Jurnal E-Bis: Ekonomi-Bisnis
Vol. 10 No. 2 (2026) pp. 1132-1132
https://jurnal.politeknik-kebumen.ac.id/index.php/E-Bis
p-ISSN : 2580-2062 e-ISSN : 2622-3368

The Role of Employee Experience in Moderating the Effects of Work Climate and Psychological Safety on Turnover Intention among Coffee Shop Employees in Sleman Regency

Hana Faiza Amalia[1*], **Widi Fajar Widyatmoko**[2]
[12] Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Humaniora, Universitas Teknologi Yogyakarta, Indonesia

*Email : **hanafaiza67@gmail.com**
Doi : **https://doi.org/10.37339/e-bis.v10i2.3199**

Diterbitkan oleh Politeknik Piksi Ganesha Indonesia

Info Artikel
Diterima :
2026-05-22
Diperbaiki :
2026-08-08
Disetujui :
2026-11-14

Kata Kunci: *Turnover Intention, Work Climate, Psychological Safety, Employee Experience, Coffee Shop*

ABSTRAK

Tingginya turnover intention pada industri coffee shop dapat meningkatkan biaya rekrutmen dan menurunkan kualitas layanan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh work climate dan psychological safety terhadap turnover intention, serta peran moderasi employee experience pada karyawan coffee shop di Kabupaten Sleman. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 140 responden yang dipilih melalui purposive sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Karena ditemukan masalah validitas diskriminan dan multikolinearitas antara work climate dan psychological safety, pengujian dilakukan menggunakan model terpisah dengan pendekatan two-stage untuk mengestimasi efek moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel berpengaruh signifikan positif terhadap turnover intention, berlawanan dengan hipotesis. Employee experience berpengaruh langsung terhadap turnover intention dan memperlemah pengaruh kedua variabel tersebut. Temuan ini menegaskan pentingnya pengembangan karier, peningkatan keterampilan, dan pemberian penghargaan untuk mempertahankan karyawan berpengalaman. Hasil penelitian perlu diinterpretasikan secara hati-hati karena keterbatasan sampel dan penggunaan data persepsi responden.

Keywords: *Turnover Intention, Work Climate, Psychological Safety, Employee Experience, Coffee Shop*

ABSTRACT

High turnover intention in the coffee shop industry can increase recruitment costs and reduce service quality. This study aims to analyse the influence of work climate and psychological safety on turnover intention, as well as the moderating role of employee experience amongst coffee shop staff in Sleman Regency. The study employed a quantitative approach, involving 140 respondents selected via purposive sampling. Data were collected using a questionnaire and analysed using Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM). As issues of discriminant validity and multicollinearity were found between work climate and psychological safety, the analysis was conducted using separate models with a two-stage approach to estimate the moderating effect. The results indicate that both variables have a significant positive effect on turnover intention, contrary to the hypothesis. Employee experience has a direct effect on turnover intention and moderates the influence of the other two variables. These findings underscore the importance of career development, skills enhancement and the provision of rewards in retaining experienced staff. The findings should be interpreted with caution due to sample limitations and the use of respondents' perceived data.

Alamat Korespondensi : Jl. Letnan Jenderal Suprapto No.73 Kebumen, Jawa Tengah, Indonesia 55431

PENDAHULUAN

Industri makanan dan minuman, khususnya bisnis *coffee shop*, mengalami pertumbuhan yang sangat pesat di Indonesia (Ibrahim et al., 2026). Pergeseran gaya hidup, meningkatnya budaya konsumsi kopi, serta fungsi *coffee shop* sebagai tempat bekerja dan bersosialisasi telah mempercepat ekspansi bisnis ini (Anjelina, Ananda, Dinanti, & Noviyanti, 2025), termasuk di Kabupaten Sleman. Kawasan ini memiliki konsentrasi mahasiswa dan pekerja muda yang tinggi sehingga menciptakan permintaan yang kuat terhadap layanan *coffee shop*.

Persebaran *coffee shop* di Daerah Istimewa Yogyakarta berfokus pada Kota Yogyakarta dan Kabupaten Sleman, terutama di kawasan sekitar perguruan tinggi dan pusat aktivitas masyarakat (Widodo & Anggraini, 2024). Dinamika usaha kafe di Kabupaten Sleman dapat dilihat dari data perizinan. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Sleman mencatat kegiatan usaha kafe sebanyak 16 pada 2021, meningkat menjadi 69 pada 2022 dan 123 pada 2023, kemudian turun menjadi 91 pada 2024 dan 39 pada 2025, sebelum mencapai 205 pada 2026, angka tertinggi dalam enam tahun terakhir (Harianjogja.com, 2026). Di tengah pertumbuhan tersebut, sumber daya manusia yang dikelola dengan baik merupakan unsur penting bagi keberhasilan organisasi. Industri *coffee shop* termasuk sektor jasa yang keberhasilannya sangat ditentukan oleh kualitas hubungan antara karyawan dan pelanggan (Hadi & Nurdiyansyah, 2026).

Namun, karakteristik pekerjaan yang menuntut fleksibilitas, beban kerja tinggi, dan dominasi tenaga kerja usia muda membuat industri ini rentan terhadap *turnover intention* (Li, Song, Yang, & Huan, 2023). *Turnover intention* menggambarkan kecenderungan individu untuk mempertimbangkan perpindahan kerja secara sukarela dan lazim dipandang sebagai pendahulu perpindahan kerja aktual (Hom, Lee, Shaw, & Hausknecht, 2017). Penelitian ini menggunakan *turnover intention* sebagai indikator awal karena dapat diukur langsung dari karyawan. Data awal mengenai perputaran karyawan diperoleh dari wawancara dengan pemilik dan manajer enam *coffee shop* di Kabupaten Sleman, sebagaimana disajikan pada Tabel 1. Nama *coffee shop* tidak dicantumkan atas permintaan pihak yang bersangkutan.

Tabel 1. Data Perputaran Karyawan Pada *Coffee Shop* Dalam Tiga Bulan Terakhir

Coffee shop	Jumlah karyawan awal	Jumlah karyawan masuk	Jumlah karyawan keluar	Jumlah karyawan akhir
CS A	31	5	3	33
CS B	33	4	6	31
CS C	31	3	4	30
CS D	30	3	5	28
CS E	28	4	3	29
CS F	29	2	3	28

Sumber: Data diolah, 2026

Pada tiga bulan terakhir, jumlah karyawan yang keluar berkisar tiga hingga enam orang per *coffee shop*, atau sekitar 9,7% hingga 18,2% dari jumlah karyawan awal. Pada industri jasa seperti *coffee shop*, kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang terlibat langsung dalam operasional usaha, sehingga karyawan yang kompeten dan berkomitmen menjadi faktor penting bagi keberlangsungan usaha. Tingginya *turnover intention* menimbulkan konsekuensi finansial dan operasional, termasuk biaya perekrutan, hilangnya pengetahuan, serta penurunan kualitas pelayanan.

Salah satu determinan penting *turnover intention* adalah *work climate*, yaitu persepsi karyawan terhadap kualitas lingkungan kerja, hubungan interpersonal, dukungan atasan, dan sistem organisasi (Kuenzi & Schminke, 2009). Iklim kerja yang positif, yang ditandai oleh komunikasi terbuka, hubungan interpersonal yang harmonis, dukungan atasan, serta kejelasan peran, terbukti meningkatkan kenyamanan karyawan dan menurunkan keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi (Newman, Donohue, & Eva, 2017).

Determinan lain adalah *psychological safety*, yaitu keyakinan bahwa individu dapat menyampaikan ide, pertanyaan, atau kesalahan tanpa takut dipermalukan atau dihukum (Edmondson & Bransby, 2023). Kondisi ini penting pada industri jasa yang menuntut koordinasi, pembelajaran cepat, dan komunikasi intensif. Meta-analisis Frazier et al. (2017) menunjukkan bahwa *psychological safety* berasosiasi positif dengan komitmen dan kepuasan kerja yang pada gilirannya menurunkan intensi keluar, dan Newman et al. (2017) menyimpulkan bahwa *psychological safety* merupakan prediktor penting perilaku kerja positif dan retensi tenaga kerja. Penelitian terdahulu juga menunjukkan hubungan berbanding terbalik antara kedua variabel tersebut dan *turnover intention* (Clarke & Näswall, 2026; Kolbe et al., 2020).

Selain *work climate* dan *psychological safety*, *employee experience* semakin mendapat perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia modern, yaitu akumulasi persepsi karyawan terhadap interaksi mereka dengan organisasi sepanjang siklus kerja (Plaskoff, 2017). *Employee experience* mencakup kesan karyawan pada setiap tahap hubungan kerja, mulai dari rekrutmen, orientasi, pelaksanaan pekerjaan, pengembangan karier, hingga fase keluar dari organisasi (Itam & Ghosh, 2020). Plaskoff (2017) menekankan bahwa *employee experience* merupakan pendekatan strategis yang mengintegrasikan budaya, teknologi, serta kondisi dan suasana kerja untuk mengikat karyawan dengan organisasi. Itam dan Ghosh (2020) menunjukkan bahwa *employee experience* yang baik berkontribusi pada peningkatan *employee retention* melalui penguatan rasa memiliki dan kepuasan kerja.

Beberapa penelitian terdahulu menempatkan *employee experience* sebagai variabel independen atau variabel mediasi dalam menjelaskan perilaku organisasi (Lee & Kim, 2023; Soni, Chawla, & Sengar, 2017; Tucker, 2020), sedangkan kajian yang menguji *employee experience* sebagai variabel moderasi masih relatif terbatas. Secara teoretis, *employee experience* dapat memperkuat dampak positif *work climate* dan *psychological safety* terhadap penurunan *turnover intention*, tetapi dapat pula memperlemahnya karena karyawan berpengalaman memiliki alternatif pekerjaan yang lebih banyak (Hom et al., 2017). Untuk memetakan posisi penelitian ini, Tabel 2 membandingkan penelitian terdahulu yang relevan berdasarkan konteks, variabel yang dikaji, temuan utama, dan celah yang tersisa.

Tabel 2. Perbandingan Penelitian Terdahulu Dan Posisi Penelitian Ini

Peneliti	Konteks	Variabel yang dikaji	Temuan/posisi utama	Celah yang tersisa
Newman et al. (2017)	Tinjauan sistematis	*Psychological safety*; perilaku kerja positif	*Psychological safety* dipandang sebagai prediktor perilaku kerja positif dan retensi	Tidak menguji *employee experience*; bukan konteks *coffee shop*
Frazier et al. (2017)	Meta-analisis	*Psychological safety*; komitmen; kepuasan kerja	*Psychological safety* berasosiasi positif dengan komitmen dan kepuasan kerja	Tidak menguji moderasi *employee experience*
Clarke & Näswall (2026)	Tempat kerja dengan tuntutan tinggi	Perilaku pemimpin; *psychological safety*; retensi	*Psychological safety* mendukung retensi karyawan	Bukan *coffee shop*; *work climate* dan *employee experience* tidak dalam satu model
Nelson & Setyawan (2025)	Studi empiris	*Psychological safety*; *perceived organizational support*; *turnover intention*	Pengaruh *psychological safety* terhadap *turnover intention* tidak signifikan	Temuan belum konsisten; perlu diuji pada konteks *coffee shop*
Itam & Ghosh (2020)	Manajemen *employee experience*	*Employee experience*; retensi	*Employee experience* yang baik meningkatkan retensi melalui rasa memiliki dan kepuasan kerja	Belum diuji sebagai moderator hubungan *work climate* dan *psychological safety*
Lee & Kim (2023)	Karyawan korporasi di Korea Selatan	*Employee experience*; kepuasan kerja; komitmen organisasional	*Employee experience* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional	*Employee experience* sebagai prediktor; bukan *turnover intention* pada *coffee shop*
Li et al. (2023)	Karyawan milenial sektor *hospitality*	Nilai kerja; *turnover intention*	Pekerja muda *hospitality* rentan terhadap *turnover intention*	Tidak mencakup *work climate*, *psychological safety*, dan *employee experience*
Penelitian ini	**Karyawan *coffee shop*, Kabupaten Sleman (n = 140)**	**Work climate; psychological safety; turnover intention; employee experience sebagai moderator**	**Menguji empat hipotesis dengan PLS-SEM; model dipisah karena kedua prediktor tumpang tindih secara empiris**	**Mengisi celah kontekstual, teoretis, dan empiris**

Sumber: Disusun penulis berdasarkan literatur yang dirujuk, 2026

Perbandingan tersebut memperlihatkan tiga hal. Pertama, *work climate*, *psychological safety*, dan *employee experience* umumnya dikaji secara terpisah. Kedua, *employee experience* lebih sering diposisikan sebagai variabel independen atau mediasi, sedangkan perannya sebagai moderator jarang diuji. Ketiga, temuan mengenai pengaruh *psychological safety* terhadap *turnover intention* belum konsisten (Clarke & Näswall, 2026; Nelson & Setyawan, 2025).

Berdasarkan *Social Exchange Theory*, *employee experience* dapat menjadi kondisi yang mengubah kekuatan hubungan antara perlakuan organisasi dan respons karyawan (Cropanzano, Anthony, Daniels, & Hall, 2017). Karyawan dengan pengalaman kerja yang positif mungkin lebih menghargai iklim kerja yang kondusif dan rasa aman psikologis sehingga manfaatnya terhadap retensi meningkat. Sebaliknya, karyawan yang berpengalaman dan kompeten cenderung memiliki alternatif pekerjaan yang lebih banyak, dan persepsi alternatif tersebut merupakan salah satu penentu keputusan keluar (Hom et al., 2017), sehingga manfaat iklim kerja dan *psychological*

safety terhadap retensi dapat melemah. Karena arah moderasi dapat berbeda, penelitian ini menguji peran moderasi *employee experience* tanpa menetapkan arah tertentu.

Dengan demikian, terdapat tiga kesenjangan penelitian. Secara kontekstual, penelitian *turnover intention* pada UMKM *hospitality* seperti *coffee shop*, khususnya di Indonesia, masih terbatas, padahal sektor ini memiliki karakteristik ketenagakerjaan yang khas, yaitu dominasi tenaga kerja muda, sistem kerja *shift*, intensitas interaksi yang tinggi dengan pelanggan, dan persaingan usaha yang ketat. Secara teoretis, kajian yang menempatkan *employee experience* sebagai variabel moderasi masih terbatas. Secara empiris, belum banyak penelitian yang mengintegrasikan *work climate*, *psychological safety*, dan *employee experience* dalam satu kerangka analisis.

Kebaruan penelitian ini terletak pada (1) pengujian *employee experience* sebagai moderator hubungan *work climate* dan *psychological safety* dengan *turnover intention* menggunakan PLS-SEM, dan (2) penerapannya pada karyawan *coffee shop* di Kabupaten Sleman, wilayah dengan dinamika usaha kafe yang tinggi. Tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh *work climate* dan *psychological safety* terhadap *turnover intention* serta menguji peran moderasi *employee experience* pada kedua hubungan tersebut. Hasilnya diharapkan memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dan memberikan implikasi praktis bagi pengelola *coffee shop* dalam mengembangkan lingkungan kerja yang nyaman, aman secara psikologis, dan menghadirkan pengalaman kerja yang positif.

KAJIAN PUSTAKA

Social Exchange Theory

Social Exchange Theory menjelaskan hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Ketika organisasi memberikan dukungan, perlakuan yang adil, dan suasana kerja yang kondusif, karyawan cenderung merespons dengan komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Sebaliknya, apabila organisasi gagal memenuhi harapan karyawan, dorongan untuk mencari peluang kerja di tempat lain cenderung meningkat (Cropanzano et al., 2017). Karyawan memberikan respons positif apabila organisasi menyediakan dukungan, lingkungan kerja yang nyaman, dan pengalaman kerja yang baik (Mostafa, Bottomley, Gould-Williams, Abouarghoub, & Lythreatis, 2019). Dalam konteks penelitian ini, *work climate* dan *psychological safety* dipandang sebagai bentuk perlakuan organisasi yang dapat memengaruhi kesediaan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaan.

Turnover intention

Turnover intention adalah kecenderungan psikologis individu untuk meninggalkan tempat kerjanya (Li et al., 2023) dan sering dianggap sebagai tahap awal sebelum perpindahan kerja yang sebenarnya (Hom et al., 2017). Karyawan yang memiliki ikatan emosional dengan organisasinya cenderung tidak berkeinginan untuk berpindah kerja. Pengelolaan sumber daya manusia dan manajemen talenta yang tepat, ditambah nilai-nilai fungsional seperti komunikasi yang baik, kepercayaan, dan keadilan, tidak hanya memperkuat komitmen organisasi tetapi juga menarik individu berbakat dan menjaga retensi karyawan (Oktay & Celiker, 2020). Tingginya *turnover intention* berdampak negatif terhadap stabilitas organisasi dan kualitas pelayanan.

Work climate

Work climate merupakan persepsi karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja dalam organisasi yang mencakup hubungan kerja, komunikasi, dukungan pimpinan, dan suasana kerja secara keseluruhan (Chao, Fanbo, & Patwary, 2024). Iklim kerja mencakup persepsi pekerja terhadap dukungan manajemen, komunikasi antarrekan, keadilan, dan kesejahteraan yang berdampak langsung pada motivasi, loyalitas, dan produktivitas (Clarke & Näswall, 2026). Suasana kerja yang produktif menumbuhkan rasa nyaman sehingga dapat mengurangi keinginan seseorang untuk pindah dari tempat kerja.

Psychological safety

Psychological safety adalah tingkat keyakinan individu bahwa lingkungan kerjanya aman untuk berinteraksi secara interpersonal tanpa takut mengalami penolakan, kritik berlebihan, ataupun sanksi sosial (Edmondson & Bransby, 2023). Rasa aman psikologis berperan penting dalam memungkinkan organisasi belajar dan berkinerja di lingkungan yang dinamis. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan tempat individu merasa diterima, dihormati, dan cukup aman untuk mengambil risiko interpersonal (Kolbe et al., 2020) akan memperoleh keterbukaan komunikasi dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi.

Employee experience

Employee experience mencakup seluruh persepsi yang terbentuk dari berbagai interaksi karyawan dengan organisasi selama masa kerjanya (Clarke & Näswall, 2026), yaitu totalitas persepsi, interaksi, dan emosi yang dirasakan karyawan sepanjang perjalanan kariernya. Pengalaman ini dimulai sejak rekrutmen, orientasi (*onboarding*), masa kerja harian, hingga pengunduran diri atau pensiun (Newman et al., 2017). *Employee experience* yang positif tidak sekadar membuat karyawan bahagia, tetapi juga membantu perusahaan mempertahankan talenta terbaik sehingga menekan angka *turnover* (Hom et al., 2017).

Pengaruh *work climate* terhadap *turnover intention*

Suasana kerja yang kondusif menimbulkan rasa aman sehingga meningkatkan komitmen kerja karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, suasana kerja yang buruk dapat menambah ketidakpuasan kerja dan memicu niat untuk keluar (Newman et al., 2017). Iklim kerja memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap niat pindah kerja; semakin positif iklim kerja, semakin enggan karyawan untuk berhenti (Frazier et al., 2017). Berdasarkan argumen ini, hipotesis pertama penelitian adalah:

H1: *Work climate* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Pengaruh *psychological safety* terhadap *turnover intention*

Individu yang merasa aman secara emosional cenderung bekerja lebih bersemangat dan memiliki sikap yang lebih positif terhadap pekerjaannya. Bagi karyawan yang menganggap tempat kerja sebagai "rumah", dukungan dan pengakuan atas kontribusi mereka menjaga kesejahteraan psikologis sehingga mereka tidak terpikir untuk meninggalkan perusahaan (Jing & Yan, 2022). Namun, Nelson dan Setyawan (2025) melaporkan bahwa pengaruh *psychological safety* terhadap *turnover intention* tidak signifikan, sehingga bukti empiris belum konsisten. Berdasarkan argumen teoretis tersebut, hipotesis kedua adalah:

H2: *Psychological safety* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Peran *employee experience* dalam memoderasi pengaruh *work climate* terhadap *turnover intention*

Pengalaman kerja yang positif dapat memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan, karena karyawan dengan pengalaman kerja positif cenderung lebih berkomitmen dan memiliki dorongan kerja yang tinggi (Nelson & Setyawan, 2025). Di sisi lain, pengalaman dan kompetensi yang tinggi memperluas peluang kerja di tempat lain (Hom et al., 2017), sehingga manfaat iklim kerja terhadap retensi dapat melemah. Karena kedua kemungkinan tersebut berlawanan arah, hipotesis ketiga dirumuskan tanpa arah:

H3: *Employee experience* memoderasi pengaruh *work climate* terhadap *turnover intention*.

Peran *employee experience* dalam memoderasi pengaruh *psychological safety* terhadap *turnover intention*

Pengalaman positif dalam bekerja menumbuhkan rasa nyaman dan aman secara psikologis (Lubis & Fadhilah, 2026), dan beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja mampu memoderasi hubungan terhadap kinerja pegawai (Pratiwi, Abdullah, & Ahmad, 2026). Namun, pengalaman kerja yang semakin baik tidak selalu meningkatkan loyalitas organisasi. Tingginya pengalaman kerja seseorang dapat meningkatkan mobilitas kariernya karena kompetensi dan peluang kerja yang lebih luas (Plaskoff, 2017). Oleh karena itu, hipotesis keempat juga dirumuskan tanpa arah:

H4: *Employee experience* memoderasi pengaruh *psychological safety* terhadap *turnover intention*.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis survei (Rofiqoh & Zulhawati, 2020). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan kafe di Kabupaten Sleman. Sampel dipilih secara *purposive* dengan kriteria responden telah bekerja di kafe minimal tiga bulan, dan diperoleh 140 responden.

Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin, dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) (Sugiyono, 2017). *Work climate* (X1) diukur dengan empat indikator, yaitu peraturan kerja, penghargaan, kehangatan hubungan kerja, dan dukungan pimpinan. *Psychological safety* (X2) diukur dengan empat indikator, yaitu rasa aman menyampaikan pendapat, kenyamanan bertanya, keberanian menyampaikan ide, dan penerimaan terhadap pendapat. *Employee experience* (Z), sebagai variabel moderasi, diukur dengan tiga indikator, yaitu lamanya bekerja, *knowledge* dan *skill*, serta penguasaan atas pekerjaan. *Turnover intention* (Y) diukur dengan tiga indikator, yaitu pikiran dan keinginan keluar dari tempat bekerja, mencari lowongan kerja lain, dan pertimbangan untuk mengundurkan diri.

Data dianalisis dengan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) (Hair Jr, Matthews, Matthews, & Sarstedt, 2017) melalui dua tahap. Pada tahap pertama, model pengukuran dievaluasi melalui validitas konvergen (*loading factor* ≥ 0,70 dan *average variance extracted* [AVE] ≥ 0,50), reliabilitas (*Cronbach's alpha*, rho_A, dan *composite reliability* ≥ 0,70), serta validitas diskriminan melalui *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT < 0,90) (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015) dan kriteria Fornell–Larcker (Fornell & Larcker, 1981). Pada tahap kedua, model struktural dievaluasi melalui kolinearitas (*variance inflation factor* [VIF] < 5) (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019), koefisien determinasi (R^2), ukuran efek (f^2; 0,02 kecil, 0,15 sedang, dan

0,35 besar) (Cohen, 1988), serta koefisien jalur. Signifikansi diuji dengan *bootstrapping* 5.000 sampel, uji dua arah pada taraf 5%, dan selang kepercayaan terkoreksi bias (*bias-corrected*).

Efek moderasi dianalisis dengan pendekatan *two-stage* (Henseler & Chin, 2010): skor laten variabel prediktor dan moderator dari tahap pertama dikalikan untuk membentuk suku interaksi, yang kemudian dimasukkan sebagai konstruk satu indikator pada model struktural. Model awal diestimasi dengan SmartPLS 3 (Ringle, Wende, & Becker, 2015) dengan *work climate*, *psychological safety*, *employee experience*, dan kedua suku interaksi sebagai prediktor *turnover intention*. Karena evaluasi awal menunjukkan masalah validitas diskriminan dan kolinearitas antara *work climate* dan *psychological safety* (lihat bagian Hasil), pengaruh keduanya diestimasi dalam dua model terpisah, yaitu Model 1 (X1, Z, dan X1 × Z terhadap Y) dan Model 2 (X2, Z, dan X2 × Z terhadap Y). Estimasi ulang menggunakan algoritma PLS yang sama (skema pembobotan *path*), dan prosedur ini telah dicocokkan dengan keluaran SmartPLS pada model awal. Efek moderasi yang signifikan diinterpretasikan dengan *simple slope* pada nilai rata-rata, −1 SD, dan +1 SD *employee experience*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Karakteristik responden dan statistik deskriptif

Tabel 3 menyajikan karakteristik responden. Dari 140 responden, mayoritas berjenis kelamin laki-laki (85%), berjabatan barista (74%), dan memiliki masa kerja satu hingga dua tahun (80%), sedangkan sebagian besar memiliki jam kerja 20 hingga 30 jam per minggu.

Skor rata-rata (skala 1–5) untuk *work climate* adalah 4,40 (SD = 0,54), *psychological safety* 4,40 (SD = 0,53), *employee experience* 4,29 (SD = 0,61), dan *turnover intention* 4,32 (SD = 0,66). Sekitar 84%–90% jawaban pada setiap konstruk berada pada skor 4 atau 5.

Tabel 3. Karakteristik responden (n = 140)

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	119	85
	Perempuan	21	15
Jabatan	Barista	103	74
	Kasir	18	13
	Staff Operasional	7	5
	Manajerial / Supervisor	12	9
Masa kerja	< 1 tahun	10	7
	1 – 2 tahun	112	80
	3 – 4 tahun	14	10
	> 4 tahun	4	3
Jam kerja per minggu	< 20 jam	9	6
	20 – 30 jam	116	83
	31 – 40 jam	12	9
	> 40 jam	3	2

Sumber: Data diolah, 2026. Kategori lain dan persentase jam kerja dapat dilengkapi dari data survei.

Evaluasi model pengukuran

Seluruh indikator memiliki *loading factor* di atas 0,70 (0,702–0,884) sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen (Tabel 4). Tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki *Cronbach's alpha* (0,726–0,761), rho_A (0,743–0,785), dan *composite reliability* (0,829–0,862) di atas 0,70, serta AVE di atas 0,50 (0,548–0,676). Dengan demikian, validitas konvergen dan

reliabilitas instrumen terpenuhi. Konstruk interaksi dibentuk dari satu indikator hasil perkalian skor laten sehingga nilai AVE dan reliabilitasnya (1,000) merupakan konsekuensi komputasi dan tidak ditafsirkan.

Tabel 4. Hasil uji validitas konvergen (*loading factor*)

Indikator	*Loading factor*
***Work climate* (X1)**	
X1.1	0,818
X1.2	0,714
X1.3	0,744
X1.4	0,713
***Psychological safety* (X2)**	
X2.1	0,818
X2.2	0,702
X2.3	0,718
X2.4	0,718
***Employee experience* (Z)**	
Z.1	0,832
Z.2	0,767
Z.3	0,828
***Turnover intention* (Y)**	
Y.1	0,819
Y.2	0,759
Y.3	0,884

Sumber: Data diolah, 2026

Tabel 5. Hasil uji reliabilitas dan *average variance extracted* (AVE)

Variabel	*Cronbach's alpha*	rho_A	*Composite reliability*	AVE
Work climate (X1)	0,737	0,747	0,835	0,560
Psychological safety (X2)	0,726	0,743	0,829	0,548
Employee experience (Z)	0,738	0,747	0,851	0,655
Turnover intention (Y)	0,761	0,785	0,862	0,676

Sumber: Data diolah, 2026

Validitas diskriminan disajikan pada Tabel 6. Nilai HTMT antara *work climate* dan *psychological safety* mencapai 1,361 (selang kepercayaan 95%: 1,238–1,628), jauh di atas batas 0,90, dan korelasi laten keduanya (0,996) lebih tinggi daripada akar AVE masing-masing (0,748 dan 0,740), sehingga kriteria Fornell–Larcker juga tidak terpenuhi. Perlu ditegaskan bahwa nilai 1,361 menyangkut pasangan *work climate–psychological safety*, bukan pasangan *work climate–turnover intention* (HTMT = 0,830). Seluruh pasangan konstruk lainnya memenuhi batas HTMT (0,613–0,834).

Tabel 6. Hasil uji validitas diskriminan

	X1	X2	Z	Y
Work climate (X1)	0,748	**1,361**	0,613	0,830
Psychological safety (X2)	0,996	0,740	0,616	0,834
Employee experience (Z)	0,463	0,463	0,809	0,706
Turnover intention (Y)	0,630	0,634	0,541	0,822

Sumber: Data diolah, 2026. Keterangan: di atas diagonal = HTMT; diagonal = akar AVE; di bawah diagonal = korelasi antarkonstruk (Fornell–Larcker). Cetak tebal = melampaui batas.

Penelusuran pada tingkat butir menunjukkan bahwa rata-rata korelasi antarbutir dalam konstruk yang sama hanya 0,41 untuk *work climate* dan 0,40 untuk *psychological safety*, tetapi pasangan butir bernomor sama lintas konstruk (X1.1–X2.1, X1.2–X2.2, X1.3–X2.3, dan X1.4–X2.4) berkorelasi 0,835 hingga 0,929 (rata-rata 0,90), dan 119 dari 140 responden memberikan jawaban yang identik pada keempat pasangan tersebut. Pola ini menunjukkan bahwa kedua konstruk tidak dapat dibedakan secara empiris pada data penelitian ini.

Diagnosis kolinearitas dan spesifikasi ulang model

Ketika *work climate* dan *psychological safety* dimasukkan bersama-sama, nilai VIF mencapai 152,9 untuk kedua prediktor dan 335,2–335,4 untuk kedua suku interaksi (Tabel 7), jauh melampaui batas 5. Akibatnya, koefisien jalur model awal tidak stabil dan tidak dapat ditafsirkan: koefisien *work climate* (−0,778) dan *psychological safety* (1,123) berlawanan tanda dengan simpangan baku sekitar 0,77, padahal korelasi laten keduanya dengan *turnover intention* sama-sama positif (0,630 dan 0,634). Hasil model awal tersebut karenanya dipandang sebagai artefak multikolinearitas dan tidak dijadikan dasar kesimpulan. Setelah kedua prediktor diestimasi dalam model terpisah, seluruh nilai VIF turun menjadi 1,67 atau kurang (Tabel 7), jauh di bawah batas 5.

Tabel 7. Nilai *inner* VIF pada model awal dan model terpisah

Prediktor	Model awal (X1 dan X2 bersama-sama)	Model 1	Model 2
Work climate (X1)	152,875	1,650	–
Psychological safety (X2)	152,939	–	1,668
Employee experience (Z)	1,279	1,276	1,276
X1 × Z	335,435	1,351	–
X2 × Z	335,232	–	1,366

Sumber: Data diolah, 2026

Evaluasi model struktural

Pada Model 1, R^2 *turnover intention* sebesar 0,523 (R^2 adj. = 0,512), dan pada Model 2 sebesar 0,528 (R^2 adj. = 0,517). Keduanya termasuk kategori moderat. Ukuran efek *work climate* dan *psychological safety* tergolong sedang (f^2 = 0,153 dan 0,154), demikian pula *employee experience* (f^2 = 0,176 dan 0,177), sedangkan suku interaksi tergolong kecil (f^2 = 0,102 dan 0,103) (Tabel 8).

Tabel 8. Hasil uji R^2 dan ukuran efek (f^2) terhadap *turnover intention*

Model	R^2	R^2 adj.	f^2	Kategori
Model 1 (X1, Z, X1 × Z)	0,523	0,512		
Work climate (X1)			0,153	sedang
Employee experience (Z)			0,176	sedang
X1 × Z			0,102	kecil
Model 2 (X2, Z, X2 × Z)	0,528	0,517		
Psychological safety (X2)			0,154	sedang
Employee experience (Z)			0,177	sedang
X2 × Z			0,103	kecil

Sumber: Data diolah, 2026

Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 9. *Work climate* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, tetapi dengan arah positif (β = 0,347; t = 3,05; p = 0,002; CI 95%

[0,197; 0,621]), sehingga H1 yang menduga pengaruh negatif ditolak. Hal yang sama terjadi pada *psychological safety* (β = 0,349; t = 3,00; p = 0,003; CI 95% [0,199; 0,640]), sehingga H2 ditolak. Suku interaksi *employee experience* dengan *work climate* signifikan dan bertanda negatif (β = −0,191; t = 2,40; p = 0,016; CI 95% [−0,349; −0,030]), demikian pula dengan *psychological safety* (β = −0,192; t = 2,35; p = 0,019; CI 95% [−0,350; −0,021]), sehingga H3 dan H4 diterima. Di luar hipotesis, *employee experience* berpengaruh langsung positif terhadap *turnover intention* (β = 0,328; t = 4,37; p < 0,001; CI 95% [0,147; 0,458] pada Model 1; β = 0,327; t = 4,36; p < 0,001; CI 95% [0,147; 0,456] pada Model 2). Pada H4, selang kepercayaan persentil (−0,325; 0,003) nyaris menyentuh nol, sehingga bukti moderasi pada *psychological safety* tergolong batas dan perlu ditafsirkan hati-hati.

Tabel 9. Hasil uji koefisien jalur dan keputusan hipotesis

Hip.	Hubungan	β	SE	*t*	*p*	CI 95% (BC)	Keputusan
	Model 1						
H1	*Work climate* (X1) → *Turnover intention* (Y)	0,347	0,114	3,05	0,002	[0,197; 0,621]	Ditolak (arah positif)
H3	X1 × Z → *Turnover intention* (Y)	−0,191	0,079	2,40	0,016	[−0,349; −0,030]	Diterima (melemahkan)
Tamb.	*Employee experience* (Z) → *Turnover intention* (Y)	0,328	0,075	4,37	< 0,001	[0,147; 0,458]	Signifikan (+)
	Model 2						
H2	*Psychological safety* (X2) → *Turnover intention* (Y)	0,349	0,116	3,00	0,003	[0,199; 0,640]	Ditolak (arah positif)
H4	X2 × Z → *Turnover intention* (Y)	−0,192	0,082	2,35	0,019	[−0,350; −0,021]	Diterima (melemahkan)
Tamb.	*Employee experience* (Z) → *Turnover intention* (Y)	0,327	0,075	4,36	< 0,001	[0,147; 0,456]	Signifikan (+)

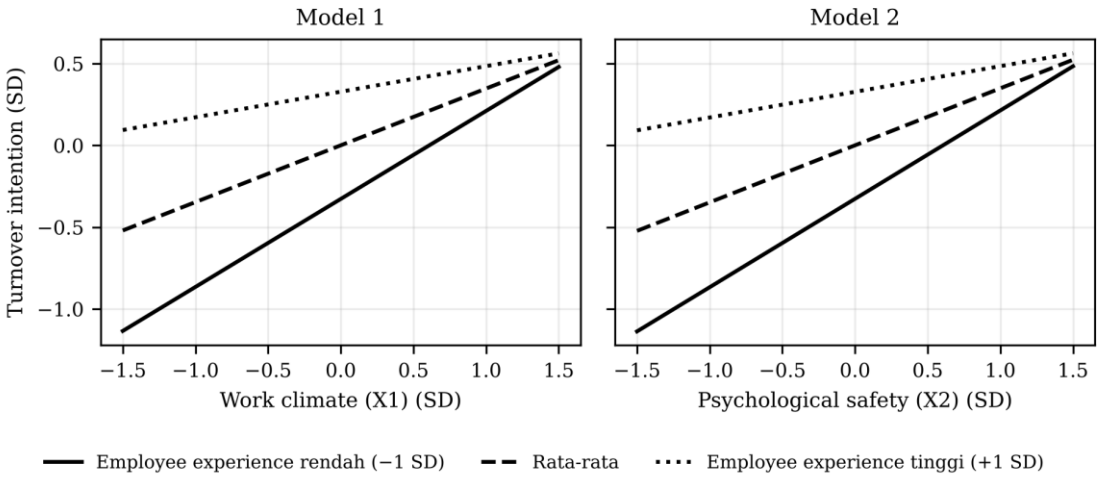
Sumber: Data diolah, 2026.

Tanda interaksi yang negatif berarti bahwa semakin tinggi *employee experience*, semakin lemah hubungan positif antara *work climate* maupun *psychological safety* dan *turnover intention*. Analisis *simple slope* (Tabel 10 dan Gambar 1) menunjukkan bahwa pada karyawan dengan *employee experience* rendah (−1 SD), hubungan *work climate* dengan *turnover intention* positif dan signifikan (β = 0,538), pada tingkat rata-rata β = 0,347, dan pada *employee experience* tinggi (+1 SD) hubungan tersebut menjadi kecil dan tidak signifikan (β = 0,156; p = 0,388). Pola serupa ditemukan pada *psychological safety* (β = 0,540; 0,349; dan 0,157; p pada +1 SD = 0,399).

Tabel 10. Hasil analisis *simple slope* pengaruh *work climate* dan *psychological safety* terhadap *turnover intention*

Prediktor	***Employee experience* (Z)**	β	SE	*t*	*p*
Work climate (X1)	Rendah (−1 SD)	0,538	0,076	7,09	< 0,001
	Rata-rata	0,347	0,114	3,05	0,002
	Tinggi (+1 SD)	0,156	0,181	0,86	0,388
Psychological safety (X2)	Rendah (−1 SD)	0,540	0,076	7,11	< 0,001
	Rata-rata	0,349	0,116	3,00	0,003
	Tinggi (+1 SD)	0,157	0,186	0,84	0,399

Sumber: Data diolah, 2026



Gambar 1. Efek Moderasi *Employee Experience* Pada Hubungan *Work Climate* Dan *Psychological Safety* Dengan *Turnover Intention*

Sumber: Data diolah, 2026

Uji kekokohan hasil

Sebagai uji kekokohan, kedelapan indikator *work climate* dan *psychological safety* digabung menjadi satu konstruk. Konstruk gabungan memiliki *Cronbach's alpha* 0,884, rho_A 0,891, *composite reliability* 0,908, dan AVE 0,553 (HTMT dengan *employee experience* 0,560 dan dengan *turnover intention* 0,757), sehingga memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Hasil estimasinya konsisten dengan kedua model terpisah: pengaruh konstruk gabungan terhadap *turnover intention* positif dan signifikan ($\beta = 0{,}348$; $p = 0{,}003$), *employee experience* berpengaruh positif ($\beta = 0{,}327$; $p < 0{,}001$), interaksinya negatif dan signifikan ($\beta = -0{,}191$; $p = 0{,}019$), dengan R^2 0,525 dan seluruh VIF di bawah 1,67.

Pembahasan

Iklim kerja dan rasa aman psikologis berasosiasi positif dengan niat keluar

Temuan yang paling mencolok adalah arah pengaruh *work climate* dan *psychological safety*. Alih-alih menurunkan, keduanya berasosiasi positif dengan *turnover intention*, yang tidak sejalan dengan logika timbal balik *Social Exchange Theory* (Cropanzano et al., 2017) maupun dengan temuan Frazier et al. (2017), dan Newman et al. (2017). Hasil ini juga berbeda dari Nelson dan Setyawan (2025) yang menemukan pengaruh tidak signifikan. Arah positif ini bukan artefak kolinearitas, karena korelasi bivariat kedua variabel dengan *turnover intention* memang positif dan tetap muncul pada model yang bebas dari masalah kolinearitas. Karena itu, temuan ini perlu dibaca sebagai pola data pada sampel ini, bukan sebagai bukti bahwa iklim kerja yang baik mendorong karyawan keluar.

Beberapa penjelasan mungkin, yang belum diuji dalam penelitian ini, perlu dipertimbangkan. Pertama, jawaban responden sangat terkonsentrasi pada skor tinggi (rata-rata semua konstruk di atas 4,2, dan 80 dari 140 responden memberi skor 4 atau 5 pada seluruh 14 butir). Pola ini menyerupai kecenderungan menyetujui seluruh pernyataan (*acquiescence*) atau bias metode umum (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), yang dapat menghasilkan korelasi positif antarkonstruk tanpa memandang isi substantifnya. Kedua, responden relatif homogen (mayoritas laki-laki, barista, dan bermasa kerja satu hingga dua tahun) sehingga variasi

persepsi iklim kerja terbatas. Ketiga, karyawan yang merasa nyaman dan aman secara psikologis mungkin lebih leluasa membicarakan dan mempertimbangkan peluang kerja lain tanpa merasa terancam. Penjelasan ketiga ini bersifat dugaan karena penelitian ini tidak mengukur persepsi peluang kerja alternatif.

Tumpang tindih empiris antara iklim kerja dan rasa aman psikologis

Hasil validitas diskriminan menunjukkan bahwa *work climate* dan *psychological safety* tidak dapat dibedakan secara empiris pada data ini. Secara konseptual, iklim kerja merupakan persepsi menyeluruh terhadap karakteristik organisasi (Kuenzi & Schminke, 2009), sedangkan *psychological safety* adalah keyakinan interpersonal untuk berbicara tanpa takut dihukum (Edmondson & Bransby, 2023). Pada *coffee shop* dengan tim kecil, hubungan kerja yang dekat, dan atasan yang sehari-hari hadir, karyawan mungkin menilai keduanya sebagai satu pengalaman sosial yang sama. Selain itu, butir-butir pengukuran yang berpasangan menunjukkan korelasi yang sangat tinggi, sehingga kemiripan isi butir juga dapat berperan.

Implikasinya bersifat teoretis dan metodologis. H1 dan H2 tidak dapat dipandang sebagai dua pengujian yang independen, dan pengaruh kedua variabel tidak boleh dibandingkan satu sama lain dalam satu model karena akan menghasilkan estimasi yang tidak stabil, sebagaimana terjadi pada model awal. Pola hasil yang hampir identik pada Model 1, Model 2, dan model gabungan memperkuat kesimpulan bahwa kedua variabel menangkap dimensi sosial-relasional yang sama. Penelitian berikutnya perlu menggunakan instrumen yang membedakan kedua konstruk secara lebih tegas atau, bila tetap tumpang tindih, memperlakukannya sebagai satu konstruk iklim psikologis kerja.

Peran *employee experience*: efek langsung dan moderasi

Employee experience berpengaruh langsung positif terhadap *turnover intention*, berlawanan dengan Itam dan Ghosh (2020) serta Lee dan Kim (2023) yang mengaitkan pengalaman karyawan dengan retensi dan komitmen. Salah satu penjelasannya terletak pada pengukuran: indikator *employee experience* dalam penelitian ini (lama bekerja, *knowledge* dan *skill*, serta penguasaan pekerjaan) lebih mencerminkan pengalaman kerja yang terakumulasi, atau modal manusia, daripada kualitas pengalaman sepanjang siklus kerja sebagaimana dimaksud Plaskoff (2017) dan Itam dan Ghosh (2020). Karyawan yang lebih kompeten cenderung mempersepsikan alternatif pekerjaan yang lebih banyak, dan persepsi alternatif merupakan salah satu penentu keputusan keluar (Hom et al., 2017); pada pekerja muda sektor *hospitality*, perpindahan kerja pun relatif lazim (Li et al., 2023).

Peran moderasi *employee experience* bersifat melemahkan, bukan memperkuat. Hubungan positif antara iklim kerja (dan rasa aman psikologis) dan *turnover intention* paling jelas pada karyawan dengan *employee experience* rendah dan hilang pada karyawan dengan *employee experience* tinggi. Artinya, pada karyawan berpengalaman, niat keluar tampaknya tidak lagi ditentukan oleh kualitas iklim kerja, melainkan oleh faktor lain seperti peluang karier dan alternatif pekerjaan yang tidak diukur dalam model ini. Temuan ini lebih sejalan dengan argumen mobilitas karier (Hom et al., 2017; Plaskoff, 2017) daripada dengan dugaan bahwa pengalaman positif memperkuat manfaat lingkungan kerja. Namun, ukuran efek moderasi tergolong kecil dan bukti pada *psychological safety* tergolong batas, sehingga temuan ini perlu direplikasi.

Implikasi teoretis dan praktis

Secara teoretis, hasil penelitian menunjukkan bahwa prediksi *Social Exchange Theory* mengenai penurunan *turnover intention* melalui iklim kerja yang baik tidak terbukti pada karyawan *coffee shop* dalam sampel ini, dan bahwa pembedaan antara pengalaman yang terakumulasi dan kualitas pengalaman karyawan penting dalam mengukur *employee experience*. Secara praktis, pengelola *coffee shop* tidak dapat mengandalkan iklim kerja yang nyaman semata untuk menahan karyawan. Karyawan berpengalaman, yang niat keluarnya tidak lagi dipengaruhi iklim kerja, memerlukan jenjang karier yang jelas (misalnya dari barista menjadi barista senior atau *supervisor*), pengembangan keterampilan, dan penghargaan berbasis kompetensi.

SIMPULAN

Work climate dan *psychological safety* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, tetapi dengan arah positif sehingga H1 dan H2 ditolak. *Employee experience* memoderasi kedua hubungan tersebut dengan cara melemahkannya (H3 dan H4 diterima, dengan bukti yang lebih batas pada H4) dan juga berpengaruh langsung positif terhadap *turnover intention*. Masing-masing model menjelaskan sekitar 52% variasi *turnover intention*. Selain itu, *work climate* dan *psychological safety* tidak dapat dibedakan secara empiris sehingga tidak layak diestimasi bersama dalam satu model.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Sampel terbatas pada 140 karyawan *coffee shop* di satu kabupaten yang dipilih secara *purposive* dan didominasi laki-laki serta barista. Data bersumber dari laporan responden sendiri pada satu waktu sehingga hanya menunjukkan asosiasi dan rentan terhadap bias metode umum, ditambah jawaban yang sangat terkonsentrasi pada skor tinggi. *Work climate* dan *psychological safety* tidak terbedakan secara empiris, dan selang kepercayaan HTMT *work climate* dan *psychological safety* terhadap *turnover intention* memiliki batas atas sedikit di atas 1 (1,048 dan 1,060). *Employee experience* diukur dengan indikator pengalaman yang terakumulasi, dan *turnover intention* bukan perpindahan kerja aktual.

Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan sampel yang lebih besar dan beragam, mengembangkan instrumen yang membedakan iklim kerja dan rasa aman psikologis secara lebih tegas, mengukur *employee experience* dengan skala persepsi atas seluruh siklus kerja, menambahkan variabel kompensasi, peluang karier, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan persepsi alternatif pekerjaan, serta menggunakan desain longitudinal atau *mixed methods* untuk memahami alasan karyawan berniat keluar.

REFERENSI

Anjelina, O., Ananda, S. D., Dinanti, T., & Noviyanti, I. (2025). Strategi adaptasi coffee shop terhadap perubahan perilaku konsumen anak muda di Pangkalpinang. *Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, *4*(2), 76–90. https://doi.org/10.56910/jumbiwira.v4i2.2452

Chao, H., Fanbo, M., & Patwary, A. K. (2024). Examining organizational commitment to environmental performances among hotel employees: The role of ethical leadership, psychological ownership and psychological empowerment. *Sage Open*, *14*(2). https://doi.org/10.1177/21582440241255226

Clarke, E., & Näswall, K. (2026). Safe to stay: The role of leader behaviors and psychological safety in employee retention in high-demand workplaces. *German Journal of Human Resource Management*. https://doi.org/10.1177/23970022251337643

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, *11*(1), 479–516. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099

Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *10*, 55–78.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39–50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, *70*(1), 113–165. https://doi.org/10.1111/peps.12183

Hadi, S., & Nurdiyansyah, F. (2025). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kualitas Layanan di Loji Breakfast Banyuwangi. *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner*, *2*(04), 2026-2038. https://ojs.ruangpublikasi.com/index.php/jpim/article/view/1542

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, *1*(2), 107–123.

Harianjogja.com (2026) Usaha Kafe di Sleman Tercatat 205 pada 2026, Tertinggi dalam Enam Tahun https://jogjapolitan.harianjogja.com/r-1274971/usaha-kafe-di-sleman-tercatat-205-pada-2026-tertinggi-dalam-enam-tahun

Henseler, J., & Chin, W. W. (2010). A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using partial least squares path modeling. *Structural Equation Modeling*, *17*(1), 82–109. https://doi.org/10.1080/10705510903439003

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 530–545. https://doi.org/10.1037/apl0000103

Ibrahim, A., Sopiawadi, M., G, E. A., Abdullah, I. M., H, M. R. S., & Julliana, W. (2026). Formulasi strategi bisnis UMKM kopi Qyanda Subang. *Jurnal Penelitian Nusantara*, *2*(1), 259–271. https://doi.org/10.59435/menulis.v2i1.950

Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee experience management: A new paradigm shift in HR thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, *11*(2), 39–49. https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2020040103

Jing, J., & Yan, J. (2022). Study on the effect of employees' perceived organizational support, psychological ownership, and turnover intention: A case of China's employee. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(10). https://doi.org/10.3390/ijerph19106016

Kolbe, M., Eppich, W., Rudolph, J., Meguerdichian, M., Catena, H., Cripps, A., … Cheng, A. (2020). Managing psychological safety in debriefings: A dynamic balancing act. *BMJ Simulation & Technology Enhanced Learning*, *6*(3), 164–171. https://doi.org/10.1136/bmjstel-2019-000470

Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, *35*(3), 634–717. https://doi.org/10.1177/0149206308330559

Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of employee experience on organizational commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, *13*(7), 521. https://doi.org/10.3390/bs13070521

Li, Y., Song, Y., Yang, Y., & Huan, T.-C. (2023). Exploring the influence of work values on millennial hospitality employees' turnover intentions: An empirical assessment. *Current Issues in Tourism*, *26*(10), 1635–1651. https://doi.org/10.1080/13683500.2022.2062307

Lubis, R., & Fadhilah, R. (2026). Employee engagement as a psychological buffer in the relationship between abusive supervision and turnover intention. *Jurnal Psikologi Tabularasa*, *21*(April), 16–32.

Mostafa, A. M. S., Bottomley, P., Gould-Williams, J., Abouarghoub, W., & Lythreatis, S. (2019). High-commitment human resource practices and employee outcomes: The contingent role of organisational identification. *Human Resource Management Journal*, *29*(4), 620–636. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12248

Nelson, A., & Setyawan, A. (2025). Bagaimana psychological impact memengaruhi turnover intention? Peran mediasi perceived organizational support dan work… *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, *14*(01), 275–289.

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, *27*(3), 521–535. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001

Oktay, G. C., & Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, *14*(1), 102–120. https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094

Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, *16*(3), 136–141. https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Pratiwi, P. S., Abdullah, W., & Ahmad, W. (2026). Pengaruh hard skill dan soft skill terhadap kinerja pegawai dengan work experience. *Study of Scientific and Behavioral Management (SSBM)*, *7*(1), 67–77.

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. SmartPLS GmbH. http://www.smartpls.com

Rofiqoh, I., & Zulhawati, Z. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan campuran*. Pustaka Pelajar.

Soni, K., Chawla, R., & Sengar, R. (2017). Relationship between job satisfaction and employee experience. *Journal of General Management Research*, *4*(2), 41.

Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Tucker, E. (2020). Driving engagement with the employee experience. *Strategic HR Review*, *19*(4), 183–187. https://doi.org/10.1108/SHR-03-2020-0023

Widodo, W. I., & Anggraini, F. D. (2024). Partisipasi Coffee Shop sebagai Ruang Kreatif dalam Mendorong Pariwisata Budaya di Yogyakarta. Mabha Jurnal, 5(2), 96-108.