

## **Hubungan Job Autonomy dengan Work Engagement dan Emotional Exhaustion (Studi pada Karyawan IT, Marketing dan Agen Asuransi di Berbagai Perusahaan di Solo Raya)**

*Relationship Between Job Autonomy with Work Engagement and Emotional Exhaustion (Study on IT Employees, Marketing Employees, and Insurance Agent at Multi Industry Companies in Solo Raya)*

Tiar Pramesti Damayanti dan Hidajat Hendarsjah

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret  
tiarprada10@gmail.com

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the relationship between job autonomy with work engagement and emotional exhaustion on marketing employees, IT, and insurance agents. The sample used in this research is employees of marketing, IT, and insurance agent at several companies in some areas in Solo Raya with the number of respondents as many as 147 employees. The results of this study stated that regression analysis resulted in statistically significant test on interaction between job autonomy with work engagement and emotional exhaustion. This shows that job autonomy has a significant positive effect on work engagement, and job autonomy has a significant negative effect on emotional exhaustion on marketing employees, IT, and insurance agents.*

**Keyword:** *job autonomy, work engagement, emotional exhaustion, job demand-resources theory*

### **PENDAHULUAN**

Sebuah perusahaan memiliki tanggung jawab untuk mengelola roda bisnisnya agar mendapatkan keuntungan semaksimal mungkin. Ada beberapa kriteria penting yang menjadikan sebuah perusahaan berjalan dengan baik bahkan menjadi perusahaan yang terbaik untuk para karyawannya. Beberapa diantaranya adalah penghasilan, tunjangan, pengembangan karyawan, jenjang karier, fasilitas, serta manajemen kerja. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan karyawan menjadi hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan agar dapat mengurangi tingkat *turnover*.

Seorang karyawan menghabiskan seperempat hidupnya perhari untuk berada di tempat kerja mereka. Di mana secara tidak langsung mereka akan mencari pengembangan diri dalam hal peningkatan diri, kemandirian, dan *self-efficacy*. Proses pengembangan diri di tempat kerja ini dapat digambarkan sebagai proses yang dapat diarahkan sendiri, yang ditandai oleh transformasi kemampuan mental individu menjadi keterampilan akademis dan praktis. Pembelajaran ini dapat dipandang sebagai kegiatan yang bertujuan mengumpulkan pengetahuan melalui cara proaktif. Melalui pengembangan diri ini, perusahaan mengharapkan hasil kerja positif dari para karyawannya. Beberapa penelitian sebelumnya telah mengungkapkan bahwa *job autonomy* dapat menjadi anteseden bagi banyak hasil kerja positif (Saragih, 2011). *Job autonomy* dapat meningkatkan kinerja karena karyawan yang memiliki *job autonomy* tinggi akan merasa bahwa ia dipercaya untuk melakukan tugas perusahaan (Saragih,

2011). Hal ini dirasakan secara positif mempengaruhi motivasi intrinsik mereka dan efektivitas dalam bekerja. *Job Demand-Resources* model yang pertama kali dikemukakan oleh Demerouti et al. (2001) yang membahas mengenai asal mula *burnout*, digunakan sebagai kerangka konseptual untuk menjelaskan hubungan antara *job demand*, *job resources* dan kaitannya dengan *job autonomy* dan anteseden *work-outcome*, yaitu *work engagement* dan *emotional exhaustion*.

Saat ini perusahaan mengharapkan karyawan mereka menjadi berdedikasi, energik, dan inovatif. Dalam lingkungan internal organisasi yang terus berubah, *work engagement* dalam organisasi menjadi penting (Akram et al., 2014). Beberapa penelitian mengungkapkan *work engagement* secara positif terkait dengan kinerja (Bakker, 2011), perilaku proaktif (Salanova dan Schaufeli, 2008), kepuasan hidup (Hakanen dan Schaufeli, 2012), kesehatan mental (Schaufeli et al., 2008), dan berhubungan negatif dengan sinisme dan *burnout* (Schaufeli dan Bakker, 2004). Karyawan yang *engaged* akan cenderung menetap di perusahaan, sehingga mengurangi *turnover intention* (Roberts dan Davenport, 2002).

*Job Autonomy* berfungsi penting untuk memfasilitasi pertumbuhan pribadi, integrasi, dan kesejahteraan (Ryan dan Deci, 2000). Beberapa penelitian sebelumnya telah mengungkapkan bahwa karyawan dengan *job autonomy* yang tinggi akan melakukan pekerjaannya dengan baik dan cenderung menetap di perusahaan (Fatturochman, 1997; Roberts dan Davenport, 2002; Houkes et al., 2003; Pietersen dan Landman, 2012). Ketika otonomi ditingkatkan, karyawan lebih *engaged* dalam mencapai keterampilan baru dan lebih bertanggung jawab atas masalah yang terjadi di tempat kerja (Parker, 1998). Menurut Schaufeli dan Bakker (2004) *job resources* yang meliputi *job autonomy*, dukungan sosial, dan *feedback* memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja dan motivasi intrinsik karyawan. Karyawan yang diberi *autonomy* yang tinggi akan merasa hasil pekerjaan mereka ditentukan oleh usaha, tindakan, dan keputusan, sehingga mereka akan lebih puas. Berdasarkan penemuan tersebut, maka penelitian ini akan menguji hubungan *work engagement* dan *job autonomy* yang didasari oleh konsep JD-R model.

Berbeda dengan efek positif yang timbul dari *work engagement*, *burnout* cenderung memberikan efek negatif bagi individu karyawan dan organisasi (Maslach et al., 2001). *Emotional exhaustion* mengacu pada satu atau lebih jenis kelelahan kerja ekstrim yang mendefinisikan dirinya dalam pekerjaan sebagai penipisan sumber daya mental yang disebabkan oleh tuntutan psikologis dan emosional yang berlebihan (Sennentag et al., 2010). *Emotional exhaustion* yang dialami karyawan dapat berdampak buruk pada kinerja mereka (Bovier et al. 2009). Selain itu, jika keadaan ini tidak segera diminimalisir atau diatasi, akan berakibat pada *turnover intension* (Houkes et al., 2003) yang mana nantinya akan berdampak pada gangguan organisasi (Bothma dan Roodt, 2013).

Banyak faktor yang menyebabkan *emotional exhaustion* (Leiter dan Maslach, 1997). Beberapa faktor tersebut yaitu *work overload*, *lack of work control*, *reward for work*, *treated fairly*, dan *dealing with conflict values* (Leiter dan Maslach, 1997). Namun, *emotional exhaustion* dapat dicegah dengan karyawan memiliki *job autonomy* yang tinggi, yang nantinya akan menjadi *work control* mereka (Demerouti et al., 2001). Variabel ini timbul karena *job demand* yang tinggi dan tidak diimbangi oleh *job resources* yang nantinya akan memprediksi sejumlah masalah kesehatan dan *turnover intention* (Rothmann & Joubert, 2007). Dalam penelitian ini dibahas mengenai hubungan dimensi

*burnout* yaitu *emotional exhaustion* dan *job autonomy* dengan model JD-R sebagai konsep dasarnya.

Penelitian menunjukkan bahwa *job autonomy* menurunkan *turnover* yang menyebabkan peningkatan kepuasan kerja (Price, 2000) dan komitmen organisasional, (Chudoba, et al., 2007). Ketika karyawan merasakan *autonomy* tinggi dalam pekerjaan mereka, mereka menganggapnya sebagai dukungan organisasi. (Eisenberger et al., 1999), yang pada gilirannya mengurangi niat berpindah dan meningkatkan kepuasan kerja (Spector, 1986). Karyawan akan lebih berkomitmen dan puas terhadap organisasi bila diberi *job autonomy* dibandingkan dengan karyawan tanpa kebebasan. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa *job autonomy* berhubungan langsung dengan kinerja (Morgeson et al., 2006). Bagi karyawan yang pekerjaannya tidak memiliki arti atau tujuan bagi mereka, dan yang memberi mereka sedikit kesempatan untuk belajar, mereka mengalami kelelahan.

Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan kunci dalam menentukan keberlangsungan, efektivitas, dan daya saing organisasi. Sejalan dengan itu, melalui kebijakan, praktik dan sistem manajemen sumber daya manusia ini mampu mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi (Noe et al., 2006). Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, penelitian ini menguji hubungan *job autonomy* dengan *work engagement* dan *emotional exhaustion*.

## LANDASAN TEORI

### Teori *Job Demands- Resources Model*

Menurut penelitian Bakker et al. (2007) teori JD-R memastikan bahwa *work engagement* diprediksi oleh sumber daya pekerjaan terutama ketika tuntutan pekerjaan meningkat. JD-R mengilustrasikan sumber daya pekerjaan sebagai salah satu prediktor dari *work engagement* dan sumber daya pekerjaan tertentu, seperti dukungan sosial oleh rekan kerja, *feedback*, dan *autonomy* memiliki hubungan berlawanan yang signifikan dengan *turnover intention* dan keterlibatan organisasi (Bakker et al., 2003). Menurut teori JD-R tentang *burnout*, tuntutan pekerjaan memprediksi kelelahan dan kurangnya sumber daya pekerjaan menyebabkan keinginan untuk keluar dari pekerjaan (Demerouti et al., 2001).

Robbins dan Coulter (2009) mendefinisikan *job autonomy* sebagai kebebasan yang diberikan kepada individu karyawan, secara substansial, kemandirian dan keleluasaan untuk merencanakan serta menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikannya. Hal ini mencakup kesempatan untuk mengatur pekerjaan sendiri, kebebasan melaksanakan pekerjaan, kebebasan berpikir dan bertindak.

Pengertian yang dikemukakan oleh Kahn (1990) mengenai *work engagement* dalam pekerjaan dikonsepsikan sebagai anggota organisasi yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja. Yang berarti bahwa pekerjaan adalah segalanya bagi kehidupannya.

*Emotional exhaustion* mengacu pada satu atau lebih jenis kelelahan kerja ekstrim yang mendefinisikan dirinya dalam pekerjaan sebagai penipisan sumber daya mental yang disebabkan oleh tuntutan psikologis dan emosional berlebih (Sennentag et al., 2010).

### Hipotesis

Penelitian sebelumnya ditemukan hubungan *job autonomy* dan *work engagement* (Fujimoto et al., 2016), salah satu di antaranya adalah penelitian oleh Akram et al.

(2014). Dalam teori JD-R menurut Bakker dan Demerouti (2007), diasumsikan bahwa sumber daya pekerjaan memiliki potensi motivasi. Di mana hal ini mendorong *work engagement* yang tinggi, sehingga kinerja atau *output* yang dihasilkan oleh karyawan akan baik pula (Schaufeli dan Bakker, 2004). *Work engagement* yang tinggi dapat diperoleh melalui peran *job autonomy* yang merupakan salah satu dimensi dari sumber daya pekerjaan (Bakker dan Demerouti, 2007).

H<sub>1</sub>: *Job autonomy* berhubungan positif dengan *work engagement*

Dalam penelitian sebelumnya oleh Olanrejawu et al. (2010) ini berkontribusi dalam mengatasi dampak *burnout*, *emotional exhaustion* salah satunya. JD-R model mengusulkan bahwa sumber daya pekerjaan dapat menginteraksi dampak dari tuntutan pekerjaan terhadap ketegangan kerja, termasuk *burnout* (Bakker et al., 2003). Menurut Bakker dan Demerouti (2007), jika sumber daya pekerjaan tidak ada (misal: *support*, *autonomy*, dan *feedback*) maka seseorang akan malas untuk bekerja dan akan meningkatkan *emotional exhaustion* sebagai salah satu dimensi dari *burnout*. *Emotional exhaustion* akan semakin tinggi karena terjadi *lack of* pada sumber daya pekerjaan.

H<sub>2</sub>: *Job autonomy* berhubungan negatif dengan *emotional exhaustion*

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Menurut Sekaran (2013), berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini dikategorikan ke dalam *cross sectional*, yaitu penelitian yang dilakukan hanya dalam satu periode waktu saja (hari, minggu, atau bulan) dalam pengambilan datanya. Dalam penelitian ini menggunakan pengambilan data berupa penyebaran kuesioner. Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah individu, yaitu karyawan marketing, IT, dan agen asuransi di Solo Raya.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah agen asuransi di Surakarta. Penentuan jumlah sampel minimum mangacu pada Hair *et al.* (1998) yaitu jumlah indikator dikali dengan 5 sampai 10. Jumlah indikator *job autonomy* sejumlah 9 *item*, *work engagement* sejumlah 9 *item*, dan *emotional exhaustion* sejumlah 9 *item*, sehingga total jumlah indikator sejumlah 27 *item*. Penulis memutuskan mengambil responden sebesar 162 orang, yang didapat dari  $27 \times 6 = 162$ . Teknik sampling yang digunakan adalah *nonprobability sampling*, sedangkan pemilihan anggota untuk menjadi responden menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* mempertimbangan sampel penelitian lebih tahu dengan hal yang peneliti ingin ketahui.

### Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

Variabel independen dalam penelitian ini adalah *job autonomy*. *Job autonomy* diukur menggunakan 9 *item* pertanyaan yang merupakan bagian dari *Autonomy Test Characteristic* yang terdapat pada *The Work Design Questionnaire* yang dikembangkan oleh Morgeson dan Humphrey (2006). Dengan menggunakan penggunaan skala likert 1 (sangat tidak setuju), sampai skala 5 (sangat setuju).

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *work engagement* dan *emotional exhaustion*. *Work engagement* dalam penelitian ini menggunakan 9 *item* versi *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) oleh Schaufeli, Bakker, dan Salanova (2006). Dengan menggunakan pengukuran skala likert 1 (tidak pernah) sampai skala 5 (selalu). Selain

itu, *emotional exhaustion* dalam penelitian ini diukur menggunakan 9 *item* dari *Maslach Burnout Inventory* (MBI) oleh Maslach dan Jackson (1986). Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner yang didistribusikan kepada karyawan marketing, IT, dan agen asuransi di berbagai perusahaan di Solo Raya. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh dari jawaban kuesioner yang diisi oleh responden, yaitu karyawan marketing, IT, dan agen asuransi di Solo Raya.

### Uji Validitas, Uji Reliabilitas, dan Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini uji validitas yang digunakan adalah dengan teknik *factor analysis*, yaitu merupakan bentuk pengujian yang menunjukkan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Maka teknik analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Tinggi rendahnya validitas suatu instrumen dapat dengan melihat *factor loading* dengan bantuan perangkat lunak SPSS. SPSS yang digunakan dalam penelitian ini adalah SPSS versi 23. Suatu *item* dikatakan valid apabila memiliki *factor loading*  $> 0,4$ , dan sebaliknya jika *factor loading* pada kuesioner tersebut  $< 0,4$  maka *item* tersebut tidak valid.

Selanjutnya, uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 23. Menurut Sekaran (2005), kriteria baik adalah ketika nilai *alpha* di atas 0,6. Pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan *Single Regression Analysis* (SRA) yang digunakan untuk menguji setiap dimensi *job autonomy* dengan variabel dependen yaitu *work engagement*, dan *emotional exhaustion*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan *software* SPSS 23.00 *for windows*. Pengujian validitas dilakukan pada 3 variabel dalam penelitian ini, yaitu *job autonomy*, *work engagement*, dan *emotional exhaustion* dengan jumlah 27 *item* pertanyaan. Suatu instrumen dapat dikatakan valid apabila memiliki *factor loading*  $\geq 0,4$  serta nilai KMO dan *Bartlett's Test*  $> 0,5$ . Selain itu suatu indikator dinyatakan valid apabila memisah atau tidak berada dalam satu komponen faktor yang sama dengan indikator lain yang mengukur variabel berbeda.

Tabel 1 Hasil Uji KMO

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.810
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1005.493
	df	136
	Sig.	.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Hasil uji KMO pada Tabel 1 sudah berada di atas 0.5 dengan angka 0.810 menunjukkan bahwa sampel yang digunakan sudah mencukupi. Hasil memperlihatkan bahwa instrumen memenuhi syarat validitas dan uji analisis faktor dapat dilanjutkan.

Tabel 2 Hasil Uji Validitas (Ekstraksi)

<b>Rotated Component Matrix<sup>a</sup></b>			
	Component		
	1	2	3
JA1	.736		
JA2	.786		
JA3	.782		
JA4	.726		
JA7	.795		
JA8	.785		
JA9	.609		
WA4			.678
WA6			.513
WA7			.573
WA8			.439
EE1		.792	
EE2		.800	
EE3		.731	
EE4		.772	
EE7		.732	
EE8		.633	
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			
a. Rotation converged in 4 iterations.			

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Pada penelitian ini, *item-item* pertanyaan bisa terekstrak sempurna setelah mengeluarkan *item* pertanyaan JA5, JA6, WA1, WA2, WA3, WA5, WA9, EE5, EE6, dan EE9. Hal ini menunjukkan bahwa *item-item* tersebut tidak dapat mengukur variabel yang diuji pada penelitian sehingga *item* pertanyaan tersebut perlu dihilangkan dengan pertimbangan masih ada *item-item* pertanyaan lain yang dapat mengukur variabel tersebut.

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan salah satu pengujian statistik untuk menunjukkan apakah sebuah pengukuran dapat memberikan hasil yang konsisten pada kondisi yang berbeda. Teknik yang digunakan adalah *Cronbach's Alpha* dengan bantuan SPSS 23.00 *for windows*. Hasil uji reliabilitas dapat dikatakan memiliki reliabilitas baik jika nilai dari *Cronbach's Alpha*  $\geq 0.60$ . Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Reliabilitas
<i>Job Autonomy</i>	0.878	6	Sangat tinggi
<i>Work Engagement</i>	0.315	4	Rendah
<i>Emotional Exhaustion</i>	0.855	6	Sangat tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Dari Tabel 3 dapat diambil kesimpulan bahwa variabel *Job Autonomy* serta *Emotional Exhaustion* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang tinggi sedangkan variabel *Work Engagement* rendah.

### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan *Single Regression Analysis* (SRA) yang digunakan untuk menguji setiap dimensi *job autonomy* dengan variabel dependen yaitu *work engagement*, dan *emotional exhaustion*. Penelitian ini menggunakan analisis regresi untuk menguji hipotesis yang diajukan. Analisis regresi digunakan untuk mempelajari pola dan hasil statistik antara dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini uji hipotesis dilakukan dengan metode *Single Regression Analysis* (SRA). Hasil Uji Nilai Signifikan *Job Autonomy* dan *Work Engagement* dapat dilihat di Tabel 4 dibawah ini.

Tabel 4 Hasil Uji Nilai Signifikan *Job Autonomy* dan *Work Engagement*

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.841	1	6.841	71.064	.000 <sup>b</sup>
	Residual	13.959	145	.096		
	Total	20.800	146			
a. Dependent Variable: Work Engagement						
b. Predictors: (Constant), Job Autonomy						

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai F test sebesar 71.064 dan nilai Sig. sebesar 0.000, yang berarti Sig. < kriteria signifikan yaitu 0.05. Dengan demikian nilai Sig. menunjukkan pengaruh yang signifikan yang berarti model persamaan regresi memenuhi kriteria.

Tabel 5 Koefisien Regresi Sederhana *Job Autonomy* dan *Work Engagement*

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.971	.161		12.229	.000
	Job Autonomy	.363	.043	.574	8.430	.000

a. Dependent Variable: Work Engagement

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Hasil perhitungan koefisien regresi sederhana di atas memperlihatkan nilai koefisien konstanta adalah sebesar 1.971, yang menunjukkan bahwa pada *saat job autonomy* 0, maka *work engagement* memiliki nilai 1.971. Selanjutnya nilai positif (0.363) yang terdapat pada koefisien regresi variabel independen (*job autonomy*) menggambarkan bahwa arah hubungan antara variabel independen (*job autonomy*) dengan variabel dependen *work engagement* adalah positif, di mana setiap kenaikan satu satuan variabel *job autonomy* akan menyebabkan kenaikan *work engagement* 0.363.

H<sub>1</sub>: *Job autonomy* berhubungan positif dengan *work engagement*

Berdasarkan hasil uji hipotesis, hubungan antara *job autonomy* dan *work engagement* memiliki nilai signifikan 0.000 (< 0.05) dan nilai korelasi sebesar 0.574. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *job autonomy* berhubungan positif terhadap *work engagement*, sehingga H<sub>1</sub> diterima.

Tabel 6 Hasil Uji Nilai Signifikan *Job Autonomy* dan *Emotional Exhaustion*

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.891	1	7.891	30.067	.000 <sup>b</sup>
	Residual	38.053	145	.262		
	Total	45.944	146			

a. Dependent Variable: Emotional Exhaustion  
 b. Predictors: (Constant), Job Autonomy

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai F test sebesar 30.067 dan nilai Sig.



sebesar 0.000, yang berarti Sig. < kriteria signifikan yaitu 0.05. Dengan demikian nilai Sig. menunjukkan pengaruh yang signifikan yang berarti model persamaan regresi memenuhi kriteria.

Tabel 7 Koefisien Regresi Sederhana *Job Autonomy* dan *Emotional Exhaustion*

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.207	.266		15.810	.000
	Job Autonomy	-.390	.071	-.414	-5.483	.000

a. Dependent Variable: Emotional Exhaustion

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Hasil perhitungan koefisien regresi sederhana di atas memperlihatkan nilai koefisien konstanta adalah sebesar 4.207, yang menunjukkan bahwa pada saat *job autonomy* 0, maka *emotional exhaustion* memiliki nilai 4.207. Selanjutnya nilai negatif (0.390) yang terdapat pada koefisien regresi variabel independen (*job autonomy*) menggambarkan bahwa arah hubungan antara variabel independen (*job autonomy*) dengan variabel dependen *emotional exhaustion* adalah negatif, dimana setiap kenaikan satu satuan variabel *job autonomy* akan menyebabkan penurunan *emotional exhaustion* 0.390.

H<sub>2</sub>: *Job autonomy* berhubungan dengan *emotional exhaustion*

Berdasarkan hasil uji hipotesis, hubungan antara *job autonomy* dan *emotional exhaustion* memiliki nilai signifikan 0.000 (< 0.05) dan nilai korelasi sebesar -0.414. Dapat disimpulkan bahwa *job autonomy* berhubungan negatif terhadap *emotional exhaustion*, sehingga H<sub>2</sub> diterima.

## Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job autonomy* memengaruhi *work engagement* secara positif. Semakin tinggi *job autonomy* karyawan, maka akan semakin tinggi pula tingkat *work engagement*. *Job autonomy* yang tinggi membuat karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik dan cenderung menetap di perusahaan. Ketika *autonomy* ditingkatkan, karyawan akan lebih merasa *engaged* akan lebih bertanggung jawab atas masalah di tempat kerja mereka. Selain itu dalam teori JD-R, *job autonomy* berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan motivasi intrinsik karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya di Universitas (Akram *et al.*, 2014) yang menemukan bahwa karyawan dan mahasiswa di Universitas dengan *job autonomy* yang tinggi akan mendorong *work engagement* yang tinggi, sehingga kinerja dan *output* yang dihasilkan oleh karyawan juga baik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job autonomy* memengaruhi *emotional*

*exhaustion* secara negatif. Semakin tinggi *job autonomy* karyawan, maka akan semakin rendah tingkat *emotional exhaustion*. *Emotional exhaustion* merupakan perasaan lelah yang dialami di tempat kerja, yang mungkin bisa berakibat buruk pada kinerja karyawan. Selain itu, jika keadaan ini tidak segera diatasi akan berakibat pada *turnover intension*. Namun, *emotional exhaustion* dapat dicegah dengan karyawan memiliki *job autonomy* yang tinggi, yang nantinya akan menjadi *work control* karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya di Nigeria (Olanrejawuet *et al.*, 2010) yang menemukan bahwa dokter rumah sakit di Nigeria dengan *job autonomy* yang tinggi akan mengatasi dampak yang ditimbulkan oleh *burnout*, yaitu *emotional exhaustion*.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada responden, dapat diambil beberapa kesimpulan. Tanggapan responden terhadap kuesioner menghasikan *mean* atau rata-rata skor yang tinggi untuk variabel *job autonomy*. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasakan *job autonomy* yang cukup tinggi pada pekerjaan mereka.

Analisis pada bagian pembahasan diperoleh kesimpulan bahwa *job autonomy* karyawan marketing, IT, dan agen asuransi di Solo Raya berpengaruh secara positif pada *work engagement*. Hal ini menunjukkan semakin tinggi *job autonomy* karyawan, maka tingkat *work engagement* juga akan semakin tinggi. Sebaliknya, *job autonomy* yang tinggi dapat meminimalisir *emotional exhaustion* yang pada akhirnya akan mengurangi tingkat *turnover intension*.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa *job autonomy* berpengaruh positif pada *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya *job autonomy* dapat meningkatkan *work engagement* dan meminimalisir *emotional exhaustion* karyawan pada jenis pekerjaan marketing, IT, dan agen asuransi pada beberapa perusahaan di Solo Raya, sehingga manajemen perusahaan perlu untuk terus memberikan *job autonomy* pada karyawannya.

### Keterbatasan dan Saran Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam kaitannya dengan proses pengambilan data. Hasil penelitian ini hanya didasarkan pada data primer yang berupa jawaban responden atau kuesioner yang telah disebar, sehingga data yang dikumpulkan sangat bergantung pada keseriusan dan kejujuran responden. Proses pengambilan data yang idealnya dilakukan sedekat mungkin dengan responden tidak dapat dilakukan sebagaimana mestinya terhadap keseluruhan responden dikarenakan keterbatasan akses dan izin penelitian.

Rekomendasi dalam penelitian selanjutnya mengenai pengaruh *job autonomy* terhadap *work engagement* dan *emotional exhaustion* dapat dilakukan dengan membandingkan beberapa kelompok responden tertentu dengan jenis pekerjaan yang lebih beragam untuk mengetahui pengaruh pada tingkat jenis pekerjaan yang bervariasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B. 2011. An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269.
- Bakker, A. B., and Demerouti, E. 2007. The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., and Euwema, M. C. 2005. Job Resources Buffer the Impact

- of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M. J. P. M., and Xanthopoulou, D. 2010. Beyond the Demand-Control Model: Thriving on High Job Demands and Resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 3-16.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. 2014 Job Demands-Resources Theory. In: Chen, P.Y. and Cooper, C.L., Eds., *Work and Wellbeing: A Complete Reference Guide*, John Wiley and Sons, New York, 1-28.
- Bothma, F.C., and Roodt, G. 2012. Work-Based Identity and Work Engagement as Potential Antecedents of Task Performance and Turnover Intention: Unravelling a Complex Relationship. *SA Journal of Industrial Psychology*, 38(1).
- Bovier, P.A., Arigoni, F., Schneider, M. and Gallaechi, M.B. 2009. Relationship between Work Satisfaction, Emotional Exhaustions and Mental Health among Swiss Primary Care Physicians. *European Journal of Public Health*, 19 (6); 611-617.
- Breaugh, J. A. 1985. The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations*, 38, 551-570.
- Burke, R.J. and Greenglass. 2001. Hospital Restructuring, Work-Family Conflict and Psychological Burnout among Nursing Staff. *Psychology Health*, 58: 95-114.
- Catteeuw, F., Flynn, E., and Vonderhorst, J. 2007. Employee Engagement: Boosting Productivity in Turbulent Times. *Organization Development Journal*, 25, 151-157.
- Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., George, J. F. 2007. IT Road Warriors: Balancing Work-Family Conflict, Job Autonomy, and Work Overload to Mitigate Turnover Intentions. *Mis Quarterly*.
- Demerouti, E. Bakker, A.B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W.B. 2001. The Job Demands Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 499-512.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., and Cameron, J. 1999. Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation?. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Fatturochman. 1997. The Job Characteristic Theory: A Review. *Buletin psikologi*, 2, 1-13.
- Fujimoto, Yuka, Ferdous, Ahmed, Sekiguchi, Tomoki and Sugianto, Ly-Fie. 2016. The Effect of Mobile Technology Usage on Work Engagement and Emotional Exhaustion in Japan. *Journal of Business Research*, vol. 69, no. 9, pp. 3315-3323, doi: 10.1016/j.jbusres.2016.02.013.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. 1980. *Work Redesign*. Addiance-Wesley Publishing Company.
- Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson, R.L., Thatam and W.C. Black. 1998. *Multivariate Data Analysis*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hakanen, J.J. and 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, 415-424.
- Houkes, I., Janssen, P. P. M., de Jonge, J., and Bakker, A. B. 2003. Personality, Work Characteristics and Employee Well-Being: A Longitudinal Analysis of Additive and Moderating Effects. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 20-38.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karasek, R. A. 1979. Job Demands, Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

- Llorens, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., and Salanova, M. 2006. Testing the Robustness of the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 13, 378-391.
- Lockwood, N.R. 2005. *Employee Engagement*. USA: SHRM Research Briefly Stated.
- Maslach, C, and Jackson, S. E. 1981. The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2: 99-113.
- Maslach, C., and Jackson, S. E. 1986. *Maslach Burnout Inventory Manual (2nd ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., and Leiter, M. P. 1997. *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do about It*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. 2001. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Morgeson, F. P., and 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, 1321-1339.
- Morrow, P. C., and McElroy, J. C. 1987. Work Commitment and Job Satisfaction Over Three Career Stages. *Journal of Vocational Behavior*, 30 (3): 330-346.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., and Wright, P. M. 2006. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, (6th ed.)*. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
- Olanrejawu, Sulaiman., and Ifenna, Ezeanya. 2010. Task Identity and Job Autonomy as Correlates of Burnout among Doctor in Jos. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*.
- Parker, P., and Mokhesi-Parker, J. 1998. In the Shadow of Sharpeville: Apartheid and Criminal Justice. *New York University Press*.
- Pieterse-Landman, E. 2012. The Relationship between Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Characteristics, and Intention to Quit [Master's Thesis, Stellenbosch University, South Africa].
- Roberts, D. R., and Davenport, T. O. 2002. Job Engagement: Why it's Important and How to Improve It. Wiley Periodical, Inc.
- Rothmann, S., and Joubert, J. H. M. 2007. Job Demands, Job Resources, Burnout and Work Engagement of Managers at a Platinum Mine in the North West Province. *South African Journal of Management*. 38(3), 49-61.
- Ryan, R. and Deci, E. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Salanova, M., and Schaufeli W. B. 2008. A Cross-National Study of Work Engagement as a Mediator Between Job Resources and Proactive Behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 116-131.
- Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B. 2004. Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293- 315.
- Schaufeli, W. B., Salanova M., Gonzalez R. V., and Bakker, A. B. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Rhenen, W.V. 2008. [Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being?](#) *Applied psychology*, 57, 173-203.

- Schaufeli, W., Bakker, A. and Salanova, M. 2006. The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W., Leiter, M.P. and Maslach, C. 2009. Burnout: 35 Years of Research and Practice. *Career Development International*, 14(3): 204-220.
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. 2004. Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp. 293-315.
- Sekaran U, Bougie R. 2013. *Research Methods for business*. United Kingdom: Wiley.
- Sekaran, U. 2000. *Research Method For Business 3 edition*. New York: John Willey & Sons Inc.
- Sekaran, U. 2003. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. 4th Edition*. New York: John Wiley & Sons.
- Sekaran, U. 2005. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach, 6th Edition*. Australia: John Wiley and Sons.
- Sennentag, Sabine, Iris Kuttler, Charlotte Fritz. 2010. Job Stressors, Emotional Exhaustion, and Need for Recovery: A Multi-Source Study on the Benefits of Psychological Detachment. *Journal of Vocational Behavior*. 76(3), pp. 355-365.
- Spector, E. P. 1997. *Job Satisfaction*. USA: SAGE Publications, Inc.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Wright, T. A., and Cropamzano, R. 1998. Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*. 83. 486-493.
- Zaglady, A.L. 2005. Pengaruh Kelelahan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja. 1(4)
- Zhou, J., and Shalley, C. E. 2008. *Expanding the Scope and Impact of Organizational Creativity Research*. In J. Zhou and C. Shalley (Eds.) *Handbook of Organizational Creativity*, 347-368. New York: Lawrence Erlbaum and Associates.