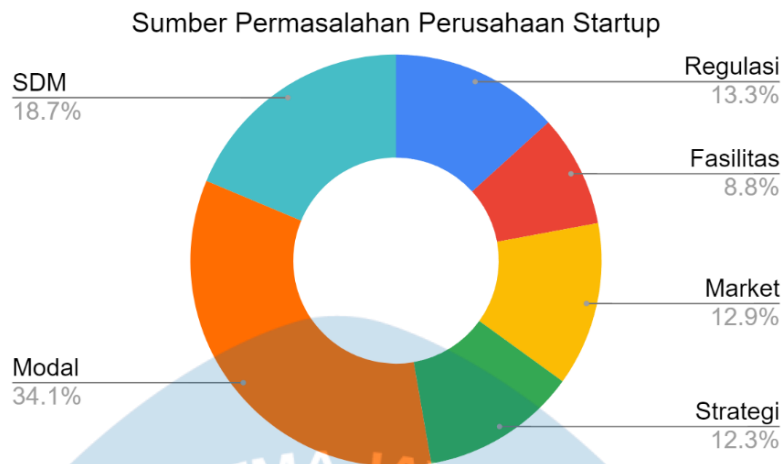


BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi dan adanya fenomena pandemi Covid19 memberikan dampak yang sangat besar pada kebiasaan-kebiasaan manusia dalam melakukan aktivitasnya. Kebutuhan manusia yang semakin beragam mendorong terciptanya teknologi yang mendisrupsi kebiasaan maupun budaya yang ada di masyarakat. Manusia mulai beralih ke arah pemanfaatan teknologi digital dalam melakukan aktivitasnya, mulai dari pendidikan *online*, perdagangan *online*, layanan kesehatan *online*, hingga rekreasi *online*. Perubahan pola ini ternyata memberikan dampak positif pada sektor industri terutama yang berbasis pemanfaatan teknologi informasi, hal ini bisa dilihat dengan semakin bertumbuhnya perusahaan-perusahaan *startup*. Berdasarkan data yang diperoleh dari Startup Ranking (2023) diketahui bahwa Indonesia merupakan negara yang subur untuk pertumbuhan perusahaan *startup*, bahkan pada tahun 2023 menduduki posisi keenam dibandingkan dengan negara-negara lainnya di dunia dengan jumlah perusahaan *startup* sebanyak 2500 perusahaan.



Gambar 1. Sumber Permasalahan Perusahaan Startup

Sumber: Masyarakat Industri Kreatif Teknologi Informasi dan Komunikasi
Indonesia, (2021)

Pertumbuhan yang masif juga diiringi dengan kejatuhan yang cepat, banyak perusahaan *startup* baik yang berskala kecil, sedang, maupun besar sampai harus menutup kegiatan operasionalnya. Sumber permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan *startup* sangatlah beragam. Berdasarkan data yang diperoleh dari Masyarakat Industri Kreatif Teknologi Informasi dan Komunikasi Indonesia (2021) terdapat enam sumber permasalahan yang dihadapi perusahaan *startup*, yaitu fasilitas, regulasi, market, strategi, sumber daya manusia, dan modal. Berdasarkan Gambar 1. dapat diketahui bahwa terdapat dua masalah utama dengan persentase paling besar, yaitu modal dan sumber daya manusia. Kedua permasalahan tersebut berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan mampu bekerja sesuai dengan sistem dan tujuan perusahaan. Kinerja perusahaan yang kurang dapat menyebabkan perusahaan kesulitan untuk mendapatkan investor yang

bersedia memberikan modal usaha. Hal tersebut menunjukkan bahwa modal dan sumber daya manusia merupakan dua permasalahan yang saling berkaitan, sehingga perlu diperhatikan oleh perusahaan *startup*.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Alpha JWC Ventures *et al.* (2023) menunjukkan bahwa 91% karyawan memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya. Terdapat tiga faktor yang menyebabkan hal tersebut, yaitu karyawan mendapatkan penawaran gaji dan kompensasi yang lebih menarik, ketidakselarasan misi dan budaya, serta kurangnya kesempatan untuk mengembangkan dirinya. Sehingga, perusahaan perlu mengatasi ketiga faktor permasalahan ini agar karyawannya mengurungkan keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaan dan memilih untuk menetap. Perusahaan perlu mengambil tindakan yang dirasa diperlukan untuk menjaga karyawan unggulannya, karena menemukan karyawan yang unggul bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan (Lobell, 2020). Masyarakat Industri Kreatif Teknologi Informasi dan Komunikasi Indonesia (2021) menyebutkan bahwa karyawan di perusahaan *startup* yang ada di Indonesia sebanyak 96,5% merupakan karyawan yang berasal dari generasi Y dan generasi Z sehingga perusahaan dalam merancang strategi untuk mengurangi *intention to leave* harus menyesuaikan dengan pola perilaku dari pekerja yang berasal dari generasi Y dan generasi Z.

Dalam usaha mengembangkan karyawan perlu adanya perilaku kerja yang inovatif atau yang dikenal dengan sebutan *innovative work behavior*, peningkatan *innovative work behavior* terbukti dapat mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (El-Hanafy, 2020). Karyawan yang merasa memiliki

perasaan keterikatan dan pengalaman yang baik cenderung akan mengurangi keinginannya untuk keluar dari pekerjaannya (Erwina, 2022).

Perusahaan *startup* pada dasarnya merupakan perusahaan yang sangat menuntut inovasi-inovasi baru agar bisa melihat celah kosong yang tercipta karena adanya perubahan pola perilaku manusia. Inovasi akan memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya sehingga budaya atau kebiasaan dalam bekerja dengan prinsip-prinsip inovatif pada perusahaan *startup* harus dikembangkan. Dilansir dari CNN Indonesia (2022), hasil wawancara dengan *founder* PT. Bukalapak.com menyebutkan bahwa banyak perusahaan *startup* yang tidak kuat untuk bertahan disebabkan oleh perusahaan tersebut tidak mampu dalam membangun budaya yang sesuai, kurang disiplin dalam mengatur dan mengeksekusi keuangan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Alpha JWC Ventures *et al.* (2023) bahwa budaya merupakan bagian *intangible*, namun memberikan dampak yang sangat *tangible* pada perusahaan, mulai dari meningkatkan kinerja finansial, kepuasan konsumen, sampai dengan meningkatkan keterikatan karyawan. Ketika karyawan memiliki keterlibatan dengan pekerjaannya, karyawan akan siap untuk menciptakan cara-cara yang inovatif dalam bekerja agar pekerjaan yang mereka lakukan lebih efektif (Pukkeeree *et al.*, 2020). *Employee experience* yang positif dapat memungkinkan terciptanya inovasi, sedangkan *employee experience* yang negatif dapat menghambat terciptanya inovasi (Dery *et al.*, 2017).

Keterikatan atau keterlibatan seorang karyawan merupakan faktor yang penting yang dapat mempengaruhi cara seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Hubungan keterikatan karyawan dengan perusahaannya dikenal

dengan sebutan *employee engagement*. *Employee engagement* yang baik telah terbukti mampu menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Shuck *et al.*, 2014; Srivastava & Bajpai, 2021). Karyawan yang merasa dilibatkan dan terikat dengan perusahaan tidak akan meninggalkan perusahaannya karena mereka merasa dapat menginvestasikan diri dan energi mereka ke dalam pekerjaan, serta merasa memiliki kecocokan akan diri mereka dengan pekerjaan yang mereka lakukan (Srivastava & Bajpai, 2021).

Employee experience bisa diartikan sebagai sebuah pengalaman yang karyawan dapatkan selama proses dia bekerja, baik yang berbentuk positif maupun negatif. Pengalaman yang positif akan memberikan alasan yang kuat bagi karyawan untuk lebih menginvestasikan lebih banyak kemampuan mereka ke tempat kerja mereka. Organisasi perlu memiliki pemimpin yang efektif yang mampu memberikan kejelasan dan arah yang tepat, serta fokus pada praktik kerja yang tercipta agar bisa mendorong terciptanya *employee experience* yang positif (IBM Smarter Workforce Institute, 2016). *Employee experience* sering disebut sebagai sebuah pendekatan baru yang mendisrupsi pendekatan dengan menggunakan *employee engagement* (Tucker, 2020). Meskipun begitu, Yadav dan Vihari (2021) telah berhasil memetakan perbedaan mendasar antara *employee experience* dan *employee engagement*.

Keseluruhan penjabaran diatas yang berdasarkan dari penelitian-penelitian terdahulu, bahwa hal tersebut juga menjadi keprihatinan perusahaan *startup* di Indonesia, khususnya untuk pengembangan praktik kerja yang inovatif yang berguna untuk menjaga karyawan unggulannya memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan melalui peningkatan keterikatan dan pengalaman positif dari para

pekerjanya, sehingga secara garis besar penelitian akan membahas tentang pengaruh yang tercipta antara *employee experience* dan *employee engagement* terhadap *intention to leave* baik secara langsung maupun melalui *innovative work behavior* sebagai mediator.

1.2. Perumusan Masalah

Dalam usaha mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaannya, terkhususnya untuk perusahaan *startup*, perlu adanya perhatian yang diberikan pada atribut-atribut yang berpengaruh. Beberapa penelitian yang sudah dilakukan memberikan hasil penelitian yang berbeda-beda, hal ini juga bisa disebabkan karena perbedaan objek penelitian, indikator penelitian, dan tentunya model penelitian yang digunakan. Perbedaan-perbedaan inilah yang menjadi ruang untuk peneliti melakukan eksplorasi, sehingga bisa memberikan pengembangan dan pembaharuan baik secara hasil maupun konsep pemikiran.

El-Hanafy (2020) dan Kaymakçı *et al.* (2022) sepakat bahwa *innovative work behavior* berpengaruh secara negatif terhadap *intention to leave*. Meskipun begitu, kedua penelitian ini dilakukan pada objek penelitian yang berbeda, dan juga menggunakan pendekatan *innovative work behavior* yang berbeda. Pada penelitian yang dilakukan oleh El-Hanafy (2020) meskipun secara keseluruhan *innovative work behavior* berpengaruh secara negatif terhadap *intention to leave* namun hanya satu dari tiga dimensi *innovative work behavior* yang terbukti berpengaruh secara negatif terhadap *intention to leave*.

Keselarasan hasil penelitian juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Ali *et al.* (2022) dan Pukkeeree *et al.* (2020) yang meneliti tentang hubungan

antara *innovative work behavior* dan *employee engagement*. Kedua penelitian ini sepakat bahwa *employee engagement* akan memberikan dampak positif terhadap *innovative work behavior*. Erwina (2022) menemukan hasil penelitian yang berbeda, pada penelitiannya ditemukan bahwa hanya *employee experience* yang berpengaruh secara negatif terhadap *intention to leave* sedangkan *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap *intention to leave*.

Keseluruhan penelitian terdahulu yang sudah dilakukan, masih belum terdapat penelitian yang secara tertulis menghubungkan *employee engagement*, *employee experience*, *innovative work behavior*, dan *intention to leave* dalam satu model penelitian. Sehingga, peneliti tertarik untuk menciptakan model penelitian baru yang dapat menguji apakah *innovative work behavior* mampu memediasi hubungan antara *employee engagement* dan *employee experience* terhadap *intention to leave*. Model penelitian yang baru ini merupakan proses pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Erwina (2022) yang hanya meneliti tentang hubungan *employee experience*, *employee engagement*, dan *intention to leave*, penelitian yang dilakukan oleh Dery *et al.* (2017) yang meneliti hubungan antara *employee experience* dan *innovative work behavior*, penelitian yang dilakukan oleh Ali *et al.* (2022) dan Pukkeeree *et al.* (2020) yang hanya meneliti hubungan antara *employee engagement* dan *innovative work behavior*, dan penelitian yang dilakukan oleh El-Hanafy (2020), Kaymakcı *et al.* (2022), dan Maqableh *et al.* (2022) yang hanya meneliti hubungan antara *innovative work behavior* dan *intention to leave*.

Berdasarkan perbedaan-perbedaan yang ditemukan dan pengembangan model yang akan dilakukan oleh peneliti, maka dalam proses pengembangan ini terdapat

beberapa pertanyaan-pertanyaan penelitian yang perlu dijawab, dan dirumuskan sebagai berikut:

- a. Apakah *employee experience* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* pada perusahaan *startup*?
- b. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* pada perusahaan *startup*?
- c. Apakah *employee experience* berpengaruh terhadap *intention to leave* pada perusahaan *startup*?
- d. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *intention to leave* pada perusahaan *startup*?
- e. Apakah *innovative work behavior* berpengaruh terhadap *intention to leave* pada perusahaan *startup*?
- f. Apakah *innovative work behavior* dapat memediasi hubungan yang tercipta antara *employee experience* dan *intention to leave* pada perusahaan *startup*?
- g. Apakah *innovative work behavior* dapat memediasi hubungan yang tercipta antara *employee engagement* dan *intention to leave* pada perusahaan *startup*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pembahasan yang sudah dilakukan pada bagian perumusan masalah sebelumnya, maka terdapat beberapa tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh peneliti yaitu sebagai berikut:

- a. Menguji dan menganalisis pengaruh *employee experience* terhadap *innovative work behavior* pada perusahaan *startup*.
- b. Menguji dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *innovative work behavior* pada perusahaan *startup*.

- c. Menguji dan menganalisis pengaruh *employee experience* terhadap *intention to leave* pada perusahaan *startup*.
- d. Menguji dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *intention to leave* pada perusahaan *startup*.
- e. Menguji dan menganalisis pengaruh *innovative work behavior* terhadap *intention to leave* pada perusahaan *startup*.
- f. Menguji dan menganalisis peran *innovative work behavior* dalam memediasi hubungan yang tercipta antara *employee experience* dan *intention to leave* pada perusahaan *startup*.
- g. Menguji dan menganalisis peran *innovative work behavior* dalam memediasi hubungan yang tercipta antara *employee engagement* dan *intention to leave* pada perusahaan *startup*.

1.4. Batasan Penelitian

Dalam upaya menjaga penelitian untuk tidak melebar dan tetap fokus, maka peneliti telah menetapkan beberapa batasan masalah untuk penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

- a. *Intention to leave* sebagai variabel terikat pada penelitian ini mengacu pada pemahaman yang dikemukakan oleh Basak *et al.* (2013) yang mengatakan bahwa *intention to leave* adalah kesenjangan yang secara sadar dan disengaja untuk meninggalkan organisasi.
- b. *Innovative work behavior* sebagai variabel pemediasi pada penelitian ini mengacu pada pemahaman yang dikemukakan oleh Jong dan Hartog (2010) yang mengatakan bahwa *innovative work behavior* adalah seperangkat perilaku kerja yang inovatif yang dimulai dengan eksplorasi dan penciptaan ide-ide

inovatif, pemilihan, dan penerapan ide inovatif dalam praktik kerja. *Innovative work behavior* ini sendiri terdiri atas 4 dimensi, yaitu: *idea exploration*, *idea generation*, *idea championing*, dan *idea implementation*.

- c. *Employee experience* sebagai variabel bebas pada penelitian ini mengacu pada pemahaman yang dikemukakan oleh Yadav dan Vihari (2021) yang mengatakan bahwa *employee experience* adalah bentuk persepsi yang dimiliki karyawan tentang pengalaman mereka dalam melakukan pekerjaan mereka di tempat kerja. *Employee experience* ini sendiri terdiri atas 6 dimensi, yaitu: *cohesiveness*, *vigour*, *well-being*, *inclusiveness*, *achievement oriented*, *physical work environment*.
- d. *Employee engagement* sebagai variabel bebas pada penelitian ini mengacu pada pemahaman yang dikemukakan oleh Shuck *et al.* (2014) yang mengatakan bahwa *employee engagement* adalah sebuah keadaan psikologis yang positif dan aktif dalam pekerjaan yang dioperasikan oleh intensitas dan arah energi *cognitive*, *emotional*, dan *behavioral*. *Employee engagement* ini sendiri terdiri atas 3 dimensi, yaitu: *cognitive*, *emotional*, dan *behavioral*.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian yang baik adalah penelitian yang memiliki manfaat, berikut adalah beberapa manfaat teoritis dan praktis yang diharapkan dari penelitian ini:

- a. Manfaat teoritis: penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan secara akademis terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia. Sehingga penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan yang tercipta pada penelitian terdahulu. Penelitian ini juga diharapkan bisa membantu peneliti selanjutnya dan menjadi

acuan maupun pembandingan dalam mengeksplorasi faktor-faktor lain maupun yang digunakan dalam penelitian ini.

- b. Manfaat praktis: penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan kepada orang-orang yang bekerja di bidang manajemen sumber daya manusia dan perusahaan dalam menyusun strategi untuk mengurangi keinginan untuk keluar karyawan pada perusahaan *startup* dengan memanfaatkan inovasi-inovasi yang bisa diciptakan oleh para pekerjanya. Temuan dari penelitian ini juga diharapkan bisa memberikan pengetahuan bagi pengambil keputusan di perusahaan untuk bisa memanfaatkan pengalaman dan keterikatan pekerjanya agar dapat mengurangi keinginan untuk keluar dari karyawannya dengan menggunakan perilaku kerja yang inovatif.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika yang digunakan peneliti untuk proses penulisan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Pada bagian ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pada bagian ini berisi tentang dasar-dasar teori, hasil penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, dan model penelitian yang menunjukkan hubungan antar variabel yang digunakan pada penelitian ini, yaitu: *employee experience*, *employee engagement*, *innovative work behavior*, dan *intention to leave*.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Pada bagian ini berisi desain penelitian, definisi operasional, populasi dan metode *sampling* yang digunakan dalam penelitian, sumber data dan cara pengumpulan data, dan teknik yang digunakan dalam menganalisis data.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi hasil pembahasan dari analisis data yang sudah dilakukan, yaitu analisis data statistik deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji hipotesis, uji mediasi. Bab ini juga akan membahas secara rinci mengenai hasil akhir dari penelitian yang sudah dilakukan.

BAB V: PENUTUP

Bab ini akan berisi kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, serta saran untuk penelitian selanjutnya.