

Pengaruh *Work Life Balance*, *Decent Work*, dan *Job Satisfaction* Terhadap *Turnover Intention* dengan *Job Autonomy* Sebagai Moderasi

Diana Dwi Tanti, Unik Dwi Lestari

Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul

diaanaadt@gmail.com, unik.dwi@esaunggul.ac.id

ABSTRACT

Decent work has become a career goal for every individual and a priority for many employers and policy makers who want to promote social justice. This study aims to explore the relationship between decent work, work-life balance, job satisfaction, job autonomy and turnover intention specifically among employees in manufacturing companies who are married and have children. Furthermore, this study used purposive sampling method to determine respondents. This research was conducted on 200 manufacturing employees of the home appliance industry in Jabodetabek. The data obtained were analyzed using the structural equation model (SEM) method. The results of this study indicate a negative effect of decent work on turnover intention, job satisfaction on turnover intention, and decent work on work life balance has a positive effect, decent work on job satisfaction has a positive but insignificant effect, work life balance on job satisfaction has a positive but insignificant effect. While the moderating effect of job autonomy has no significant effect on decent work on job satisfaction and also decent work on turnover intention. The managerial implications of this research are to provide input to company management in the manufacturing industry in Jabodetabek in overcoming employee turnover rates, especially for employees who are married and have children by increasing employee turnover.

Keywords: *Decent work, work life balance, job satisfaction, job autonomy dan turnover intention.*

ABSTRAK

Decent work telah menjadi tujuan karir setiap individu dan prioritas bagi banyak pemberi kerja serta pembuat kebijakan yang ingin mempromosikan keadilan sosial. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan *decent work*, *work life balance*, *job satisfaction*, *job autonomy* dan *turnover intention* khususnya pada karyawan di perusahaan manufaktur yang sudah menikah dan memiliki anak. Selanjutnya, penelitian ini menggunakan metode purposive sampling untuk menentukan responden. Penelitian ini dilakukan pada 200 karyawan manufaktur industri peralatan rumah tangga di Jabodetabek. Data yang diperoleh dianalisa dengan menggunakan metode *structural equation model* (SEM). Hasil dari penelitian ini menunjukkan pengaruh negatif dari *decent work* terhadap *turnover intention*, *job satisfaction* terhadap *turnover intention*, dan *decent work* terhadap *work life balance* berpengaruh positif, *decent work* terhadap *job satisfaction* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan, *work life balance* terhadap *job satisfaction* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan. Sedangkan efek moderasi *job autonomy* tidak berpengaruh signifikan terhadap *decent work* terhadap *job satisfaction* dan juga *decent work* terhadap *turnover intention*. Implikasi manajerial dari penelitian ini untuk memberikan masukan pada manajemen perusahaan pada industri manufaktur di Jabodetabek dalam mengatasi tingkat *turnover* karyawan terutama untuk karyawan yang sudah menikah dan memiliki anak dengan cara meningkatkan *decent work* dan *job satisfaction* dalam bekerja.

Kata kunci: *Decent work, work life balance, job satisfaction, job autonomy* dan *turnover intention*.

PENDAHULUAN

Decent work telah menjadi perhatian bagi para pemimpin politik dan bisnis secara global, sebagian besar perusahaan telah memasukkan detail pernyataan perusahaan mereka tentang tanggung jawab sosial, serta pengelolaan lingkungan yang berkaitan dengan keberlanjutan dan kesadaran akan tanggung jawab sosial terkait dengan hak-hak pekerja (González-González *et al.*, 2021). Dimana *decent work* merupakan pekerjaan produktif yang menghormati hak-hak pekerja, menghasilkan pendapatan yang cukup dan perlindungan sosial yang memadai (ILO.org, 1999). Dalam hal makna dan kesejahteraan, *decent work* sangat penting bagi perkembangan karier dan kehidupan seseorang (Rossier & Ouedraogo, 2021). Kolot *et al.* (2020) berpendapat bahwa untuk menciptakan kondisi atau suasana kerja yang layak merupakan salah satu prioritas dalam tindakan negara, lembaga, partai dan mitra sosial.

Decent work telah menjadi tujuan karir setiap individu dan prioritas bagi banyak pemberi kerja serta pembuat kebijakan yang ingin mempromosikan keadilan sosial (Dodd *et al.*, 2019). Dengan menjamin *decent work* bagi semua orang akan mengurangi kesenjangan, meningkatkan daya beli masyarakat, memperkuat perlindungan sosial, dan mendorong pembangunan ekonomi yang lebih inklusif dan berkelanjutan (Aybas *et al.*, 2022). Oleh karena itu, *decent work* menjadi hak atau kebutuhan mendasar yang dimiliki oleh semua keluarga dan masyarakat disemua tahap pembangunan (Navajas-Romero *et al.*, 2019). Selain itu *work-life balance* juga telah menjadi perhatian utama bagi orang-orang yang mencari kualitas hidup yang baik (Soomro *et al.*, 2018). Ketika terdapat *work life balance* dihidupnya, seseorang dapat menjalani kehidupan yang bahagia, sehat, dan sukses (Bataineh, 2019). Kebijakan perusahaan yang mendorong pekerja untuk menjaga keseimbangan kehidupan kerja yang sehat telah terbukti mengurangi perputaran karyawan, menurunkan biaya, dan meningkatkan produktivitas (Y. Chen *et al.*, 2014).

Turnover Intention sendiri telah menjadi perhatian utama (Park & Gursoy, 2012). Tingkat *turnover* yang tinggi mengakibatkan biaya langsung dan tidak langsung seperti, biaya perekrutan, pelatihan karyawan baru dan hilangnya pengetahuan organisasi (Robinson *et al.*, 2014). *Turnover intention* memiliki dampak yang signifikan terhadap organisasi dengan mengganggu operasi yang sedang berlangsung dan mempengaruhi biaya kehilangan sumber daya manusia (Smyth *et al.*, 2009). Untuk *job satisfaction* sendiri merupakan emosi positif/negatif yang dirasakan oleh karyawan yang dapat bermanifestasi dalam kecenderungan individu, emosi, karakteristik pekerjaan, dan lingkungan kerja (Davis, 2004). Jika karyawan merasakan *job autonomy* yang tinggi maka akan mewujudkan rasa tanggung jawab dan kepuasan kerja yang lebih besar pada karyawan itu sendiri (Sisodia & Das, 2013).

Penelitian terkait variabel *work life balance*, *decent work*, *turnover intention*, *job satisfaction* dan *job autonomy* telah dilakukan sebelumnya. *Work life balance* berpengaruh positif terhadap *decent work* (Brough *et al.*, 2014; Hussain & Endut, 2018; Newaz & Zaman, 2012). *Decent work* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Arnoux-Nicolas *et al.*, 2016; Buyukgoze-Kavas & Autin, 2019; Chada *et al.*, 2022; Wan & Duffy, 2022) dan berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* (Atitsogbe *et al.*, 2021; Autin *et al.*, 2017; Wan & Duffy, 2022). *Job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Alniaçik *et al.*, 2013; Alsaraireh *et al.*, 2014; Chavadi *et al.*, 2021; Khalida & Safitri, 2018; Wan & Duffy, 2022). Dan *job satisfaction* berperan sebagai mediasi dalam hubungan antara *decent work* dan *turnover intention* (Di Fabio & Kenny, 2019; Duffy *et al.*, 2016; Wan & Duffy, 2022). Selain itu *job autonomy* ditemukan memoderasi hubungan antara *decent work* dan *job satisfaction*, serta memberikan efek tidak langsung dari *job satisfaction* terhadap hubungan antara *decent work* dan *turnover intention* (Di Fabio & Kenny, 2019; Lee *et al.*, 2017; Wan & Duffy, 2022).

Penelitian terkait *decent work* terhadap *turnover intention*, *job satisfaction* dan *job autonomy* sudah banyak dilakukan sebelumnya secara terpisah (Arnoux-Nicolas *et al.*, 2016; Duffy *et al.*, 2016; Lee *et al.*, 2017; Khalida & Safitri, 2018; Buyukgoze-Kavas & Autin, 2019; Di Fabio & Kenny, 2019; Chada *et al.*, 2022; Wan & Duffy, 2022), namun demikian penelitian ini menggunakan kerangka yang sama dengan penelitian sebelumnya Wan & Duffy (2022) dengan menambahkan parameter *work life balance*. Disamping itu eksplorasi dalam penelitian ini dilakukan pada karyawan yang sudah menikah dan memiliki anak yang bekerja di industri manufaktur di Jabodetabek, dengan posisi kerja sebagai staff, *supervisors*, dan manager. Seperti yang diketahui bahwa pekerja yang menikah dan memiliki anak tentu akan memiliki prioritas dan kerangka berpikir yang berbeda dengan pekerja yang tidak menikah.. Akan banyak pertimbangan terkait pekerjaan, pekerjaan yang mudah dan menyenangkan saja tidak cukup untuk keberlangsungan kehidupan dalam jangka panjang. Banyak hal yang harus dicapai untuk keberlangsungan hidup yang lebih layak dan baik. Dan mereka akan mempertimbangkan keuangan baik dari segi *income* ataupun *outcome* akan dipikirkan dengan baik.

Seperti yang dikatakan Duffy *et al.* (2017) bahwa *decent work* terdiri dari gaji yang memadai, kondisi kerja yang nyaman, waktu luang atau istirahat, dan perawatan kesehatan yang memadai. *Decent work* akan menjadi hal yang perlu dipikirkan apakah akan mempengaruhi *job satisfaction*, *work life balance* dan apakah akan mempengaruhi tingkat *turnover* seorang karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauhmana peran *work life balance*, *decent work*, *job satisfaction* dan *job autonomy* dalam mempengaruhi tingkat *turnover intention* disuatu perusahaan pada karyawan yang sudah menikah dan memiliki anak. Diharapkan penelitian ini akan memberikan kontribusi pada tataran keilmuan manajemen sumber daya manusia dengan mengembangkan pengetahuan teoritis yang lebih dalam tentang faktor-faktor yang berperan, diyakini bahwa manajemen sumber daya manusia dapat ditingkatkan untuk lebih menjamin kelayakan pada suatu perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan *google form* sebagai sarana untuk menyebarkan kuisisioner. Variabel-variabel terkait diadopsi dari penelitian sebelumnya, dimana variabel *decent work* diukur dengan 15 pertanyaan yang diadaptasi dari (Autin *et al.*, 2017). Contohnya "Saya merasa aman secara emosional berinteraksi dengan orang-orang di tempat kerja,". Untuk variabel *job satisfaction* menggunakan 5 item dari (Brayfield *et al.*, 1954) misalnya, " Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini". Variabel *job autonomy* untuk menilai tingkat responden, menggunakan 9 item pertanyaan dari (Morgeson & Humphrey, 2006) seperti " Pekerjaan ini mengizinkan saya untuk mengatur sendiri jadwal kerja saya". Untuk variabel *turnover intention* menggunakan 6 pertanyaan dari (Rasheed *et al.*, 2018) dimana hal tersebut dapat mengukur niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan mereka saat ini. Dengan contoh pertanyaan seperti, "Saya sering merasa stres di tempat kerja karena jadwal kerja yang padat.". Dan terakhir untuk variabel *work life balance* menggunakan 5 item dari Iddagoda *et al.* (2021) seperti "Anak-anak saya senang dengan cara saya memperlakukan mereka sebagai orang tua". Semua items akan diukur menggunakan skala likert dengan 5 skala mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Dengan total pengukuran 40 pertanyaan, operasional variabel disajikan pada lampiran 2 dan kuisisioner disajikan pada lampiran 3.

Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan yang bekerja di perusahaan manufaktur peralatan rumah tangga di daerah Jabodetabek dengan posisi kerja sebagai staff, supervisor dan manager. Pengambilan sampel menggunakan pendekatan purposive sampling, dan pekerja dengan status menikah dan memiliki anak digunakan sebagai kriteria sampel. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan teknik *Structural Equation Model* (SEM), untuk *valliditas* dan *reliabilitas* diuji dengan menggunakan analisis faktor dalam SPSS. Uji validitas yang dilakukan dengan melihat nilai pengukuran *Kaiser Meyer-Olkin* (KMO) dan juga *Measure of Sampling Adequacy* (MSA). KMO yang diterima harus lebih dari 0,5, sedangkan MSA untuk *Korelasi Anti-Image* harus kurang dari 0,5. *Cronbach's Alpha* adalah ukuran statistik reliabilitas tes jika nilainya > 0,5, ini menunjukkan bahwa tes tersebut menjadi lebih dapat dipercaya (Hair *et al.*, 2019).

Berdasarkan data yang dikumpulkan pada tahap *pretest*, dengan 30 responden dihasilkan bahwa terdapat 7 pertanyaan yang tidak valid dari variabel *decent work*. Dan untuk variabel *job satisfaction*, *job autonomy*, *turnover intention* dan *work life balance* dinyatakan valid secara keseluruhan. Dengan demikian untuk penyebaran kuisisioner menggunakan 33 pertanyaan yang valid dari total 40 pertanyaan. Menurut Hair *et al.* (2019) minimal responden ialah 5xn (total pertanyaan), namun pada penelitian ini menggunakan 200 responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil yang didapat dari penyebaran kuisisioner melalui *google form* mendapatkan 200 responden, dari data yang telah diperoleh untuk jumlah responden

perempuan sebanyak 41% dan laki-laki 59%, selain itu 64,2% bekerja pada posisi sebagai staff, 13% sebagai manager dan 22,8% *supervisors*. Dengan jumlah usia <25 tahun 13%, usia 25 – 35 tahun 54%, usia 36 – 45 tahun sebanyak 24%, dan untuk usia 46 – 55 tahun sebanyak 9%. Selain itu terdapat jumlah latar belakang pendidikan sebanyak, 2% SMP, 35% SMA, 12% Diploma, 47% S1, dan 4% S2/S3. Dengan masa kerja rata-rata karyawan 2-5 tahun sebanyak 38%, 6 – 10 tahun 33% dan 29% masa kerjanya ≥ 10 tahun.

Pengukuran validitas konstruk pada penelitian ini dapat diterima dan dinyatakan valid. Karena mayoritas indikator pada tiap variabel memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70, sesuai dengan saran dari Hair *et al.* (2017), dimana untuk nilai *loading factor* yang disyaratkan dalam SmartPLS 3.0 adalah $\geq 0,70$ (lampiran 5B tabel 6). Hasil perhitungan pada penelitian ini dapat dikatakan *Composite Reliability* (CR) dan *Average Variance Extracted* (AVE) memenuhi syarat secara keseluruhan. Sesuai dengan studi Hair, *et al.* (2017) yang menyatakan jika nilai yang disyaratkan yaitu, $CR \geq 0,70$ dan $AVE \geq 0,50$. Hasil dari penelitian ini CR dan AVE untuk variabel *Decent Work* (CR=0,950; AVE=0,702), *Work Life Balance* (CR=0,964; AVE=0,842), *Job Satisfaction* (CR=0,935; AVE =0,741), *Job Autonomy* (CR=0,949; AVE=0,676), dan *Turnover Intention* (CR=0,938; AVE =0,716). Untuk informasi lebih lanjut terkait validitas dan reliabilitas, bisa dilihat pada lampiran 5B tabel 7, gambar 3, dan gambar 4.

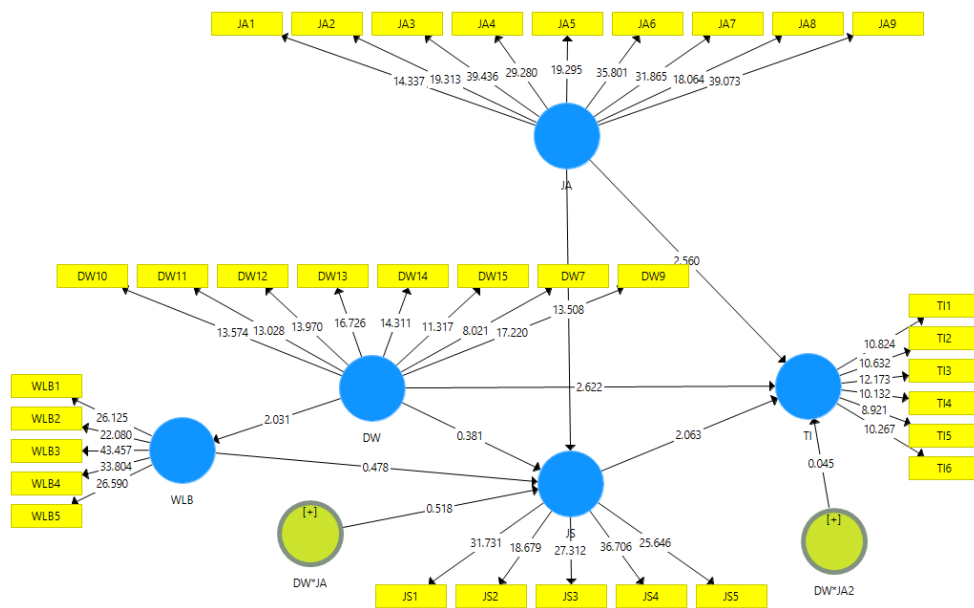
Uji *discriminant validity* dinyatakan valid, karena akar AVE tiap laten variabelnya tinggi dibandingkan korelasi dengan variabel laten lainnya (*fornell-larcker criterion*), selain itu indikator tersebut juga memiliki korelasi yang lebih tinggi terhadap variabel laten masing-masing dibandingkan dengan variabel laten lainnya (*Cross Loading*) (Henseler *et al.*, 2009). Untuk hasil uji *discriminant validity* dapat dilihat pada lampiran 5C tabel 8 dan 9.

Analisis uji struktural yang dilakukan ini untuk menguji nilai R Square pada setiap persamaan (tabel 13), nilai R Square menunjukkan seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependennya. Pada penelitian ini diperoleh hasil analisis untuk variabel *Work life balace* (WLB) secara bersama-sama dipengaruhi oleh variabel *job satisfaction* (JS), *decent work* (DW), *job autonomy* (JA) dan *turnover intention* (TI) dengan nilai R Square sebesar 0,047. Hal tersebut dapat diartikan bahwa 4,7% varian dari *Work life balace* (WLB) dapat dijelaskan oleh variabel *job satisfaction* (JS), *decent work* (DW), *job autonomy* (JA) dan *turnover intention* (TI), dan selebihnya 95,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

Selanjutnya, diperoleh hasil analisis yaitu variabel *job satisfaction* (JS) dengan nilai R Square sebesar 0,526. Maka dari itu dapat diartikan bahwa 52,6% varian dari *job satisfaction* (JS) dapat dijelaskan oleh *decent work* (DW), *job autonomy* (JA), *turnover intention* (TI) dan *work life balance* (WLB), sedangkan sisanya 47,4% bisa dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam studi ini.

Sedangkan nilai R square untuk variabel *turnover intention* (TI) yaitu sebesar 0,060. Dapat diartikan bahwa 6% varian *turnover intention* (TI) dapat dijelaskan oleh *job satisfaction* (JS), *decent work* (DW), *job autonomy* (JA), dan *work life balance* (WLB), sedangkan sisanya 94% bisa dijelaskan oleh variabel lain.

Selanjutnya, untuk menguji nilai *Goodness of Fit* (GoF) menurut Tenenhaus *et al.* (2000), nilai NFI yang dinyatakan FIT nilai GoF small = 0,1 GoF medium = 0,25 dan GoF big = 0,38 menunjukkan uji kecocokan model yang baik. Nilai Fit Model pada penelitian ini dinyatakan FIT karena nilai NFI sebesar 0,815 dimana $\geq 0,38$, maka hasil dalam model penelitian ini sudah memiliki kecocokan yang baik untuk dilakukan pengujian hipotesis.



Gambar 1. Path Diagram T-Value

Hasil uji *Quality Model* menunjukkan terdapat kecocokan yang baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai *R Square*, *Q Square Redundancy*, dan *SRMR*. Untuk data lengkapnya dapat dilihat pada lampiran 5E tabel 13, 14, dan 15. Sementara untuk hasil uji *Structural Model* berupa *Path Coefficients* dapat dilihat pada lampiran 5E tabel 16. Berdasarkan Path Diagram T-Value pada gambar 2 diatas, maka dapat disajikan pengujian hipotesis model penelitian sebagai berikut:

Tabel 1. Uji Hipotesis Model Penelitian

| Hipotesis | Pernyataan Hipotesis | Nilai Original Sample | Nilai T-Statistic | P Value | Keterangan |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|---------|--------------------------|
| H1 | <i>Decent work</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> | -0,190 | 2,622 | 0,004 | Data mendukung hipotesis |

| H2 | <i>Decent work</i> berpengaruh positif terhadap <i>work life balance</i> | 0,216 | 2,031 | 0,021 | Data mendukung hipotesis |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|---------|--------------------------------|
| H3 | <i>Decent work</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> | -0,020 | 0,381 | 0,352 | Data tidak mendukung hipotesis |
| Hipotesis | Pernyataan Hipotesis | Nilai Original Sample | Nilai T-Statistic | P Value | Keterangan |
| H4 | <i>Work life balance</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> | 0,034 | 0,478 | 0,316 | Data tidak mendukung hipotesis |
| H5 | <i>Job satisfaction</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> | -0,223 | 2,063 | 0,020 | Data mendukung hipotesis |
| H6 | <i>Job satisfaction</i> memediasi hubungan antara <i>decent work</i> dan <i>turnover intention</i> | 0,004 | 0,359 | 0,360 | Data tidak mendukung hipotesis |
| H7 | <i>Job autonomy</i> memoderasi secara positif hubungan antara <i>decent work</i> dan <i>job satisfaction</i> . | 0,025 | 0,518 | 0,302 | Data tidak mendukung hipotesis |
| H8 | <i>Job autonomy</i> memoderasi secara positif hubungan antara <i>decent work</i> dan <i>turnover intention</i> . | 0,003 | 0,045 | 0,482 | Data tidak mendukung hipotesis |

Berdasarkan tabel uji hipotesis di atas diketahui bahwa 3 hipotesis memiliki nilai T-Value di atas 1,96 sehingga, data tersebut mendukung hipotesis pada penelitian yang dibangun. Sementara untuk 5 hipotesis terkait memiliki T-Value di bawah 1,96 sehingga, hipotesis tersebut ditolak. Informasi lengkap hasil analisis SEM penelitian ini dapat dilihat pada lampiran 5.

KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil mengkonfirmasi mengenai hubungan antara *work life balance*, *decent work*, *job satisfaction*, *job autonomy* dan juga *turnover intention* pada karyawan industri manufaktur di Jabodetabek yang sudah berkeluarga dan memiliki anak. *Decent work* dan *job satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* sedangkan *work life balance* tidak berpengaruh negatif. *Decent work* meningkatkan *work life balance*, namun tidak meningkatkan *job satisfaction*. Dalam hal ini *job satisfaction* tidak terbukti sebagai mediasi antara *decent work* dan *turnover intention*. Demikian juga *job autonomy* tidak terbukti sebagai moderasi antara *decent work* dan *job satisfaction* maupun *turnover intention*. Sehingga yang paling berperan dalam mengurangi *turnover intention* karyawan yang sudah berkeluarga dan memiliki anak adalah kenyamanan dalam bekerja.

Pada studi ini masih memiliki beberapa keterbatasan atau limitasi yang perlu diperbaiki. Pertama, penelitian ini dilakukan di industri manufaktur pada umumnya memiliki *job autonomy* yang terbatas. Sehingga diharapkan untuk penelitian dimasa depan dapat difokuskan pada industri non manufaktur untuk mendapatkan wawasan yang lebih luas tentang *job autonomy*. Kedua, studi ini masih terbatas pada karyawan yang sudah menikah dan memiliki anak sehingga untuk selanjutnya bisa menggunakan responden lain dengan spesifikasi yang berbeda. Selain itu, penelitian ini merekomendasikan penelitian lebih lanjut dengan menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi *decent work*.

Implikasi manajerial yang bisa didapat dari penelitian ini antara lain sebagai berikut, pertama memberikan masukan pada manajemen perusahaan pada industri manufaktur di Jabodetabek dalam mengatasi tingkat *turnover* karyawan terutama untuk karyawan yang sudah menikah dan memiliki anak dengan cara meningkatkan *decent work* dan *job satisfaction*. Dalam meningkatkan *decent work* yang perlu diperhatikan ialah dari aspek kesehatan yang layak, jam kerja yang baik, gaji yang baik, hak-hak dan perlindungan dari perusahaan dan juga perasaan aman saat berada diperusahaan. Dengan kata lain perusahaan harus lebih meningkatkan keamanan yang akan dirasakan karyawan baik dari kekerasan secara fisik ataupun verbal. Selain itu memberikan gaji yang cukup atau layak sesuai dengan job dan pengalaman kerja karyawan tersebut, dan perusahaan harus bisa menjamin kesehatan yang akan diberikan oleh perusahaan cukup baik untuk karyawan. Perusahaan juga perlu memastikan bahwa karyawan memiliki waktu luang dan bisa melakukan kegiatan diluar pekerjaan, dan juga memastikan hak-hak karyawan terpenuhi dengan baik. Untuk *job satisfaction* perusahaan perlu memperhatikan dan memberikan penghargaan atau apresiasi atas kinerja karyawan. Sehingga hal tersebut akan menurunkan tingkatan *turnover* karyawan pada suatu perusahaan. Kedua, hal-hal yang lainnya seperti peran peningkatan *work life balance* maupun *job autonomy* terhadap *turnover intention* pada karyawan yang masih perlu dipelajari lebih jauh efektifitasnya oleh manajemen perusahaan dengan mempertimbangkan faktor-faktor lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390–1395. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.113>
- Ali, A., ZhongBin, L., JianPing, H., Ali, Z., & Sultan, U. (2018). Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in Manufacturing Sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(8), 24–41. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i8/4428>
- Alniaçik, E., Alniaçik, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2013). Does Person-organization Fit Moderate the Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 274–281. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.495>
- Alsaraireh, F., Quinn Griffin, M. T., Ziehm, S. R., & Fitzpatrick, J. J. (2014). Job satisfaction and turnover intention among Jordanian nurses in psychiatric units. *International Journal of Mental Health Nursing*, 23(5), 460–467. <https://doi.org/10.1111/inm.12070>
- Andreassen, Cecilie Schou Hetland, J., & Pallesen, S. (2007). LA EMPRESA VIVIENTE Por Arie de Geus, CEO Shell. *Knowledge Creation Diffusion Utilization*, 150(May 2007), 1–15. <https://doi.org/10.1002/per>
- Ardy, L., & Fajrianti, F. (2019). Job Autonomy sebagai Moderator pada Pengaruh Job Insecurity terhadap Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 9, 101. <https://doi.org/10.26740/jptt.v9n2.p101-111>
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A., & Bernaud, J. L. (2016). Perceived work conditions and turnover intentions: The mediating role of meaning of work. *Frontiers in Psychology*, 7(MAY), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00704>
- Atitsogbe, K. A., Kossi, E. Y., Pari, P., & Rossier, J. (2021). Decent Work in Sub-Saharan Africa: An Application of Psychology of Working Theory in a Sample of Togolese Primary School Teachers. *Journal of Career Assessment*, 29(1), 36–53. <https://doi.org/10.1177/1069072720928255>
- Autin, K. L., Duffy, R. D., Allan, B. A., England, J. W., Blustein, D. L., Douglass, R. P., Ferreira, J., & Santos, E. J. R. (2017). Journal of Counseling Psychology Work Scale The Development and Initial Validation of the Decent Work Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 64(2), 206.
- Aybas, M., Özçelik, G., & Uyargil, C. (2022). Can Decent Work Explain Employee-Level Outcomes? The Roles of Work–Family and Family–Work Conflict. *Sustainability (Switzerland)*, 14(18), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su141811488>

- Bataineh, K. adnan. (2019). Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12(2), 99. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928–951. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.651313>
- Blustein, D. L., Kenny, M. E., Di Fabio, A., & Guichard, J. (2018). Expanding the Impact of the Psychology of Working: Engaging Psychology in the Struggle for Decent Work and Human Rights. *Journal of Career Assessment*, 27(1), 3–28. <https://doi.org/10.1177/1069072718774002>
- Brayfield, Arthur, H., Rothe, & Harold, F. (1954). An Index of Job Satisfaction. *Nursing Research*, 2(3), 139. <https://doi.org/10.1097/00006199-195402000-00016>
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work-life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724–2744. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.899262>
- Buyukgoze-Kavas, A., & Autin, K. L. (2019). Decent work in Turkey: Context, conceptualization, and assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 112(June 2018), 64–76. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.006>
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191–206. <https://doi.org/10.1080/13678860600616305>
- Chada, L., Mashavira, N., & Mathibe, M. S. (2022). The role of decent work in the Zimbabwean retail sector: Testing a job engagement and turnover intention model. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.2029>
- Chavadi, C. A., Sirothiya, M., & M R, V. (2021). Mediating Role of Job Satisfaction on Turnover Intentions and Job Mismatch Among Millennial Employees in Bengaluru. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 79–100. <https://doi.org/10.1177/2278533721994712>
- Chen, S. C., Jiang, W., & Ma, Y. (2020). Decent work in a transition economy: An empirical study of employees in China. *Technological Forecasting and Social Change*, 153(January), 119947. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119947>
- Chen, Y., Friedman, R., & Tony Simons. (2014). Article Information - Home Article Information - Home. *Managerial Auditing Journal*, 28(2), 2–3.

- Davis, G. (2004). Job satisfaction survey among employees in small businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 495–503. <https://doi.org/10.1108/14626000410567143>
- De Gieter, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2011). Revisiting the impact of job satisfaction and organizational commitment on nurse turnover intention: An individual differences analysis. *International Journal of Nursing Studies*, 48(12), 1562–1569. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.06.007>
- DeCarlo, T. E., & Agarwal, S. (1999). Influence of Managerial Behaviors and Job Autonomy on Job Satisfaction of Industrial Salespersons. *Industrial Marketing Management*, 28(1), 51–62. [https://doi.org/10.1016/s0019-8501\(98\)00022-4](https://doi.org/10.1016/s0019-8501(98)00022-4)
- Di Fabio, A., & Kenny, M. E. (2019). Decent work in Italy: Context, conceptualization, and assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 131–143. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.014>
- Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009). Calling and Vocation at Work: Definitions and Prospects for Research and Practice. *The Counseling Psychologist*, 37(3), 424–450. <https://doi.org/10.1177/0011000008316430>
- Dodd, V., Hooley, T., & Burke, C. (2019). Decent work in the UK: Context, conceptualization, and assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 112(July 2018), 270–281. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.04.002>
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). The psychology of working theory. *Journal of Counseling Psychology*, 63(2), 127–148. <https://doi.org/10.1037/cou0000140>
- Durodolu, O. O., & Mamudu, P. A. (2020). Work–life balance of librarians at the Kenneth Dike library in Nigeria: Implications for the provision of library services. *Library Management*, 41(2–3), 79–90. <https://doi.org/10.1108/LM-06-2019-0035>
- Fried, Y., & Fe, G. R. (1987). the Validity of the Job Characteristics Model: a Review and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287–322. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>
- Galletta, M., Portoghese, I., & Battistelli, A. (2011). Intrinsic Motivation, Job Autonomy and Turnover Intention in the Italian Healthcare: The mediating role of Affective Commitment. *Journal of Management Research*, 3(2), 1–19. <https://doi.org/10.5296/jmr.v3i2.619>
- González-González, M., Fernández-álvarez, Ó., Lally, K. A., & Ouali-Fernandez, S. (2021). Religion and workers' associations for decent work in Spain. *Social Sciences*, 10(5). <https://doi.org/10.3390/socsci10050169>
- Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2010). Work matters: Job design in classic and

contemporary perspectives. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 1: Building and Developing the Organization.*, 417–453.
<https://doi.org/10.1037/12169-013>

Haar. (2013). Testing a new measure of work-life balance: a study of parent and non-parent employees from New Zealand. *International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3305–3324.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775175>

Haar, J., & Brougham, D. (2020). Work antecedents and consequences of work-life balance: A two sample study within New Zealand. *International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 784–807.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1751238>

Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>

Hackman, R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behaviour and Human Performance*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(170), 250–279.
http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Hackman_et_al_1976_Motivation_thru_the_design_of_work.pdf

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2019). Multivariate Data Analysis, Multivariate Data Analysis. In *Book* (Vol. 87, Issue 4).

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2017). Review of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* (Vol. 30, Issue 1). <https://doi.org/10.1080/10705511.2022.2108813>

Hair, 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.
<https://doi.org/10.1504/ijmda.2017.087624>

Hasan, Z. U., Khan, M. I., Butt, T. H., Abid, G., & Rehman, S. (2020). The balance between work and life for subjective well-being: A moderated mediation model. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 1–18.
<https://doi.org/10.3390/joitmc6040127>

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(2009), 277–319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)

Hussain, A. H. M. B., & Endut, N. (2018). Do decent working conditions contribute to

work-life balance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 90–104. <https://doi.org/10.1108/apjie-04-2018-045>

Iddagoda, A., Hysa, E., Bulińska-Stangrecka, H., & Manta, O. (2021). Green work-life balance and greenwashing the construct of work-life balance: myth and reality. *Energies*, 14(15). <https://doi.org/10.3390/en14154556>

ILO.org. (1999). *Decent Work: Report of The Director General*. <https://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>

Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Journal of Applied Psychology of Continuity and of Change A Century of Continuity and of Change. *Journal of Applied Psychology*, 1–19.

Kelly, M., Soles, R., Garcia, E., & Kundu, I. (2020). Job Stress, Burnout, Work-Life Balance, Well-Being, and Job Satisfaction among Pathology Residents and Fellows. *American Journal of Clinical Pathology*, 153(4), 449–469. <https://doi.org/10.1093/ajcp/aqaa013>

Khalida, R., & Safitri, N. (2018). The Effect of Person-Organization Fit on Turnover Intention with Job Satisfaction as Mediating Variable. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 23(3), 3–5. <https://doi.org/10.20476/jbb.v23i3.9173>

Kolot, A., Kozmenko, S., Herasymenko, O., & Štreimikienė, D. (2020). Development of a decent work institute as a social quality imperative: Lessons for Ukraine. *Economics and Sociology*, 13(2), 70–85. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2020/13-2/5>

Kustiawan, U., Marpaung, P., Lestari, U. D., & Andiyana, E. (2022). The Effect of Affective Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Employee Engagement on Job Happiness and Job Performance on Manufacturing Company in Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 573–591. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.52>

Lee, X., Yang, B., & Li, W. (2017). The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example. *Anales de Psicología*, 33(3), 697. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.238551>

Lesmana, H., Indradewa, R., & Syah, T. Y. R. (2021). Organization Innovation Effect On Job Satisfaction And Employee Engagement Over Job Performance At PT. UTAC Manufacturing Services Indonesia. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 5(3), 208–215. <https://doi.org/10.51971/joma.v5n3.057602021>

Lubis, H. S., & Syah, T. Y. R. (2019). The Effect of Job Satisfaction and Work Motivation on Turnover Intention through Organizational Commitment in PT. Bank BPD Banten, TBK Operational Center Office of Serang. *Iarjset*, 6(5), 1–8. <https://doi.org/10.17148/iarjset.2019.6501>

- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Moynihhan, D. P., & Pandey, S. K. (2008). The ties that bind: Social networks, Person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(2), 205–227. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum013>
- Navajas-Romero, V., Díaz-Carrión, R., & Ariza-Montes, A. (2019). Decent work as determinant of work engagement on dependent self-employed. *Sustainability (Switzerland), 11*(9), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su11092512>
- Newaz, M. T., & Zaman, K. F. (2012). Work-life balance: Is it still a new concept in private commercial banking sector of Bangladesh? *International Journal of Research Studies in Management, 1*(2). <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2012.95>
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management, 31*(4), 1195–1202. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>
- Pepe, M. (2010). *Dissatisfiers On Employee Level Of Job Satisfaction And Commitment.* 99–108.
- Pereira, S., Santos, N. Dos, & Pais, L. (2019). Empirical Research on Decent Work: A Literature Review. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology, 4*(1), 1–15. <https://doi.org/10.16993/sjwop.53>
- Pongton, P., & Suntrayuth, S. (2019). Communication Satisfaction , Employee Engagement , Job Satisfaction , and Job. *ABAC Journal, 39*(3), 90–110.
- Priyanka, & Dubey, S. (2016). Employees turnover intention in Indian retail industry- An Exploratory study. *Business Perspectives, 16*(1), 7–20.
- Rasheed, M., Iqbal, S., & Mustafa, F. (2018). Work-family conflict and female employees' turnover intentions. *Gender in Management, 33*(8), 636–653. <https://doi.org/10.1108/GM-09-2017-0112>
- Ravari, A., Bazargan, M., Vanaki, Z., & Mirzaei, T. (2012). Job satisfaction among Iranian hospital-based practicing nurses: Examining the influence of self-expectation, social interaction and organisational situations. *Journal of Nursing Management, 20*(4), 522–533. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01188.x>
- Robinson, R. N. S., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., & Callan, V. (2014). Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention. *International Journal of Hospitality Management, 36*,

101–109. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.008>

- Rossier, J., & Ouedraogo, A. (2021). Work volition, decent work, and work fulfilment, in the formal and informal economy in Burkina Faso. *British Journal of Guidance and Counselling*, 49(2), 255–271. <https://doi.org/10.1080/03069885.2021.1879991>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30(C), 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Saragih, S. (2011). *The Effects of Job Autonomy on Work Outcomes*: 4(3).
- Schein, V. E., Maurer, E. H., & Novak, J. F. (1976). Impact of flexible working hours on productivity. *Journal of Applied Psychology*, 62(4), 463–465. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.4.463>
- Sidabutar, Syah, R. A. (2016). The impact of design components and job satisfaction on employee performance. *International Business Management*, 10(20), 4907–4916. <https://doi.org/10.3923/ibm.2016.4907.4916>
- Silaban, N., & Syah, T. Y. R. (2018). *The Influence of Compensation and Organizational Commitment on Employees' Turnover Intention*. 20(3), PP. <https://doi.org/10.9790/487X-2003010106>
- Singh, P., & Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Relations Industrielles*, 65(3), 470–490. <https://doi.org/10.7202/044892ar>
- Sisodia, S., & Das, I. (2013). Effect of Job Autonomy Upon Organizational Commitment of Employees at Different Hierarchical Level. *Psychological Thought*, 6(2), 241–251. <https://doi.org/10.5964/psyct.v6i2.65>
- Smyth, R., Zhai, Q., & Li, X. (2009). Determinants of turnover intentions among Chinese off farm migrants. *Economic Change and Restructuring*, 42(3), 189–209. <https://doi.org/10.1007/s10644-008-9067-z>
- Sönmez, B., Yıldız Keskin, A., İspir Demir, Ö., Emiralioglu, R., & Güngör, S. (2022). *No Title. 1*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/inr.12771>
- Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018a). Relationship of Work Life To Work Family Conflict. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129–146.
- Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018b). Soomro2018.Pdf. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(2), 870–880. -work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction%22, South Asian Journal of Business Studies,
- Sudirman, M. B. E. E. A. P. K. G. T. A. A. (2022). Examining Teacher Job Satisfaction Levels During a Pandemic: The Role of Transformational Leadership, Work-

Life Balance and Interpersonal Communication. *Jurnal Pendidikan Progresif*, Vol 12, No 2 (2022): *Jurnal Pendidikan Progresif*, 414–424.
<http://jurnal.fkip.unila.ac.id/index.php/jpp/article/downloadSuppFile/23889/4821>

Tenenhaus, M., Amato, S., & Vinzi, V. E. (2000). *A global Goodness – of – Fit index for A or PLS structural*. November.

Wan, W., & Duffy, R. D. (2022). Decent Work and Turnover Intention Among New Generation Employees: The Mediating Role of Job Satisfaction and the Moderating Role of Job Autonomy. *SAGE Open*, 12(2).
<https://doi.org/10.1177/21582440221094591>

Wardana, M. C., & Rina Anindita, R. I. (2020). Work Life Balance, Turnover Intention, and Organizational Commitment in Nursing Employees at X Hospital, Tangerang, Indonesia. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(4), 221–228.

Yu, J., Ariza-Montes, A., Giorgi, G., Lee, A., & Han, H. (2020). Sustainable relationship development between hotel company and its employees: Linking job embeddedness, job satisfaction, self-efficacy, job performance, work engagement, and turnover. *Sustainability (Switzerland)*, 12(17).
<https://doi.org/10.3390/su12177168>