

Peran job autonomy terhadap work engagement pada karyawan



p-ISSN 2746-8976; e-ISSN 2685-8428
ejournal.umm.ac.id/index.php/cognicia
2024, Vol 12(2):149–158
DOI:10.22219/cognicia.v12i2.37223
©The Author(s) 2024
© 4.0 International license

Kuntho Suryowibowo¹ dan Nandy Agustin Syakarofath^{1*}

Abstract

Work engagement refers to the positive feelings employees have towards their tasks, characterized by full awareness during work and perseverance in the face of challenges. Job autonomy involves how employees organize their work, set success targets, make decisions, and choose methods provided by the company. This research aims to determine the impact of job autonomy on employee work engagement. It employs a causal-comparative research method. The study's population consists of employees, with a sample of 384 participants selected using purposive sampling techniques. Data analysis was conducted using simple linear regression to examine the relationship between the work autonomy variable and the work engagement variable. The results indicate a significant influence of work autonomy on work engagement, with a p-value of $p < 0.05$.

Keywords

Employee, job autonomy, work engagement

Pendahuluan

Sumber daya manusia yang mengerahkan semua kemampuan demi pekerjaannya merupakan salah satu aspek penting dalam kemajuan bagi sebuah perusahaan. Namun, sering kali perusahaan mendapati karyawannya bermalas-malasan saat melaksanakan pekerjaan bahkan sampai meninggalkan pekerjaannya. Karyawan sering kali tidak suka saat diberikan beban tugas tambahan, terlambat untuk pulang dan mempunyai keinginan untuk mencurangi absensi terutama pada hari kerja. Perilaku yang mengarah kepada tindakan untuk meninggalkan pekerjaan merupakan indikator dari karyawan yang mempunyai *work engagement* rendah (Mewengkang & Panggabean, 2016). Selain itu, karyawan dengan *work engagement* rendah pesimis dengan tanggung jawab yang diberikan, tidak bersemangat saat melakukan pekerjaannya, bekerja secara kurang maksimal dan tidak dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dan memiliki tingkat absensi yang tinggi (Cahyana & Prahara, 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh Gallup (2024) menunjukkan bahwa rendahnya *engagement* karyawan terhadap pekerjaannya merupakan masalah global. Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan di 155 negara yang berbeda, termasuk di Indonesia. Hasil dari penelitiannya menyatakan bahwa terdapat 15% karyawan yang mempunyai *engagement* tinggi dan 85% karyawan mempunyai *engagement* rendah di tingkat global. Pada tingkat regional, karyawan yang berada pada kawasan asia tenggara menempati urutan keempat dalam hal karyawan dengan *engagement* rendah dengan persentase 81% dan hanya 19% yang mempunyai *engagement* tinggi. Pada tingkat nasional di kawasan asia tenggara, Indonesia menempati urutan pertama sebagai negara yang mempunyai tingkat *engagement* rendah pada karyawan, dengan presentasi 76% karyawan mempunyai *engagement* rendah dan 24% karyawan mempunyai *engagement* tinggi.

Selain penelitian yang dilakukan oleh Gallup, sejumlah penelitian *work engagement* di Indonesia juga menemukan bahwa permasalahan *work engagement* masih terjadi. Anggiadinata & Kurniawan (2015) menemukan bahwa karyawan yang mempunyai *work engagement* tinggi sebesar 18,90% dan yang mempunyai *work engagement* rendah sebesar 81,10%. Selaras dengan penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Mewengkang & Panggabean (2016) menunjukkan hasil bahwa persentase karyawan dengan *work engagement* tinggi sebesar 13% dan karyawan dengan *work engagement* sebesar 87%. Penelitian yang dilakukan oleh Shabrina & Mawardian (2017) juga mempunyai hasil yang mirip dengan karyawan dengan *work engagement* rendah lebih banyak daripada karyawan dengan *work engagement* tinggi, 70% karyawan mempunyai *work engagement* rendah dan 30% karyawan *work engagement* rendah. Ketiga penelitian diatas menunjukkan bahwa karyawan di Indonesia masih banyak yang belum terikat dengan pekerjaan yang dilakukan.

Karyawan seharusnya merasa terikat dengan pekerjaannya karena mereka merupakan orang yang bertanggung jawab akan pekerjaan yang dilakukan. Karyawan yang memiliki fokus dalam menyelesaikan tugas, merasa bahwa dirinya bagian dari tim, mampu dan tidak merasa terdapat sebuah tekanan dalam bekerja, tidak mengeluh saat diberikan pekerjaan yang berat merupakan ciri seorang karyawan

¹Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah Malang, Malang, Indonesia

*Korespondensi:

Nandy Agustin Syakarofath, Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang, Jl. Raya Tlogomas No.246, Malang, Jawa Timur, Indonesia.

Email: nandysyakarofath@umm.ac.id

yang memiliki *work engagement* tinggi (Federman, 2009). Karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi akan melakukan pekerjaannya dengan penuh komitmen sehingga dapat bekerja lebih baik, menggunakan kecerdasannya dalam menyelesaikan suatu tugas, melihat hasil kerja agar sesuai dengan tujuan dan mengoreksi apabila diperlukan (Thomas, 2009). Karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi akan fokus dengan pekerjaannya, dan merasa menjadi bagian dari sebuah perusahaan (Citradewi & Soebandono, 2017). Pengalaman psikologis karyawan akan menggerakkan sikap, perilaku dan kelekatan dengan pekerjaan yang pada akhirnya dapat membuat seorang karyawan merasa *engaged* terhadap pekerjaannya (Albrecht, 2013).

Keterlibatan karyawan bukan hanya terletak pada kinerja, tetapi juga pada pengambilan tanggung jawab yang baru dan dapat beradaptasi serta gigih dalam melakukan tugasnya. Karyawan yang memahami kemampuan dirinya, tujuan dan kontribusi darinya memiliki kecenderungan untuk mengerahkan diri mereka secara emosional, fisik dan mental ke dalam pekerjaan mereka (Kahn, 1990). Penilaian terhadap diri karyawan mengenai kebermaknaan akan pekerjaannya baik secara fisik maupun mental akan bersemangat dalam mengerjakan tugas. Karyawan yang dapat fokus terhadap pekerjaannya akan menemukan kegembiraan dalam menyelesaikan tugas sekaligus mengeluarkan antusiasme, inspirasi dan kebanggaan terhadap pekerjaannya (Mulyati *et al.*, 2019). Karyawan akan mampu mengemban tugas yang melampaui tuntutan pekerjaannya dalam membantu perkembangan perusahaan dan memberikan dampak positif kepada perusahaan (Trombitas & Hoover, 2015).

Seorang karyawan akan selalu melakukan segala cara untuk meningkatkan diri dan memperbaiki diri agar dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Keinginan karyawan tersebut selalu berupaya, gigih, dan tidak mudah putus asa dalam menghadapi pekerjaan yang melebihi kemampuannya. Hal ini tidak terlepas dari keinginan karyawan yang menginginkan hasil maksimal daripada hasil yang biasa saja. Karyawan yang memiliki kompetensi lebih baik akan merasa bersemangat dan tertantang dalam mengerjakan pekerjaannya. Keberhasilan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang sulit akan mendapatkan penilaian yang positif dari perusahaan (Belinda *et al.*, 2021).

Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi merupakan harapan setiap perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja serta produktivitas kerja dan visi-misi dari perusahaan akan tercapai. Perusahaan akan semakin maju dan berkembang apabila memiliki karyawan yang mempunyai *work engagement* tinggi terhadap pekerjaannya (Iswanto & Agustina, 2016). Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi terhadap pekerjaannya akan lebih disukai oleh perusahaan karena dapat bekerja lebih efektif daripada karyawan yang kurang *engaged*. Usaha yang dilakukan oleh karyawan tersebut sebesar 20% lebih baik dari rekan kerjanya yang lain, sehingga menimbulkan dampak positif bagi perusahaan dan memberikan hasil kerja yang lebih baik (Winasis, 2018). Perusahaan akan menjaga pekerjaannya yang memiliki komitmen tinggi, dan *engagement* tinggi untuk meraih keuntungan yang maksimal dan menghindari resiko kehilangan karyawan (Wicaksono, 2020).

Seseorang yang lekat dengan pekerjaannya, secara psikologis dia akan menunjukkan sikap positif mengenai

situasi kerja yang dapat memperkuat motivasinya dalam bekerja untuk meraih hasil yang maksimal merupakan pengertian dari *work engagement* (Pri & Zamralita, 2017). *Work engagement* adalah perilaku atau sikap yang digunakan setiap individu dan mengerahkan fisik, kognitif, emosi dan psikologi dalam bekerja secara profesional (Alarcon & Lyons, 2011). *Engagement* pertama kali dikemukakan oleh Kahn (1990), dia melakukan analisa terhadap sikap karyawan di perusahaan yang memiliki kerentanan pada populasi (perusahaan lama, perusahaan dengan gaji rendah, dan perusahaan yang tidak sehat). Karyawan menunjukkan perilaku yang penuh semangat dan mempunyai motivasi tinggi terhadap pekerjaan mereka secara profesional meskipun tidak terdapat variabel yang memediasi sikap-sikap mereka (Anaza & Rutherford, 2012).

Engagement mempunyai konsep yang berbeda dari komitmen, *satisfaction* dan motivasi (Mone & London, 2018). Mempunyai karakteristik berupa kelekatan yang kuat terhadap pekerjaannya, yang menyebabkan seseorang termotivasi untuk mengeluarkan kemampuan terbaiknya saat bekerja untuk hasil yang lebih baik (Shuck *et al.*, 2017). Komitmen secara emosi ini mendorong karyawan untuk mengerahkan semua kemampuan dan tenaga kepada pekerjaannya untuk memperoleh hasil yang lebih baik pada performa dan produktivitas (Kwon & Kim, 2020). *Work engagement* mendiskusikan hubungan antara individu atau pekerja dengan pekerjaannya (Strom *et al.*, 2014). *Work engagement* membuat seseorang merasa antusias tentang pekerjaan dan efektif dalam bekerja. Dengan kata lain, *work engagement* adalah sikap antusiasme karyawan terhadap pekerjaannya, yang mendeskripsikan bahwa seseorang merasa antusias, berdedikasi, dan mengalir di saat melakukan tugasnya.

Work engagement dapat mempunyai dampak terhadap hasil dari sebuah bisnis. *Work engagement* dapat mempengaruhi perkembangan bisnis dan kesuksesan pada bisnis wiraswasta (Gorgievski *et al.*, 2014). Tingkat keterlibatan kerja manajer mempunyai hubungan positif terhadap performa (produktivitas pekerja) setelah mengontrol beberapa jenis variabel yang berhubungan dengan perusahaan (Friesenbichler & Selenko, 2017). *Work engagement* juga dapat memprediksi *work-unit innovativeness* dan *clinical productivity* (Hakanen *et al.*, 2018) dari dokter gigi di Finlandia. *Work engagement* dapat berhubungan positif dengan kepuasan pelanggan di industri *hospitality* (Christensen *et al.*, 2018). *Work-unit performance*, keuntungan harian dan kesuksesan individu dalam berwiraswasta dapat dipengaruhi oleh *work engagement* (Dijkhuizen *et al.*, 2019).

Selain berdampak pada bisnis, *work engagement* juga dapat berdampak kepada kesehatan dan kesejahteraan. *Work engagement* memiliki hubungan dengan tingkat gejala dari depresi dan kesejahteraan hidup, semakin tinggi *work engagement* seseorang maka tingkat gejala dari depresi akan rendah dan kesejahteraan hidup akan tinggi (Hakanen & Schaufeli, 2012). Selain itu, dapat juga mempengaruhi tingkat distress dan kesehatan fisik. Orang yang mempunyai *work engagement* tinggi akan mempunyai kesehatan fisik yang baik dan mengurangi tingkat stress seseorang (Shimazu *et al.*, 2015). Penurunan *burnout* dan peningkatan kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh *work engagement* (Hakanen *et al.*, 2018). Orang yang mempunyai *work engagement* tinggi mempunyai kepuasan kerja yang tinggi dan tingkat

burnout yang rendah (Imamura *et al.*, 2016). Karyawan yang mempunyai tingkat *work engagement* tinggi dapat mengurangi risiko tingkat dari penyakit kardiovaskular (Egushi *et al.*, 2015). *Work engagement* dapat dihubungkan dengan kesehatan dan aktivitas kardio (Seppala *et al.*, 2012). Karyawan yang *engaged* dengan pekerjaannya akan mengalami perkembangan pada sumber daya dan pengalaman mereka sendiri. Pengalaman tersebut dapat meningkatkan kesejahteraan hidup, perkembangan karir dan kesejahteraan yang baik (Eldor, 2016).

Schaufeli & Bakker (2010) menyebutkan bahwa *work engagement* mempunyai tiga faktor, yaitu *job resources*, *personal resources*, dan *job demand*. *Job resources* merupakan sesuatu yang bersumber dari perusahaan untuk mencapai tujuan pekerjaan. Seperti, *job autonomy*, *role clarity*, dan *team climate*. *Personal resource* berasal dari diri sendiri yang berhubungan dengan ketahanan diri dan pengelolaan mengenai lingkungan sekitar, seperti *self-efficacy*, *personality*, *optimism*, dan *resilience*. *Job demand* merupakan upaya yang memerlukan fisik, psikologis, sosial dan organisasi yang beriringan, seperti *work overload*, *work-family conflict*, dan *role conflict*.

Job autonomy adalah pemberian kebebasan, kemandirian, dan keleluasaan yang menyeluruh kepada individu dalam mengatur penjadwalan tugas yang diselesaikan terlebih dahulu dan prosedur yang akan digunakan untuk menyelesaikan tugas (Saragih, 2011). *Job autonomy* memberikan pekerja kebebasan dalam menentukan bagaimana cara dia untuk menyelesaikan tugas. Memberikan otonomi kepada karyawan akan memberikan keuntungan berupa peningkatan motivasi dan peningkatan keberhasilan perusahaan. Hal ini disebabkan karena pemberian *autonomy* membebaskan pekerja memilih cara dalam bekerja dan dapat menjadi jauh lebih efektif dalam bekerja. Pemberian *autonomy* juga merupakan sebuah cara yang baik dalam melatih karyawan dengan pekerjaannya (Sisodia & Das, 2013). Eksplorasi karyawan yang disebabkan oleh pemberian *job autonomy* akan memunculkan ide-ide pada karyawan ketika berada dalam situasi tertekan (Ardy, 2018). Pemberian jam kerja yang bebas, pembagian kerja dan telekomunikasi merupakan sebagian kecil dari area *job autonomy* di perusahaan (Khoshnaw & Alavi, 2020). Kapasitas karyawan untuk memenuhi pekerjaannya, membuat keputusan dan menyadari akan tujuan yang diinginkan merupakan ciri karyawan dengan *job autonomy* (Khoshnaw & Alavi, 2020). *Job autonomy* memiliki tiga aspek yaitu *work method autonomy*, *work scheduling autonomy* dan *decision-making autonomy* (Morgeson & Humphrey, 2006).

Keputusan pribadi dalam pemilihan prosedur, metode dan cara karyawan dalam melakukan pekerjaannya merupakan pengertian dari *work method autonomy* (De Spiegelaere *et al.*, 2016). *Work method autonomy* menyediakan karyawan perasaan untuk mengontrol penuh pekerjaannya. Karyawan bersedia untuk secara aktif bekerja sangat mendalam dan merasa terlibat dengan pekerjaannya. Mereka akan memilih metode yang efektif dan efisien dalam bekerja untuk memangkas waktu mereka dalam mengerjakan pekerjaannya. *Work method autonomy* tidak dapat dilakukan akan menyebabkan masalah dalam mengenali pekerjaan, pengelolaan ide dan perwujudan ide, jadi karyawan dapat memilih bebas cara pendekatan mereka dalam bekerja (Theurer *et al.*, 2018). Pemilihan metode kerja karyawan dapat

dilakukan dengan melakukan *brainstorming*, *mind mapping* dan analisis terhadap pekerjaan (Dorenbosch *et al.*, 2005).

Kontrol karyawan terhadap jadwal, waktu dan urutan dalam bekerja merupakan pengertian dari *work scheduling autonomy* (De Spiegelaere *et al.*, 2016). Hal ini dapat memberikan karyawan kontrol dan ketersediaan mereka dalam menghadapi berbagai tekanan pekerjaan, oleh karena itu mereka melakukan perubahan urutan kerja yang fleksibel. Biasanya karyawan akan mengerjakan pekerjaan yang lebih mudah terlebih dahulu untuk efisien waktu. Semua ini dapat meningkatkan *work engagement* karyawan karena pendekatan yang mereka lakukan pada pekerjaannya (Schieman, 2019). Selain itu, *work scheduling autonomy* dapat mengurangi beban saat bekerja. Mengontrol pekerjaan dapat mempengaruhi sikap mereka terhadap pekerjaannya yang memotivasi mereka untuk secara penuh mendalam dalam bekerja (Golden *et al.*, 2010). Selain itu, karyawan menginginkan waktu lebih dalam bekerja dan jadwal kerja dapat mengurangi *turnover*. Mengontrol pekerjaan dapat membuat karyawan lebih puas akan pekerjaannya karena mempunyai fleksibilitas dalam jadwal dia bekerja.

Kebebasan karyawan untuk membuat keputusan dalam pekerjaannya merupakan pengertian dari *decision-making autonomy* (Theurer *et al.*, 2018). *Decision-making autonomy* dapat berkontribusi pada naiknya motivasi karyawan saat bekerja. Karyawan yang memberikan ide terhadap pekerjaannya dapat membuat perubahan akan standar operasional prosedur di perusahaan. Hal ini dapat membantu pekerja untuk mengurangi dampak negatif dari tuntutan pekerjaan yang tinggi (Bakker & Demerouti, 2008). Selain itu, karyawan akan merasa bahwa pekerjaan mereka merupakan bagian dari hidup mereka karena dapat memberikan pendapat akan pekerjaannya. *Decision-making autonomy* ini dapat membantu karyawan dalam mengusulkan ide dan implementasi terhadap ide. Selain itu, banyak mempengaruhi inovasi keputusan penting dan mendukung untuk melanjutkan ide dan keputusan bersama. Oleh karena itu karyawan yang mempunyai keputusannya sendiri dapat berpengaruh pada perilaku dan *work engagement* mereka (De Jong, 2007).

Job autonomy mempunyai manfaat terhadap performa karyawan yang dapat dipraktikkan lebih dari satu cara. Efek yang ditimbulkan dapat mempengaruhi performa karyawan saat mengerjakan pekerjaan yang sulit (Langfred & Rockman, 2016). Dalam membangun sebuah kepercayaan dan menumbuhkan rasa antusiasme para karyawan sebagai bagian dari meraih kesuksesan, *job autonomy* merupakan salah satu faktor yang berkontribusi (Terason, 2018). Terdapat hubungan yang positif antara *job autonomy* terhadap kesehatan mental, hubungan ini lebih kuat diantara karyawan yang memiliki *work value* yang tinggi saat mendesain lingkungan pekerjaan, supervisi yang harus mengetahui perbedaan antar kebutuhan *autonomy* dan *work value* karyawan. Dapat dikatakan bahwa *job autonomy* juga dapat mempengaruhi *work value* (Park & Jang, 2015).

Penelitian yang membahas hubungan *job autonomy* terhadap *work engagement* sudah pernah dilaksanakan. Tetapi, terdapat inkonsistensi dalam hasil penelitian yang terdahulu. Menurut Christian *et al.* (2011) *Job autonomy* dan *feedback* mempunyai hubungan yang lemah terhadap *work engagement* saat diberlakukan model *task variety*. Mirip seperti penelitian tadi, Hakanen *et al.* (2021) menemukan

bahwa *job autonomy* mempunyai kontribusi yang sedikit terhadap *work engagement*. *Job autonomy* mempunyai hubungan positif terhadap *work engagement* di badan amal universitas (Gozukara & Simsek, 2015). Tapi, pada organisasi keagamaan *job autonomy* tidak mempunyai hubungan dengan *work engagement* (Bickerton et al., 2014).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk meneliti peranan antara *job autonomy* terhadap *work engagement*. Diharapkan penelitian ini bermanfaat secara teoritik dan praktis. Secara teori, manfaat yang didapatkan dari penelitian ini adalah untuk menambah penelitian yang berhubungan dengan *job autonomy* dan *work engagement*. Selain itu, penelitian ini juga bisa bermanfaat bagi konsistensi penelitian dari penelitian sebelumnya, dimana pada penelitian sebelumnya terdapat inkonsistensi. Secara praktis, perusahaan dapat memberikan kewenangan kepada karyawan mengenai cara mereka bekerja agar dapat terikat terhadap pekerjaannya. Apabila karyawan sudah terikat kepada pekerjaannya dapat dipastikan kinerja mereka akan meningkat dan bermanfaat bagi perusahaan.

Metode

Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif non-eksperimental, dengan penggunaan kausal komparatif sebagai desain penelitian. Desain penelitian kausal komparatif merupakan desain penelitian yang memungkinkan peneliti untuk menarik kesimpulan tentang adanya hubungan sebab akibat dari dua variabel atau lebih (Azwar, 2017). Penggunaan ini memungkinkan peneliti untuk memberikan gambaran mengenai terdapat atau tidaknya hubungan sebab-akibat antara *job autonomy* dengan *work engagement*.

Subjek Penelitian

Partisipan pada penelitian ini merupakan karyawan yang bekerja di Perusahaan X, Y, Z, dan B. Adapun pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik non-probabilitas dengan *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan mendapatkan responden yang mempunyai kriteria tertentu (Sugiyono, 2013). Kriteria responden pada penelitian ini adalah karyawan yang telah bekerja minimal selama satu tahun. Informasi detail dapat dilihat pada tabel 1.

Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan dua variabel, yaitu *variable independent* atau bebas (x) dan *variable dependent* atau terikat (y). Variabel bebas pada penelitian ini adalah *job autonomy* dan variabel terikat pada penelitian ini adalah *work engagement*.

Job autonomy adalah pemikiran dari karyawan dalam mengatur cara bekerja, mengatur target keberhasilan, mengambil keputusan dan memilih metode akan pekerjaannya yang diberikan oleh perusahaan. Instrumen dari penelitian ini menggunakan skala *job autonomy* yang dibuat oleh Morgeson & Humphrey (2006). Terdapat 9 aitem di dalam instrumen ini dengan skala likert dari angka 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju). Angka 1 untuk sangat tidak setuju, angka 2 untuk tidak setuju, angka 3 untuk ragu-ragu

dan angka 4 untuk setuju, angka 5 untuk sangat setuju. Cara skoring pada skala ini menjumlahkan semua jawaban hingga mendapatkan rentang skor 9 sebagai skor minimal sampai 45 sebagai skor maksimal. Nilai Validitas pada skala ini adalah 0.28 hingga 0.36. Nilai Reliabelitas pada skala ini adalah 0.63.

Work engagement adalah perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapi dengan perasaan positif, mempunyai kesadaran penuh saat bekerja, dan pantang menyerah disaat saat merasa kesulitan saat bekerja. Instrumen dari penelitian ini menggunakan skala *work engagement* yang dibuat oleh (Widarnandana, 2019) mengacu pada teori dari Schaufeli. Terdapat 19 aitem dalam instrumen dengan skala likert dari angka 1 sampai dengan 4. Angka 1 untuk sangat tidak setuju, angka 2 untuk tidak setuju, angka 3 untuk setuju dan angka 4 untuk sangat setuju. Cara skoring pada skala ini menjumlahkan semua jawaban hingga mendapatkan rentang skor 19 sebagai skor minimal sampai 76 sebagai skor maksimal. Nilai Validitas pada skala ini adalah 0,27 hingga 0,39. Nilai Reliabilitas pada skala ini adalah 0.86.

Prosedur dan Analisis Data

Penelitian ini dilakukan dengan tiga tahap. Tahap pertama adalah mengidentifikasi fenomena yang akan diteliti, kemudian melakukan kajian teoritik untuk menentukan variabel dari permasalahan. Peneliti mempelajari variabel yang dimaksud dan menentukan faktornya, kemudian mencari instrumen atau skala dari *job autonomy* dan *work engagement* yang ingin digunakan. Tahap kedua adalah menyebar skala kepada subjek penelitian melalui media *google form*, kemudian akan melakukan skoring dari data yang didapat. Tahap ketiga adalah melakukan analisa data menggunakan *software Statistical Package for Social Science (SPSS)*. Peneliti melakukan uji asumsi data, kemudian melakukan analisis regresi linier pada variabel independen dan variabel *dependent*. Hasil uji asumsi data bersifat normal dan linear.

Hasil

Hasil uji statistik yang telah dilakukan pada 384 responden terdapat 188 laki-laki dan 196 perempuan yang menjadi partisipan pada penelitian ini. Berdasarkan data demografi pada tabel 1, terdapat 384 responden yang terdiri dari laki-laki sebanyak 188 (49%), dan perempuan 196 (51%). Kemudian pada rentang usia di dominasi oleh responden dengan rentang usia 25-41 tahun sebanyak 149 orang (38,8%), kemudian rentang usia <24 sebanyak 106 orang (27,6%), diikuti oleh rentang usia 43-61 sebanyak 104 (27,1), dan rentang umur yang terakhir adalah 60-78 sebanyak 25 (6,5%). Mayoritas responden pada penelitian ini bekerja selama 1 tahun dengan jumlah responden 99 (25,5%), kemudian diikuti responden dengan masa kerja 2-5 tahun sebanyak 86 (22,4%), kemudian responden dengan masa kerja 6-10 tahun sebanyak 84 (21,9%), diikuti responden dengan masa kerja 11-15 tahun sebanyak 45 (12%), diikuti responden dengan masa kerja 21-25 tahun sebanyak 23 (6%), diikuti responden dengan masa kerja 26-30 tahun sebanyak 19 (4,9%), diikuti responden dengan masa kerja 16-20 tahun sebanyak 15 (3,9%), dan responden dengan masa kerja >30 tahun sebanyak 13 (3,4%).

Tabel 1. Data Demografis Penelitian

Kategori	Frekuensi	%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	188	49
Perempuan	196	51
Rentang Usia		
< 24	106	27.6
25-42	149	38.8
43-61	104	27.1
60-78	25	6.5
Jabatan		
Kadiv atau Kabag	17	4.4
Manajer	20	5.2
Supervisor	18	4.7
Kepala Operator	30	7.8
Kepala Produksi	29	7.6
Staff Administrasi	37	9.6
Staff Officer	45	11.7
Staff Operator	29	7.8
Staff PPIC	26	6.8
Staff Produksi	51	13
Staff QC	21	5.5
OB/OG	31	8.1
Security	30	7.8
Jenis Kontrak		
Karyawan Kontrak	191	49.7
Karyawan Tetap	193	50.3
Jam Kerja		
40 Jam perminggu	178	46.4
Lebih dari 40 Jam perminggu	206	53.6
Masa Kerja		
1 tahun	99	25.5
2-5 tahun	86	22.4
6-10 tahun	84	21.9
11-15 tahun	45	12
16-20 tahun	15	3.9
21-25 tahun	23	6
26-30 tahun	19	4.9
>30 tahun	13	3.4

Tabel 2. Kategorisasi Job Autonomy dan Work Engagement

Variabel	Kategori	Frekuensi	%
Job autonomy	Tinggi	214	55.7
	Rendah	170	44.3
	Total	384	100
Work engagement	Tinggi	203	52.9
	Rendah	181	47.1
	Total	384	100

Selanjutnya, berdasarkan pada tabel 2 diketahui bahwa karyawan yang memiliki *job autonomy* tinggi sebanyak 214 responden (55,7%), dan karyawan yang memiliki *job autonomy* rendah sebanyak 170 (44,3%). Karyawan dengan *work engagement* tinggi sebanyak 203 responden (52,9%) dan karyawan yang memiliki *work engagement* rendah sebanyak 181 responden (47,1%).

Berdasarkan tabel 3 terlihat bahwa nilai F sebesar 9.589 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *job autonomy* dengan *work engagement*. Terlihat R² sebesar 0,024 yang mempunyai arti bahwa *job autonomy* dapat mempengaruhi *work engagement* sebesar 2%. Hasil nilai p

diketahui 0,002 yang lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$) artinya terdapat pengaruh signifikan antara *job autonomy* dengan *work engagement* pada karyawan.

Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda pada tabel 4 dari aspek-aspek *job autonomy* terhadap *work engagement* diketahui bahwa aspek *work method autonomy* dapat memprediksi *work engagement* dengan nilai sig $p = < 0,05$ dengan memberikan kontribusi sebesar ($B = 0,323$). Sementara itu, aspek *work scheduling autonomy* dan *decision making autonomy* kurang dapat memprediksi *engagement* dengan nilai sig $p = > 0,05$. Sumbangan efektif yang diberikan oleh *work method autonomy* sebesar 2%, sementara pada aspek *work scheduling autonomy* dan *decision making autonomy* mempunyai sumbangan efektif 0%. Jadi, aspek yang paling dominan dalam memprediksi *work engagement* adalah *work method autonomy*.

Diskusi

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat peran dari *job autonomy* terhadap *work engagement*. Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Van Dorssen-Boog *et al.*, 2020) menunjukkan bahwa *job autonomy* mempunyai peran terhadap *work engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Zhou (2020) juga menunjukkan bahwa *job autonomy* berperan penting kepada *work engagement*. Karyawan yang memiliki *job autonomy* akan terlibat lebih jauh dalam mengambil keputusan yang penting, dapat mencari ide yang lain dan dapat meningkatkan kreatifitas. Oleh sebab itu *job autonomy* bisa menjadi sumber daya yang penting dalam meningkatkan *work engagement*. Karyawan yang diberikan *job autonomy* mempunyai lebih banyak waktu dalam menggunakan kemampuan kognitif meskipun mereka berada dibawah tekanan kerja yang tinggi. Oleh sebab itu, karyawan yang mempunyai *job autonomy* akan membuat mereka merasa mempunyai tanggung jawab akan hasil dari pekerjaan dan bebas dari tekanan dari luar (Sarinah *et al.*, 2016).

Dapat dilihat pada penelitian ini diketahui bahwa hanya aspek *work method autonomy* dapat memprediksi *work engagement* sementara aspek *work scheduling autonomy* dan *decision-making autonomy* kurang dalam memprediksi *work engagement*. Karyawan dengan *method autonomy* tinggi dapat diperbolehkan untuk memilih strategi yang cocok dengan situasi, sehingga dapat menghasilkan cara kerja yang baru sesuai dengan situasi (Parker, 2014). Mereka mendapatkan kesempatan untuk secara mandiri menyelesaikan masalah pada pekerjaannya. Untuk itu, mereka diharapkan terlibat lebih dalam kegiatan yang berhubungan dengan mengevaluasi prosedur yang lama dan memikirkan strategi baru untuk masa depan. Selain itu, *method autonomy* dapat meningkatkan pemikiran mereka (Muecke *et al.*, 2020). *Work method autonomy* juga memberikan karyawan sebuah ruang untuk bereksperimen dengan cara lain dalam prosedur dan cara yang dapat disampaikan pada pimpinan. Karyawan yang mempunyai *method autonomy* dapat merasa lebih engaged dengan pekerjaannya karena memungkinkan mereka untuk terlibat lebih mendalam dan mengembangkan ide-ide baru dalam pekerjaannya yang dapat mengoptimalkan proses kerja (De Spiegelaere *et al.*, 2016).

Tabel 3. Uji Regresi Linier Sederhana

Model	Sum of Square	dF	Mean Square	F	P
Job autonomy –Work engagement	327.640	1	327.640	9.589	0.002

Dependent Variable: Work engagement; $R=0.174$, $R^2=0.024$

Tabel 4. Uji Regresi Berganda

Model	Unstandardized	Standard Error	Standardized	t	P
Work Scheduling Autonomy	0.063	0.130	0.025	0.482	0.630
Decision Making Autonomy	0.111	0.122	0.047	0.911	0.363
Work Method Autonomy	0.323	0.113	0.151	2.868	0.004

Work scheduling autonomy tidak dapat memprediksi *work engagement* karena karyawan akan merasa tidak memiliki tanggung jawab akan pekerjaannya dan meremehkan pekerjaannya (Muecke *et al.*, 2020). Karyawan dengan fleksibilitas jadwal yang tinggi dapat menyebabkan masalah bagi karyawan yang sangat bergantung terhadap rekan kerja mereka untuk menyelesaikan tugas. Selain itu, karyawan dapat menimbulkan masalah pada komunikasi antar rekan kerja dan hasil pekerjaan mereka (Kubicek *et al.*, 2017). Karyawan yang terlalu fokus terhadap mengatur jadwalnya untuk bekerja dapat membuat mereka lebih mudah untuk terdistraksi (Wang *et al.*, 2021). Hal ini dapat menimbulkan tekanan yang berlebihan karena waktu yang digunakan untuk bekerja semakin sebentar dan menyebabkan pekerjaan yang dilakukan akan lebih lama untuk diselesaikan (Lott, 2018).

Decision-making autonomy tidak dapat memprediksi *work engagement* karena tergantung terhadap karakteristik antar individu. Individu dengan karakteristik yang lebih terbuka akan lebih engaged dengan pekerjaannya daripada individu dengan karakteristik yang lebih emosional (Doblinger & Class, 2023). Selain itu, karyawan yang mempunyai pemikiran sendiri terhadap pengaturan kerja dan mengontrol proses kerja terhadap semua aktivitas dapat mengonsumsi semua sumber daya yang ada. Pada saat sumber daya yang ada terkonsumsi, proses kerja, tugas dan sumber daya yang lain akan terbatas. Hal ini dapat mempengaruhi keefektifitasan dalam bekerja dan individu akan merasa lebih tertekan dengan pekerjaannya (Zhou, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh (De Spiegelaere *et al.*, 2016) juga menyatakan bahwa *job autonomy* mempunyai peran dalam *work engagement*. Apabila karyawan diberikan otonomi terhadap pekerjaannya dapat meningkatkan engagement mereka. Kebebasan dalam menentukan pendekatan mereka terhadap pekerjaannya dapat lebih berkembang dari segi pencarian ide dan lebih *engaged* dengan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki fleksibilitas pada cara mereka bekerja dapat memberikan hasil terbaik dan memberikan inovasi dalam pekerjaannya (Permata & Mangundjaya, 2021). Seppala *et al.* (2012) mengungkapkan bahwa meskipun *job autonomy* memiliki peran terhadap *work engagement*, apabila tidak memiliki pengalaman dalam menjalani otonomi dalam bekerja maka dapat menurunkan engagement karyawan terhadap pekerjaannya. Jadi, salah satu syarat agar *job autonomy* dapat meningkatkan *work engagement* karyawan adalah dengan memberikan atau mengalami kebebasan dalam bekerja. Karyawan dengan pengalaman tersebut mempunyai cukup

energi, keterlibatan dan motivasi untuk membuat keputusannya sendiri mengenai aktivitas dalam bekerja yang dapat menambah *work engagement* pada dirinya.

Selain itu, pada penelitian ini juga diketahui bahwa mayoritas dari responden mempunyai *work engagement* yang tinggi dan sisanya merupakan karyawan dengan *work engagement* yang rendah. Pada penelitian yang dilakukan oleh Sukoco *et al.* (2020) menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai *work engagement* tinggi disebabkan oleh perusahaan dengan karyawan yang memiliki masa kerja yang lebih dari satu tahun dapat mempengaruhi tingkat *work engagement*.

Karyawan yang mempunyai masa kerja yang lebih dari 1 tahun cenderung untuk mempunyai *work engagement* yang tinggi. Mereka yang telah bekerja lama di suatu perusahaan akan berpikir bahwa performa mereka merupakan hal yang penting untuk diri sendiri dan organisasi (Koroh *et al.*, 2021). Karyawan dengan masa kerja yang lama di dalam perusahaan akan membuat mereka mempunyai *work engagement* tinggi karena telah memahami visi dan misi perusahaan, selalu mempunyai ide yang baru, fokus terhadap pekerjaan dan selalu memberikan yang terbaik. Pengalaman yang bertambah pada bidang pekerjaan yang ditekuni akan meningkatkan keterampilan serta memiliki dedikasi tinggi pada perusahaan. Dedikasi yang diberikan oleh karyawan dengan masa kerja yang lama berarti mereka bekerja dengan rasa bangga dan tanggung jawab sebagai komitmen, dan bekerja keras dalam bekerja (Javier & Deligero, 2014). Selain itu, karyawan dengan masa kerja yang lama juga dapat lebih bersemangat terhadap pekerjaannya. Hal ini berbeda dengan pekerja yang masih memiliki masa kerja yang sebentar, mereka masih belum berpengalaman terhadap pekerjaan yang ditekuni dan akan mencari kesempatan kerja lain pada perusahaan yang berbeda karena tekanan yang tidak sanggup dihadapi (Çemberci *et al.*, 2022).

Selain itu, karyawan yang memiliki umur lebih tua juga cenderung memiliki *work engagement* yang tinggi. Karyawan lebih tua dapat mempunyai *work engagement* yang tinggi merupakan hasil dari peningkatan kompetensi yang berkembang seiring dengan penambahan usia dan memiliki pengalaman lebih dalam bekerja dan hidup yang mempersiapkan lebih banyak sumber daya untuk mengatur tekanan dalam bekerja. Mereka terbawa dalam pekerjaannya, terbawa suasana dalam bekerja dan lebih merasa lebih bahagia ketika bekerja secara mendalam. Mereka juga sangat susah untuk merasa terpisah dari pekerjaan dan merasa terbawa disaat bekerja (Douglas & Roberts, 2020). Pada usia yang lebih muda, mereka cenderung memiliki *work engagement*

yang lebih rendah karena lebih mementingkan kecocokan dengan lingkungan kerja. Pemikiran seperti itu membuat mereka merasa tidak nyaman dan lebih memilih untuk keluar dari pekerjaan yang kurang cocok dengan dirinya (Prawitasari, 2018).

Pada penelitian ini, ditemukan bahwa karyawan yang berada pada bagian kepemimpinan dan staf memiliki *work engagement* yang tinggi. Penelitian yang dilakukan Patti *et al.* (2012) menunjukkan bahwa bagian kepemimpinan menunjukkan rasa membantu dan perilaku menolong lebih menunjukkan upaya dan lebih tertarik terhadap kesempatan untuk membangun perkembangan pada staf. Pemimpin yang bertanggung jawab penuh atas stafnya akan lebih termotivasi, terikat dan optimal dalam bekerja (Torres & Kliner, 2006). Komunikasi baik dari bagian pemimpin dalam pemberitahuan tentang pekerjaan akan yang akan dilakukan oleh staf dapat mengikat mereka dalam pekerjaan (O'Neill *et al.*, 2015). Selain itu, bagian kepemimpinan memiliki dampak pada perilaku dalam bekerja karena mereka merupakan individu yang menjadi contoh dalam perusahaan dan mempunyai tanggung jawab untuk menilai performa individu atau menentukan siapa yang dipromosikan (Lai *et al.*, 2020). Dalam hal ini, bagian manajerial dan supervisor yang mempunyai *work engagement* tinggi dan membuat staf dibawahnya akan lebih *engaged* (Menguc *et al.*, 2013).

Pada penelitian ini, karyawan dengan *work engagement* tinggi mempunyai jam kerja lebih lama daripada pekerja yang mempunyai *work engagement* rendah. Karyawan yang mempunyai engagement tinggi akan merasa tidak enak apabila mereka bekerja dengan jam kerja yang sebentar, sementara karyawan dengan *work engagement* rendah akan lebih memilih untuk bekerja dengan jam kerja yang sebentar (Jung *et al.*, 2023). Karyawan yang terikat dengan pekerjaannya akan mempunyai tenaga dan antusiasme tinggi tentang pekerjaannya, mereka juga secara sukarela bersedia untuk bekerja lebih lama dari jam kerja normal (Bakker, 2017).

Pada penelitian ini juga diketahui bahwa karyawan tetap mempunyai *work engagement* yang lebih tinggi daripada karyawan kontrak. Karyawan kontrak akan mengira bahwa mereka merupakan karyawan sampingan dan tidak dipedulikan kompetensinya. Mereka mungkin memiliki kontrol pekerjaan dan dukungan sosial yang rendah saat pekerjaannya semakin membosankan (Bakker & Demerouti, 2008). Karyawan tetap mempunyai performa yang lebih baik daripada karyawan kontrak karena memiliki *work engagement* yang lebih tinggi (Amalia, 2023). Karyawan tetap lebih memberikan segala usahanya terhadap pekerjaan yang dilakukan daripada karyawan kontrak karena memiliki rasa tanggung jawab, disiplin, pemahaman, dan kerja sama yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan kontrak (Nuryono *et al.*, 2019).

Pada penelitian ini memiliki keterbatasan, terdapat beberapa masukan terhadap peneliti, beberapa responden kebingungan mengenai pernyataan-pernyataan yang diberikan pada bagian skala *job autonomy*. Hal ini terjadi karena peneliti belum melakukan *back translation*. Jadi, mereka sering bertanya kepada atasan atau rekan kerjanya saat mengisi kuesioner.

Simpulan

Tujuan penelitian ini adalah mencari peran *job autonomy* terhadap *work engagement*. Berdasarkan penelitian ini ditemukan bahwa *job autonomy* memiliki peran terhadap *work engagement*. Dalam penelitian ini diketahui bahwa mayoritas responden memiliki *work engagement* yang tinggi. Dari hasil analisa, hal ini dapat karena beberapa hal. Karyawan pada penelitian ini diberikan kebebasan dalam menentukan cara mereka bekerja. Selain itu, adanya karyawan yang berpengalaman pada perusahaan, posisi manajerial dan supervisor yang memiliki *work engagement* yang tinggi juga dan memiliki mayoritas responden merupakan karyawan tetap.

Implikasi penelitian adalah dapat menambah hasil penelitian yang berhubungan dengan *job autonomy* dan *work engagement*. Secara praktis, penelitian ini dapat berimplikasi terhadap kemajuan perusahaan. Karyawan diharapkan dapat membuat keputusannya sendiri dalam kegiatannya saat bekerja untuk menemukan fleksibilitas dan efisiensi agar pekerjaan dapat lebih cepat selesai. Saran untuk penelitian selanjutnya dapat melakukan proses *back translation* terhadap skala *job autonomy* agar responden yang mengisi lebih memahami pernyataan yang tersedia.

Referensi

- Alarcon, G. M. & Lyons, J. B. (2011). The relationship of engagement and job satisfaction in working samples. *The Journal of Psychology*, 145(5), 463–480. <https://doi.org/10.1080/00223980.2011.584083>
- Albrecht, S. L. (2013). Work engagement and the positive power of meaningful work. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (pp. 237–260). Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001013](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001013)
- Amalia, R. S. (2023). The differences of work engagement between permanent and contract employees in a multinational company in Indonesia. In *Proceedings of the Conference Psychology and Flourishing Humanity (PFH 2023)*. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-188-3_10
- Anaza, N. A., & Rutherford, B. N. (2012). Developing our understanding of patronizing frontline employees. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(4), 340–358. <https://doi.org/10.1108/09604521211253469>
- Anggiadinata, N. S., & Kurniawan, I. N. (2015). *Peran theistic sanctification of work terhadap work engagement pada karyawan PT. Krakatau Steel (PERSERO) TBK*. [Bachelor Thesis, Universitas Islam Indonesia]. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26751.25765>
- Ardy, L. P. (2018). Pengaruh job insecurity terhadap perilaku kerja inovatif melalui mediasi work engagement. *Fenomena*, 27(2), 30–47. <https://doi.org/10.30996/fn.v27i2.1980>
- Azwar, S. (2017). *Metode penelitian psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). *Towards a model of work engagement*. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>

- Belinda, D., Adziani, L., Suhariadi, F., & Sugiarti, R. (2021). Work engagement pada petugas layanan work engagement on service officer. *PHILANTHROPY: Journal of Psychology*, 5(2), 329. <https://doi.org/10.26623/philanthropy.v5i2.4156>
- Bickerton, G. R., Miner, M. H., Dowson, M., & Griffin, B. (2014). Spiritual Resources and Work Engagement among Religious Workers: A Three-Wave Longitudinal Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 370-391. <https://doi.org/10.1111/joop.12052>
- Cahyana, K. S., & Prahara, S. A. (2021). Work Engagement dengan Intensi Turnover pada Karyawan. *Intuisi Jurnal Psikologi Ilmiah*, 12(3), 285–294. <https://doi.org/10.15294/intuisi.v12i3.24073>
- Çemberci, M., Civelek, M. E., Ertemel, A. V., & Cömert, P. N. (2022). The relationship of work engagement with job experience, marital status and having children among flexible workers after the Covid-19 pandemic. *PLoS one*, 17(11), e0276784. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0276784>
- Christensen, M., Dyrstad, J. M., & Innstrand, S. T. (2018). Academic work engagement, resources and productivity: empirical evidence with policy implications. *Studies in Higher Education*, 45(1), 86–99. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1517304>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Citradewi, A., & Soebandono, J. P. (2017). Pengaruh totalitas kerja dan modal psikologis terhadap kepuasan kerja driver Gojek di Jakarta Selatan. *Tazkiya Journal of Psychology*, 5(2), 151-163. <http://dx.doi.org/10.15408/tazkiya.v2i2i.8405>
- De Jong, J. P. J. (2007). *Individual innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior*. PhD University of Twente, EIM: Zoetermeer.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2016). Not All Autonomy is the Same. Different Dimensions of Job Autonomy and Their Relation to Work Engagement & Innovative Work Behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 515–527. <https://doi.org/10.1002/hfm.20666>
- Dijkhuizen, J., Gorgievski, M., van Valdhoven, M., & Schalk, R. (2019). Well-being, personal success and business performance among entrepreneurs a two-wave study. *Journal of Happiness Studies*, 19(1), 2187-2204. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9914-6>
- Doblinger, M., & Class, J. (2023). Does it fit? The relationships between personality, decision autonomy fit, work engagement, and emotional exhaustion in self-managing organizations. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(1), 420–442. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12440>
- Dorenbosch, L., Engen, M. v., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: the impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129-141. <https://doi.org/10.1111/j.1476-8691.2005.00333.x>
- Douglas, S., & Roberts, R. A. (2020). Older and more engaged: The influence of an employee's age on work engagement. *Journal of Business Diversity*. <https://doi.org/10.33423/jbd.v20i4.3198>
- Egushi, H., Shimazu, A., Kawakami, N., Inoue, A., Nakata, A., & Tatsumi, A. (2015). Work engagement and high-sensitivity c-reactive protein levels among Japanese workers: A 1-years prospective cohort study. *International Archive Occupational and Environmental Health*, 88(6), 651-658. <https://doi.org/10.1007/s00420-014-0995-9>
- Eldor, L. (2016). Work engagement: Toward a general theoretical enriching model. *Human Resource Development Review*, 15(3), 317–339. <https://doi.org/10.1177/1534484316655666>
- Federman, B. (2009). *Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*. Pfeiffer.
- Friesenbichler, K., & Selenko, E. (2017). Firm performance in challenging business climates: does managerial work engagement make a difference? *Asian Business & Management*, 16(1–2), 25–49. <https://doi.org/10.1057/s41291-017-0016-4>
- Gallup, Inc. (2024). State of the Global Workplace Report - Gallup. In *Gallup.com*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Golden, L., Lambert, S., Henly, J., & Wiens-Tuers, B. (2011). Working time in the employment relationship: Perceived control and work-life balance. In K. Townsend & A. Wilkinson (Eds.), *The Edward Elgar research handbook on work and employment relations* (pp. 188–211). Edward Elgar Publishing. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1601524>
- Gorgievski, M. J., Mariano, J. A., & Bakker, A. B. (2014). Relating work engagement and workaholism to entrepreneurial performance. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 106-121. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/JMP-06-2012-0169>
- Gozukara, I., & Simsek, O. F. (2015). Linking Transformational leadership to work engagement and the mediator effect of job autonomy: A study in a Turkish private non-profit university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195(1), 963-967. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.274>
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2), 415-424. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. N., & Turunen, J. (2021). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *Business Research Quarterly*, 1(1), 1-16. <http://dx.doi.org/10.1177/23409444211012419>
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289-301. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/ocp0000081>
- Imamura, K., Kawakami, N., Inoue, A., Shimazu, A., Tatsumi, A., Takahashi, M., & Totsukazaki, T. (2016). Work engagement as a predictor of onset of major depressive episode (MDE) among workers, independent of psychological distress: A 3-year prospective cohort study. *Plos One*, 11(2), e0148157. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0148157>
- Iswanto, F., & Agustina, I. (2016). Peran dukungan sosial di tempat kerja terhadap keterikatan kerja karyawan. *Mediapsi*, 2(2), 1-8. <https://doi.org/10.21776/ub.mps.2016.002.02.6>
- Javier, E. R., & Deligero, J. C. L. (2014). Job satisfaction of the teaching and non-teaching staff of the Lyceum of the Philippines University—Batangas. *International Journal of Information, Business and Management*, 6(1), 1–10. <https://search.proquest.com/docview/1552838173?accountid=149218>

- Jung, F. U., Bodendieck, E., Bleckwenn, M., Hussenoeder, F. S., Lupp, M., & Riedel-Heller, S. G. (2023). Burnout, work engagement and work hours - how physicians' decision to work less is associated with work-related factors. *BMC health services research*, 23(1), 157. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09161-9>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Khosnaw, S., & Alavi, H. (2020). Examining the interrelation between job autonomy and job performance: A critical literature review. *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering*, 3(1), 606-616. <http://dx.doi.org/10.2478/mape-2020-0051>
- Kubicek, B., Paškvan, M., & Bunner, J. (2017). The Bright and Dark Sides of Job Autonomy. In *Job Demands in a Changing World of Work: Impact on Workers' Health and Performance and Implications for Research and Practice* (pp. 45–63). Springer eBooks. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0_4
- Koroh, T. R., Keraf, M. K. P. A., & Damayanti, Y. (2021). Relationship between affective commitment and work engagement in employees of savings and loans cooperatives in Kupang City. *Journal of Health and Behavioral Science*, 3(1), 24–36. <https://doi.org/10.35508/jhbs.v3i1.3053>
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. T. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Langfred, C. W., & Rockman, K. W. (2016). The push and pull of autonomy: The tension between individual autonomy and organizational control in knowledge work. *Group Organizational Management*, 41(5), 629-657. <https://doi.org/10.1177/1059601116668971>
- Lott, Y. (2018). Does flexibility help employees switch off from work? Flexible working-time arrangements and cognitive work-to-home spillover for women and men in Germany. *Social Indicators Research*, 15(1), 471–495. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2031-z>
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, 66(11), 2163–2170. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.01.007>
- Mewengkang, M., & Panggabean, H. (2016). Work engagement karyawan MRN terhadap implementasi data analisis SDM. *Jurnal Ilmiah Psikologi Manasa*. 5(1), 1-14. <https://ejournal.atmajaya.ac.id/index.php/Manasa/article/view/182>
- Mone, E. M., & London, M. (2018). *Employee Engagement Through Effective Performance Management: A Practical Guide for Managers*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315626529>
- 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>
- Muecke, S., Linderman-Hill, K., & Greenwald, J. M. (2020). Linking Job Autonomy to Work Engagement: The Mediating Role of Challenge Demands. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 13553. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2020.13553abstract>
- Mulyati, R., Himam, F., Riyono, B., & Suhariadi, F. (2019). Model Work Engagement Angkatan Kerja Generasi Millennial dengan Meaningful Work sebagai Mediator. *Gajah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 5(1), 34. <https://doi.org/10.22146/gamajop.47964>
- Nuryono, M., Wijanti, A., & Chomsatu, Y. (2019). Pengaruh kepemilikan manajerial, kepemilikan institusional, komisaris independen, komite audit, serta kualitas audit pada nilai perusahaan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 3(01). <https://doi.org/10.29040/jie.v3i01.457>
- O'Neill, T. A., Mclarnon, M. J. W., Xiu, L., & Law, S. J. (2015). Core self-evaluations, perceptions of group potency, and job performance: The moderating role of individualism and collectivism cultural profiles. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3). <https://doi.org/10.1111/joop.12135>
- Patti, J., Holzer, A. A., Stern, R., & Brackett, M. A. (2012). Personal, professional coaching: Transforming professional development for teacher and administrative leaders. *Journal of Leadership Education*, 11(1), 263–275. <https://doi.org/10.12806/V11/I1/AB4>
- Park, R., & Jang, S. J. (2015). Mediating role of perceived supervisor support in the relationship between job autonomy and mental health: moderating role of value-means fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 703–723. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109536>
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 661–691. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>
- Permata, F. D., & Mangundjaya, W. L. (2021). The role of work engagement in the relationship of job autonomy and proactive work behavior for organizational sustainability. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 716(1), Article 012055. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/716/1/012055>
- Prawitasari, G. (2018). The influence of generations on career choice (Social Cognitive Career Theory perspective). *Konselor*, 7(1). <https://doi.org/10.24036/02018718464-0-00>
- Pri, I., & Zamralita, Z. (2017). Gambaran work engagement pada karyawan di PT EG (manufacturing industri). *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni*, 1(2), 295-303. <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v1i2.981>
- Saragih, S. (2011). The effect of job autonomy on work outcomes. *International Research Journal of Business Studies*, 4(3), 203-215. <https://doi.org/10.21632/irjbs.4.3.203-215>
- Sarinah, S., Gultom, R. S., & Thabah, A. A. (2016). The effect of recruitment and employee selection on employee placement and its impacts towards employee performance at PT. Sriwijaya Air. *Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik (JMTRANSLOG)*, 3(1), 101. <https://doi.org/10.54324/j.mtl.v3i1.145>
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2010) 'The conceptualization and measurement of work engagement'. In A.B. Bakker and M.P. Leiter (Eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.

- Schieman, S. (2019). Ordinary lives and the sociological character of stress: how work, family, and status contribute to emotional inequality. *Society and Mental Health*, 9(2), 127-142. <https://doi.org/10.1177/2156869319844805>
- Seppala, P., Maunom S., Feldt, S., Kinnunen, M. L. T., Juuti, T., Tolaven, A., & Rusko, H. (2012). Is work engagement related to healthy cardiac autonomic activity? Evidence from a field study among finnish women workers. *Journal of Positive Psychology*, 7(2), 95-106. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/17439760.2011.637342>
- Shabrina, I. T., & Mawardian, O. (2017). Studi deskriptif work engagement pada karyawan PT. Silkargo Indonesia cabang Bandung divisi marketing dan operasional. *Prosiding Psikologi*, 3(2), 415-421. <http://dx.doi.org/10.29313/v0i0.7245>
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamitama, L., & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18-23. <https://doi.org/10.1007/s12529-014-9410-x>
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio, T. G. (2017). The employee engagement scale: Initial evidadance for construct validity and implication for theory and practice. *Human Recources Manager*, 56(6), 953-977. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/hrm.21811>
- Sisodia, S., & Das, I. (2013). Effect of job autonomy upon organizational commitment of employee at different hierarchical level. *Psychological Thought*, 6(2), 241-251. <https://doi.org/10.5964/psyc.v6i2.65>
- Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership dan Organizational Studies*, 21(1), 71-82. <https://doi.org/10.1177/1548051813485437>
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Alfabeta: Bandung
- Sukoco, I., Fu'adah, D., & Muttaqin, Z. (2020). Work Engagement Of Millenial Generation Employees At PT. X Bandung. *Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(3), 263-281.
- Terason, S. (2018). The influence of job autonomy on job satisfaction in Thai fitness trainer professionals: A moderation analysis. *Journal of Entrepreneurship dan Organization Management*, 7(1), 1-5. <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000225>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., & Welppe, I. M. (2018). Contextual work design and employee innovative work behavior: When does autonomy matter?. *PloS one*, 13(10), e0204089. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0204089>
- Thomas. K. W. (2009). *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*. California: Berrett-Kohler Publishers.
- Torres, E., & Kliner, S. F. (2006). From customer satisfaction to delight: A model for the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 290-301. <https://doi.org/10.1108/09596110610665302>
- Trombitas, P., & Hoover, S. (2015). *Millenials in construction: Learning to engage a new workforce*. The 2015 FMI Industry Survey.
- Van Dorssen-Boog, P., De Jong, J., Veld, M., & Van Vuuren, T. (2020). Self-leadership among healthcare workers: A mediator for the effects of job autonomy on work engagement and health. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01420>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. % Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Wicaksono, R. S. (2020). Work engagement sebagai prediktor turnover intention pada karyawan generasi millennial di PT Tri-Wall Indonesia. *Acta Psychologica*, 2(1), 55-63. <https://doi.org/10.21831/ap.v1i1.34119>
- Widarnandana, I. G. D. (2019). Penyusunan skala work engagement pada pegawai di Indonesia. *Jurnal Psikologi Mandala*, 3(1), 1-55. <https://doi.org/10.36002/jpm.v3i1.1079>
- Winasis, S. (2018). Pengaruh sebaran generasi motivasi kerja di industri perbankan area Tanah Abang. *Jurnal Doktor Manajemen*, 1(2), 23-31. <https://dx.doi.org/10.22441/jdm.v1i2.4122>
- Zhou, E. (2020). The “too-much-of-a-good-thing” effect of job autonomy and its explanation mechanism. *Psychology*, 11(2), 299-3 <https://doi.org/10.4236/psych.2020.112019>