

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### 2.1. *TEACHER ENGAGEMENT*

*Teacher engagement* mengacu pada *employee engagement* yakni *employee engagement* yang ada dalam dunia pendidikan (Al Ruqaishi 2022), *Employee engagement* didefinisikan sebagai pendekatan di tempat kerja yang dirancang untuk memastikan bahwa karyawan memiliki komitmen terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi dan termotivasi untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi dan meningkatkan kinerja secara bersama (Vorina et al., 2017). Ditambahkan oleh Chandani Arti et al., (2016) keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai karyawan yang terlibat dalam kesuksesan organisasi. Karyawan yang terlibat adalah karyawan yang memberikan hasil bagi organisasi.

Ada tiga aspek yang mempengaruhi keterlibatan pegawai yaitu keterlibatan intelektual dimana karyawan dituntut untuk memiliki dedikasi untuk bekerja lebih baik. Yang kedua keterlibatan afektif yakni perasaan positif yang timbul setelah menyelesaikan pekerjaan. Yang terakhir adalah keterlibatan sosial yakni dengan melibatkan orang lain dalam peningkatan pekerjaan terkait.

Seperti dalam paparan Sack et al., (2021) keterlibatan karyawan berkaitan dengan sikap, perilaku, kinerja, dan kesejahteraan karyawan. Karyawan yang memiliki keterlibatan pada pekerjaan akan dengan sukarela memberikan diri mereka pada pekerjaan yang mereka pilih. Cooper-Thomas et al., (2017) menjelaskan lebih lanjut bahwa karyawan yang terlibat akan menginvestasikan

seluruh diri mereka dalam pekerjaan mereka. Karyawan akan menggunakan keterlibatan mereka karena mendapatkan kepedulian dari perusahaan.

Ada tiga kategori yang mempengaruhi keterlibatan karyawan seperti yang disampaikan Sun Li (2019) yakni:

a. Faktor organisasi

Hal ini terkait dengan gaya manajemen, penghargaan terhadap pekerjaan, kepemimpinan, dukungan atasan, sumber daya pekerjaan dan keadilan.

b. Faktor pekerjaan

Terkait dengan lingkungan kerja, partisipasi dalam pekerjaan, pengayaan pekerjaan, dan karakteristik tugas.

c. Faktor individu

Terkait dengan energi fisik, ketahanan, dan kesadaran diri.

Manajemen Lembaga pendidikan atau pimpinan sekolah sebagai sebuah organisasi memiliki tanggungjawab dalam meningkatkan keterikatan tenaga pendidik. Kepedulian lembaga pendidikan terhadap perkembangan tenaga pendidik akan meningkatkan keterlibatan tenaga pendidik terhadap lembaga pendidikan. Dengan memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang melalui pelatihan menunjukkan kepedulian terhadap tenaga pendidik. Dengan demikian tenaga pendidik merasa berharga dan dapat meningkatkan keterikatan terhadap lembaga (Saks, 2021). Keterikatan karyawan terhadap lembaga sangat penting untuk keberhasilan perusahaan (Sun Li, 2019). Demikian pula di lembaga pendidikan, kontribusi tenaga pendidik terhadap

sekolah meningkatkan kesuksesan sekolah. Fornel (2021) menjabarkan bahwa tingkat keterlibatan pegawai bisa diukur dari tiga hal yakni *vigor*, *dedication* dan *absorbtion*, dari ketiga hal tersebut bisa terlihat seberapa besar keterlibatan seseorang pada pekerjaannya. Lebih jauh dijelaskan oleh Zuberbühler1 (2021) sebagai berikut :

1. *Vigor* (Semangat) menggambarkan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi serta kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan seseorang dan kegigihan dalam menghadapi tantangan. Hal ini dikaitkan dengan produktifitas, usaha dan ketahanan dalam menghadapi tantangan dan tekanan.
2. *Dedication* (Dedikasi) merujuk pada keterlibatan yang kuat dengan pekerjaan seseorang dengan ciri semangat, antusiasme, kebanggaan , inspirasi dan tantangan.
3. *Absorbtion* (penyerapan) merujuk pada keadaan konsentrasi penuh pada aktifitas seseorang. Hal ini berkaitan dengan ketidakmampuan seseorang untuk melepaskan diri dari pekerjaannya.

## 2.2. *Teacher Experience*

Pengalaman tenaga pendidik merujuk pada pengalaman pegawai. Meskipun *employee engagement* dan *employee experience* nampak memiliki makna yang sama, namun Yadav dan Vihari (2021) menyatakan bahwa terdapat perbedaan antara *employee engagement* dan *employee experience*.

Keterlibatan pegawai menitik beratkan organisasi sebagai pusat sedangkan pengalaman pegawai meletakkan karyawan sebagai pusat.

*Teacher experience* adalah kumpulan pengalaman profesional yang dimiliki tenaga pendidik selama karirnya, berkaitan dengan lama waktu mengajar, kualitas dan aktifitas. *Teacher experience* mengacu pada teori *employee experience*. Pandangan pendidik terhadap relasinya dengan tempat dia bekerja yang diperoleh sejak pertama bekerja disebut sebagai pengalaman tenaga pendidik. Seperti yang disampaikan oleh Plaskoff (1917) bahwa *Employee experience* digambarkan sebagai persepsi seseorang terhadap hubungan dengan organisasi tempatnya bekerja yang diperoleh dari semua pertemuan sepanjang perjalanan pekerjaan karyawan. Kegiatan yang sungguh-sungguh dilakukan karyawan setiap hari yang berkaitan dengan pekerjaan menjadi pengalaman bagi karyawan. Seperti yang dijelaskan Morgan (2017) bahwa dalam perpektif organisasi pengalaman karyawan adalah apa yang diyakini organisasi sebagai realitas karyawan. Maka lebih lanjut dijabarkan bahwa ada 3 (tiga) dimensi pengalaman karyawan, yakni:

a. Pengalaman fisik

Pengalaman fisik adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan tempat kerja yang nyaman bagi karyawan. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh tempat kerja yang nyaman.

b. Pengalaman Teknologi

Pengalaman teknologi berkaitan dengan sumber daya dan segala aspek teknologi yang digunakan karyawan dalam bekerja, seperti software,

hardware, aplikasi, dan sebagainya. Teknologi digital yang diterapkan karyawan berdampak positif pada manajemen pengalaman karyawan.

c. Pengalaman Budaya

Pengalaman budaya berkaitan dengan prinsip dan kebiasaan yang diterapkan dalam organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Kualitas hubungan antar karyawan dan organisasi yang nyaman ini meningkatkan aktifitas kerja, memotivasi karyawan dan meningkatkan partisipasi aktif karyawan.

Tenaga pendidik yang berproses untuk menunjukkan perannya di tempat dia bekerja untuk mencapai tujuannya akan mempengaruhi hubungan dengan organisasi tempatnya itu bekerja. Tenaga pendidik yang memiliki pengalaman lebih banyak memiliki kesempatan dan pembiasaan untuk mengelola kegiatan dan tantangan yang berkaitan dengan keterlibatan di sekolah. Pengalaman yang positif mengembangkan diri tenaga pendidik dan menumbuhkan kepuasan kerja. Perjalanan karyawan memiliki banyak interaksi dan pencapaian dan bagaimana pengalaman mereka dipengaruhi oleh kepuasan, keterlibatan, komitmen karyawan, dan kinerja (Plaskoff, 2017).

Dimensi yang terdapat dalam *employee experience* menurut Yadav dan Vihari (2021) adalah sebagai berikut:

a. *Cohesiveness*

*Cohesiveness* adalah kesamaan sikap, perilaku dan kinerja dalam sebuah kelompok.

*b. Vigor*

*Vigor* atau semangat mengacu pada sikap positif dan efektif terhadap interaksi antara individu dan tempat kerja.

*c. Wellbeing*

Diartikan sebagai kesejahteraan psikologi yang mencakup seluruh fungsi psikologi dan pengalaman emosional.

*d. Achievement orientation*

*Achievement orientation* mengacu pada orientasi prestasi sebagai pola pengetahuan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

*e. Inclusiveness*

Didefinisikan sebagai praktik individu dalam jaringan peluang, informasi dan kontak berdasarkan berbagai proses dan batasan structural.

*f. Physical work environment*

Lingkungan kerja secara fisik berkaitan dengan pengaturan ruang tempat kerja.

*Employee experience* berkaitan dengan perasaan karyawan dalam hubungannya dengan pemberi kerja. Maka dalam perkembangannya, Tucker (2019) memberikan konsep pengalaman karyawan diantaranya adalah:

- a. Pasar tenaga kerja yang kompetitif, hal ini berkaitan dengan cara perusahaan untuk melibatkan dan mempertahankan karyawan karena adanya resiko pergantian karyawan dan tingkat pengangguran.

- b. Pengalaman konsumen yang berkembang. Kemajuan teknologi dan pengalaman konsumen membuat pengusaha memberi layanan kepada tenaga kerja untuk meningkatkan keterlibatan dan retensi.
- c. Kemajuan teknologi. Peralihan teknologi ke cloud menghemat biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menciptakan pengalaman karyawan.
- d. Ketidakpuasan terhadap pendekatan keterlibatan tradisional. Perlu ada penyesuaian metode keterlibatan dengan realitas pekerjaan.

Pemimpin dan kepemimpinannya memiliki peran penting untuk pengalaman karyawan. Seperti dipaparkan oleh Sungailé et al.,(2024) bahwa pengalaman karyawan diidentifikasi melalui kegiatan yang berfokus pada kepemimpinan dan tempat kerja, termasuk kepercayaan organisasi, rekan kerja, pekerjaan yang bermakna, pengakuan, umpan balik dan pemberdayaan

### 2.3. Intention to Leave

*Intention to leave* adalah rencana pegawai untuk meninggalkan tempat kerjanya saat ini untuk mencari alternatif pekerjaan lain atau pekerjaan di tempat lain, Ayalew (2017).

Lembaga pendidikan sebagai organisasi pelayanan perlu berupaya untuk mempertahankan tenaga pendidik untuk tetap bekerja di lembaga pendidikan tersebut. Tenaga pendidik adalah aset penting dalam sebuah lembaga pendidikan. Tenaga pendidik yang mengundurkan diri berpengaruh buruk terhadap lembaga pendidikan. Keluarnya tenaga pendidik berdampak buruk pada interaksi dengan

peserta didik dan kualitas layanan. Pergantian tenaga pendidik mempengaruhi kualitas belajar siswa karena siswa perlu ada penyesuaian kembali dengan model dan cara mengajar yang berbeda (Mohammad AA et al.,2020). Adanya tenaga pendidik yang keluar menyebabkan lembaga pendidikan akan kehilangan sumber daya yang dimiliki, dan tentu saja hal ini mempengaruhi kinerja pegawai. Pegawai baru harus banyak menyesuaikan dengan pembiasaan yang dilakukan. Dalam penghitungan ekonomi, pergantian pegawai membawa dampak negatif terkait biaya yang telah dikeluarkan mulai saat perekrutan pegawai, biaya saat menjadi pegawai dan sampai biaya yang dibutuhkan untuk merekrut pegawai baru. Tingkat pergantian pegawai yang tinggi menyebabkan peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan, membebani sumber daya organisasi pendidikan yang sudah terbatas, Kahn (2020).

Pada era keterbukaan saat ini, dimana semua orang memiliki akses untuk melihat dunia luar yang menawarkan banyak hal menarik sebagai bahan bagi pegawai untuk mempertimbangkan posisinya. Ada beberapa penyebab pegawai memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya Alpha JWC Ventures et al., (2023) menguraikan penyebab pegawai meninggalkan pekerjaannya, yaitu:

a. Kompensasi

Penawaran kompensasi atau gaji yang lebih tinggi sekitar 15% sampai 30% mempengaruhi pegawai untuk meninggalkan pekerjaan lama untuk beralih ke organisasi yang memberikan penawaran yang lebih menarik.

b. Perbedaan visi dan budaya

Pegawai merasa tidak selaras dengan tujuan organisasi dan pengalaman pegawai yang memiliki perbedaan budaya dari pimpinan dan teman memicu pegawai untuk meninggalkan pekerjaannya.

c. Kurangnya kesempatan untuk mengembangkan diri

Pegawai yang tidak diberi kebebasan dalam mengatur pekerjaannya dan tidak diberi banyak kesempatan untuk belajar, untuk mengembangkan diri dan merasa terkekang dalam pekerjaan, meningkatkan keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaannya.

Ditambahkan lebih rinci oleh Al Alzayed dan Mursyid (2017) ada 5 (lima) faktor yang mempengaruhi pegawai untuk meninggalkan pekerjaannya. Lima hal tersebut adalah dukungan, komitmen, kompleksitas, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja. Dukungan pimpinan pada karyawan dan dukungan karyawan lain dalam melaksanakan pekerjaannya berpengaruh pada keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya. Saat karyawan tidak mendapatkan dukungan dari atasan akan meningkatkan keinginan untuk berhenti bekerja. Selain itu, komitmen perusahaan pada karyawan juga mempengaruhi keinginan karyawan untuk berhenti. Komitmen di sini mencakup penghargaan terhadap karyawan, rasa aman yang tercipta dalam lingkungan pekerjaan mempengaruhi niat karyawan untuk berhenti bekerja.

Kompleksitas berkaitan dengan beberapa hal dalam proses bekerja yang ditanggung oleh karyawan. Yang pertama adalah beban pekerjaan yang menyebabkan karyawan menjadi tertekan. Yang kedua adalah kurang jelasnya

peran karyawan akibat dari kurang jelasnya informasi yang diberikan. Yang ketiga adalah *locus of control* atau keyakinan seseorang tentang seberapa besar kontrol mereka terhadap yang terjadi dalam hidup mereka. Ketiga hal tersebut mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Dan kepuasan karyawan terhadap perusahaan ini akan berpengaruh kuat terhadap keinginan untuk tinggal atau untuk meninggalkan pekerjaannya.

Keterlibatan kerja berkaitan dengan partisipasi karyawan dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang banyak dilibatkan dalam pekerjaan akan termotivasi untuk semakin terlibat pada organisasi. Dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan ini sangat mempengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Sedangkan kepuasan kerja terkait dengan perasaan positif yang muncul akibat pekerjaan yang dilakukan karyawan. Kepuasan kerja yang dimiliki karyawan berpengaruh negatif pada keinginan pegawai untuk berhenti dari pekerjaannya.

Halawi (2014) memaparkan bahwa ada tiga hal pemicu *intention to leave* yakni faktor individu, faktor organisasi dan faktor eksternal. Faktor individu bisa dipicu karena adanya stress pada pekerjaan, bisa juga disebabkan karena ciri ciri demografi seperti gender, umur, tingkat pendidikan dan kehidupan keluarga. Sedangkan faktor organisasi bisa disebabkan karena kurang jelasnya peran seseorang dalam organisasi, jenjang karir dan metode penyelesaian pekerjaan. Yang terakhir faktor eksternal lebih dipengaruhi oleh struktur keluarga dan dukungan komunitas dan sosial,

Berdasarkan beberapa faktor di atas, maka lembaga pendidikan perlu untuk mencari cara mempertahankan tenaga pendidiknya untuk tetap bekerja.

#### 2.4. *Leadership Coaching*

Pemimpin merupakan posisi yang sangat penting dalam sebuah organisasi, dan setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang unik dalam memimpin. Karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan pemimpinnya untuk berkembang menemukan kebahagiaan dengan karir mereka. *Leadership* merupakan suatu hal yang memberikan energi pada orang untuk mencapai tujuan. Sedangkan *Coaching* merupakan sebuah pembinaan untuk perkembangan orang dan kelompok. Pemimpin memiliki tugas untuk berbagi pengetahuan, memberi nasihat dan juga umpan balik (Ali et al., 2020)

*Leadership coaching* adalah sebuah pelatihan jangka panjang suatu proses pengembangan pribadi (Sindell, 2024). Dalam proses untuk perkembangan ini memerlukan jangka waktu yang panjang dimana pimpinan dan organisasi perlu persiapan. Pimpinan dan organisasi perlu persiapan yang baik karena pada prosesnya kegiatan pembinaan ini digunakan untuk mencari permasalahan, mengatasi permasalahan yang terjadi dalam organisasi atau permasalahan yang dihadapi karyawan terkait pekerjaannya. *Leadership coaching* merupakan suatu gaya kepemimpinan yang bertujuan untuk mengatasi masalah dan kesulitan pada pekerjaannya (Jung et al., 2023). Kepemimpinan yang menekankan pada pengembangan individu dengan bertindak seperti pelatih atau partner. Gaya kepemimpinan ini digunakan untuk meningkatkan efektifitas kepemimpinan dan

mengatasi tantangan. Gaya kepemimpinan ini akan membantu tenaga pendidik mencapai potensi mereka karena ada dukungan, bimbingan dan umpan balik dari kepala sekolah, selain itu juga mendorong pertumbuhan pribadi dan profesional tenaga pendidik. *Leadership coaching* juga bermanfaat untuk memaksimalkan kapasitas diri karyawan untuk mencapai hasil kerja yang baik (Zuberbuhler et al., 2021). Karyawan yang mendapatkan bimbingan dari pimpinannya, memiliki kesempatan untuk berkembang dan mengurangi niat mereka untuk berhenti dari pekerjaannya.

Menurut Kilonzo et al., (2018) seringkali terjadi perubahan kebijakan dalam bidang pendidikan dan dalam masyarakat serta teknologi yang berkembang dengan cepat dan pesat maka perlu adanya pelatihan guru untuk meningkatkan kompetensi dalam profesi guru dan memungkinkan guru untuk berinovasi. Terdapat banyak kegiatan pelatihan yang bisa dilaksanakan oleh guru seperti pelatihan, seminar, konferensi, dan demonstrasi.

Menurut Zuberbuhler et al., (2021) empat komponen teradaptasi dalam *leadership coaching* yakni *working alliance*, *open communication*, *learning* dan *development* dan *progress and hasil*. Dimensi seperti yang disebut di atas adalah sebagai berikut:

a. *Working alliance*

Aliansi kerja, berkaitan dengan kemampuan untuk menciptakan lingkungan yang aman dan rasa yang nyaman dengan saling menghormati, ketulusan, kepercayaan dan keterbukaan.

*b. Open communication*

Mengacu pada teknik berkomunikasi yang efektif sehingga hubungan karyawan dan manajemen terjalin dengan baik. Komunikasi yang terbuka dapat memberikan fasilitas untuk pengembangan potensi, kinerja, dan profesional.

*c. Learning development*

Perkembangan pembelajaran digunakan untuk memberi fasilitas pengembangan kemampuan untuk memberikan dukungan dan pelatihan untuk karyawan sehingga karyawan dapat mencapai tujuan mereka.

*d. Progress and result*

Organisasi membuat perencanaan dan menetapkan tujuan yang mendukung karyawan dalam menetapkan tujuan mereka. Pimpinan dan karyawan bekerja sama untuk tujuan pengembangan yang memotivasi kinerja. Pimpinan membantu karyawan untuk mengevaluasi kemajuan karyawan dan mau terlibat dalam mengelola tanggung jawab tersebut.

## 2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian berikut digunakan sebagai acuan untuk penelitian ini

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

	Sumber Artikel Jurnal	Variable penelitian	Metodologi penelitian	Hasil penelitian
1	The Analysis of Employee Experience,	Pengalaman karyawan Keterikatan	Subyek penelitian Karyawan	Pengalaman pegawai berpengaruh pada niat

	Sumber Artikel Jurnal	Variable penelitian	Metodologi penelitian	Hasil penelitian
	<p>Employee Engagement, and Turnover Intention at XYZ Aesthetic Clinic 2022</p> <p>Penulis: Putty Erwina Penerbit: International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities Questionnaire</p>	karyawan Niat untuk berpindah	<p>Klinik XYZ Aesthetic Pendekatan: quantitative dan qualitative Desain: Sequential Explanatory Method Jumlah Sampel: 25 Teknik Pengumpulan Data: interview Teknik Analisis Data: T-test</p>	<p>untuk keluar</p> <p>Keterikatan karyawan tidak berpengaruh pada niat untuk keluar</p>
2	<p>Do employee experience has an impact to turnover?</p> <p>Achmad Mohyi, Dewi Sukmawati 2023</p>	<p>Pengalaman pegawai Pergantian pegawai Keseimbangan hidup</p>	<p>Subyek penelitian: pegawai 3 coffee shop di malang Jumlah data Desain riset: purposive sampling technique, Qualitative research Analisis data</p>	<p>Karyawan tidak mendapat pengalaman yang baik sehingga berpengaruh pada niat untuk keluar</p>
3	<p>Judul: The Mediating Effect of Employee Engagement on the Relationship of Transformational Leadership and Intention to Quit: Evidence from Local Colleges in Pampanga, Philippines Penulis: Jean Paolo G. Lacap 2019</p>	<p>Variabel: kepemimpinan transformasional keterlibatan karyawan Niat untuk keluar Model mediasi, partial least squares, SEM</p>	<p>Subyek penelitian Peawai perguruan tinggi</p> <p>jumlah data 155</p> <p>teknik pengumpulan data : kuesioner teknik analisis data metode akar kuadrat terbalik karena metode akar kuadrat terbalik</p>	<p>Hypothesis 1. Kepemimpinan transformasional berhubungan negatif dengan niat untuk berhenti. H2: Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan keterlibatan karyawan. Hypothesis 3. Keterlibatan karyawan berhubungan negatif dengan niat untuk berhenti. Hypothesis 4. Keterlibatan karyawan</p>

	Sumber Artikel Jurnal	Variable penelitian	Metodologi penelitian	Hasil penelitian
				memediasi hubungan negatif antara kepemimpinan transformasional dan niat untuk berhenti.
4	<p>Judul: The Effect Of Employee Experience And Engagement On Intention To Leave With Innovative Work Behavior As A Mediating Variable</p> <p>Penulis: Dwi Pratiktho Mashanafia , Martinus Parnawa Putranta</p> <p>Penerbit: Management Study Program, Faculty of Economics, Tidar University 2023</p>	<p>Pengalaman karyawan</p> <p>keterlibatan</p> <p>Niat untuk berhenti</p> <p>Mediation : perilaku kerja inovatif.</p>	<p>Pendekatan: quantitative</p> <p>Jumlah Sampel: 192 responden pekerja di perusahaan startup digital di Indonesia</p> <p>Teknik Pengumpulan Data: google form</p> <p>SPSS V26 untuk descriptive analysis, SmartPLS untuk structural equation modelling</p>	<p>H1: Pengalaman karyawan berdampak positif pada perilaku inovatif di tempat kerja (H2) Keterikatan karyawan berdampak positif pada perilaku inovatif di tempat kerja . H3 Pengalaman kerja berdampak negatif pada niatan untuk keluar H4 : keterikatan karyawan berpengaruh negative pada niatan untuk keluar H 5 : perilaku kerja inovatif. berpengaruh negative pada niatan untuk keluar</p>
5	<p>Judul: Linking Managerial Coaching and Leader–Member Exchange on Work Engagement and Performance</p> <p>Penulis: Jussi Tanskanen, Liisa Mäkelä, Riitta Viitala</p> <p>Penerbit: Springer Nature B.V. 2018</p>	<p>Pembinaan manajerial</p> <p>Pertukaran pimpinan – anggota</p> <p>Keterikatan kerja</p>	<p>Pendekatan : quantitative Design</p> <p>Jumlah sample 364</p> <p>Pengumpulan data kuesioner</p> <p>teknik analisis data a multi-group measurement model</p>	<p>Hipotesis 2 Pembinaan manajerial mempunyai hubungan positif dengan keterikatan kerja</p>
6	<p>Judul Supervisory coaching and performance</p>	<p>Gaya kepemimoinan transformasional</p>	<p>Pendekatan: descriptive analysis</p> <p>Desain:</p>	<p>H1: (a) Pembinaan pengawasan dan (b) umpan balik kinerja</p>

	Sumber Artikel Jurnal	Variable penelitian	Metodologi penelitian	Hasil penelitian
	<p>feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention</p> <p>Penulis Michelle Chin Chin Lee a , Mohd. Awang Idris b and Michelle Tuckey</p> <p>Penerbit Human resource Development 2019</p>	<p>dan transaksional terhadap sikap pegawai</p>	<p>hierarchical linear modelling (HLM) softwar Jumlah Sampel: 500 Teknik Pengumpulan Data: Questionare Teknik Analisis Data: HLM software</p>	<p>berhubungan positif pada keterikatan kerja. H2: Keterikatan kerja berhubungan negatif pada niat berpindah Hypothesis 4: Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan(a) pembinaan pengawasan dan (b) umpan balik kinerja dan pada kaitannya dengan keterlibatan. Hypothesis 5: Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan keterikatan kerja. Hypothesis 6: (a) Pembinaan pengawasan dan (b) umpan balik kinerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterikatan kerja</p>
7	<p>Judul: Optimizing Employee Experience and Coaching to Reduce Turnover Intention: A Growth Mindset Moderation Study in Leasing Companies Penulis: Agata Mia Wira Omega Penerbit: 3Department of Management, Universitas Atma Jaya Yogyakarta,</p>	<p>Pengalaman karyawan Pembinaan Niat berpindah</p>	<p>Pendekatan: kuantitatif Desain: . A purposive sampling Jumlah Sampel: 182 Teknik Pengumpulan Data: kuesioner Partial Least Squares Structural</p>	<p>H1: Pengalaman karyawan mempunyai pengaruh negative terhadap niat untuk keluar H2: Keterampilan pembinaan kepemimpinan mempunyai pengaruh negative terhadap niat untuk berpindah H3: Pola piker berkembang memoderasi pengaruh pengalaman karyawan terhadap niat untuk</p>

	Sumber Artikel Jurnal	Variable penelitian	Metodologi penelitian	Hasil penelitian
	Indonesia 2024		Equation Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS versi 3.2.9	berpindah  H4: Pola pikir berkembang memoderasi pengaruh keterampilan pembinaan kepemimpinan terhadap niat berpindah.
8	Judul: The Impact of Leaders' Coaching Skills on Employees' Happiness and Turnover Intention  Penulis: Soraia Romão, Neuza Ribeiro, Daniel Roque Gomes and Sharda Singh  Penerbit: MDPI, Basel, Switzerland 2022	pemimpin dengan keterampilan pembinaan  kebahagiaan karyawan  niat individu untuk berpindah	Pendekatan: a self-report survey Desain: kuesioner melalui media sosial Jumlah Sampel: 271 Teknik Pengumpulan Data: Harman's test Teknik Analisis Data: SPSS versi 27	Keterampilan pembinaan kepemimpinan berhubungan positif dengan kebahagiaan karyawan Keterampilan pembinaan kepemimpinan berhubungan negatif dengan niat berpindah H3: Kebahagiaan karyawan berhubungan negatif dengan niat berpindah. H4: Kebahagiaan karyawan memediasi hubungan antara pemimpin dengan keterampilan pembinaan dan niat berpindah karyawan.

## 2.6. Pengembangan Hipotesis

Bagian ini akan membahas teori dan hasil penelitian yang digunakan dalam penelitian ini :

### 2.6.1. Hubungan antara *teacher engagement* dan *intention to leave*

Hubungan antara keterlibatan pegawai dan keinginan untuk keluar. Keterlibatan karyawan sangat penting untuk kesuksesan organisasi. Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi terhadap pekerjaan maka keinginannya untuk keluar dari pekerjaan menjadi rendah. Tenaga pendidik yang memiliki keterikatan yang tinggi melihat pekerjaan mereka sebagai bagian dari identitas dan kontribusi terhadap institusi dan masyarakat. Tenaga pendidik yang terlibat memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap sekolah dan warga sekolah. Di sisi yang lain, kepuasan dan kebahagiaan yang dirasakan di sekolah akan meningkatkan keterlibatan tenaga pendidik, dengan demikian hal tersut akan mengurangi niat untuk keluar. Dalam studi yang dilakukan Lee et al., (2019) dinyatakan bahwa karyawan yang terlibat pada pekerjaan memiliki emosi yang positif dan akan menyediakan waktu dan daya lebih besar untuk organisasi sehingga disampaikan bahwa keterikatan kerja berhubungan negatif dengan niat untuk berpindah. Hal yang sama juga disampaikan dalam penelitian Erwina (2022) di Klinik kecantikannya, keterlibatan karyawan berpengaruh negatif pada keinginan karyawan untuk keluar.

Tenaga pendidik yang terlibat termotivasi untuk mengerjakan tugas yang dipercayakan kepada mereka, loyalitas tenaga pendidik terhadap sekolah ini akan menurunkan niat untuk keluar. Sesuai penelitian Lacap (2019) melakukan penelitian pada karyawan perguruan tinggi di Philipina menemukan bahwa keterlibatan karyawan berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif dan berkorelasi negatif dengan keinginan untuk berhenti.

Peneliti dimotivasi oleh penelitian-penelitian di atas untuk menguji hubungan antara *employee engagement* dengan *intention to leave*. Penulis akan menguji hipotesis sebagai berikut

H 1 : *Teacher engagement* berpengaruh negatif pada *intention to leave* di Yayasan Marsudirini.

#### 2.6.2. Hubungan antara *teacher experience* dan *intention to leave*

Ada kemungkinan bahwa pengalaman kerja karyawan yang tinggi akan menurunkan tingkat pergantian karyawan, Speicher (2023). Jika karyawan memiliki banyak pengalaman kemungkinan mereka meninggalkan pekerjaan menjadi rendah, sehingga pergantian karyawan rendah. Sesuai penelitian oleh Erwina (2022) *employee experience* memiliki dampak negatif terhadap *intention to leave*. Dalam penelitiannya, Erwina (2022) menyatakan bahwa untuk membuat karyawan betah dalam bekerja didasarkan pada banyak hal seperti gaji tetap, lingkungan kerja yang baik, peluang untuk berkembang, pengakuan dan penghargaan dari organisasi. Pengalaman kerja yang dimiliki karyawan membuat karyawan semakin termotivasi untuk bekerja dan tidak memiliki keinginan untuk berhenti bekerja. Sedangkan Mohyi (2023) dalam penelitiannya di 3 Kedai kopi di Malang menunjukkan bahwa karyawan belum berpengalaman mempengaruhi keinginan untuk berhenti bekerja menjadi rendah berpengaruh terhadap *intention to leave*.

Berdasarkan dua penelitian di atas, menjadi dasar pengembangan hipotesis pada penelitian saat ini. Hipotesis yang diuji adalah

H 2 : *Teacher experience* memiliki pengaruh negatif pada *intention to leave* di Yayasan Marsudirini.

### 2.6.3. Pengaruh *Teacher Engagement* dan *Teacher experience* terhadap *Intention to Leave* dengan *Leadership coaching* sebagai Pemoderasi

Kepala sekolah yang memberikan pembinaan kepada tenaga pendidik memberikan dukungan dan motivasi kepada tenaga pendidik, umpan balik yang diberikan dan pengakuan akan keterlibatan mereka meningkatkan keterlibatan tenaga pendidik. Seperti studi oleh Lacap et al., (2019) menemukan bahwa pembinaan karyawan mempengaruhi keterlibatan karyawan. Demikian pula penelitian oleh Lee et al.,(2019) menyebutkan bahwa kepemimpinan yang transformational berpengaruh positif pada keterikatan karyawan.

Pengalaman kerja yang positif menciptakan kepuasan kerja dan keterikatan emosional pada sekolah. Dengan adanya *leadership coaching* membantu tenaga pendidik memiliki pengalaman positif dan mendorong pembelajaran yang positif. *Employee experience* menurut Plaskoff (2017) dipengaruhi oleh hubungan karyawan dengan organisasi dimana dia bekerja. Pengalaman tersebut diperoleh sepanjang perjalanannya sebagai karyawan. Sangat penting bagi perusahaan dan pimpinan perusahaan untuk menjalin hubungan baik dengan karyawan baik sebagai individu maupun sebagai anggota dari organisasi tersebut. *Leadership coaching* yang dilakukan kepala sekolah memberikan dukungan emosional, pengembangan keterampilan dan membantu mengatasi permasalahan yang dihadapi. Romão et al., (2022) menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki

kemampuan pembinaan membawa emosi positif terhadap karyawan dan menumbuhkan motivasi, bahagia dan lingkungan kerja yang nyaman.

Penelitian yang meneliti hubungan *employee experience* dan *leadership coaching* belum secara khusus dilakukan. Dari penelitian sejenis yang dilakukan oleh Neil (2023) menunjukkan bahwa team coaching meningkatkan pengalaman karyawan.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Romão et al. (2022) menemukan bahwa keterampilan *leadership coaching* memberikan energi positif pada karyawan dan energi positif ini memberikan kebahagiaan pada karyawan sehingga karyawan memiliki komitmen pada organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fejzic-Ahbabovic et al, (2022) menemukan bahwa mereka yang tidak berniat keluar dari tempat mereka bekerja karena melihat sikap positif dan coaching dari pemimpinnya. Dengan demikian pembinaan kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan . mempengaruhi keterlibatan karyawan dan dengan banyak terlibat pada organisasi karyawan memiliki pengalaman yang lebih banyak. Dengan demikian *leadership coaching* memperkuat pengaruh *leadership coaching* terhadap *intention to leave*.

Seperti yang ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Leek et al., (2019) kepemimpinan yang transformatif atau kepemimpinan yang mendukung karyawan berpengaruh positif pada keterikatan kerja. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa keterikatan karyawan pada pekerjaan berpengaruh negatif pada keinginan untuk keluar.

Kualitas pekerjaan karyawan dipengaruhi oleh kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan pemberi kerja. Pimpinan yang supportif terhadap karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga karyawan meningkatkan kualitas kerja mereka. Sehingga mengurangi keinginan karyawan untuk berhenti atau mengundurkan diri dari pekerjaannya (Sasso et al., 2017).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa baik *employee engagement* dan *leadership coaching* dapat berpengaruh negatif pada *intention to leave*. Namun dalam penelitian-penelitian tersebut juga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif pada keterikatan kerja.

Rasa puas pegawai meningkat karena pengalaman kerja yang positif. Pengalaman kerja yang positif akan mendorong karyawan untuk mengurungkan niatnya keluar dari organisasi. Lee and Kim (2022), bahwa pengalaman kerja karyawan berkontribusi pada keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan mereka menurun. Menurut Romao (2022) kurangnya kepuasan kerja dapat menyebabkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Namun ada banyak cara bagi perusahaan untuk mempertahankan karyawannya tetap tinggal. Salah satunya adalah dengan menggunakan *leadership coaching* dimana sikap karyawan dipengaruhi secara positif oleh pimpinan yang berpengalaman. Dengan melihat hal ini, maka peneliti membuat hipotesis sebagai berikut:

H 3 : *Leadership coaching* memoderasi hubungan antara *teacher engagement* dan *intention to leave*.

H 4: *Leadership coaching* memoderasi hubungan antara *teacher experience* terhadap *intention to leave*.

## 2.7. Model Penelitian

Model penelitian yang digunakan adalah pengembangan dari model-model penelitian sebelumnya. Erwina (2022) melakukan penelitian tentang *employee experience*, *employee engagement* dan *intention to leave*. Sedangkan Mashanafi (2023) melakukan penelitian tentang hubungan antara *employee experience*, *employee engagement* dan *intention to leave* dengan pemediiasi *innovative work behavior*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Omega (2022) tentang *employee experience*, *Turnover Intention* dengan *Growth Mindset*. Berdasarkan penggabungan penelitian-penelitian terdahulu dan berdasar pengembangan hipotesis yang telah dijabarkan, maka tercipta model penelitian sebagai berikut untuk membahas pengaruh hubungan *employee engagement*, *employee experience*, *intention to leave* dan *leadership coaching*.

Gambar 2.1. model penelitian

