

ANALISIS PENGARUH OTONOMI KERJA (*JOB AUTONOMY*), KETERLIBATAN KERJA (*WORK ENGAGEMENT*), DAN KEPUASAN KERJA (*JOB SATISFACTION*) TERHADAP KEINGINAN UNTUK KELUAR (*TURNOVER INTENTION*)

Diana Ayu Safitri, Suharnomo¹

dianaayudhiee@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This study aims to determine, analyze, and test the influence of the variables job autonomy, work engagement, and job satisfaction on turnover intention conducted at PT. BPR BKK DEMAK (Perseroda) Demak Regency. This study uses primary data sources obtained through the distribution of research questionnaires to all branches of the company and secondary data obtained from journals, books and some relevant data from companies. The population used is all employees in the company.

Data collection was carried out using a questionnaire distribution method with purposive sampling data collection techniques. This study uses data analysis techniques with IBM SPSS 24 application with path analysis and multiple regression methods. Data analysis carried out is validity test, reliability test, classical assumption test, F test, t test, coefficient of determination test, and hypothesis testing.

The results of the statistical test analysis showed that the job autonomy variable had a negative and significant effect on turnover intention. Then, the same results were obtained for the work engagement variable which had a negative and significant effect on turnover intention. In addition, it is also known that the job satisfaction variable also has a negative and significant effect on turnover intention.

Keywords: Job Autonomy, Work Engagement, Job Satisfaction, Turnover Intention

PENDAHULUAN

Kecenderungan keluar-masuk karyawan akhir-akhir ini telah mengalami peningkatan secara umum di seluruh dunia (Sanjeev, 2017). *Turnover rate* pada sebuah perusahaan dikatakan tinggi apabila dalam setahun mencapai lebih dari 10% (Sanjeev, 2017). Banyak kerugian yang akan dialami perusahaan karena *turnover rate* tinggi, tak hanya secara nominal, bahkan ada juga kerugian *intangibile* (sumber daya manusia, *trademark*, citra perusahaan) yang memengaruhi performa perusahaan di masa mendatang. Banyak dampak yang akan dirasakan perusahaan karena tingginya tingkat *turnover intention*. Berdasarkan survei mengenai dampak sumber daya manusia pada masa depan bisnis, Manajer Sumber Daya Manusia harus lebih cermat dalam melihat situasi karena lebih banyak karyawan yang cenderung secara lebih aktif mencari pekerjaan alternatif dan siap untuk berhenti dari posisi pekerjaan mereka saat ini (Boswell, Gardner, & Wang, 2017).

¹ Corresponding author

Menurut penelitian *Retention Report* (2017), ada beberapa alasan yang mendasari mengapa banyak karyawan memilih untuk meninggalkan pekerjaannya dan berpindah ke pekerjaan lain. Seperti salah satunya adalah alasan pengembangan karier. Karyawan cenderung memilih untuk bergabung ke dalam perusahaan yang mampu memberikan nilai investasi ke pengembangan karier mereka ke depannya. Karyawan juga membutuhkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Organisasi perlu membentuk dan memelihara hubungan jangka panjang yang relevan untuk mempertahankan karyawan ini, karena karyawan dianggap sebagai sumber daya internal keunggulan kompetitif yang paling dihargai (Rahman & Nas, 2013).

Meskipun terjadinya *turnover* pada tingkat tertentu merupakan hal yang wajar dan bahkan sesekali perlu terjadi untuk memenuhi tuntutan perubahan-perubahan pada organisasi yang selalu mengharuskan untuk membuat penyegaran dan perlu diwaspadai jika tidak ada perputaran, namun perlu dipastikan bahwa *turnover intention* tersebut tidak terjadi karena tidak adanya kebebasan karyawan untuk menentukan sendiri cara untuk menyelesaikan pekerjaannya atau rendahnya tingkat otonomi kerja yang dimiliki oleh karyawan. *Job Autonomy* yang rendah dapat menyebabkan penindasan terhadap keinginan karyawan, yang mengakibatkan ketegangan mental internal. Sebaliknya, otonomi kerja yang tinggi memungkinkan karyawan untuk mendapatkan rasa kendali melalui pelaksanaan otonomi pekerjaan (Wu, Luksyte, & Parker, 2015), dan memberi mereka kemampuan untuk mengelola situasi stres. Generasi milenial sekarang ini lebih cenderung menyukai hal-hal baru yang lebih menantang dalam pekerjaan. Seperti yang telah dikemukakan berulang kali dalam literatur, tingkat otonomi yang rendah dapat menghambat karyawan secara kontekstual mencoba untuk berinovasi.

Selain *job autonomy*, *work engagement* juga diperlukan untuk dapat menurunkan tingkat *turnover intention*. Studi yang ada telah mengungkapkan pengaruh *work engagement* terhadap hasil organisasi yang beragam seperti rendahnya tingkat ketidakhadiran, kelelahan kerja, serta *turnover* (W. Kim & Hyun, 2017). Baru-baru ini, *work engagement* telah muncul sebagai elemen inti dari manajemen bakat untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan berkinerja tinggi di pasar tenaga kerja (Carasco-Saul, Kim, & Kim, 2015; Brad Shuck, Reio Jr, & Rocco, 2011). Demikian pula dengan *Trends in Global Employee Engagement Survey 2017* (Hewitt, 2017) menunjukkan bahwa kurang dari 25% karyawan sangat terlibat, sementara sekitar 37% tidak terlibat secara aktif. Secara signifikan, keterlibatan kerja di antara organisasi Asia menurun (Hewitt, 2017).

Selain *job autonomy* dan *work engagement*, *job satisfaction* (kepuasan kerja) juga menjadi salah satu aspek penting untuk dapat menurunkan tingkat *turnover intention*. Menurut sebuah survei oleh TNS untuk *Conference Board* menjelaskan bahwa tingkat kepuasan karyawan di Amerika Serikat telah turun dari 61,1% pada tahun 1987 menjadi sekitar 45% pada tahun 2015 (Akunda *et al.*, 2018). Tingkat kepuasan karyawan penting untuk setiap perusahaan, karena semakin karyawan puas dengan pekerjaannya maka semakin besar peluang perusahaan untuk menurunkan tingkat *turnover intention* perusahaan. Salah satu faktor yang dianggap sebagai determinan *turnover intention* adalah *job satisfaction*. *Job satisfaction* menggambarkan mengenai bagaimana persepsi karyawan dan seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006). Dan salah satu dampak dari ketidakpuasan kerja adalah adanya kecenderungan untuk keluar dari pekerjaannya. Kaur & Pankaj (2013) dalam (Hakim & Hidayat, 2018) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa *job satisfaction* termasuk sebagai salah satu anteseden dari *turnover intention*.

Tabel 1
Gap Riset

Hubungan Antar Variabel	Hasil Penelitian	Artikel
Job Autonomy terhadap Turnover Intention	Berpengaruh negatif secara langsung	H. Kim & Stoner (2008)
	Berhubungan negatif dan tidak signifikan	Cho & Song (2017)
	Memediasi, berhubungan negatif secara tidak langsung	Wang <i>et al.</i> (2020)
Work Engagement terhadap Turnover Intention	Berpengaruh negatif	W. Kim & Hyun (2017)
	Berhubungan negatif dan tidak signifikan	Agarwal & Gupta (2018)
Job Satisfaction terhadap Turnover Intention	Berhubungan negatif dan tidak signifikan	Chan & Ao (2019)
	Berpengaruh negatif dan signifikan	Youcef <i>et al.</i> (2016)

Berdasarkan tabel, menunjukkan bahwa terdapat *gap* hasil yang berbeda-beda dalam setiap penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu mengenai faktor-faktor yang berpengaruh baik secara positif maupun negatif terhadap *turnover*. Serta terdapat ketidakkonsistenan hasil penelitian terkait variabel *job autonomy*, *work engagement*, dan *job satisfaction*. Penelitian-penelitian terdahulu dilakukan di berbagai organisasi yang ada diluar dan dalam negeri, baik di instansi pendidikan, instansi kesehatan, pekerja sosial, manufaktur dan lain-lain.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh otonomi kerja (*job autonomy*), keterlibatan kerja (*work engagement*), dan kepuasan kerja (*job satisfaction*) terhadap keinginan untuk keluar (*turnover intention*) di PT. BPR BKK DEMAK (Perseroda) Kabupaten Demak.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Keinginan Untuk Keluar (*Turnover Intention*)

Turnover Intention adalah keinginan atau niat seorang karyawan untuk pindah atau meninggalkan pekerjaannya dan mencari pekerjaan yang baru. Menurut W. H. Mobley, Horner, and Hollingsworth (1978) *turnover intention* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Mobley, Horner, and Hollingsworth (1978) juga mengemukakan bahwa dampak turnover perusahaan yang paling besar adalah biaya. Tingkat turnover yang tinggi dapat menempatkan perusahaan dalam bahaya. Efek pemborosan biaya yang cukup besar yang terjadi dikarenakan keluarnya karyawan dalam perusahaan yang kemudian membuat perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk melakukan rekrutmen, orientasi, lembur, dan pengawasan.

Otonomi Kerja (*Job Autonomy*)

Job autonomy secara luas diakui bermanfaat bagi organisasi karena umumnya terkait dengan hasil kerja yang positif seperti niat *turnover* yang rendah (Kubicek, Paskvan, & Bunner, 2017) dalam Wang *et al.* (2020). Menurut Hackman & Oldham (1980), *job autonomy* mengarah ke keadaan psikologis yang kritis "tanggung jawab dan berpengalaman untuk hasil kerja", yang selanjutnya mengarah pada hasil seperti efektivitas kerja tinggi dan motivasi kerja internal yang tinggi. Otonomi pekerjaan dapat dibedakan sebagai otonomi penjadwalan (yaitu, kebijaksanaan dalam penjadwalan tugas kerja),

otonomi metode (yaitu, kebijaksanaan dalam memilih metode dan prosedur kerja) dan otonomi perencanaan (yaitu, kebijaksanaan dalam membuat keputusan terkait pekerjaan) (Morgeson & Humphrey, 2006) dalam Wang et al. (2020)

Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*)

Menurut Federman (2009), *work engagement* karyawan adalah tingkatan dimana seorang karyawan mampu dan dapat berkomitmen pada suatu organisasi dan hasil dari komitmen tersebut dapat dilihat dari cara mereka bekerja dan lama masa bekerja. Bakker dan Leiter (2010) mendefinisikan *work engagement* sebagai konsep motivasi, di mana karyawan yang *engaged* merasa terdorong untuk berjuang menghadapi tantangan kerja. Karyawan berkomitmen untuk mencapai tujuan, secara antusias mengerahkan seluruh energinya untuk pekerjaan mereka. Bakker and Xanthopoulou (2013) menyatakan bahwa *work engagement* merupakan suatu hal yang positif dan penuh dengan pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan meliputi tiga dimensi yang saling melengkapi satu sama lain yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*.

Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja meningkatkan moral karyawan, yang secara positif memengaruhi loyalitas dan pekerjaan mereka kinerja (Harter dan Schmidt, 2002; Rajput et al., 2016) dalam Dhir et al. (2020). Kinerja organisasi dapat terpengaruh jika karyawannya tidak puas. Juga terbukti bahwa kepuasan kerja mengarah pada peningkatan kinerja organisasi dan kedua variabel ini saling bergantung satu sama lain, kinerja yang meningkat akan membuat *turnover intention* menurun. Lingkungan kerja yang kondusif mengarah ke tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan dalam kasus seperti itu, retensi karyawan juga sangat tinggi. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai komitmen jangka panjang terhadap tempat kerja, dan menjadi penahanan emosi jangka pendek. Kepuasan kerja memiliki hubungan langsung dengan ketidakhadiran, komitmen, kinerja dan produktivitas karena meningkatkan tingkat retensi karyawan dan mengurangi biaya mempekerjakan karyawan baru (Murray, R.A. 1999).

Pengaruh Otonomi Kerja (*Job Autonomy*) Terhadap Keinginan Untuk Keluar (*Turnover Intention*)

Hasil yang didapat oleh Shahzad (2016) menunjukkan bahwa *job autonomy* berhubungan negatif terhadap *turnover intention*. Didukung oleh H. Kim and Stoner (2008) yang menunjukkan bahwa *job autonomy* memang memiliki efek negatif langsung pada *turnover intention* di antara pekerja sosial. Cho and Song (2017) menunjukkan bahwa *job autonomy* dapat menjadi alat untuk menurunkan *turnover intention* pekerja sosial melalui *trust building*.

H1: *Job autonomy* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*

Pengaruh Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*) Terhadap Keinginan Untuk Keluar (*Turnover Intention*)

Studi empiris W. Kim (2017) menunjukkan hasil yang menyiratkan bahwa semakin banyak karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka, semakin kecil kemungkinan mereka untuk meninggalkan organisasi mereka. Dampak langsung dan negatif dari *work engagement* pada *turnover intention* secara statistik signifikan. Didukung Agarwal and Gupta (2018) hubungan antara *motivating job characteristic* dan *turnover intention* terhadap *work engagement* negatif tetapi tidak signifikan. Hasil juga didapatkan bahwa *work engagement* berhubungan secara langsung dan negatif terhadap *turnover intention* (Shahpouri, Namdari, & Abedi, 2016).

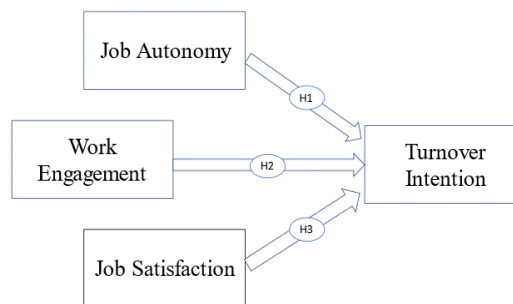
H2: *Work engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*

Pengaruh Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) Terhadap Keinginan Untuk Keluar (*Turnover Intention*)

Banyak penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka lebih cenderung untuk tetap bekerja (Jiang, Li, Wang, & Li, 2019). Kepuasan kerja yang rendah tampaknya ada di mana-mana bagi pekerja sosial, dan telah terbukti secara substansial berkontribusi pada tingkat turnover yang tinggi di antara pekerja sosial (Brown *et al.*, 2017; Kalliath & Kalliath, 2015). *Job satisfaction* berpengaruh secara langsung dan negatif terhadap *turnover intention* (Lu *et al.*, 2017). Penelitian-penelitian di atas juga diperkuat dari penelitian yang dilakukan oleh Scanlan and Still (2019) bahwa akan ada korelasi positif antara *burnout* dan *turnover intention* dan keduanya akan berkorelasi negatif terhadap *job satisfaction*.

H3: *Job satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*

Gambar 1
Model Riset



Sumber: dikembangkan untuk penelitian, 2022

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan populasi karyawan PT. BPR BKK DEMAK (Perseroda) dari beberapa cabang yang dinaungi perusahaan. Untuk penentuan sampel, peneliti menggunakan metode purposive sampling. Purposive sampling digunakan karena peneliti menggunakan beberapa kriteria dalam pengambilan sampel, yakni pegawai tetap dan minimal telah bekerja lebih dari sama dengan 2 tahun di perusahaan. Disesuaikan dengan tujuan dan masalah penelitian yang ingin dikembangkan. Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan sebanyak 74 responden dari 143 populasi dengan kuesioner yang disebar sebanyak 80 kuesioner.

Tabel 2
Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator Pengukuran	Skala
Job Autonomy (JA)	Job autonomy mengacu pada sejauh mana individu memiliki kendali atas bagaimana melaksanakan tugas (Hackman & Oldham, 1980), dan oleh karena itu diizinkan untuk menggunakan sepenuhnya bakat dan kecerdikan mereka, dan diberikan rasa tanggung jawab pribadi untuk menyelesaikan pekerjaan mereka	Indikator pengukuran Job Autonomy yang digunakan dalam penelitian ini adalah : JA.1 = Work method autonomy JA.2 = Work schedule autonomy JA.3 = Work criteria autonomy (Pearson <i>et al.</i> , 2009)	Likert 1-5

	(Hackman & Oldham, 1980). (Jong, Jaehce., 2016)		
Work Engagement (WE)	<i>Work engagement</i> merupakan suatu hal yang positif dan penuh dengan pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan meliputi tiga dimensi yang saling melengkapi satu sama lain yaitu <i>vigor</i> , <i>dedication</i> dan <i>absorption</i> (Bakker & Xanthopoulou, 2013)	Indikator pengukuran Work Engagement yang digunakan dalam penelitian ini adalah: WE.1 = Vigor WE.2 = Dedication WE.3 = Absorption (Xanthopoulou, 2013)	Likert 1-5
Job Satisfaction (JS)	Job Satisfaction digambarkan sebagai perasaan senang di akhir-kondisi, dan kepuasan kerja mencerminkan apakah karyawan menyukai atau tidak menyukai pekerjaan mereka (Drever, 1964; Locke, 1976, Spector, 1997) dalam Swati and Tanusree (2019).	Indikator pengukuran Job Satisfaction yang digunakan dalam penelitian ini adalah: JS.1 = Pekerjaan itu sendiri JS.2 = Supervision JS.3 = Teman sekerja JS.4 = Promotion JS.5 = Gaji atau Upah (Robbins and Judge, 2015)	Likert 1-5
Turnover Intention (TI)	<i>Turnover intention</i> adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. (Mobley, 1978)	Indikator pengukuran Turnover yang digunakan dalam penelitian ini adalah: TI.1 = Thinking of quitting TI.2 = Intention to search for alternative TI.3 = Intention to quit or stay (Mobley, 1978)	Likert 1-5

Metode Analisis Data

Dengan melihat kerangka pemikiran penelitian, maka metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda atau *multiple regression analysis* dengan menggunakan program SPSS versi 24.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Kelayakan Instrument

Uji kelayakan instrument terdiri dari 2 uji, yakni uji validitas dan uji reliabilitas yang diuji dengan menggunakan SPSS 24.

Tabel 3
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	rhitung	rtabel	Ket.	Variabel	Indikator	rhitung	rtabel	Ket.	
Job Autonomy	JA.1	0,548	0,361	Valid	Work Engagement	WE.11	0,682	0,361	Valid	
	JA.2	0,561	0,361	Valid		WE.12	0,777	0,361	Valid	
	JA.3	0,677	0,361	Valid		WE.13	0,749	0,361	Valid	
	JA.4	0,451	0,361	Valid		WE.14	0,607	0,361	Valid	
	JA.5	0,759	0,361	Valid		WE.15	0,806	0,361	Valid	
	JA.6	0,841	0,361	Valid		WE.16	0,701	0,361	Valid	
	JA.7	0,657	0,361	Valid		WE.17	0,609	0,361	Valid	
	JA.8	0,368	0,361	Valid		JS.1	0,649	0,361	Valid	
	JA.9	0,756	0,361	Valid		JS.2	0,656	0,361	Valid	
Work Engagement	WE.1	0,692	0,361	Valid	Job Satisfaction	JS.3	0,809	0,361	Valid	
	WE.2	0,598	0,361	Valid		JS.4	0,697	0,361	Valid	
	WE.3	0,719	0,361	Valid		JS.5	0,736	0,361	Valid	
	WE.4	0,561	0,361	Valid		JS.6	0,69	0,361	Valid	
	WE.5	0,685	0,361	Valid		JS.7	0,664	0,361	Valid	
	WE.6	0,679	0,361	Valid		JS.8	0,542	0,361	Valid	
	WE.7	0,583	0,361	Valid		Turnover Intention	TI.1	0,983	0,361	Valid
	WE.8	0,709	0,361	Valid			TI.2	0,944	0,361	Valid
	WE.9	0,68	0,361	Valid	TI.3		0,951	0,361	Valid	
	WE.10	0,409	0,361	Valid	TI.4		0,978	0,361	Valid	

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 3 dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel dan item indikatornya memiliki r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} dengan $df (n-2)$ sebesar 28 dan $\alpha = 5\%$ didapatkan r_{tabel} *one tailed* sebesar 0,361, yang berarti semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid.

Tabel 4
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Alpha Kritis	Ket.
Job Autonomy	0,810	0,70	Reliabel
Work Engagement	0,916	0,70	Reliabel
Job Satisfaction	0,831	0,70	Reliabel
Turnover Intention	0,974	0,70	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Uji reliabilitas pada tiap variabel menunjukkan nilai *cronbach's alpha* diatas 0,70 sehingga semua variabel dinyatakan reliabel.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik terdiri dari 3 uji, yakni uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas yang diuji dengan menggunakan SPSS 24.

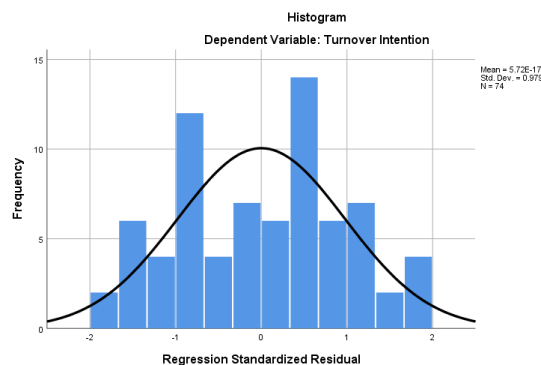
Tabel 5
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		74
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	2,18281614
Most Extreme Differences	Absolute	0,089
	Positive	0,084
	Negative	-0,089
Test Statistic		0,089
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov (K-S) menunjukkan hasil nilai signifikansi lebih dari 0,05 dengan nilai signifikansi sebesar 0,200, berarti semua variabel telah berdistribusi secara normal.

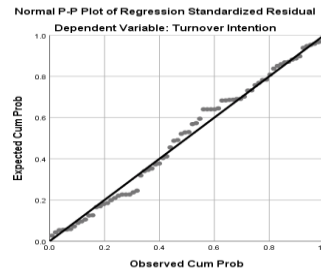
Gambar 2
Histogram Normalitas



Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Grafik histogram menunjukkan pola distribusi normal dan simetris, karena pola grafik tidak condong ke kanan atau ke kiri, berarti semua data berdistribusi secara normal.

Gambar 3
Grafik Normal P-P Plot



Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Grafik telah memenuhi asumsi normalitas, dilihat pada persebaran titik-titik disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, yang berarti residual berdistribusi secara normal.

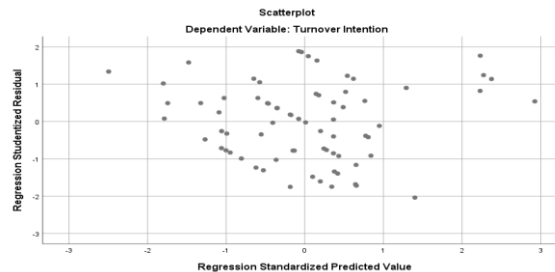
Tabel 6
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Job Autonomy	0,691	1,417
Work Engagement	0,658	1,521
Job Satisfaction	0,705	1,419

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Hasil tidak terdapat variabel dengan nilai tolerance kurang dari 0,10 dan tidak ada yang memiliki nilai VIF lebih dari 10, yang berarti tidak terdapat multikolinearitas antar variabel.

Gambar 4
Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Grafik memperlihatkan tidak terjadinya heteroskedastisitas, karena titik-titik dalam grafik tidak membentuk pola tertentu dan lebih ke pola acak.

Hasil Uji Linearitas

Uji linearitas merupakan uji yang digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak (Ghozali, 2018).

Tabel 7
Hasil Uji Linearitas Hipotesis 1
ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Turnover Intention * Job Autonomy	Between Groups	(Combined)	442,002	22	20,091	3,327	0,000
		Linearity	260,903	1	260,903	43,209	0,000
		Deviation from Linearity	181,098	21	8,624	1,428	0,150
Within Groups			307,944	51	6,038		
Total			749,946	73			

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Didapatkan nilai signifikansi linearitas sebesar 0,000 dan nilai *deviation from linearity* sebesar 0,150, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara *job autonomy* dan *turnover intention*.

Tabel 8
Hasil Uji Linearitas Hipotesis 2
ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Turnover Intention * Work Engagement	Between Groups	(Combined)	539,179	35	15,405	2,777	0,001
		Linearity	299,709	1	299,709	54,036	0,000
		Deviation from Linearity	239,471	34	7,043	1,270	0,237
Within Groups			210,767	38	5,546		
Total			749,946	73			

Sumber; Data primer yang diolah, 2022

Didapatkan nilai signifikansi linearitas sebesar 0,000 dan nilai *deviation from linearity* sebesar 0,237, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara *work engagement* dan *turnover intention*.

Tabel 9
Hasil Uji Linearitas Hipotesis 3
ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Turnover Intention * Job Satisfaction	Between Groups	(Combined)	395,624	19	20,822	3,173	0,000
		Linearity	225,167	1	225,167	34,316	0,000
		Deviation from Linearity	170,457	18	9,470	1,443	0,150
Within Groups			354,322	54	6,562		
Total			749,946	73			

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Didapatkan nilai signifikansi linearitas sebesar 0,000 dan nilai *deviation from linearity* sebesar 0,150, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara *job satisfaction* dan *turnover intention*.

Hasil Uji Hipotesis (*Goodness of Fit*)

Uji hipotesis terdiri dari 3 uji, yakni uji koefisien determinasi (R^2), uji F, dan uji t yang diuji dengan menggunakan SPSS 24.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghazali (2018) jika nilai yang dihasilkan koefisien determinasi mendekati satu, maka disimpulkan bahwa variabel-variabel independen mampu memberikan hampir seluruh informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel dependen.

Tabel 10
Uji Koefisien Determinasi (R^2)
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.732 ^a	0,536	0,516	2,229	1,952

a. Predictors: (Constant), Job Satisfaction, Job Autonomy, Work Engagement

b. Dependent Variable: Turnover Intention

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Dihasilkan nilai adjusted R^2 sebesar 0,516 yang memiliki makna bahwa variabel *turnover intention* dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen yaitu *job autonomy*,

work engagement, dan *job satisfaction* sebesar 51,6%. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 48,4% dijelaskan faktor-faktor lain diluar model.

Uji F (Simultan)

Uji F merupakan uji yang dilakkan untuk mengetahui apakah suatu variabel bebas atau variabel independent yang digunakan dalam penelitian memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat atau variabel dependen secara simultan (Ghozali, 2018). Uji F bisa dikatakan berhasil jika nilai F hitung lebih besar dibandingkan dari F tabel.

Tabel 11
Hasil Uji F
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	402,124	3	134,041	26,976	.000 ^b
	Residual	347,822	70	4,969		
	Total	749,946	73			

a. Dependent Variable: Turnover Intention

b. Predictors: (Constant), Job Satisfaction, Job Autonomy, Work Engagement

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Didapatkan hasil F hitung lebih besar dari F tabel yaitu 2,736 dan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H₀ ditolak dan berarti bahwa JA, WE, dan JS (*job autonomy, work engagement, dan job satisfaction*) secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap variabel *turnover intention* (TI).

Uji t

Uji statistik merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh dari suatu satu variabel independent (*job autonomy, work engagement, job satisfaction*) terhadap variabel dependen (*turnover intention*) secara individual (Ghozali, 2018). Jika nilai t hitug lebih dari t tabel berarti H₀ ditolak dan H₁ diterima dan variabel dependen dapat dikatakan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel independen.

Tabel 12
Hasil Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	25,230	2,098		12,028	0,000
Job Autonomy	-0,155	0,051	-0,300	-3,063	0,003
Work Engagement	-0,104	0,028	-0,366	-3,647	0,001
Job Satisfaction	-0,182	0,075	-0,233	-2,407	0,019

a. Dependent Variable: Turnover Intention

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2022

Pengaruh Job Autonomy Terhadap Turnover Intention

Berdasarkan hasil perhitungan tabel 12, dapat disimpulkan bahwa pengaruh antara *job autonomy* terhadap *turnover intention* memiliki hubungan yang negatif dan signifikan. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Maynette De Wee (2020), Shahzad (2016), Kim & Stoner (2008), dan Cho & Song (2017) yang menunjukkan hasil adanya hubungan negatif secara langsung diantara variabel *job autonomy* dan *turnover intention*. *Job autonomy* juga dapat dijadikan alat untuk menurunkan *turnover intention*. Hal itu dapat diasumsikan bahwa karyawan yang memiliki *job autonomy* untuk pekerjaannya, akan cenderung untuk tetap *stay* di perusahaan sekarang dan akan terus bertahan di perusahaan sekarang.

Pengaruh Work Engagement Terhadap Turnover Intention

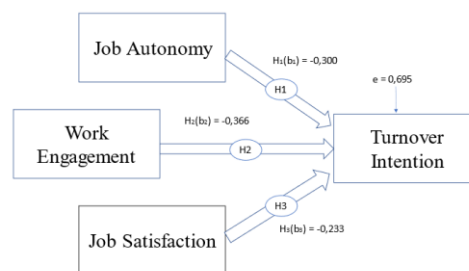
Berdasarkan hasil perhitungan tabel 12, dapat disimpulkan bahwa pengaruh *work engagement* terhadap *turnover intention* memiliki hubungan yang negatif dan signifikan. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Agarwal U. A & Gupta V (2017), Kim (2017), Agarwal et al (2012), dan Shahpouri S. MA, Namdari K, Abedi A (2015) yang menunjukkan hasil adanya hubungan negatif secara langsung. Hal itu dapat diasumsikan bahwa semakin banyak karyawan terlibat dalam pekerjaannya, maka akan semakin kecil kemungkinan karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan yang lain.

Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Turnover Intention

Berdasarkan hasil perhitungan tabel 12, dapat disimpulkan bahwa pengaruh *job satisfaction* terhadap *turnover intention* memiliki hubungan yang negatif dan signifikan. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lu, Yong et al (2017), Justin N & Megan Still (2019), Silvia et al (2017), Jiang et al (2019) yang menunjukkan hasil adanya hubungan negative secara langsung diantara *job satisfaction* dan *turnover intention*. Hal itu dapat diasumsikan bahwa semakin puas karyawan maka akan semakin rendah tingkat perputaran karyawan atau keluar masuknya karyawan di perusahaan.

Analisis Jalur (Path Analysis)

Gambar 5
Hasil Analisis Jalur (Path analysis)



Dari identifikasi diatas, dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi *job autonomy* maka akan semakin kecil atau rendah tingkat *turnover intention*. Begitu juga *work engagement*, semakin tinggi *work engagement* yang dirasakan karyawan maka akan semakin kecil atau rendah *turnover intention* yang terjadi. *Job satisfaction* juga mengalami fenomena yang sama, dimana semakin tinggi *job satisfaction* yang dirasakan karyawan maka akan semakin kecil atau rendah *turnover intention*nya.

KESIMPULAN

Hasil penelitian pada hipotesis pertama bahwa *job autonomy* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, hipotesis kedua bahwa *work engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, dan hipotesis ketiga bahwa *job satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan hasil uji *goodness of fit*, dapat diketahui bahwa semua hipotesis diterima pada penelitian ini yang dilakukan pada PT. BPR BKK DEMAK (Perseroda).

Penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain: (1) Peneliti tidak menyebarkan langsung kuesioner kepada responden, melainkan melalui bantuan perantara kasie pelayanan setiap cabang perusahaan sesuai dengan kebijakan dari perusahaan. Sehingga membuat peneliti tidak bisa berinteraksi secara langsung dengan responden saat pengisian kuesioner. (2) Peneliti tidak dapat melihat reaksi responden ketika memberikan informasi melalui isian kuesioner (3) Data yang dianalisis dalam penelitian ini menggunakan

instrument yang didasarkan pada persepsi atau tanggapan responden pada kuesioner, yang memungkinkan jawaban atau tanggapan tersebut akan berbeda jika diisi kembali dilain waktu. (4) Masih terdapat variabel-variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap *turnover intention* yang belum dapat dilampirkan pada penelitian ini. (5) Secara keseluruhan, keterbatasan lebih banyak ke teknis pengambilan data yang kurang efektif

Berdasarkan keterbatasan penelitian, penelitian mendatang dapat dilakukan pada ruang lingkup yang lebih luas dan dapat menggunakan variabel lain atau menambah variabel sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention*.

REFERENSI

- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career development international*.
- Agarwal, U. A., & Gupta, V. (2018). Relationships between job characteristics, work engagement, conscientiousness and managers' turnover intentions: A moderated-mediation analysis. *Personnel Review*.
- Akunda, D., Chen, Z., & Gikiri, S. N. (2018). Role of HRM in talent retention with evidence. *Journal of Management and Strategy*, 9(2), 8-19.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760-2779.
- Boswell, W. R., Gardner, R. G., & Wang, J. (2017). Is retention necessarily a win? Outcomes of searching and staying. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 163-172.
- Bunachita, J. S. (2018). Despite AI's Challenges, BPO Group Sees Industry's Growth. Retrieved from available at: <https://ccap.ph/2018/06/19/despote-ais-challenges-bpo-group-sees-industrys-growth/>
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 14(1), 38-63.
- Chan, S. H. J., & Ao, C. T. D. (2019). The mediating effects of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention, in the relationships between pay satisfaction and work-family conflict of casino employees. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(2), 206-229.
- Cho, Y. J., & Song, H. J. (2017). Determinants of turnover intention of social workers: Effects of emotional labor and organizational trust. *Public Personnel Management*, 46(1), 41-65.
- De Simone, S., Planta, A., & Cicotto, G. (2018). The role of job satisfaction, work engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction. *Applied Nursing Research*, 39, 130-140.

- De Wee, M. T. (2020). The influence of psychological capital and job autonomy on turnover intention among non-academic staff at a selected business school within the Western Cape.
- Dhir, S., Dutta, T., & Ghosh, P. (2020). Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS–SEM modelling. *Personnel Review*.
- Emron, E., Anwar, Y., & Komariah, I. (2016). Manajemen Sumber. *Daya Manusia. Bandung: Alfabeta*.
- Ferdinand, A. (2014). Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Desrtasi Ilmu Manajemen.
- Gallup. (2018). *State Of The Global Workplace 2017*. Retrieved from available at: <https://ccap.ph/2018/06/19/despite-ais-challenges-bpo-group-sees-industrys-growth/>
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25.
- Hakim, L., & Hidayat, A. S. (2018). The effect of job stress and job satisfaction on organizational commitment. *Indonesian Journal Of Business And Economics, 1*(1).
- Hewitt, A. (2017). Trends in global employee engagement: Global anxiety erodes employee engagement gains. *AON Hewitt*.
- Jiang, Y., Li, P., Wang, J., & Li, H. (2019). Relationships between kindergarten teachers' empowerment, job satisfaction, and organizational climate: a Chinese model. *Journal of Research in Childhood Education, 33*(2), 257-270.
- Jong, J. (2016). The role of performance feedback and job autonomy in mitigating the negative effect of role ambiguity on employee satisfaction. *Public Performance & Management Review, 39*(4), 814-834.
- Kalliath, P., Kalliath, T., Chan, X. W., & Chan, C. (2019). Linking work–family enrichment to job satisfaction through job well-being and family support: a moderated mediation analysis of social workers across India. *The British Journal of Social Work, 49*(1), 234-255.
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social work, 32*(3), 5-25.
- Kim, W. (2017). Examining mediation effects of work engagement among job resources, job performance, and turnover intention. *Performance Improvement Quarterly, 29*(4), 407-425.
- Kim, W., & Hyun, Y. S. (2017). The impact of personal resources on turnover intention: The mediating effects of work engagement. *European Journal of Training and Development*.
- Lee, D. (2015). The Philippines has become the call-center capital of the world. *Los Angeles Times, 1*.
- Li, L. M. W. (2019). Can job autonomy attenuate the effect of depression on employees' well-being? It may depend on culture. *Journal of Mental Health, 28*(2), 181-188.
- Lu, Y., Hu, X.-M., Huang, X.-L., Zhuang, X.-D., Guo, P., Feng, L.-F., Hao, Y.-T. (2017). The relationship between job satisfaction, work stress, work–family conflict, and turnover intention among physicians in Guangdong, China: a cross-sectional study. *BMJ open, 7*(5), e014894.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi (Edisi Sepuluh)*. Jogjakarta: Andi.
- Mecurio, R. (2018). Philippines Remains World's Call Center Capital. Retrieved from <https://www.philstar.com/business/2018/05/31/1820097/philippines-remains-worlds-call-center-capital-ccap>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology, 63*(4), 408.

- Mufidah, L. (2016). *Pengaruh Job Satisfaction terhadap Turnover Intention dengan Continuance Commitment sebagai Variabel Intervening pada Karyawan EF Sinergy Consultant*. Universitas Airlangga,
- Padios, J. M. (2018). 7. Exceptionalism as a Way of Life: US Empire, Filipino Subjectivity, and the Global Call Center Industry. In *Ethnographies of US Empire* (pp. 149-170): Duke University Press.
- Pearson, A., Pearson, J. M., & Griffin, C. (2009). Innovating with technology: The impact of overload, autonomy, and work and family conflict. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 9(4), 5.
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European journal of training and development*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Jilid 1 dan 2. *Terjemahan. Salemba Empat. Jakarta*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi (Organizational behavior 16th edition)*. *Jakarta: McGraw Hill dan Salemba Empat*.
- Roche, M. A., Duffield, C. M., Homer, C., Buchan, J., & Dimitrelis, S. (2015). The rate and cost of nurse turnover in Australia. *Collegian*, 22(4), 353-358.
- Sallaz, J. J. (2019). *Lives on the Line: How the Philippines Became the World's Call Center Capital*: Oxford University Press.
- Sanjeev, M. (2017). Impact of individual and employment variable on job satisfaction & turnover intention among sales and marketing professionals. *Procedia Computer Science*, 122, 55-62.
- Scanlan, J. N., & Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC health services research*, 19(1), 1-11.
- Shahpouri, S., Namdari, K., & Abedi, A. (2016). Mediating role of work engagement in the relationship between job resources and personal resources with turnover intention among female nurses. *Applied Nursing Research*, 30, 216-221.
- Shahzad, M. B. (2016). Impact Of Perceived Job Autonomy On Turnover Intention In Sales & Marketing Managers Of Services Industry: Moderating Role Of Procedural And Distributive Justice. *Science International*, 28(3).
- Shuck, B., Twyford, D., Reio Jr, T. G., & Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 239-270.
- Shukla, S. (2018). *Research Methodology and Statistics*. Gujarat University: Researchgate.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Takase, M., Teraoka, S., & Kousuke, Y. (2015). Investigating the adequacy of the Competence-Turnover Intention Model: how does nursing competence affect nurses' turnover intention? *Journal of Clinical Nursing*, 24(5-6), 805-816.
- Wang, E., Jiang, W., & Mao, S. (2020). Job autonomy and turnover intention among social workers in China: Roles of work-to-family enrichment, job satisfaction and type of sector. *Journal of Social Service Research*, 46(6), 862-876.
- Wu, C.-H., Luksyte, A., & Parker, S. K. (2015). Overqualification and subjective well-being at work: The moderating role of job autonomy and culture. *Social Indicators Research*, 121(3), 917-937.
- Youcef, S., Ahmed, S. S., & Ahmed, B. (2016). The impact of job satisfaction on turnover intention by the existence of organizational commitment, and intent to stay as intermediates variables using approach PLS in sample worker department of transport Saida. *Management*, 6(6), 198-202.