

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka merupakan bagian yang menjelaskan landasan teori yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, konsep utama yang dibahas meliputi *employee agility*, *employee skills*, dan *turnover intention*. Ketiga konsep tersebut dianalisis berdasarkan berbagai sumber ilmiah seperti buku, jurnal penelitian, serta literatur akademik lain yang relevan. Melalui kajian teori tersebut, peneliti memperoleh pemahaman konseptual yang digunakan sebagai dasar dalam menganalisis permasalahan penelitian.

Studi manajemen sumber daya manusia meneliti bagaimana perusahaan mengelola personel mereka melalui berbagai prosedur, termasuk perencanaan, pengembangan, dan pemanfaatan potensi karyawan, untuk mencapai tujuan organisasi dengan sukses. Pada kenyataannya, manajemen sumber daya manusia meluas melampaui manajemen tenaga kerja untuk mencakup metode pengembangan dan retensi karyawan serta inisiatif organisasi untuk memungkinkan pekerja berkontribusi seefektif mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi (Flippo, 1976:6).

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang mencakup kegiatan memperoleh tenaga kerja, mengembangkan kemampuan karyawan, memberikan motivasi, serta mempertahankan tenaga kerja agar mampu bekerja secara efektif dalam organisasi. Dengan demikian, pengelolaan manusia dalam organisasi tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis karena berkaitan

langsung dengan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis (Flippo, 1976:6).

Dalam sektor jasa, manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam mengelola dan mengembangkan karyawan agar mampu bekerja secara adaptif dan kompeten. *employee agility* dan *employee skills* merupakan aspek yang perlu diperhatikan dalam praktik MSDM karena keduanya berhubungan dengan sikap dan keberlanjutan kerja karyawan. Oleh karena itu, MSDM menjadi landasan dalam memahami bagaimana *employee agility* dan *employee skills* dapat memengaruhi turnover intention pada karyawan sektor jasa.

Terdapat beberapa fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan siklus pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi, yaitu *procurement*, *development*, *compensation*, *integration*, *maintenance*, dan *separation*. Pembagian ini menjelaskan keseluruhan siklus hidup tenaga kerja dalam organisasi (Flippo, 1976:6).

Procurement (Pengadaan) Fungsi ini mencakup kegiatan analisis jabatan, perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, dan seleksi. Tujuannya adalah memperoleh tenaga kerja yang kompeten sesuai kebutuhan organisasi. Proses pengadaan yang tepat berpengaruh langsung terhadap pembentukan *employee skills*, karena kualitas tenaga kerja yang direkrut akan menentukan kemampuan dasar, kesiapan kerja, serta potensi pengembangan kompetensi di masa depan. Selain itu, pemilihan karyawan yang memiliki kemampuan adaptif dan fleksibel sejak awal turut mendukung terbentuknya *employee agility*. Karyawan yang kompeten dan adaptif cenderung lebih mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan

kerja, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya berkontribusi dalam menekan *turnover intention* (Flippo, 1976:6).

Development (Pengembangan) Fungsi pengembangan menitikberatkan pada peningkatan keterampilan dan kompetensi karyawan melalui pelatihan, pembinaan, dan evaluasi kinerja. Flippo (1976:6) menjelaskan bahwa pengembangan SDM tidak hanya meningkatkan keahlian teknis, tetapi juga membentuk sikap kerja positif dan kesiapan terhadap perubahan. Hal ini sangat relevan dengan variabel *Employee Skills*, di mana peningkatan pelatihan barista berperan penting dalam memperkuat kemampuan adaptif dan pelayanan cepat.

Penelitian Wang (2023) juga menegaskan bahwa pelatihan berkelanjutan menurunkan *turnover intention* dengan meningkatkan rasa keterlibatan dan kompetensi karyawan. Dengan demikian, pengembangan SDM menjadi elemen kunci dalam menciptakan *human-centered agility*.

Compensation (Kompensasi) Kompensasi mencakup sistem penghargaan baik finansial maupun non-finansial. Kompensasi yang adil dan kompetitif menjadi alat motivasi yang efektif untuk mempertahankan karyawan berkinerja tinggi (Flippo, 1976:6). Ketika kompensasi tidak sesuai dengan ekspektasi, hal itu dapat meningkatkan *turnover intention*.

Integration (Integrasi) Fungsi ini berfokus pada pembentukan hubungan harmonis antara karyawan dan organisasi. Flippo menjelaskan bahwa integrasi dicapai melalui komunikasi yang terbuka, kerja sama tim, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks penelitian ini, integrasi berkaitan erat dengan pembentukan *employee agility*, karena lingkungan kerja yang kolaboratif

dan partisipatif mendorong karyawan untuk lebih adaptif, responsif, dan proaktif dalam menghadapi perubahan. Selain itu, integrasi yang baik juga memperkuat rasa memiliki dan keterikatan karyawan terhadap organisasi, sehingga berpotensi menurunkan *turnover intention* (Flippo, 1976:6).

Maintenance (Pemeliharaan) Pemeliharaan bertujuan mempertahankan karyawan produktif melalui lingkungan kerja yang aman, dukungan psikologis, serta hubungan sosial yang sehat. Pemeliharaan SDM yang baik akan meningkatkan loyalitas dan mengurangi *turnover intention* (Flippo, 1976:6).

Separation (Pemutusan Hubungan Kerja) Fungsi ini mencakup pengelolaan proses keluar-masuk karyawan, baik karena pengunduran diri maupun terminasi. Tingginya tingkat keluar masuk karyawan dapat mencerminkan adanya masalah dalam fungsi MSDM sebelumnya (Flippo, 1976:6).

2.1.1 Employee Agility

Dalam era bisnis modern yang dinamis, organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang mampu beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan kerja, tuntutan pelanggan, serta perkembangan teknologi. Dalam konteks ini, konsep *employee agility* atau *workforce agility* menjadi semakin relevan karena menekankan pada kemampuan individu untuk bersikap fleksibel, responsif, dan proaktif dalam menghadapi perubahan (Hasna Uzzakiyah dan Galang Lufityanto, 2025). *Agility* tidak hanya berkaitan dengan sistem organisasi, tetapi terutama pada kapasitas karyawan dalam menyesuaikan perilaku dan kompetensinya sesuai dengan tuntutan kerja yang terus berkembang (Hasna Uzzakiyah dan Galang Lufityanto, 2025).

Pada sektor jasa, khususnya industri makanan dan minuman, *employee agility* menjadi fondasi penting dalam menciptakan kualitas pelayanan yang adaptif. Penelitian menunjukkan bahwa *employee agility* berkontribusi positif terhadap retensi serta meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Hastuti et al., 2025). Selain itu, sebuah studi Sasan dan Paposa (2024) menunjukkan bahwa kelincahan karyawan dan niat berhenti kerja berkorelasi negatif, dengan pekerja yang lebih adaptif biasanya memiliki niat berhenti kerja yang lebih rendah. Dengan demikian, kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap dinamika kerja tidak hanya berdampak pada keberlangsungan organisasi, tetapi juga berperan dalam menekan *turnover intention*.

2.1.1.1 Definisi Employee Agility

Employee agility menggambarkan kapasitas individu dalam merespons perubahan situasi kerja dengan cara yang fleksibel, adaptif, serta mampu menyesuaikan perilaku kerja ketika menghadapi tuntutan organisasi yang dinamis. Perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat, seperti perkembangan teknologi, persaingan pasar, serta tuntutan organisasi yang terus berkembang, menuntut karyawan untuk mampu merespons perubahan secara efektif agar tetap mampu mempertahankan kinerja kerja yang optimal. Kemampuan beradaptasi ini menjadi faktor penting bagi organisasi dalam menghadapi kondisi kerja yang tidak pasti dan kompleks (Lestamega dan Rulianti, 2026).

Employee agility juga dijelaskan sebagai seperangkat kemampuan, sikap, dan perilaku yang dimiliki oleh pekerja untuk menghadapi perubahan dinamis di lingkungan organisasi. Kemampuan ini mencerminkan bagaimana individu mampu

menyesuaikan diri dengan berbagai situasi kerja yang berubah serta mampu mengelola tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Dengan adanya *employee agility*, karyawan diharapkan mampu merespons perubahan organisasi secara lebih cepat dan efektif (Fabiansyah dan Lawdy Tanjung, 2025).

Selain itu, *employee agility* juga dipahami sebagai kemampuan tenaga kerja untuk merespons perubahan yang tidak terduga di dalam organisasi secara cepat dan fleksibel. Pekerja dengan tingkat kelincahan yang tinggi biasanya mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan di tempat kerja, baik yang disebabkan oleh peraturan organisasi, perubahan kebutuhan pekerjaan, maupun peningkatan teknologi. Kemampuan ini membantu karyawan tetap produktif meskipun menghadapi berbagai tantangan dalam pekerjaannya (Hastuti et al., 2025).

Employee agility juga berkaitan dengan kemampuan individu untuk beradaptasi dengan cepat, mengubah arah, serta berkembang dalam lingkungan kerja yang bersifat tidak pasti atau kompleks. Kemampuan ini mencakup aspek proaktif, adaptif, dan resiliensi yang memungkinkan karyawan untuk tetap responsif terhadap perubahan serta mampu mempertahankan kinerja dalam situasi kerja yang dinamis (Sasan dan Papos, 2024).

Selain kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, *employee agility* juga berkaitan dengan kemampuan belajar yang fleksibel atau *learning agility*. Kemampuan ini memungkinkan individu untuk belajar dari pengalaman kerja yang dimiliki serta menerapkan pembelajaran tersebut dalam situasi baru. Individu yang memiliki kemampuan belajar yang tinggi cenderung lebih mudah menyesuaikan

diri dengan perubahan serta lebih siap menghadapi tantangan baru dalam dunia kerja (Esterina et al., 2025).

Berdasarkan berbagai pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *employee agility* merupakan kemampuan karyawan untuk beradaptasi secara cepat, fleksibel, dan proaktif terhadap perubahan lingkungan kerja guna mempertahankan kinerja dalam organisasi. Dalam penelitian ini, *employee agility* diartikan sebagai kemampuan barista Generasi Z di Kopi Siloka untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tuntutan pekerjaan, pelayanan pelanggan, dan operasional kafe secara cepat dan fleksibel sehingga dapat menjaga kinerja kerja yang optimal.

2.1.1.2 Indikator Employee Agility

Employee agility dapat diukur melalui beberapa indikator yang mencerminkan kemampuan karyawan dalam merespons perubahan di lingkungan kerja secara cepat dan fleksibel. Indikator tersebut menggambarkan bagaimana karyawan mampu menyesuaikan diri terhadap dinamika organisasi, menghadapi tantangan pekerjaan, serta mempertahankan kinerja kerja dalam situasi yang berubah. Secara umum, *employee agility* tercermin melalui perilaku proaktif, kemampuan beradaptasi, serta resiliensi dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja (Fabiansyah dan Lawdy Tanjung, 2025).

Adapun indikator *employee agility* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perilaku Proaktif (*Proactive Behavior*)

Perilaku proaktif merupakan kemampuan karyawan untuk mengambil inisiatif dalam menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Karyawan yang

memiliki perilaku proaktif mampu mengidentifikasi potensi masalah, mencari solusi secara mandiri, serta berinisiatif melakukan perbaikan dalam pekerjaan tanpa harus menunggu instruksi dari atasan. Sikap proaktif menunjukkan kesiapan individu untuk berkontribusi secara aktif terhadap peningkatan kinerja organisasi (Hastuti et al., 2025).

2. Perilaku Adaptif (*Adaptive Behavior*)

Kemampuan seorang karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan di tempat kerja, baik yang berkaitan dengan tugas, teknologi, atau kebijakan organisasi, tercermin dalam perilaku adaptif mereka. Karyawan yang memiliki kemampuan adaptasi yang baik mampu bekerja secara fleksibel, menyesuaikan cara kerja dengan tuntutan pekerjaan yang berubah, serta tetap mampu mempertahankan kinerja kerja meskipun menghadapi kondisi kerja yang berbeda dari sebelumnya (Fabiansyah dan Lawdy Tanjung, 2025).

3. Resiliensi (*Resilience*)

Kemampuan untuk bertahan dan pulih dalam menghadapi stres, kesulitan, atau perubahan di tempat kerja disebut sebagai ketahanan (*resilience*). Pekerja dengan ketahanan tinggi biasanya mempertahankan pandangan positif terhadap perubahan, mengelola stres terkait pekerjaan secara efisien, dan tetap produktif bahkan dalam lingkungan kerja yang tidak dapat diprediksi. (Sasan dan Papos, 2024).

2.1.1.3 Fungsi Employee Agility

Secara umum, fungsi utama *employee agility* dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan

Employee agility berfungsi membantu karyawan dalam menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan yang terjadi di tempat kerja, seperti perubahan teknologi, sistem kerja, maupun tuntutan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat *agility* yang tinggi mampu merespons perubahan tersebut secara cepat dan fleksibel sehingga dapat mengurangi hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan (Fabiansyah dan Lawdy Tanjung, 2025).

2. Meningkatkan kinerja dan efektivitas kerja

Karyawan yang memiliki *employee agility* cenderung lebih proaktif dalam menyelesaikan pekerjaan serta mampu menemukan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam pekerjaan. Hal ini membuat karyawan tetap mampu mempertahankan produktivitas dan kualitas kerja meskipun menghadapi perubahan lingkungan kerja (Hastuti et al., 2025).

3. Membantu karyawan menghadapi tekanan dan tantangan kerja

Employee agility juga berfungsi untuk memperkuat kemampuan karyawan dalam menghadapi tekanan pekerjaan serta berbagai tantangan yang muncul di lingkungan kerja. Pekerja dengan kelincahan tinggi biasanya memiliki kemampuan untuk mengelola stres kerja dan tetap mempertahankan sikap positif dalam menghadapi perubahan (Sasan dan Papos, 2024).

4. Mendorong pembelajaran dan pengembangan kompetensi karyawan

Employee agility mendorong karyawan untuk terus belajar dari pengalaman kerja yang dimiliki serta mengembangkan keterampilan baru yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Karyawan yang handal akan lebih siap untuk beradaptasi

dengan perubahan dan mengembangkan keterampilan mereka dari waktu ke waktu (Esterina et al., 2025).

2.1.2 Employee Skills

Dalam manajemen sumber daya manusia modern, salah satu elemen utama yang menentukan seberapa sukses kinerja suatu bisnis dan seberapa kompetitifnya di pasar adalah bakat karyawan. Keterampilan karyawan mencakup kombinasi antara kemampuan teknis (*technical skills*), keterampilan interpersonal (*soft skills*), serta kemampuan adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja (Martini et al., 2023).

Dalam industri jasa seperti makanan dan minuman, termasuk pada Kopi Siloka, *employee skills* berperan penting dalam menentukan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Karyawan yang terampil mampu bekerja lebih efisien, memberikan layanan yang responsif, serta beradaptasi dengan kebutuhan pelanggan yang terus berubah.

2.1.2.1 Definisi Employee Skills

Employee skills merujuk pada seperangkat kompetensi yang dimiliki individu untuk menjalankan tugas pekerjaan dengan baik, baik dalam bentuk keterampilan teknis, kemampuan komunikasi, maupun kemampuan bekerja sama dengan orang lain. Keterampilan ini dapat berupa *technical skills* (misalnya penggunaan teknologi, pemahaman prosedur kerja), maupun *soft skills* (misalnya komunikasi, kepemimpinan, dan kerja sama tim) (Romão et al., 2022).

Employee skills adalah kemampuan yang dikembangkan dari pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja yang memungkinkan seseorang untuk berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang perusahaan (Noe, 2021:3).

Employee skills pada dasarnya dapat dipahami sebagai bekal utama yang harus dimiliki setiap karyawan untuk mampu bekerja secara efektif sekaligus berkembang dalam pekerjaannya. Keterampilan ini tidak hanya mencakup aspek teknis yang berkaitan dengan tugas sehari-hari, tetapi juga kemampuan non-teknis seperti kerja sama, komunikasi, dan fleksibilitas (Romão et al., 2022).

Employee skills berpengaruh signifikan terhadap produktivitas dan kinerja individu (Nishu dan Lalrinzuala, 2021). Lalu Moreira et al., (2020) menambahkan bahwa pengembangan kompetensi karyawan meningkatkan *perceived internal employability* dan *affective commitment*, yang berimplikasi pada menurunnya *turnover intention*. Dalam konteks karyawan Generasi Z di Kopi Siloka, *employee skills* meliputi kemampuan teknis (seperti pelayanan pelanggan, pengoperasian mesin kopi), serta *soft skills* seperti kerja sama tim, komunikasi, dan adaptasi terhadap teknologi baru.

Keterampilan yang dimiliki karyawan menjadi aset penting bagi perusahaan, terutama dalam industri jasa seperti Kopi Siloka, di mana kualitas pelayanan sangat bergantung pada kemampuan individu dalam memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan secara cepat dan tepat. Dalam konteks Kopi Siloka, pengembangan keterampilan karyawan menjadi kunci untuk meningkatkan kualitas layanan, menjaga konsistensi operasional, serta menurunkan tingkat *turnover* (Wang, 2023).

Karyawan yang terampil akan lebih percaya diri dalam melayani pelanggan, mampu bekerja secara kolaboratif, dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan. Oleh karena itu, melakukan investasi dalam pelatihan dan pengembangan keterampilan sangat penting untuk membangun tenaga kerja yang kompetitif dan berkomitmen untuk memberikan layanan berkualitas tinggi (Nishu dan Lalrinzuala, 2021).

2.1.1.2 Indikator Employee Skills

Menurut Darmawang, (2019:19) Dalam buku Faktor *Employability Skills*, keterampilan kerja (*employee skills*) tersusun atas sejumlah aspek yang saling menguatkan, mencakup kemampuan dasar, kemampuan interpersonal, manajemen diri, serta kualitas pribadi (Darmawang, 2019:19). Keempat indikator ini dianggap paling relevan dalam konteks pekerjaan sektor jasa, di mana karyawan dituntut untuk memiliki keterampilan komunikasi, tanggung jawab kerja, kemampuan bekerja sama, serta integritas personal yang tinggi. Adapun indikator nya adalah:

1. Keterampilan Dasar (*Basic Skills*)

Keterampilan dasar mencakup kemampuan fundamental yang diperlukan individu untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Keterampilan dasar terdiri dari kemampuan membaca, menulis, berhitung, mendengarkan, dan berkomunikasi secara lisan maupun tulisan (Darmawang, 2019:19).

Indikator ini merupakan pondasi yang memungkinkan seseorang memahami instruksi kerja, menjalankan prosedur operasional, serta menyampaikan informasi dengan benar. Dalam konteks dunia kerja modern, keterampilan dasar juga mencakup kemampuan memahami teknologi dan mengikuti prosedur

digitalisasi kerja. Keterampilan dasar memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas dan efisiensi kerja. Artinya, semakin tinggi kemampuan dasar karyawan, semakin baik pula ketepatan dan kualitas hasil kerja yang dihasilkan (Nishu dan Lalrinzuala, 2021).

2. Keterampilan Interpersonal (*Interpersonal Skills*)

Keterampilan interpersonal adalah kemampuan individu untuk berinteraksi, bekerja sama, dan berkomunikasi secara efektif dengan orang lain di lingkungan kerja. Indikator ini meliputi kemampuan berkomunikasi, kerja sama tim, empati, kemampuan menyelesaikan konflik, serta sikap menghargai perbedaan (Darmawang, 2019:19).

Keterampilan ini menjadi penting karena keberhasilan seseorang di tempat kerja tidak hanya ditentukan oleh keahlian teknis, tetapi juga oleh kemampuannya membangun hubungan yang harmonis dan produktif. Menurut (Moreira et al., 2020), keterampilan interpersonal berperan dalam meningkatkan *affective commitment* dan menurunkan *turnover intention*, karena individu yang mampu berinteraksi secara positif akan merasa lebih diterima dan termotivasi dalam organisasi. Pelatihan interpersonal juga meningkatkan *employability* dan kemampuan adaptasi terhadap dinamika lingkungan kerja (Wang dan Jiang, 2024).

3. Keterampilan Manajemen Diri (*Self-Management Skills*)

Keterampilan manajemen diri menggambarkan kemampuan individu untuk mengatur, mengendalikan, dan mengarahkan dirinya agar dapat bekerja secara produktif dan stabil. Indikator ini meliputi disiplin, tanggung jawab, pengelolaan

waktu, kemampuan menghadapi tekanan, serta kesiapan beradaptasi terhadap perubahan (Darmawang, 2019:19).

Karyawan dengan keterampilan manajemen diri yang baik cenderung menunjukkan kinerja yang konsisten, dapat diandalkan, dan memiliki tingkat ketergantungan rendah terhadap pengawasan. Pelatihan yang menekankan pengelolaan diri meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi *turnover intention* (Wang, 2023). Sementara itu kemampuan adaptif dan tanggung jawab diri merupakan elemen penting dalam meningkatkan *organizational agility* dan ketahanan (*resilience*) perusahaan (Yamin et al., 2024).

4. Kualitas Pribadi (*Personal Qualities*)

Kualitas pribadi merujuk pada karakter, nilai, dan sikap kerja yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Indikator ini mencakup kejujuran, integritas, rasa percaya diri, motivasi, serta komitmen terhadap pekerjaan. Kualitas pribadi yang baik mencerminkan profesionalisme dan dedikasi individu terhadap pekerjaannya (Darmawang, 2019:19).

Penelitian (Martini et al., 2023) menunjukkan bahwa pengembangan kualitas pribadi seperti motivasi dan komitmen kerja memperkuat *affective commitment* dan menurunkan *turnover intention*. Karyawan dengan kualitas pribadi yang positif juga memiliki dorongan kuat untuk belajar dan berinovasi, yang mendukung keberlanjutan dan daya saing organisasi di masa depan.

2.1.2.3 Peran Employee Skills

Employee skills memiliki peran yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan organisasi, karena keterampilan karyawan merupakan modal dasar

dalam mencapai efisiensi kerja, efektivitas pelayanan, dan daya saing jangka panjang

a. Sebagai Alat Pengendalian *Turnover*

Employee skills berfungsi sebagai mekanisme internal yang efektif untuk mengendalikan tingkat perputaran karyawan (*turnover*). Karyawan dengan keterampilan tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih besar dan komitmen afektif yang lebih kuat terhadap organisasi. Menurut (Martini et al., 2023) investasi organisasi dalam pengembangan keterampilan karyawan mampu menurunkan *turnover intention* dengan meningkatkan rasa keterikatan emosional terhadap perusahaan. Hal serupa dikemukakan oleh (Moreira et al., 2020) yang menyatakan bahwa peningkatan kompetensi individu memperkuat *perceived internal employability* dan *affective commitment*, sehingga mengurangi keinginan untuk keluar dari organisasi. Dengan demikian, keterampilan berperan sebagai faktor psikologis dan profesional yang menjaga stabilitas tenaga kerja serta menciptakan retensi jangka panjang.

b. Sebagai Pendorong Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi yang unggul sangat dipengaruhi oleh tingkat keterampilan karyawan. Menurut (Nishu dan Lalrinzuala, 2021) keterampilan teknis yang baik secara signifikan meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja individu. Karyawan yang menguasai keterampilan kerja dapat menyelesaikan tugas dengan lebih cepat, tepat, dan efisien, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap pencapaian target organisasi. Selain itu, (Wang, 2023)

menegaskan bahwa pelatihan yang berkelanjutan dalam peningkatan keterampilan karyawan tidak hanya memperbaiki kinerja tetapi juga memperkuat rasa puas terhadap pekerjaan, yang secara tidak langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja kolektif organisasi. Oleh karena itu, pengembangan *employee skills* merupakan elemen inti dalam strategi peningkatan performa organisasi.

c. Sebagai Penguat Budaya Organisasi yang Adaptif

Di tengah lingkungan bisnis yang terus berubah, organisasi dituntut memiliki budaya kerja yang adaptif dan responsif. *Employee skills* memiliki peran penting dalam menciptakan fleksibilitas dan kelincahan organisasi (*organizational agility*). Menurut Yamin et al., (2024), keterampilan karyawan yang tinggi, terutama dalam hal kemampuan adaptasi dan pembelajaran, meningkatkan *employee agility* dan *resilience*, yang berarti memperkuat kemampuan organisasi dalam merespons perubahan. Demikian pula, (Janan et al., 2024) menemukan bahwa program pelatihan dan pengembangan (*training and development*) meningkatkan kemampuan adaptasi dan penyelesaian masalah, sehingga membentuk budaya kerja yang dinamis dan inovatif. Dengan demikian, keterampilan individu menjadi pondasi bagi terbentuknya budaya organisasi yang tangguh, fleksibel, dan siap menghadapi tantangan lingkungan.

d. Sebagai Faktor Strategis dalam Keunggulan Kompetitif

Employee skills merupakan sumber daya strategis yang tidak mudah ditiru (*inimitable resource*) dan menjadi kunci utama dalam mempertahankan

keunggulan kompetitif organisasi. Menurut (Moreira et al., 2020), pengembangan kompetensi individu berkontribusi terhadap peningkatan *service quality* dan kepuasan pelanggan, dua elemen penting dalam penciptaan nilai organisasi. Selain itu, Wang dan Jiang, (2024) menambahkan bahwa keterampilan interpersonal dan kemampuan beradaptasi meningkatkan *employability* serta citra profesional karyawan, yang berdampak pada reputasi organisasi secara keseluruhan. *Employee skills* dengan demikian bukan hanya faktor operasional, melainkan juga aset strategis yang memberikan nilai tambah berkelanjutan melalui peningkatan kualitas layanan, efisiensi proses, dan loyalitas pelanggan.

2.1.3 Turnover Intention

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, *turnover intention* atau niat karyawan untuk keluar dari perusahaan merupakan indikator penting dalam menilai stabilitas tenaga kerja dan efektivitas kebijakan perusahaan. Hal ini menunjukkan seberapa besar keinginan atau kemungkinan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya, baik karena faktor internal seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi, maupun faktor eksternal seperti peluang kerja yang lebih baik di tempat lain (Irawan et al., 2020).

Dalam konteks perusahaan jasa seperti Kopi Siloka, tingkat *turnover intention* karyawan Generasi Z cenderung lebih tinggi karena karakteristik generasierasi ini yang lebih dinamis, berorientasi pada pengembangan diri, dan menginginkan lingkungan kerja yang fleksibel serta bermakna.

2.1.3.1 Definisi Turnover Intention

Turnover intention menggambarkan kecenderungan psikologis seorang karyawan untuk mempertimbangkan kemungkinan mengundurkan diri atau berpindah dari organisasi tempat ia bekerja saat ini. Menurut (Mobley, 2019) dalam buku *Employee Retention and Turnover*, *turnover intention* adalah kecenderungan individu untuk berpikir, berencana, dan berusaha mencari alternatif pekerjaan lain sebagai akibat dari ketidakpuasan, stres kerja, atau ketidakselarasan dengan lingkungan kerja. Dengan kata lain, niat berhenti kerja adalah fase pertama sebelum keputusan nyata seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan (pergantian karyawan yang sebenarnya).

Turnover intention sebagai niat sadar individu untuk berhenti dari pekerjaannya saat ini, yang timbul dari evaluasi kognitif terhadap kondisi pekerjaan, tingkat kepuasan, serta peluang karier di luar organisasi. Niat ini mencerminkan bentuk perilaku kognitif yang muncul ketika seseorang mulai membandingkan manfaat yang diperoleh dari pekerjaan sekarang dengan peluang lain yang dianggap lebih baik (Nasir et al., 2022).

Turnover intention bukan hanya sekadar keputusan personal, melainkan juga reaksi terhadap kondisi organisasi seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, sistem kompensasi, dan hubungan antar rekan kerja. Karyawan lebih cenderung berniat untuk berhenti jika mereka memiliki tingkat kepuasan kerja dan keterikatan emosional yang rendah terhadap perusahaan (Wang, 2023).

Turnover intention dapat muncul ketika karyawan mulai memikirkan, merencanakan, atau menunjukkan keinginan untuk mencari pekerjaan lain. Kondisi

ini tidak hanya mencerminkan ketidakpuasan atau ketidakcocokan dengan lingkungan kerja, tetapi juga berpotensi menurunkan tingkat keterikatan, komitmen, serta kinerja karyawan dalam organisasi. Dalam jangka panjang, *turnover intention* yang tinggi dapat menjadi indikator awal dari meningkatnya risiko keluarnya karyawan secara actual (Rumawas dan Sos, 2023:8).

Berbagai faktor berkaitan dengan perilaku karyawan yang menunjukkan keinginan untuk meninggalkan Perusahaan (Sari et al., 2024) diantaranya:

a. Absensi meningkat

Meningkatnya tingkat ketidakhadiran karyawan sering kali mencerminkan adanya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan atau berpindah ke organisasi lain.

b. Mulai bosan dengan pekerjaan

Individu yang berniat pindah pekerjaan cenderung kurang termotivasi untuk bekerja dengan baik, karena focus mereka lebih tertuju pada kesempatan yang dianggap lebih memenuhi harapan dan kebutuhan mereka di tempat lain.

c. Peningkatan dalam pelanggaran terhadap aturan kerja

Seseorang yang berencana untuk pindah pekerjaan biasanya melanggar peraturan yang berlaku di tempat kerja, seperti meninggalkan area kerja pada jam-jam kerja atau melakukan pelanggaran lainnya.

d. Semakin banyak protes terhadap pemimpin

Individu dengan niat beralih pekerjaan cenderung kerap berunjuk rasa menentang kebijakan perusahaan kepada atasan. Unjuk rasa tersebut umumnya

terkait dengan masalah kompensasi atau kebijakan lain yang tidak memenuhi harapan karyawan.

e. Perilaku positif yang tidak seperti biasanya

Ini biasanya terjadi bagi karyawan yang memiliki karakteristik positif, yaitu mereka yang menunjukkan rasa tanggung jawab tinggi terhadap pekerjaan mereka. Namun demikian, jika perubahan perilaku positif mereka terlihat sangat mencolok dan tidak seperti biasanya, ini bisa menjadi tanda bahwa karyawan tersebut berniat untuk meninggalkan perusahaan.

2.1.3.2 Indikator *Turnover Intention*

Terdiri dari beberapa indikator yang menemukan bahwa ketidakpuasan kerja, stres, dan kurangnya pengembangan karier menjadi faktor dominan yang mendorong munculnya niat keluar pada karyawan (Martini et al., 2023; Wang, 2023).

1. Pikiran untuk Keluar (*Thoughts of Quitting*)

Indikator ini menggambarkan sejauh mana individu mulai memikirkan kemungkinan untuk meninggalkan pekerjaannya. Pada tahap ini, karyawan belum melakukan tindakan nyata, tetapi mulai muncul pertimbangan untuk keluar karena faktor-faktor seperti ketidakpuasan kerja, stres, atau peluang karier yang lebih baik di tempat lain.

2. Niat mencari alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*)

Tahap ini menunjukkan keinginan aktif karyawan untuk mencari peluang pekerjaan baru di luar perusahaan. Karyawan mulai mengamati pasar tenaga kerja, memperbarui CV, atau bahkan melakukan wawancara dengan

perusahaan lain. Indikator ini menggambarkan peralihan dari sekadar berpikir untuk keluar menuju tindakan mencari alternatif pekerjaan.

3. Niat untuk keluar (*Intention to quit*)

Indikator ini merupakan tahap akhir dari proses turnover intention, yaitu ketika karyawan telah memiliki niat yang kuat untuk meninggalkan pekerjaannya dan siap mengambil langkah konkret untuk keluar. Pada tahap ini, individu biasanya telah membuat keputusan dan hanya menunggu waktu atau kesempatan yang tepat untuk berpindah.

2.1.3.3 Fungsi Turnover Intention

Adapun fungsinya menurut (Paijan, 2022) adalah sebagai berikut:

1. Sebagai pengukur risiko keluar karyawan, Fungsi ini memungkinkan organisasi untuk memprediksi potensi kehilangan tenaga kerja secara sukarela sebelum terjadi *turnover* aktual. Dengan mengidentifikasi karyawan yang memiliki niat tinggi untuk keluar, manajemen dapat mengambil langkah proaktif untuk menurunkan risiko kehilangan talenta penting.
2. Sebagai alat evaluasi kondisi internal organisasi, *Turnover intention* tidak hanya mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan perusahaan, tetapi juga menjadi indikator kondisi internal organisasi, seperti kepuasan kerja, keadilan, budaya kerja, dan tingkat dukungan terhadap karyawan. Semakin tinggi niat keluar, semakin jelas terdapat ketidakseimbangan atau masalah dalam manajemen sumber daya manusia yang perlu diperbaiki.
3. Sebagai dasar intervensi strategis SDM, Informasi mengenai *turnover intention* dapat menjadi dasar bagi manajemen untuk merancang kebijakan

retensi, program pengembangan karier, pelatihan, maupun sistem penghargaan yang lebih efektif. Dengan demikian, organisasi dapat mengurangi kehilangan karyawan berpotensi tinggi dan meningkatkan stabilitas operasional.

2.1.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention

Terdapat banyak hal yang dapat memengaruhi *turnover intention* diantaranya:

- A. Faktor lingkungan, termasuk:
 - a. Tanggung jawab sosial terhadap lingkungan. Semakin tinggi rasa kepedulian karyawan terhadap lingkungan, semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaan (Zahari et al., 2020).
 - b. Kesempatan kerja. Jika semakin banyak lowongan pekerjaan yang tersedia di pasar tenaga kerja, karyawan akan semakin terdorong untuk mempertimbangkan meninggalkan pekerjaan (Irawan et al., 2020).
- B. Faktor individu, termasuk:
 - a. Komitmen terhadap organisasi. Karyawan yang lebih setia pada perusahaan cenderung memiliki intensi niat berhenti yang lebih rendah (Martini et al., 2023)
 - b. Perilaku mencari pekerjaan lain. Jika karyawan lebih sering mencari pekerjaan baru, niat mereka untuk berpindah pekerjaan akan semakin besar (Wang, 2023).
 - c. Kepuasan kerja. Karena kebahagiaan kerja mendorong loyalitas dan menurunkan tingkat pergantian karyawan, karyawan yang lebih puas

dengan pekerjaan mereka cenderung tidak berencana untuk meninggalkan perusahaan (Wang dan Jiang, 2024).

- d. Niat untuk bertahan. Semakin besar keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan, semakin kecil niat mereka untuk keluar. Karyawan yang memiliki niat kuat untuk bertahan biasanya merasa nyaman, memiliki komitmen terhadap organisasi, serta melihat masa depan kariernya di perusahaan tersebut (Moreira et al., 2020).
- e. Kemauan bekerja keras. Karyawan yang memiliki semangat tinggi untuk bekerja keras cenderung memiliki intensi *turnover* yang lebih rendah. Hal ini karena mereka biasanya memiliki motivasi intrinsik yang kuat serta komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja (Ardian Novitasari dan Dessyarti, 2022).
- f. Perasaan positif atau negatif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka dapat mempengaruhi tingkat niat mereka untuk keluar. Karyawan yang memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi sehingga keinginan untuk meninggalkan organisasi menjadi lebih rendah (Ardian Novitasari dan Dessyarti, 2022).
- g. Pelatihan dan pengembangan keterampilan. Semakin besar kesempatan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, semakin kecil intensi *turnover* yang muncul. Hal ini karena karyawan merasa dihargai serta melihat adanya peluang pengembangan karier di dalam organisasi. (Janan et al., 2024).

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berperan penting dalam memberikan perbandingan serta inspirasi bagi penelitian selanjutnya, sekaligus menunjukkan keunikan dan orisinalitas dari penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini berlandaskan pada beberapa penelitian terdahulu, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Tahun/ Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Lestamega & Rulianti, (2026). Membangun <i>Workforce Agility</i> melalui <i>Agile HR Practices</i> dan <i>Organizational Trust</i> : Studi pada Industri Manufaktur Indonesia.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>workforce agility</i> berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi yang dinamis.	Sama-sama membahas <i>workforce/employee agility</i> sebagai variabel penelitian.	Meneliti pengaruh <i>workforce agility</i> terhadap kinerja karyawan.	Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia Volume 04 No 01 Februari 2026 E ISSN : 2987-7911 https://lenteranusa.id/
2.	Fabiansyah & Lawdy Tanjung, (2025). <i>A Systematic Review: The Antecedents and Consequences of Workforce Agility</i> .	Penelitian menunjukkan bahwa <i>workforce/employee agility</i> membantu karyawan beradaptasi terhadap perubahan organisasi melalui perilaku proaktif dan adaptif.	Sama-sama membahas konsep <i>agility</i> pada karyawan dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.	Penelitian sebelumnya tidak mengaitkan <i>workforce/employee agility</i> dengan <i>turnover intention</i>	<i>The International Journal of Indian Psychology</i> ISSN 2348-5396 (Online) ISSN: 2349-3429 (Print) Volume 13, Issue 1, January-March, 2025 https://www.ijip.in
3.	Sasan, S., Papos, K., K. (2024) <i>Influence of Agility on Turnover Intentions among Working Women of Indian IT Sector: A</i>	<i>Employee agility</i> (<i>adaptability, resilience, dan proactiveness</i>) terdapat hubungan dengan <i>turnover</i>	Terdapat hubungan antara <i>agility</i> dan <i>turnover intention</i> karyawan.	Fokus pada karyawan Perempuan sektor IT di India.	<i>International Conference on Emerging Technologies and Sustainable Business</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Theoretical Perspective</i>	<i>intention</i> pada karyawan perempuan sektor IT di India.			Practices-2024 (ICETSBP 2024), <i>Advances in Economics, Business and Management Research</i> 296, https://doi.org/10.2991/978-94-6463-544-7_29
4.	Esterina et al., (2025). <i>Analyzing Generation Z Turnover Intention: The Effect of Learning Agility and Psychological Capital.</i>	Learning Agility dan Modal Psikologis secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Turnover Intention.	Turnover Intention sebagai variabel dependen. Mengangkat konsep agility sebagai variabel independen.	Variabel X berbeda (Learning Agility & Modal Psikologis vs Employee Agility & Employee Skills).	<i>Indonesian Journal of Advanced Research (IJAR)</i> Vol. 4, No. 1, 2025: 51-60 https://doi.org/10.55927/ijar.v4i1.13400 ISSN-E: 2986-0768 https://journal.formosapublisher.org/index.php/ijar
5.	Martini, M., Gerosa, T., & Cavenago, D. (2023). <i>How does employee development affect turnover intention? Exploring alternative relationships.</i>	<i>Perceived Investment in Employee Development (PIED)</i> menurunkan <i>turnover intention</i> melalui peningkatan komitmen afektif dan penurunan persepsi <i>employability</i> eksternal.	Terdapat faktor yang menurunkan <i>turnover intention</i> dan menekankan pentingnya pengembangan karyawan.	Fokus pada pengaruh PIED, konteks penelitian pada perusahaan besar di Italia.	<i>International Journal of Training and Development published by Brian Towers (BRITOW) and John Wiley & Sons Ltd.</i> P-ISSN: 1360-3736
6.	Setiyarti, T., et al. (2023). <i>Turnover Intention Di Antara Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Stres Kerja.</i>	Lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover</i>	Sama-sama meneliti faktor-faktor yang memengaruhi <i>turnover intention</i> .	Variabel yang diteliti adalah lingkungan kerja, kepemimpinan, kompensasi, dan stres kerja bukan	Jurnal Stie Semarang Vol 15 No 2 Edisi Juni 2023 ISSN: 2085-5656 e-ISSN :2252-7826 DOI: 10.33747

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		<i>intention</i> ; stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .		<i>employee skills</i> atau <i>employee agility</i> .	
7.	Wang, Y. (2023). <i>Training and Turnover Intention of Hotel Employees the Mediating Role of Job Satisfaction</i> .	<i>Employee training</i> meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi <i>turnover intention</i> pada karyawan hotel.	Terdapat <i>variable employee skills</i> dan <i>turnover intention</i> .	Objek penelitian pada hotel dan tidak terdapat <i>variable employee agility</i>	C. F. Peng et al. (Eds.): <i>MMET 2022, ASSEHR 703</i> , pp. 332–338, 2023. https://doi.org/10.2991/978-2-494069-51-0_46
8.	Moreira, A., et al. (2020). <i>Competences development and turnover intention: the serial mediation effect of perceived internal employability and affective commitment</i> .	Pengembangan kompetensi berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> melalui <i>employability</i> dan <i>affective commitment</i> , di mana peningkatan kompetensi memperkuat komitmen dan menurunkan niat keluar.	Sama-sama meneliti pengaruh faktor pengembangan kompetensi (<i>employee skills</i>) terhadap <i>turnover intention</i> ; keduanya menyoroti pentingnya <i>employability</i> dalam mengurangi niat keluar.	Penelitian ini berfokus pada perusahaan umum di Portugal, bukan industri ritel kopi atau kelompok Generasi Z; tidak mencakup variabel <i>employeeagi lity</i> .	<i>European Journal of Management Studies</i> . Published by Emerald Publishing Limited. ISSN: 2183-4172 DOI 10.1108/EJMS-10-2020-001
9.	Wang, X., & Jiang, M. (2024). <i>The Impact of Training on employability and turnover intention among university staff in Shandong Province, China</i>	Pelatihan secara signifikan meningkatkan <i>employability</i> dan menurunkan <i>turnover intention</i> , dengan <i>employability</i> berperan sebagai variabel mediasi antara pelatihan dan niat keluar.	Sama-sama meneliti pengaruh <i>employee skills</i> terhadap <i>turnover intention</i> .	Objek penelitian berbeda dan tidak mencakup <i>employeeagi lity</i> .	<i>European Journal of Education Studies</i> ISSN: 2501-1111 ISSN-L: 2501-1111 http://dx.doi.org/10.46827/ejes.v11i10.5548
10.	Nishu, S., dan Lalrinzuala. (2021).	<i>Employee Skills</i> berpengaruh positif dan	Sama-sama membahas	Penelitian ini fokus pada	<i>Journal La Bisecoman</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Employees' Knowledge and Skills on Work Productivity at the Manpower Department</i>	signifikan terhadap produktivitas kerja	peran keterampilan/ kompetensi karyawan (<i>employee skills</i>) dalam memengaruhi <i>output</i> .	produktivitas kerja, bukan <i>turnover intention</i> .	Vol. 02, Issue 03 (001-005), 2021 ISSN 2721-0987 (Print), ISSN 2721-124X (Online) Doi: 10.37899/journallabiseconomian.v2i3.408
11.	Hastuti et al., (2025). Pengaruh <i>Workforce Agility</i> terhadap Retensi yang Dimediasi <i>Employee Engagement</i> pada Karyawan Gen Z di Era Digital	<i>workforce agility berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi dan employee engagement.</i>	Sama-sama membahas konsep <i>agility</i> pada karyawan serta kaitannya dengan perilaku kerja karyawan Generasi Z.	Penelitian sebelumnya meneliti pengaruh <i>workforce agility</i> terhadap retensi yang dimediasi <i>employee engagement</i> .	Jurnal Ilmiah Psikologi (JIPSI) e-ISSN: 2715-7792 p-ISSN: 2715-8985 Volume 7 No. 2 Desember 2025. DOI:10.37278/jipsi.v7i2.1396
12.	Khoirunnisa, A., Usman., Nuswantoro, D. (2024). <i>The Positive Effect of Learning Agility on Salespeople Turnover Intention in The Automotive Sector.</i>	<i>Learning agility</i> berpengaruh signifikan dalam menurunkan <i>turnover intention</i> dikalangan tenaga penjualan pada sektor otomotif.	Terdapat faktor yang memengaruhi <i>turnover intention</i> karyawan.	Fokus pada <i>learning agility</i> dan kepuasan kerja, bukan <i>employeeagility</i> .	<i>Neo Journal of Economy and Social Humanities</i> Vol. 3, No. 1, March 2024 pp. 1-11 ISSN: 2828-6480 http://dx.doi.org/10.56403/nejesh.v3i1.159
13.	Muchtadin, (2023). Pengaruh <i>Learning Agility</i> Terhadap Komitmen Afektif, Dan <i>Turnover Intention</i> Pekerja Milenial.	<i>Learning agility</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, namun tidak berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> pada pekerja milenial.	Sama-sama meneliti variabel yang berkaitan dengan <i>agility</i> dan <i>turnover intention</i> .	Penelitian sebelumnya menggunakan variabel <i>learning agility</i> dan komitmen afektif pada pekerja milenial.	Aksioma: Jurnal Manajemen Vol. 2 No. 2 Halaman 133-140, Bulan Agustus Tahun 2023 E-ISSN 2828-0997 https://doi.org/10.30822/aksioma.v2i2.2806
14.	Novitasari, I, A., dan Dessyarti, R, S. (2022). Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap <i>Turnover</i>	<i>Work-life balance</i> tidak berpengaruh pada <i>turnover intention</i> , tetapi meningkatkan	Sama-sama meneliti faktor-faktor yang memengaruhi <i>turnover</i>	Penelitian ini menggunakan variabel <i>work-life balance</i> dan <i>employee</i>	Edunomika – Vol. 06, No. 01 (2022) https://doi.org/10.29040/jie.v6i1.4350

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Intention Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PO Jaya Ponorogo).</i>	<i>employee engagement; employee engagement</i> menurunkan <i>turnover intention</i> dan memediasi hubungan keduanya.	<i>intention.</i>	<i>engagement,</i> bukan <i>employee skills</i> maupun <i>employeeagi lity</i>	
15.	Abrar et al., (2025). <i>HR 4.0 in manufacturing: Using AI and Big Data to Enhance Workforce Agility and Reduce High Employee Turnover Intentions.</i>	Penerapan AI dan Big Data dalam HRM dapat meningkatkan <i>workforce agility</i> , memprediksi risiko <i>turnover</i> , meningkatkan retensi karyawan, serta menurunkan tingkat <i>turnover</i> melalui sistem prediksi dan pencegahan dini.	Sama-sama membahas konsep <i>agility</i> pada karyawan serta kaitannya dengan <i>turnover intention</i> dalam perusahaan.	Penelitian sebelumnya berfokus pada penggunaan teknologi AI dan big data dalam HRM pada sektor manufaktur.	<i>Research Journal for Social Affairs</i> ISSN: 3006-5240 (Online), 3006-5232 (Print) https://rjsaonline.com/journals/index.php/rjsa
16.	Janan., et al. (2024). <i>Training and Development, Turnover Intention and Job Performance in the Services Sector of Pakistan</i>	<i>Training & Development (T&D)</i> meningkatkan <i>job performance</i> , menurunkan <i>turnover intention</i> , dan <i>turnover intention</i> memediasi hubungan antara T&D dan <i>job performance</i> . Studi menegaskan bahwa program T&D berkelanjutan efektif meningkatkan kinerja sekaligus mengurangi niat keluar.	Sama-sama menyoroti pentingnya peningkatan kemampuan dan pengembangan karyawan (konsep yang selaras dengan <i>employee skills</i>) dalam memengaruhi hasil perilaku dan kinerja.	Penelitian ini fokus pada <i>training & development</i> serta <i>job performance</i> bukan secara spesifik meneliti <i>employee skills</i> .	<i>Journal of Business and Tourism</i> ISSN: 2520-0739 Doi:10.34260/jbt.v10i02.305

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
17.	Aurel, R, O., dan Febriansyah, H. (2024). Pengaruh <i>Employee Experience</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada Perusahaan <i>Start-Up Cove Living</i> Indonesia	<i>Employee experience</i> berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> .	<i>Employee experience</i> mendorong pengembangan kemampuan dan kompetensi karyawan (<i>employee skills</i>) serta memengaruhi <i>turnover intention</i> pada Generasierasi Z.	Penelitian ini fokus pada <i>employee experience</i> , bukan <i>employeeagility</i> . https://doi.org/10.37531/mirai.v9i1.7043	Jurnal <i>Mirai Management</i> ISSN : 2598-8301 (Online)
18.	Darmawan, R, A., dan Napitupulu, E. (2023). <i>The Implementation Effect of Employee Experience Journey, Corporate Culture Internalization, and Engagement Programs on Employee Turnover Intention</i> in WOM Finance Company.	<i>Employee experience</i> tidak berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> , namun internalisasi budaya dan program keterlibatan berpengaruh positif dan signifikan.	<i>Employee experience</i> dan <i>employee skills</i> sama-sama berkaitan dengan peningkatan kualitas individu melalui lingkungan kerja, budaya organisasi, dan program keterlibatan.	<i>Employee experience</i> dan <i>employee skills</i> sama-sama berkaitan dengan peningkatan kualitas individu melalui lingkungan kerja, budaya organisasi, dan program keterlibatan.	Jurnal Komunikasi dan Bisnis Vol. 11 No. 2 November 2023 P-ISSN: 2355-5181 E-ISSN: 2723-2956 https://doi.org/10.46806/jkb.v11i2.924
19.	Sari, S, Y., et al. (2024). <i>Determination of employee turnover intention through job satisfaction: work family conflict and organizational commitment</i> .	<i>Work Family Conflict</i> tidak berpengaruh terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>employee retention</i> ; <i>Organizational Commitment</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> ; <i>Work Family Conflict</i> berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> .	Sama-sama meneliti faktor-faktor yang memengaruhi <i>turnover intention</i> pada industri modern. Komitmen organisasi dan kepuasan kerja dapat berhubungan dengan kompetensi serta kualitas kerja, sehingga memiliki kedekatan <i>employee skill</i>	Penelitian ini fokus pada <i>work family conflict</i> , <i>organizational commitment</i> , dan <i>job satisfaction</i> .	JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia) ISSN: 2502-8103 (Print) ISSN: 2477-8524 (Electronic). DOI: https://doi.org/10.29210/020243947

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
20.	Paijan, et al. (2022). <i>Professional Turnover Intention in Indonesia: Perceived Effects of Organizational Support, Burnout, and Organizational Justice.</i>	<i>Perceived organizational support</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> ; <i>burnout</i> berpengaruh positif; <i>organizational justice</i> turut berpengaruh. Analisis dilakukan dengan SEM-PLS pada profesional di Indonesia.	Sama-sama meneliti faktor yang memengaruhi <i>turnover intention</i> , serta relevan dengan konteks SDM dan perilaku karyawan di organisasi modern.	Penelitian ini fokus pada <i>perceived organization al support</i> , dan <i>burnout</i> , dan <i>organization al justice</i> , bukan <i>employeeagi lity</i> maupun <i>employee skills</i>	Journal of Resources Development and Management www.iiste.org ISSN 2422-8397 An International Peer-reviewed Journal.

2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, *turnover intention* sering digunakan sebagai indikator untuk melihat stabilitas tenaga kerja dalam suatu organisasi. Tingginya niat karyawan untuk keluar dapat menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara harapan karyawan dengan kondisi kerja yang mereka rasakan. *Turnover intention* menggambarkan Sejauh mana seseorang secara sadar berniat untuk meninggalkan posisi mereka saat ini, baik secara sukarela maupun sebagai akibat dari keadaan eksternal, tercermin dalam niat berhenti kerja (Mobley, 2019).

Fenomena ini biasanya muncul sebagai hasil evaluasi kognitif terhadap kepuasan kerja, stres, serta persepsi terhadap peluang karier di luar organisasi (Nasir et al., 2022). *Turnover intention* terdiri dari tiga indikator utama, yaitu *thoughts of quitting* (pikiran untuk keluar), *intention to search for alternatives* (niat untuk mencari pekerjaan lain), dan *intention to quit* (niat untuk benar-benar keluar)

(Wang, 2023). Ketiga indikator ini membentuk suatu proses psikologis yang berawal dari pertimbangan hingga keputusan untuk meninggalkan organisasi.

Dalam manajemen sumber daya manusia modern, salah satu faktor yang dapat memengaruhi *turnover intention* adalah *employee agility*. *Employee agility* merupakan kemampuan karyawan untuk merespons perubahan lingkungan kerja secara cepat, fleksibel, dan efektif. Karyawan yang memiliki tingkat *agility* tinggi mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tuntutan pekerjaan, perkembangan teknologi, serta dinamika organisasi tanpa menurunkan kinerja kerja (Fabiansyah dan Lawdy Tanjung, 2025).

Employee agility juga dapat dipahami sebagai seperangkat kemampuan, sikap, dan perilaku yang memungkinkan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan organisasi secara proaktif dan fleksibel. Karyawan yang memiliki *employee agility* yang baik cenderung mampu mengidentifikasi perubahan yang terjadi di lingkungan kerja, mengambil inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan, serta menyesuaikan strategi kerja sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Kemampuan tersebut membantu karyawan untuk tetap mempertahankan kinerja serta meningkatkan efektivitas kerja dalam organisasi yang dinamis (Hastuti et al., 2025).

Selain itu, *employee agility* juga berkaitan dengan kemampuan individu dalam menghadapi lingkungan kerja yang bersifat tidak pasti dan kompleks. Karyawan yang memiliki tingkat *agility* tinggi cenderung memiliki perilaku proaktif, adaptif, dan resiliensi yang baik sehingga mampu mengelola tekanan kerja serta tetap mempertahankan produktivitas kerja meskipun menghadapi berbagai

perubahan dalam organisasi (Sasan dan Paposa, 2024). Dengan adanya kemampuan tersebut, *employee agility* dapat membantu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi serta mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa *employee agility* berperan penting dalam meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan organisasi serta mendukung keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki tingkat *agility* yang tinggi cenderung memiliki kesiapan untuk belajar, menyesuaikan diri dengan perubahan pekerjaan, serta mampu bekerja secara fleksibel dalam berbagai situasi kerja. Kondisi ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif sehingga mampu mengurangi potensi terjadinya *turnover intention* pada karyawan (Lestamega dan Rulianti, 2026).

Selanjutnya, *Employee Skills* menjadi faktor penting lain yang menentukan tingkat *turnover intention*. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, *employee skills* merupakan seperangkat kemampuan teknis dan non-teknis yang memungkinkan karyawan melaksanakan pekerjaan secara efektif, efisien, dan adaptif (Noe, 2021). Keterampilan ini diperoleh melalui pelatihan, pengalaman, dan proses belajar berkelanjutan yang memungkinkan individu berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi (Romão et al., 2022). *Employee skills* yang tinggi akan memperkuat *self-efficacy*, meningkatkan kepuasan kerja, serta membangun komitmen afektif terhadap perusahaan.

Indikator *employee skills* terdiri atas keterampilan dasar (*basic skills*), keterampilan interpersonal (*interpersonal skills*), keterampilan manajemen diri (*self-management skills*), dan kualitas pribadi (*personal qualities*) (Darmawang, 2019:19). Keterampilan dasar meliputi kemampuan memahami instruksi, menyampaikan informasi secara akurat, serta menguasai teknologi dasar kerja. Keterampilan interpersonal berfokus pada kemampuan bekerja sama, berkomunikasi, dan mengelola konflik dengan rekan kerja maupun pelanggan. Keterampilan manajemen diri mencakup disiplin, tanggung jawab, dan kemampuan beradaptasi terhadap tekanan kerja. Sedangkan kualitas pribadi meliputi etos kerja, integritas, motivasi, dan komitmen profesional. Kombinasi keempat indikator ini menciptakan karyawan yang kompeten, berorientasi pada kinerja, dan memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi.

Employee skills menegaskan bahwa investasi organisasi dalam pengembangan keterampilan karyawan memperkuat keterikatan emosional dan menurunkan niat untuk pindah kerja. Dengan demikian, penguatan keterampilan individu terbukti menjadi strategi penting dalam mempertahankan tenaga kerja dan meningkatkan loyalitas karyawan (Martini et al., 2023).

Selain itu, karyawan yang memiliki keterampilan yang baik cenderung lebih percaya diri dalam menjalankan pekerjaannya serta mampu beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Kondisi ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Martini et al., 2023).

Mayoritas penelitian terdahulu seperti masih menekankan pada pelatihan teknis dan kepuasan kerja, bukan pada kemampuan adaptif yang melekat dalam pekerjaan harian di sektor jasa. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya memperluas konsep *employee skills* menjadi kemampuan adaptif dan situasional yang relevan dengan karakteristik kerja Generasi Z.

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah membahas *employee agility* maupun *employee skills* secara terpisah, masih terdapat keterbatasan penelitian yang mengkaji kedua variabel tersebut secara simultan terhadap *turnover intention*, khususnya dalam konteks organisasi jasa yang melibatkan interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan. Dalam sektor jasa seperti industri kafe, kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan pelayanan serta keterampilan dalam berinteraksi dengan pelanggan menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas tenaga kerja.

Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengkaji pengaruh *employee agility* dan *employee skills* terhadap *turnover intention* pada barista Generasi Z di Kopi Siloka. *Employee agility* diharapkan dapat membantu karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja secara cepat dan fleksibel, sementara *employee skills* memungkinkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif dan percaya diri. Kombinasi kedua faktor tersebut diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, produktif, serta meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi sehingga dapat menurunkan tingkat *turnover intention*.

Berdasarkan uraian tersebut, *employee agility* (X1) dan *employee skills* (X2) diasumsikan memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* (Y). *Agility*

menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan responsif, sementara keterampilan karyawan meningkatkan rasa percaya diri dan komitmen terhadap organisasi. Keduanya secara sinergis membentuk iklim kerja yang produktif dan stabil, yang pada akhirnya menurunkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan teori dan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H1 : Terdapat pengaruh *Employee Agility* terhadap *Turnover Intention* pada *Barista* Generasi Z di Kopi Siloka
- H2 : Terdapat pengaruh *Employee Skills* terhadap *Turnover Intention* pada *Barista* Generasi Z di Kopi Siloka
- H3 : Terdapat pengaruh *Employee Agility* dan *Employee Skills* terhadap *Turnover Intention* pada *Barista* Generasi Z di Kopi Siloka