

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### 2.1. *Intention to Leave*

*Intention to leave* pertama kali disebutkan oleh Mobley *et al.* (1979) dimana pada awalnya disajikan sebagai bukti dari tindakan niat minat. Pemikiran karyawan dan penilaian beberapa kemungkinan pada pekerjaan telah digunakan dalam menentukan niat mereka untuk meninggalkan posisi mereka (Allen *et al.*, 2003). Karyawan yang memutuskan untuk keluar perlu digantikan agar proses operasional perusahaan tetap bisa berjalan secara normal. Pergantian ini akan menambah pekerjaan staf administrasi karena perlu mencari karyawan pengganti, sedangkan pergantian pada tingkat manajer dapat melemahkan kontrol organisasi dan menyebabkan integrasi yang buruk, mengurangi kepuasan, integrasi, dan sentralisasi (Price, 1989). Pekerja yang dikelola sebagai aset untuk mencapai tujuan perusahaan, pergantian karyawan bahkan apabila hanya berupa niatan merupakan komponen penting yang perlu diperhatikan dalam kehidupan perusahaan. Pergantian karyawan bisa menjadi hal yang menguntungkan, karena bisa memiliki pekerja baru yang masih segar dengan ide-idenya, namun juga merugikan dari segi biaya, waktu, dan tenaga yang diperlukan untuk mencari karyawan pengganti (Erwina, 2022).

Penelitian tentang *intention to leave* sudah banyak dilakukan pada berbagai sektor organisasi. Basak *et al.* (2013) telah berhasil mengembangkan model yang bisa digunakan untuk menilai seberapa besar keinginan seorang karyawan untuk keluar dari perusahaannya. Secara garis besar, penilaian ini akan menilai seputar

keinginan untuk berpindah pekerjaan yang disebabkan oleh adanya peluang, ketidakpuasan kerja, dan juga ketidakadilan yang dialami dalam pekerjaan. 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, dan kurangnya kesempatan untuk mengembangkan dirinya.

## **2.2. Innovative Work Behavior**

*Innovative work behavior* mengacu pada penerapan ide-ide baru secara terencana dalam peran kerja individu, kelompok, maupun organisasi untuk meningkatkan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi (West, 1989; West & Farr, 1989). Perilaku ini dapat menyebabkan fungsi organisasi yang lebih baik dan manfaat sosial-psikologis bagi karyawan, seperti kepuasan kerja yang lebih besar, komunikasi interpersonal yang lebih baik, dan penyesuaian yang lebih bagus antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya. Penelitian tentang konsep dari *innovative work behavior* kemudian semakin berkembang, Janssen (2000) merupakan peneliti pertama yang mencoba mengembangkan *innovative work behavior* ke dalam sebuah multi-dimensi pengukuran, *innovative work behavior* dibagi ke dalam tiga dimensi pengukuran, yaitu: *idea generation*, *idea promotion*, dan *idea implementation*.

Ketiga dimensi yang digunakan sebagai dimensi pengukuran dari *innovative work behavior* kemudian berkembang lagi menjadi empat dimensi, yaitu: *idea exploration*, *idea generation*, *idea championing*, dan *idea implementation* (Jong &

Hartog, 2010). Berikut adalah penjelasan dari masing-masing dimensi yang digunakan untuk pengukuran *innovative work behavior*:

- a. *Idea exploration* merupakan langkah awal untuk mencari cara meningkatkan produk, layanan, atau proses yang saat ini digunakan.
- b. *Idea generation* merupakan langkah kedua dimana pada tahap ini terciptalah ide-ide yang bisa digunakan untuk menghasilkan produk baru, layanan, prosedur, memasuki pasar baru, untuk pemahaman yang lebih umum ide yang tercipta bisa digunakan untuk menemukan jawaban dari permasalahan yang tercipta.
- c. *Idea championing* merupakan langkah ketiga dimana ketika ide-ide sudah diciptakan, perlu adanya proses seleksi ide yang nantinya akan digunakan, karena tidak sedikit ide-ide yang tercipta namun ternyata bertentangan dengan praktik kerja yang sudah ada saat ini, dan praktik kerja tersebut tidak bisa dirubah. Selain itu juga, ide meskipun sebuah ide dinilai mampu menutup *gap*, terkadang biaya pengembangan dan eksekusi ide bisa jadi merupakan dari segi finansial, sehingga perlunya menyeleksi dan memilih ide mana yang paling cocok digunakan dan diterapkan di tempat kerja.
- d. *Idea implementation* merupakan akhir dari proses pembuatan ide. Ide-ide yang sudah dipikirkan, tercipta, dan diseleksi kemudian perlu diimplementasikan untuk menguji apakah ide tersebut memang terbukti bisa mengisi *gap* atau tidak. Proses implementasi ini membutuhkan komitmen kerja dan berorientasi pada hasil. Membuat inovasi menjadi bagian rutin dari praktik dan perilaku kerja, seperti menciptakan barang atau proses kerja baru, menguji, dan meningkatkan merupakan contoh tambahan dari *idea implementation*.

Perusahaan *startup* sering sekali bersinggungan dengan pemanfaatan teknologi yang serba digital. Pemanfaatan teknologi digital bisa dikembangkan berdasarkan pemahaman digitalisasi, dengan memanfaatkan peluang digitalisasi, perusahaan *startup* dapat meningkatkan efektivitas strategi inovasi mereka (Centobelli *et al.*, 2022). Untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi pada ekosistem *startup*, perusahaan *startup* perlu mendorong inovasi baik secara tim maupun individu, mempromosikan inovasi individu sangat penting untuk keberlangsungan hidup *startup* dan persaingan pasar (Munir & Beh, 2019).

### **2.3. *Employee Experience***

Dasar dari *employee experience* bisa ditarik dari konsep “*experience economy*” sebagai tahap selanjutnya dalam pengembangan nilai yang kemudian berkembang lagi dengan nama *customer experience* dalam konsep pemasaran, secara fundamental dapat diartikan bahwa pengendalian pengalaman yang dilakukan secara aktif dapat diingat secara komprehensif sehingga membantu terciptanya nilai (Pine & Gilmore, 1998). *Employee experience* yang dinilai sebagai pengembangan dari *customer experience* sudah diadopsi pada penelitian-penelitian tentang sumber daya manusia yang terkini (dengan premis yang mendasari relevansi strategis organisasi yang berorientasi pada pasar) (Plaskoff, 2017).

*Employee experience* yang bersifat positif mampu memberikan motivasi kepada karyawan untuk memberikan diri mereka secara penuh pada pekerjaan mereka. Pada penelitian yang dilakukan oleh IBM Smarter Workforce Institute

(2016) telah dikembangkan lima dimensi dari *employee experience*, berikut adalah dimensi dan penjelasannya:

- a. *Belonging*: perasaan sebagai anggota kelompok, tim, atau organisasi.
- b. *Purpose*: perasaan memahami usaha seseorang.
- c. *Achievement*: perasaan pencapaian dalam pekerjaan yang dilakukan.
- d. *Happiness*: perasaan menyenangkan yang timbul di dalam dan sekitar pekerjaan.
- e. *Vigor*: perasaan penuh energi, antusiasme, dan kegembiraan saat bekerja.

Dimensi-dimensi yang merupakan bagian dari *employee experience* semakin dikembangkan, hal itu bisa ditunjukkan dari penelitian yang dilakukan oleh Yadav dan Vihari (2021). Dimensi dari *employee experience* berkembang menjadi enam dimensi, berikut adalah dimensi dan penjelasannya:

- a. *Cohesiveness* mengacu pada sikap, perilaku, dan kinerja umum dalam suatu kelompok, yang berkontribusi terhadap kinerja organisasi.
- b. *Vigour* mengacu respon efektif positif terhadap interaksi berkelanjutan seseorang antara individu dan lingkungan kerjanya.
- c. *Well-being* mengacu pada kesejahteraan pribadi atau kesejahteraan subjektif.
- d. *Achievement orientation* mengacu pada teori tujuan pencapaian yang menyarankan karyawan terlibat dengan tujuan spesifik kompetensi, membentuk pola kognitif untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
- e. *Inclusiveness* mengacu pada praktik bisnis yang mengintegrasikan individu ke dalam peluang, informasi, dan kontak. Faktor agama, etnis, dan gender dapat mempengaruhi inklusivitas seseorang.

f. *Physical work environment* mengacu pada dampak lingkungan fisik terhadap karyawan, dengan fokus pada aspek-aspek seperti tata letak tempat kerja, desain interior, cahaya, kebisingan, dan kondisi sekitar.

Strategi untuk memprioritaskan *employee experience* terutama untuk perusahaan startup sebagai perusahaan rintisan yang sedang berkembang sangat berguna untuk menciptakan lingkungan yang mendorong keterlibatan, pengembangan, dan meningkatkan *customer experience* (Bibb, 2023).

#### **2.4. *Employee Engagement***

Keterikatan karyawan dengan pekerjaannya sudah diteliti sejak dahulu, namun pencetusan sebutan *employee engagement* pertama kali disebutkan oleh Shuck *et al.* (2014). Keterikatan kerja pertama kali disinggung oleh Schaufeli *et al.* (2002) namun dengan sebutan *work engagement*. *Work engagement* sendiri diartikan sebagai keadaan pikiran yang positif dan memuaskan dari karyawan terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan perasaan semangat, dedikasi, dan juga penyerapan seutuhnya (Schaufeli *et al.*, 2006). Keterikatan dapat dikatakan sebagai lawan dari kelelahan (Maslach *et al.*, 2001). Saks (2006) mengemukakan tentang keterikatan karyawan namun dari sudut pandang peran dalam organisasi, yaitu sejauh mana seorang karyawan secara psikologis hadir dengan peran tertentu dalam organisasi. Pada penelitian yang dilakukan oleh Saks (2006) juga sudah membagi keterikatan menjadi keterikatan pekerjaan dan keterikatan organisasi.

Keterikatan semakin menjadi topik yang menarik untuk diteliti seiring dengan perkembangan keilmuan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Rich *et al.* (2010) menyinggung keterikatan dengan sebutan *job engagement*. *Job engagement*

diartikan sebagai konsep motivasi multidimensi yang menunjukkan penggunaan energi fisik, kognitif, dan emosional seorang karyawan secara bersamaan untuk kinerja kerja yang aktif dan penuh (Rich *et al.*, 2010). Soanne *et al.* (2012) mengembangkan keterikatan dengan sebutan *social/intelectual engagement*, *social/intelectual engagement* diartikan sebagai sejauh mana karyawan terlibat secara intelektual dalam pekerjaannya, memberikan dampak positif pada pekerjaan mereka, memiliki hubungan sosial di tempat kerja mereka, dan berbagi prinsip dengan rekan kerja.

Setelah keterikatan berkembang dengan sebutan *work engagement*, *organizational engagement*, dan *social/intelectual engagement*, Shuck *et al.* (2014) kemudian mendefinisikan keterikatan dengan sebutan *employee engagement*. Namun begitu, *employee engagement* bukanlah pengganti dari ketiga bentuk keterikatan yang sudah ada sebelumnya, melainkan sebuah pengembangan teori tentang keterikatan yang dinilai dari sudut pandang yang berbeda. Menurut Shuck *et al.* (2014), *employee engagement* dapat diartikan sebagai keadaan psikologis yang positif dan berhubungan dengan pekerjaan yang dioperasionalkan oleh intensitas dan arah energi kognitif, emosional, dan perilaku. Berdasarkan definisi-definisi tentang keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya yang terus berkembang, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan perasaan psikologis karyawan yang berbentuk sebagai sebuah kebahagiaan yang membentuk keterikatan yang mampu mempengaruhi cara karyawan tersebut melakukan pekerjaannya.

*Employee engagement* yang dijelaskan oleh Shuck *et al.* (2014) terdiri atas tiga dimensi. Ketiga dimensi ini bersama-sama membentuk *employee*

*engagement*. Ketiga dimensi yang dimaksud adalah *cognitive engagement*, *emotional engagement*, dan *behavioral engagement*. Berikut adalah penjelasan untuk masing-masing dimensi dari *employee engagement*.

- a. *Cognitive engagement* adalah istilah yang mengacu pada energi mental yang diarahkan pada kinerja positif organisasi, yang ditunjukkan dengan perhatian dan konsentrasi di tempat kerja (Rich *et al.*, 2010; Shuck *et al.*, 2014). Karyawan yang terikat dalam *cognitive engagement* akan mengeluarkan energi mental yang sarat terhadap aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan mereka, yang memastikan pendekatan yang seimbang dan fokus terhadap pengalaman terkait pekerjaan mereka.
- b. *Emotional engagement* adalah istilah yang mengacu pada intensitas dan keinginan karyawan untuk berkontribusi secara emosional pada keberhasilan perusahaan (Shuck *et al.*, 2014). *Emotional engagement* juga mencakup keyakinan karyawan pada tujuan dan misi perusahaan serta perasaan memiliki makna pribadi dari pengalaman kerja mereka.
- c. *Behavioral engagement* adalah istilah yang mengacu pada keadaan psikologis di mana karyawan bersedia meningkatkan kinerja mereka dengan melakukan lebih banyak upaya, bekerja lebih keras, dan melampaui harapan (Rich *et al.*, 2010). Secara psikologis, karyawan yang memiliki *behavioral engagement* melihat diri mereka bersedia memberikan melakukan lebih dari yang diharapkan yang bertujuan untuk kemajuan mereka (Shuck *et al.*, 2014).

Meskipun *employee engagement* dan *employee experience* secara sekilas terlihat sama, bahkan pada beberapa penelitian disebutkan bahwa *employee experience* merupakan pengembangan atau pengganti dari *employee engagement*



(Plaskoff, 2017). Namun begitu, Yadav dan Vihari (2021) telah berhasil membuktikan bahwa terdapat perbedaan mendasar antara *employee engagement* dan *employee experience* yaitu pada fokusnya, dimana *employee engagement* menempatkan organisasi sebagai pusat, sedangkan *employee experience* menempatkan karyawan sebagai pusatnya.

## 2.5. Penelitian Terdahulu

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

No.	Identitas Jurnal Artikel	Variabel Penelitian	Metodologi Penelitian	Temuan Penelitian
1.	<i>The analysis of employee experience, employee engagement, and turnover intention at XYZ Aesthetic Clinic</i>  International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities Erwina (2022)	<i>Employee experience</i> <i>Employee engagement</i> <i>Turnover intention</i>	Jumlah Data: 25 Subjek Penelitian: Pekerja di XYZ Aesthetic Clinic Desain Riset: <i>Exploratory Sequential mix method</i> Analisis Data: SPSS dan Microsoft Office	H1: <i>Employee engagement</i> tidak berpengaruh terhadap <i>intention to leave</i>  H2: <i>Employee experience</i> berpengaruh secara negatif terhadap <i>intention to leave</i>
2.	<i>Linking conservation of resource perspective to Personal growth initiative and intention to leave: role of mediating variables</i>  Personnel Review Srivastava dan Bajpai (2021)	<i>Personal growth initiative</i> <i>Openness to experience</i> <i>Neuroticism</i> <i>Employee engagement</i> <i>Intention to leave</i>	Jumlah Data: 382 Subjek Penelitian: Pekerja dari industri perhotelan di Delhi NCR, India Desain Riset: <i>Cross sectional, longitudinal, dan experimental-based study</i> Desain Penelitian: <i>Structural Equation Modeling</i> Analisis Data: SPSS dan AMOS	H1: <i>Personal growth initiative</i> berpengaruh secara positif terhadap <i>employee engagement</i> H2: <i>Personal growth initiative</i> berpengaruh secara negatif terhadap <i>intention to leave</i> H3: <i>Employee engagement</i> berpengaruh secara negatif terhadap <i>intention to leave</i> H4: <i>Personal growth initiative</i> berpengaruh secara positif terhadap <i>openness to readiness</i> H5: <i>Openness to readiness</i> berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i> H6: <i>Openness to readiness</i> berpengaruh terhadap <i>intention</i>

No.	Identitas Jurnal Artikel	Variabel Penelitian	Metodologi Penelitian	Temuan Penelitian
				<p><i>to leave</i></p> <p>H7: <i>Personal growth initiative</i> berpengaruh secara negatif terhadap <i>neuroticism</i></p> <p>H8: <i>Neuroticism</i> berpengaruh secara negatif terhadap <i>employee engagement</i></p> <p>H9: <i>Neuroticism</i> berpengaruh secara negatif terhadap <i>intention to leave</i></p>
3.	<p><i>Human resource development practices and employee engagement: examining the connection with employee turnover intentions</i></p> <p>Human Resource Development Quarterly</p> <p>Shuck <i>et al.</i>, (2014)</p>	<p>Perceived support for participation in HRD practices</p> <p><i>Employee engagement</i></p> <p>Intention to turnover</p>	<p>Jumlah Data: 207</p> <p>Subjek Penelitian: Pekerja di organisasi kesehatan</p> <p>Desain Riset: <i>Cross Sectional Survey</i></p> <p>Desain Penelitian: <i>One-way Multivariate Analysis of Variance</i></p> <p>Analisis Data: SPSS dan AMOS</p>	<p>H1: <i>Perceived support for participation in HRD practices</i> berpengaruh secara negatif terhadap <i>intention to turnover</i></p> <p>H2a: <i>Perceived support for participation in HRD practices</i> berpengaruh secara positif terhadap <i>cognitive engagement</i></p> <p>H2b: <i>Cognitive engagement</i> berpengaruh secara negatif terhadap <i>intention to turnover</i></p> <p>H3a: <i>Perceived support for participation in HRD practices</i> berpengaruh secara positif terhadap <i>emotional engagement</i></p> <p>H3b: <i>Emotional engagement</i> berpengaruh secara negatif terhadap <i>intention to turnover</i></p> <p>H4a: <i>Perceived support for participation in HRD practices</i> berpengaruh secara positif terhadap <i>behavioral engagement</i></p> <p>H4b: <i>Behavioral engagement</i> berpengaruh secara negatif terhadap <i>intention to turnover</i></p> <p>H5a: <i>Employee engagement</i> memediasi hubungan antara <i>Perceived support for participation in HRD practices</i> dengan <i>intention to turnover</i></p> <p>H5b: <i>Cognitive engagement</i> memediasi hubungan antara <i>Perceived support for participation in HRD practices</i> dengan <i>intention to turnover</i></p> <p>H5c: <i>Emotional engagement</i> memediasi hubungan antara <i>Perceived support for</i></p>

No.	Identitas Jurnal Artikel	Variabel Penelitian	Metodologi Penelitian	Temuan Penelitian
				<p><i>participation in HRD practices dengan intention to turnover</i></p> <p>H5d: <i>Behavioral engagement</i> memediasi hubungan antara <i>Perceived support for participation in HRD practices dengan intention to turnover</i></p>
4.	<p><i>Building organizational innovation through HRM, employee voice and engagement</i></p> <p>Personnel Review</p> <p>Azevedo et al. (2020)</p>	<p><i>Employee voice</i></p> <p><i>Employee engagement</i></p> <p><i>Organizational innovation</i></p> <p><i>Human resource management</i></p>	<p>Jumlah Data: 27</p> <p>Subjek Penelitian: Karyawan dan direktur</p> <p>Desain Riset: <i>Semi-Structured Interview</i></p> <p>Desain Penelitian: <i>Qualitative</i></p> <p>Analisis Data: Microsoft office</p>	<p>Strategi inovasi dibutuhkan untuk mengintegrasikan Think-a-thons dan jenis lainnya dari partisipasi karyawan dalam kegiatan rutin.</p> <p>Melalui kolaborasi antar departemen dan employee voice yang berkelanjutan, inisiatif ini dapat mempromosikan inovasi.</p> <p>Pentingnya keterlibatan HRM dalam mengembangkan situasi yang menguntungkan untuk terlibat dalam inovasi.</p> <p>HRM harus berperan proaktif dalam mendorong budaya yang menghargai <i>employee engagement</i> dan mengembangkan pemahaman bersama tentang inovasi</p>
5.	<p><i>Employee engagement and innovative work behavior among chinese millennials:mediating and moderating role of work-life balance and psychological empowerment</i></p> <p>Frontiers in Psychology</p> <p>Ali et al. (2022)</p>	<p><i>Employee engagement</i></p> <p><i>Work-life balance</i></p> <p><i>Psychological empowerment</i></p> <p><i>Innovative work behavior</i></p>	<p>Jumlah Data: 372</p> <p>Subjek Penelitian: Karyawan senior China yang bekerja di industri IT, perdagangan, real estate, keuangan, dan telekomunikasi</p> <p>Desain Riset: Cross Sectional Survey</p> <p>Desain Penelitian: <i>Structural Equation Modeling</i></p> <p>Analisis Data: SmartPLS</p>	<p>H1: <i>Employee engagement</i> berpengaruh secara positif terhadap <i>innovative work behavior</i></p> <p>H2: <i>Employee engagement</i> berpengaruh secara positif terhadap <i>work-life balance</i></p> <p>H3: <i>Work-life balance</i> berpengaruh secara positif terhadap <i>innovative work behavior</i></p> <p>H4: <i>Work-life balance</i> memediasi hubungan antara <i>employee engagement</i> dengan <i>innovative work behavior</i></p> <p>H5: <i>Psychological empowerment</i> memoderasi (memperkuat) hubungan antara <i>employee engagement</i> dengan <i>innovative work behavior</i></p>
6.	<p><i>Effect of attainment value and positive thinking as</i></p>	<p><i>Employee engagement</i></p> <p><i>Innovative work behavior</i></p>	<p>Jumlah Data: 348</p> <p>Subjek Penelitian: Karyawan manajemen sumber daya</p>	<p>H1: <i>Employee engagement</i> berpengaruh secara positif terhadap <i>innovative work behavior</i></p>

No.	Identitas Jurnal Artikel	Variabel Penelitian	Metodologi Penelitian	Temuan Penelitian
	<p><i>moderators of employee engagement and innovative work behaviour</i></p> <p>Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity</p> <p>Pukkeeree <i>et al.</i> (2020)</p>	<p><i>Attainment value</i></p> <p><i>Positive thinking</i></p>	<p>manusia</p> <p>Desain Riset: <i>Cross Sectional Survey</i></p> <p>Analisis Data: SPSS21 dan PROCESS macro3.1</p>	<p>H2: <i>Attainment value</i> tidak memoderasi hubungan antara <i>employee engagement</i> dengan <i>innovative work behavior</i></p> <p>H3: <i>Positive thinking</i> dan <i>attainment value</i> secara bersama-sama memoderasi (memperkuat) hubungan antara <i>employee engagement</i> dengan <i>innovative work behavior</i></p>
7.	<p><i>The digital workplace is key to digital innovation</i></p> <p>MIS Quarterly Executive</p> <p>(Dery <i>et al.</i>, 2017)</p>	<p><i>Digital workplace</i></p> <p><i>Employee experience</i></p> <p><i>Customer experience</i></p> <p><i>Innovative behaviors</i></p>	<p>Jumlah Data: 63</p> <p>Subjek Penelitian: Eksekutif dari 27 perusahaan (direktur global, manajer senior di departemen IT, inovasi digital, fasilitas, komunikasi internal, dan sumber daya manusia</p> <p>Desain Riset: <i>Semi-Structured Interview</i></p> <p>Desain Penelitian: <i>Qualitative</i></p> <p>Analisis Data: Microsoft office</p>	<p>Dalam usaha untuk berkembang, bisnis yang sudah mapat harus menyesuaikan praktik bisnis mereka. Bisnis berkinerja tinggi berfokus pada koneksi dan kepemimpinan yang responsif ketika merancang tempat kerja digital yang meningkatkan <i>employee experience</i>.</p> <p>Perjalan transformasi digital dari tiga perusahaan (DBS Bank, Deloitte Australia, dan Audi) menekankan pada peran penting yang dimainkan oleh para pemimpin teknologi informasi dalam mengarahkan transisi ke arah yang lebih inovatif sehingga bisa menjadi lebih produktif.</p>
8.	<p><i>The perceived overqualification's effect on innovative work behaviour: Do transformational leadership and turnover intention matter?</i></p> <p>Current Research in Behavioral Sciences</p> <p>Kaymakci <i>et al.</i> (2022)</p>	<p><i>Perceived overqualifications</i></p> <p><i>Transformational leadership</i></p> <p><i>Innovative work behavior</i></p> <p><i>Turnover intention</i></p>	<p>Jumlah Data: 420</p> <p>Subjek Penelitian: Karyawan dari sektor telekomunikasi di Turki</p> <p>Desain Riset: <i>Cross Sectional Survey</i></p> <p>Desain Penelitian: <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i></p> <p>Analisis Data: AMOS dan SmartPLS</p>	<p>H1: <i>Perceived overqualification</i> berpengaruh secara positif terhadap <i>innovative work behavior</i></p> <p>H2: <i>Transformational leadership</i> memoderasi (memperkuat) hubungan <i>perceived overqualification</i> dengan <i>innovative work behavior</i></p> <p>H3: <i>Perceived overqualification</i> berpengaruh secara positif terhadap <i>turnover intention</i></p> <p>H4: <i>Turnover intention</i> memediasi hubungan antara <i>perceived overqualification</i> dengan <i>innovative work behavior</i></p>

No.	Identitas Jurnal Artikel	Variabel Penelitian	Metodologi Penelitian	Temuan Penelitian
9.	<i>The impact of innovative work behavior on employees' intention to leave: The meditation role of employees' readiness to marketing innovation at the private higher education institutions in egypt (PHEIs)</i>  International Journal of Scientific & Engineering Research  El-Hanafy (2020)	<i>Innovative work behavior</i>  <i>Readiness to marketing innovation</i>  <i>Intention to leave</i>	Jumlah Data: 438  Subjek Penelitian: Tenaga pendidik dan kependidikan di berbagai universitas swasta di Mesir  Desain Riset: Cross Sectional Survey  Desain Penelitian: <i>Structural Equation Modeling</i>  Analisis Data: Statistical Package for Social Sciences V23	H1: <i>Innovative work behavior</i> berpengaruh secara negatif terhadap <i>intention to leave</i>  H2: <i>Innovative work behavior</i> berpengaruh secara positif terhadap <i>readiness to marketing innovation</i>  H3: <i>Readiness to marketing innovation</i> berpengaruh secara negatif terhadap <i>intention to leave</i>  H4: <i>Readiness to marketing innovation</i> memediasi hubungan antara <i>innovative work behavior</i> dengan <i>intention to leave</i>
10.	<i>Mediating impact of innovative behavior on the relationship between training and turnover intention: A case study of the hospitality industry in Jordan</i>  Problems and Perspectives in Management	<i>Training</i>  <i>Innovative behavior</i>  <i>Turnover intention</i>	Jumlah Data: 160  Subjek Penelitian: Karyawan dari industri perhotelan di Amman  Desain Riset: Cross Sectional Survey  Desain Penelitian: <i>Structural Equation Modeling</i>  Analisis Data: SmartPLS	H1: <i>Training</i> berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>  H2: <i>Training</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>innovative behavior</i>  H3: <i>Innovative behavior</i> berpengaruh secara negatif terhadap <i>turnover intention</i>  H4: <i>Innovative behavior</i> memediasi hubungan antara training dan <i>turnover intention</i>

## 2.6. Pengembangan Hipotesis

Pada bagian ini peneliti akan menjelaskan tentang dasar teori dan temuan yang digunakan dalam mengembangkan hipotesis dalam penelitian ini.

### 2.6.1. Hubungan antara *employee experience* dan *innovative work behavior*

Karyawan yang merasakan emosi yang positif dalam kegiatan pengembangan inovasi, memungkinkan mereka untuk berkontribusi melampaui tanggung jawab

sehari-hari mereka, dan dapat menghasilkan pengalaman yang lebih bermanfaat (Azevedo *et al.*, 2020). *Employee experience* sering disebut sebagai kompleksitas tempat kerja dan kolaborasi sehari-hari, dimana dengan *employee experience* yang positif akan merangsang inovasi dan *employee experience* yang buruk berpotensi untuk menghambat inovasi (Dery *et al.*, 2017). Penelitian yang secara jelas meneliti tentang hubungan *employee experience* dan *innovative work behavior* belum pernah dilakukan. Namun, pada penelitian yang dilakukan oleh Dery *et al.* (2017) yang meneliti tentang *employee experience* dan *digital workplace* telah menyinggung bahwa *employee experience* yang positif akan memberikan pengaruh terhadap perilaku inovatif dari karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, peneliti setuju dan meyakini bahwa *employee experience* akan memberikan pengaruh yang positif terhadap *innovative work behavior*, sehingga hipotesis yang akan peneliti uji yaitu:

**H1: *Employee experience* memiliki pengaruh yang positif terhadap *innovative work behavior* di perusahaan *startup***

### **2.6.2. Hubungan antara *employee engagement* dan *innovative work behavior***

Perusahaan yang secara aktif melibatkan pekerjanya dan membuat mereka merasa bahwa pendapat mereka dihargakan akan mengekspresikan diri mereka dengan ikut berpartisipasi dalam inovasi dan pengembangan (Azevedo *et al.*, 2020). Perusahaan perlu mempromosikan *employee engagement* dengan merumuskan kebijakan dan program yang efektif yang mampu merangsang partisipasi karyawan dalam mempromosikan dan mengimplementasikan *innovative work behavior* (Ali *et al.*, 2022). Pimpinan harus mempromosikan *employee engagement* dengan melatih, mengembangkan, memperkuat dan

mendukung kegiatan, yang berfokus pada motivasi karyawan dalam memaksimalkan kemampuan untuk mewujudkan tanggung jawab yang potensial dan mengekspresikan *innovative work behavior* (Pukkeeree *et al.*, 2020).

Penelitian yang meneliti tentang hubungan *employee engagement* dan *innovative work behavior* sudah banyak dilakukan. Hasil dari penelitian terdahulu sepakat menyebutkan bahwa *employee engagement* memberikan dampak yang positif terhadap *innovative work behavior* (Ali *et al.*, 2022; Azevedo *et al.*, 2020; Pukkeeree *et al.*, 2020). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, peneliti setuju dan meyakini bahwa *employee engagement* akan memberikan pengaruh yang positif terhadap *innovative work behavior*, sehingga hipotesis yang akan peneliti uji yaitu:

**H2: *Employee engagement* memiliki pengaruh yang positif terhadap *innovative work behavior* di perusahaan *startup***

### **2.6.3. Hubungan antara *employee experience* dan *intention to leave***

Penelitian yang dilakukan oleh Erwina (2022) di salah satu klinik kecantikan memberikan hasil yaitu *employee experience* berpengaruh secara negatif terhadap *intention to leave* yang berarti untuk mengurangi atau mencegah karyawan untuk keluar, perusahaan perlu untuk memeriksa dan memahami masalah, kemudian mencari solusi dan mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan *employee experience*. Karyawan yang memiliki pengalaman bekerja yang baik tentunya akan merasa nyaman dengan perusahaannya dan tidak akan memiliki keinginan untuk keluar.

Hasil penelitian yang ditemukan oleh Erwina (2022) bahwa *employee experience* berpengaruh secara negatif terhadap *intention to leave* dapat dijadikan dasar dalam pengembangan hipotesis pada penelitian ini. Hipotesis yang akan peneliti uji yaitu:

**H3: *Employee experience* memiliki pengaruh yang negatif terhadap *intention to leave* di perusahaan startup**

#### **2.6.4. Hubungan antara *employee engagement* dan *intention to leave***

Karyawan yang lebih terlibat akan menetap dengan perusahaan mereka karena mereka menempatkan usaha dalam pekerjaan mereka dan merasa terhubung dengannya (Srivastava & Bajpai, 2021). Karyawan yang telah memutuskan untuk keluar merupakan sebuah hasil dari *employee engagement* yang buruk karena karyawan memilih untuk tidak terlibat lagi dengan perusahaan pada tingkatan apapun (Shuck *et al.*, 2014). Penelitian yang dilakukan oleh Erwina (2022) yang dilakukan di salah satu klinik kecantikan memberikan hasil yang berbeda dengan penelitian lainnya, yaitu *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap *intention to leave*.

Perbedaan hasil penelitian yang ditemukan menjadi letak untuk eksplorasi dari peneliti. Perlu adanya pengujian untuk mengetahui kebenaran tentang *employee engagement* terhadap *intention to leave*. Pada penelitian yang dilakukan Shuck *et al.* (2014) dan Srivastava dan Bajpai (2021) menyebutkan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *intention to leave* karena sudah seharusnya karyawan yang merasa dilibatkan dan terikat dengan perusahaan akan mengurungkan niatnya untuk keluar. Meskipun pada penelitian yang dilakukan



oleh Erwina (2022) menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap *intention to leave*. Sehingga, hipotesis yang akan peneliti uji yaitu:

**H4: *Employee engagement* memiliki pengaruh yang negatif terhadap *intention to leave* di perusahaan startup**

#### **2.6.5. Hubungan antara *innovative work behavior* dan *intention to leave***

Proses manajemen di perusahaan semakin berkembang, setiap perusahaan mencoba membangun proses manajemen yang efektif dan efisien. Salah satu faktor penting yang bisa menjaga proses manajemen menjadi terus efektif adalah dengan terus melakukan inovasi menyesuaikan dengan perubahan. *Innovative work behavior* dapat digunakan untuk menjaga proses manajemen tetap terjaga dan efektif, dengan *innovative work behavior* juga karyawan disarankan untuk ditempatkan dalam peran yang kompatibel dengan kualifikasi mereka (Kaymakçı *et al.*, 2022). *Innovative work behavior* berdampak negatif terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, dengan idea promotion yang menjadi faktor yang paling signifikan dibandingkan dengan dua dimensi *innovative work behavior* lainnya (El-Hanafy, 2020).

Penelitian terdahulu telah memvalidasi bahwa *innovative work behavior* berdampak negatif pada *intention to leave*, sehingga dapat diartikan bahwa dengan mengembangkan *innovative work behavior* dapat memperkecil atau mengurangi keinginan karyawan untuk keluar (El-Hanafy, 2020; Kaymakçı *et al.*, 2022). Penyebab dari fenomena ini adalah karyawan yang merasa dibantu untuk berkembang akan cenderung nyaman dan menetap pada sebuah perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, peneliti setuju dan meyakini bahwa

*innovative work behavior* akan memberikan pengaruh yang negatif terhadap *intention to leave*, sehingga hipotesis yang akan peneliti uji yaitu:

**H5: *Innovative work behavior* pengaruh yang negatif terhadap *intention to leave* di perusahaan startup**

#### **2.6.6. Peran mediasi *innovative work behavior* terhadap hubungan *employee experience* dengan *intention to leave***

Pengalaman kerja positif yang dirasakan oleh karyawan akan mendorong karyawan mengurangi keinginannya untuk keluar dari perusahaan (Dery *et al.*, 2017). Pengalaman ini bisa diciptakan dari cara perusahaan dalam mengembangkan karyawannya. Salah satu cara untuk berkembang adalah menginovasi, inovasi bisa dilakukan untuk menciptakan produk, layanan, maupun prosedur baru (Jong & Hartog, 2010). Sehingga, secara garis besar dapat dikatakan untuk menjaga karyawan keluar dari perusahaan, perlu membuat karyawan merasa memiliki pengalaman kerja yang positif, dimana hal ini bisa dicapai dengan mengembangkan perilaku kerja yang sudah ada ke arah yang lebih terinovasi.

Penelitian-penelitian terdahulu telah memvalidasi bahwa *employee experience* dan *innovative work behavior* mampu memberikan pengaruh yang negatif terhadap *intention to leave*. Pada penelitian yang dilakukan oleh Maqableh *et al.* (2022) telah berhasil membuktikan bahwa *innovative work behavior* mampu memdiiasi hubungan dari *intention to leave* sebagai variabel terikat, namun dengan variabel bebas yang lain. Meskipun, belum adanya penelitian yang menggunakan *innovative work behavior* sebagai mediator antara hubungan *employee experience*

dan *intention to leave*. Namun, berdasarkan penjabaran penelitian terdahulu, peneliti meyakini untuk mengangkat hipotesis sebagai berikut:

**H6: *Innovative work behavior* memediasi hubungan antara *employee experience* dengan *intention to leave* di perusahaan *startup***

#### **2.6.7. Peran mediasi *innovative work behavior* terhadap hubungan *employee engagement* dengan *intention to leave***

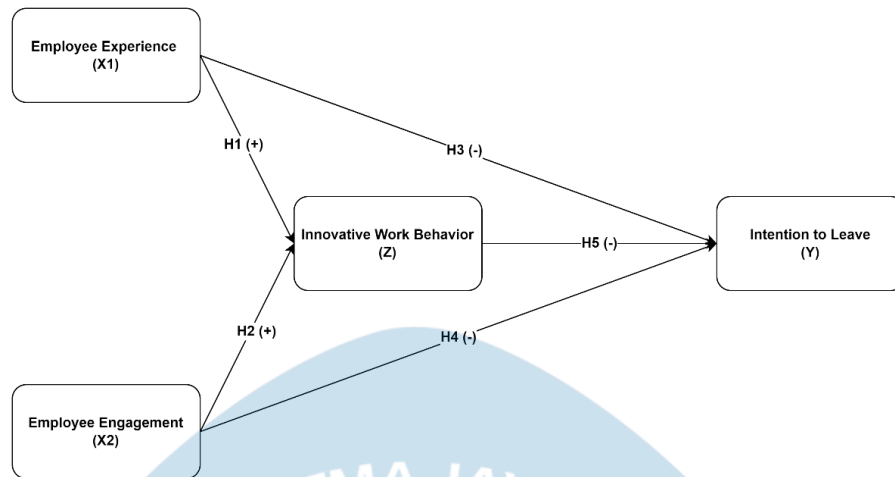
Karyawan merasa memiliki keterikatan dengan perusahaannya juga cenderung memilih untuk menetap dan tidak keluar (Shuck *et al.*, 2014; Srivastava & Bajpai, 2021). Karyawan yang merasa mampu berkembang dan memiliki ruang untuk berkembang pada perusahaan (El-Hanafy, 2020). Salah satu cara untuk berkembang adalah menginovasi, inovasi bisa dilakukan untuk menciptakan produk, layanan, maupun prosedur baru (Jong & Hartog, 2010). Dalam upaya menjaga karyawan keluar dari perusahaan, perlu membuat karyawan merasa terikat, dimana hal ini bisa dicapai dengan mengembangkan perilaku kerja yang sudah ada ke arah yang lebih terinovasi.

Penelitian-penelitian terdahulu telah memvalidasi bahwa *employee engagement* dan *innovative work behavior* masing-masing mampu memberikan pengaruh yang negatif terhadap *intention to leave*. Pada penelitian yang dilakukan oleh Maqableh *et al.* (2022) telah berhasil membuktikan bahwa *innovative work behavior* mampu memediasi hubungan dari *intention to leave* sebagai variabel terikat, namun dengan variabel bebas yang lain. Meskipun, belum adanya penelitian yang menggunakan *innovative work behavior* sebagai mediator antara hubungan *employee engagement* dan *intention to leave*. Namun, berdasarkan penjabaran penelitian terdahulu, peneliti meyakini untuk mengangkat hipotesis sebagai berikut:

**H7: *Innovative work behavior* memediasi hubungan antara *employee engagement* dengan *intention to leave* di perusahaan *startup***

## **2.7. Model Penelitian**

Model penelitian yang baru ini merupakan proses pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Erwina (2022) yang meneliti hubungan *employee experience*, *employee engagement*, dan *intention to leave*, penelitian yang dilakukan oleh Dery *et al.* (2017) yang meneliti hubungan *employee experience* dan *innovative work behavior*, penelitian yang dilakukan oleh Ali *et al.* (2022) dan Pukkeeree *et al.* (2020) yang meneliti hubungan *employee engagement* dan *innovative work behavior*, dan penelitian yang dilakukan oleh El-Hanafy (2020), Kaymakci *et al.* (2022), dan Maqableh *et al.* (2022) yang meneliti hubungan antara *innovative work behavior* dan *intention to leave*. Berdasarkan penggabungan penelitian-penelitian terdahulu ini, maka terciptalah model penelitian baru yang secara utuh membahas tentang hubungan yang tercipta antara *employee experience*, *employee engagement*, *innovative work behavior*, dan *intention to leave*.



**Gambar 2. Model Penelitian Usulan**

**Catatan:** Pengaruh mediasi H6 dan H7 tidak digambarkan pada model penelitian diatas.