. Hasil penelitian membuktikan bahwa *employee experience* berpengaruh negatif terhadap intensi *turnover*. Adanya keinginan karyawan untuk secara sukarela meninggalkan pekerjaan mereka saat ini dan pindah ke pekerjaan baru. Dapat menyebabkan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman karyawan, yaitu

pengalaman lingkungan fisik, pengalaman budaya, pengalaman teknologi, kepemimpinan, pekerjaan yang bermakna, pemberdayaan, pertumbuhan dan pengakuan, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan (Aurel & Febriansyah, 2024)

### **2.3.2 Pengaruh Employee experience Terhadap Keterikatan Karyawan**

*Employee experience* berpengaruh negatif terhadap keterikatan karyawan.

Karyawan yang mendapatkan pengalaman positif dari perusahaan akan bertahan di organisasi. Karyawan yang mempersepsikan bahwa perusahaan memberikan pengalaman positif selama bekerja akan mebalas dengan tetap bertahan di perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan semakin positif pengalaman karyawan semakin rendah tingkat intensi *turnover* karyawan (Darmawan & Napitupulu, 2023)

Pengalaman kerja karyawan menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, maka semakin trampil dan sempurna pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan (Putri, 2024). pengalaman kerja merupakan langkah awal untuk melihat kemampuan seseorang dan dapat digunakan untuk membantu orang-orang untuk mengetahui kemampuannya dalam melakukan suatu pekerjaan.

Hasil penelitian (Darmawan & Napitupulu, 2023) membuktikan bahwa *employee experience* berpengaruh negatif terhadap intensi *turnover*, sedangkan menurut (Putri, 2024) menunjukkan bahwa *employee experience* berpengaruh terhadap intensi *turnover*

### 2.3.3 Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Turnover intention

Keterikatan karyawan berpengaruh negatif terhadap intensi *turnover*. Karyawan yang mendapatkan pengalaman positif dari perusahaan akan bertahan di organisasi. Karyawan yang mempersepsikan bahwa perusahaan memberikan pengalaman positif selama bekerja akan mebalas dengan tetap bertahan di perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan semakin positif pengalaman karyawan semakin rendah tingkat intensi *turnover* karyawan. Hasil penelitian (Darmawan & Napitupulu, 2023) membuktikan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh negatif terhadap intensi *turnover*. Melihat hal tersebut dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* hal ini senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Putri, 2024) bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap *turnover* karyawan dimana semakin tinggi *engagement* karyawan akan menurunkan *turnover* karyawan (Islamy, 2018)

### 2.3.4 Keterikatan Karyawan Memediasi Antara Employee experience dan Turnover intention

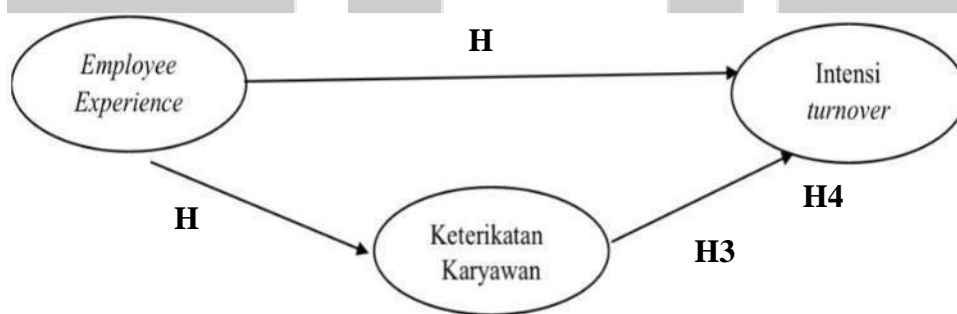
Keterikatan karyawan merupakan rasa keterikatan emosional terhadap pekerjaan dan organisasi, termotivasi, dan mampu memberikan kemampuan terbaik karyawan untuk membantu kesuksesan bagi organisasi (Darmawan & Napitupulu, 2023). Keterikatan karyawan dapat memediasi hubungan antara *employee experience* dan *turnover intention*. Keterikatan karyawan mengacu pada sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional, kognitif, dan afektif terhadap organisasi tempat mereka bekerja. *Employee experience*, yang mencakup

aspek- aspek seperti kepuasan kerja, dukungan manajemen, dan budaya perusahaan, dapat mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan.

Dukungan manajemen yang kuat, lingkungan kerja yang positif, dan peluang pengembangan, dapat meningkatkan keterikatan karyawan. Di sisi lain, pengalaman negatif di tempat kerja, seperti ketidakpuasan kerja dan kurangnya dukungan, dapat mengurangi tingkat keterikatan karyawan. Dengan demikian, keterikatan karyawan dapat bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara *employee experience* dan *turnover intention*. *Employee experience* yang positif meningkatkan keterikatan karyawan, yang pada gilirannya mengurangi *turnover intention* dengan memperkuat ikatan karyawan terhadap organisasi.

#### 2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka disusunlah kerangka pemikiran dalam pengembangan hipotesis penelitian ini adalah:



**Gambar 2. 4 Kerangka Penelitian Penulis**

Sumber: Data diolah



## 2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian ini merujuk pada rumusan masalah yang telah disebutkan dan hasil dari kerangka pemikiran sehingga, berikut ini merupakan hipotesis yang dihasilkan dari penelitian.

H<sub>1</sub> : *Employee experience* secara signifikan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

H<sub>2</sub> : *employee experience* secara signifikan berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.

H<sub>3</sub> : Keterikatan karyawan secara signifikan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

H<sub>4</sub> : Keterikatan karyawan secara signifikan memediasi pengaruh terhadap *turnover intention*.