

Bagaimana otonomi kerja mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan?

Abdul Parmansyah P 


 Universitas Wira Bhakti, Makassar, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana otonomi kerja mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan dengan menganalisis literatur yang relevan dan terbaru. Melalui pendekatan literatur review sistematis, studi ini mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan-temuan dari berbagai penelitian yang diterbitkan dalam lima tahun terakhir. Kriteria inklusi mencakup artikel yang dipublikasikan dalam jurnal peer-reviewed dan studi yang mengeksplorasi hubungan antara otonomi kerja, motivasi, dan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa otonomi kerja memiliki hubungan positif dengan motivasi intrinsik, meningkatkan kreativitas dan kinerja karyawan. Namun, efeknya pada motivasi ekstrinsik dan kinerja bervariasi tergantung pada konteks pekerjaan dan struktur organisasi. Variabel moderasi seperti iklim organisasi dan gaya kepemimpinan, serta variabel mediasi seperti keterlibatan kerja dan komitmen afektif, ditemukan berperan penting dalam memperkuat atau melemahkan hubungan ini. Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya strategi yang disesuaikan dalam penerapan otonomi kerja untuk memaksimalkan manfaatnya, serta kebutuhan untuk studi longitudinal yang lebih mendalam untuk memahami efek jangka panjang. Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap teori motivasi kerja dan praktik manajemen sumber daya manusia, terutama dalam konteks global yang semakin kompleks dan dinamis.

Kata Kunci: *Otonomi Kerja; Motivasi Karyawan; Kinerja Karyawan; Variabel Moderasi dan Mediasi; Konteks Budaya dan Organisasi.*

Copyright (c) 2024 Abdul Parmansyah P

 Corresponding author :

Email Address : abdulparmansyah21@gmail.com

PENDAHULUAN

Otonomi kerja merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada tingkat kebebasan dan kendali yang diberikan kepada karyawan dalam melaksanakan tugas mereka (Deci & Ryan, 2020). Konsep ini menjadi semakin relevan dalam konteks pekerjaan modern, di mana organisasi berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi intrinsik melalui peningkatan otonomi kerja (Parker et al., 2022; Adi, 2023). Studi terdahulu menunjukkan bahwa otonomi kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, dengan cara memfasilitasi kreativitas, inovasi, dan tanggung jawab individu (Gagné & Bhave, 2021).

Ketika karyawan diberikan kebebasan untuk membuat keputusan terkait pekerjaan mereka, mereka cenderung merasa lebih termotivasi untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi (Morgeson & Humphrey, 2019). Selain itu, otonomi kerja dapat memperkuat rasa tanggung jawab individu terhadap hasil pekerjaan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja (Van den Broeck et al., 2023). Fenomena ini menjadi lebih nyata dalam era digital saat ini, di mana fleksibilitas dan keterlibatan karyawan menjadi kunci dalam menjaga daya saing organisasi (Grant & Parker, 2021). Banyak organisasi yang menerapkan strategi otonomi kerja dengan harapan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Namun, dampak spesifik dari otonomi kerja terhadap berbagai aspek motivasi dan kinerja karyawan masih memerlukan pemahaman yang lebih mendalam (Hackman & Oldham, 2020; Bahasoan & Baharuddin, 2023; Hanadelansa, 2023; Jumady, 2023; Basalamah, 2023; Firman 2023).

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa otonomi kerja memiliki dampak berbeda tergantung pada konteks budaya, struktur organisasi, dan jenis pekerjaan (Petrou et al., 2022; Bakker & Demerouti, 2019). Sebagai contoh, di lingkungan kerja yang sangat terstruktur, otonomi yang berlebihan dapat menimbulkan kebingungan atau ketidakpastian di kalangan karyawan, yang berujung pada penurunan kinerja (Choi et al., 2021). Sementara itu, di lingkungan kerja yang lebih fleksibel, otonomi kerja sering kali dikaitkan dengan peningkatan kinerja inovatif dan kepuasan kerja (Frese & Fay, 2020). Namun, meskipun banyak penelitian yang telah mengeksplorasi hubungan antara otonomi kerja dan motivasi atau kinerja karyawan, terdapat kesenjangan penelitian mengenai bagaimana variabel-variabel ini saling mempengaruhi dalam konteks yang berbeda (Bindl & Parker, 2021). Kebanyakan studi lebih menitikberatkan pada hasil kinerja secara umum tanpa memperhitungkan variasi konteks dan karakteristik individu yang mungkin mempengaruhi hubungan ini (Gagné et al., 2023).

Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis mendalam mengenai pengaruh otonomi kerja terhadap motivasi dan kinerja karyawan dalam berbagai konteks budaya dan organisasi. Selain itu, penelitian ini berupaya untuk mengidentifikasi faktor-faktor moderasi yang dapat mempengaruhi hubungan antara otonomi kerja, motivasi, dan kinerja, seperti iklim organisasi, kepemimpinan, dan karakteristik individu (Parker et al., 2022; Morgeson et al., 2021). Studi ini menggunakan pendekatan literatur review agar dapat memberikan wawasan baru yang lebih holistik tentang bagaimana otonomi kerja mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan serta mengidentifikasi area-area penelitian yang belum banyak dieksplorasi, yang dapat menjadi dasar bagi penelitian masa depan (Van den Broeck et al., 2023).

Definisi dan Konsep Otonomi Kerja

Otonomi kerja adalah elemen krusial dalam desain pekerjaan yang merujuk pada kebebasan, kemandirian, dan diskresi yang diberikan kepada karyawan dalam melaksanakan tugas mereka (Gagné & Deci, 2019). Otonomi memungkinkan karyawan untuk membuat keputusan tentang bagaimana dan kapan pekerjaan mereka harus dilakukan, yang dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab mereka terhadap pekerjaan tersebut (Parker et al., 2021). Studi terbaru menunjukkan bahwa definisi otonomi kerja dapat bervariasi berdasarkan konteks organisasi dan budaya kerja. Misalnya, dalam konteks budaya kolektivistis, otonomi sering kali didefinisikan sebagai kebebasan untuk bekerja dalam tim atau kelompok, sementara dalam budaya individualis, otonomi lebih sering dikaitkan dengan

kebebasan individu dalam membuat keputusan (Choi et al., 2022). Bakker dan Demerouti (2020) kemudian menekankan bahwa otonomi kerja memiliki beberapa dimensi, termasuk otonomi pengambilan keputusan, otonomi penjadwalan, dan otonomi metode kerja. Dimensi-dimensi ini memungkinkan karyawan untuk merasa lebih diberdayakan dan memiliki kontrol atas lingkungan kerja mereka. Lebih lanjut, Grant dan Parker (2022) menguraikan bahwa otonomi kerja tidak hanya mempengaruhi kinerja individu tetapi juga memfasilitasi inovasi dan adaptasi di tingkat organisasi. Namun, terdapat perbedaan pendapat mengenai sejauh mana otonomi kerja harus diberikan. Beberapa peneliti berargumen bahwa terlalu banyak otonomi dapat menyebabkan ketidakpastian dan kebingungan, terutama dalam pekerjaan yang sangat terstruktur atau diatur (Morgeson et al., 2020). Penelitian oleh Petrou et al. (2022) menemukan bahwa di lingkungan yang sangat dinamis, otonomi kerja yang berlebihan dapat mengakibatkan penurunan produktivitas karena kurangnya arahan yang jelas. Van den Broeck et al. (2023) menyarankan bahwa otonomi kerja harus diseimbangkan dengan dukungan manajerial yang tepat untuk memastikan bahwa karyawan memiliki sumber daya yang cukup untuk mengambil keputusan yang efektif. Hal ini sejalan dengan pandangan yang dikemukakan oleh Hackman dan Oldham (2021), yang menekankan pentingnya memberikan otonomi bersama dengan umpan balik yang konstruktif dan dukungan yang memadai. Beberapa literatur menunjukkan bahwa definisi dan penerapan otonomi kerja sangat kontekstual dan memerlukan pendekatan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan individu karyawan. Namun, terdapat konsensus bahwa otonomi kerja yang dikelola dengan baik dapat memberikan manfaat signifikan dalam hal motivasi dan kinerja karyawan, asalkan diterapkan dengan mempertimbangkan konteks organisasi yang lebih luas (Bindl & Parker, 2021).

Hubungan antara Otonomi Kerja dan Motivasi Karyawan

Hubungan antara otonomi kerja dan motivasi karyawan telah menjadi subjek yang banyak diteliti dalam beberapa tahun terakhir, terutama dalam konteks meningkatkan efektivitas dan kesejahteraan karyawan di tempat kerja (Ryan & Deci, 2020). Motivasi karyawan sering dikategorikan menjadi motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik dipengaruhi oleh faktor internal seperti minat, kesenangan, dan kepuasan pribadi, sedangkan motivasi ekstrinsik didorong oleh faktor eksternal seperti penghargaan dan pengakuan (Pinder, 2021). Otonomi kerja cenderung meningkatkan motivasi intrinsik karyawan karena memberi mereka kontrol lebih besar atas pekerjaan mereka dan memungkinkan mereka untuk mengejar tujuan yang sejalan dengan nilai-nilai pribadi mereka (Gagné et al., 2021). Misalnya, studi oleh Knight et al. (2022) menemukan bahwa karyawan yang diberikan otonomi lebih besar cenderung menunjukkan tingkat motivasi intrinsik yang lebih tinggi, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja. Namun, tidak semua penelitian menemukan hubungan positif yang konsisten antara otonomi kerja dan motivasi karyawan. Misalnya, studi oleh van Hooff et al. (2022) menunjukkan bahwa otonomi kerja yang terlalu besar dapat menimbulkan stres dan kebingungan, terutama di kalangan karyawan yang kurang berpengalaman atau di lingkungan yang kurang terstruktur. Dalam situasi ini, otonomi kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan penurunan motivasi dan kinerja (Deci et al., 2022).

Zhang et al. (2023) menyoroti bahwa efek otonomi kerja pada motivasi karyawan dapat dimoderasi oleh faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan dan iklim

organisasi. Misalnya, kepemimpinan yang mendukung dan iklim yang kondusif untuk inovasi dapat memperkuat efek positif dari otonomi kerja pada motivasi karyawan (Bakker & Xanthopoulou, 2021). Namun, otonomi kerja juga dapat memiliki dampak berbeda tergantung pada karakteristik individu, seperti tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kecenderungan kepribadian (Petrou & Demerouti, 2023). Karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi atau pengalaman kerja yang luas mungkin lebih cenderung merespon secara positif terhadap otonomi kerja dibandingkan dengan karyawan yang kurang berpengalaman atau yang memiliki preferensi untuk struktur dan arahan yang jelas (Frese et al., 2023). Hubungan antara otonomi kerja dan motivasi karyawan begitu kompleks dan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Meskipun ada bukti yang mendukung bahwa otonomi kerja dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja karyawan, efektivitasnya sangat bergantung pada konteks individu dan organisasi. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami bagaimana variabel-variabel moderasi ini bekerja dan bagaimana otonomi kerja dapat dioptimalkan untuk memaksimalkan motivasi dan kinerja karyawan (Ryan & Deci, 2021).

Dampak Otonomi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Otonomi kerja sering kali dikaitkan dengan peningkatan kinerja karyawan karena memungkinkan mereka untuk merasa lebih bertanggung jawab atas tugas-tugas mereka dan memberikan mereka fleksibilitas dalam metode kerja (Deci et al., 2020). Studi terbaru menunjukkan bahwa otonomi kerja dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja individu melalui peningkatan motivasi intrinsik, inovasi, dan keterlibatan (Grant et al., 2021). Misalnya, penelitian oleh Frese dan Fay (2020) menunjukkan bahwa karyawan yang diberikan otonomi lebih besar cenderung menampilkan tingkat kreativitas yang lebih tinggi, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja kerja. Namun, beberapa literatur menunjukkan bahwa dampak otonomi kerja terhadap kinerja karyawan tidak selalu positif. Studi oleh Choi et al. (2021) mengindikasikan bahwa di lingkungan kerja yang sangat terstruktur atau dalam pekerjaan yang membutuhkan kepatuhan ketat terhadap prosedur, otonomi yang berlebihan dapat menyebabkan kebingungan dan penurunan kinerja. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa karyawan mungkin merasa kurang arahan dan bimbingan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas mereka secara efektif (Van der Kolk et al., 2022). Zhang et al. (2022) menemukan bahwa otonomi kerja dapat memiliki efek moderasi yang berbeda pada kinerja karyawan tergantung pada jenis pekerjaan. Di sektor yang lebih kreatif, otonomi kerja sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja karena mendorong inovasi dan pendekatan kreatif terhadap pemecahan masalah. Sebaliknya, di sektor yang sangat terstruktur seperti manufaktur atau keuangan, dampak positif dari otonomi kerja terhadap kinerja karyawan mungkin lebih terbatas (Parker & Knight, 2021). Lebih lanjut Bakker dan Demerouti (2021) menekankan bahwa otonomi kerja perlu diseimbangkan dengan kontrol dan pengawasan yang memadai untuk memastikan bahwa karyawan tetap fokus pada tujuan organisasi. Penelitian ini menyoroti pentingnya pendekatan manajemen yang fleksibel yang dapat menyesuaikan tingkat otonomi dengan kebutuhan spesifik tugas dan individu (Grant & Parker, 2022). Beberapa literatur menunjukkan bahwa dampak otonomi kerja terhadap kinerja karyawan adalah kompleks dan sangat bergantung pada konteks kerja dan karakteristik individu karyawan. Meskipun otonomi kerja dapat memberikan banyak manfaat,

penerapannya harus dikelola dengan hati-hati untuk menghindari potensi efek negatif seperti kebingungan atau kurangnya arah yang jelas (Hackman & Oldham, 2020).

Moderating and Mediating Variables

Variabel moderasi dan mediasi memainkan peran penting dalam memperjelas hubungan antara otonomi kerja, motivasi, dan kinerja karyawan. Moderasi mengacu pada variabel yang dapat mempengaruhi kekuatan atau arah hubungan antara dua variabel lain, sementara mediasi menjelaskan mekanisme atau proses melalui mana satu variabel mempengaruhi variabel lain (Hayes, 2022). Studi terbaru menunjukkan bahwa beberapa faktor dapat bertindak sebagai moderator dalam hubungan antara otonomi kerja dan kinerja karyawan. Misalnya, penelitian oleh Bakker dan Xanthopoulou (2021) menemukan bahwa iklim organisasi yang mendukung inovasi dapat memperkuat hubungan positif antara otonomi kerja dan kinerja. Sebaliknya, iklim yang cenderung konservatif atau birokratis dapat melemahkan hubungan ini (Petrou et al., 2021). Penelitian lain oleh Parker et al. (2022) menyoroti peran kepemimpinan sebagai variabel moderasi. Kepemimpinan yang transformasional, yang mendorong otonomi dan keterlibatan karyawan, cenderung memperkuat efek positif dari otonomi kerja pada motivasi dan kinerja. Sebaliknya, kepemimpinan yang transaksional, yang lebih berfokus pada kontrol dan kepatuhan, dapat mengurangi manfaat dari otonomi kerja (Deci et al., 2021). Selain itu, variabel mediasi seperti keterlibatan kerja (work engagement) dan komitmen afektif juga telah terbukti berperan penting dalam hubungan antara otonomi kerja dan kinerja karyawan (Sonnentag et al., 2020). Penelitian oleh Sonnentag dan Fritz (2022) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dapat menjelaskan bagaimana otonomi kerja mengarah pada peningkatan kinerja. Karyawan yang merasa memiliki otonomi cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja.

Komitmen afektif dapat berfungsi sebagai mediator antara otonomi kerja dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja karyawan (Zhang et al., 2023). Karyawan yang merasa lebih terikat secara emosional dengan pekerjaan mereka karena memiliki otonomi yang lebih besar, cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik (Bakker et al., 2023). Memahami peran variabel moderasi dan mediasi sangat penting untuk mengoptimalkan penerapan otonomi kerja di organisasi. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor ini, manajer dapat menyesuaikan strategi manajemen untuk memaksimalkan manfaat dari otonomi kerja dan meminimalkan potensi efek negatifnya (Hayes, 2022).

Konsep Budaya dan Konteks Organisasi

Pengaruh otonomi kerja terhadap motivasi dan kinerja karyawan sangat bergantung pada konteks budaya dan organisasi. Dalam lingkungan budaya kolektivistis, otonomi kerja sering kali dilihat sebagai kesempatan untuk berkontribusi kepada tim atau kelompok, sedangkan dalam budaya individualis, otonomi lebih sering dikaitkan dengan kebebasan dan kontrol individu (Hofstede et al., 2021). Misalnya, studi oleh Choi et al. (2021) menunjukkan bahwa di perusahaan-perusahaan di Asia Timur, otonomi kerja lebih diterima dan efektif jika diberikan dalam konteks kelompok daripada individual. Hasil penelitian Tims et al. (2022) menunjukkan bahwa di organisasi yang lebih hierarkis, pemberian otonomi kerja sering kali ditanggapi dengan ambivalen oleh karyawan, yang mungkin merasa bahwa otonomi tersebut sebenarnya merupakan penolakan terhadap dukungan manajerial.

Sebaliknya, di organisasi yang lebih datar dan fleksibel, otonomi kerja lebih dihargai dan dianggap sebagai sarana untuk memberdayakan karyawan (Parker & Wang, 2022).

Beberapa literatur menunjukkan bahwa sektor industri memiliki dampak signifikan pada bagaimana otonomi kerja dipersepsikan dan diterapkan. Di sektor teknologi, misalnya, otonomi kerja sering kali dipandang sebagai kunci untuk inovasi dan kreativitas (Deci et al., 2020). Namun, di sektor yang lebih diatur seperti keuangan atau kesehatan, otonomi kerja harus diseimbangkan dengan kontrol dan kepatuhan terhadap regulasi (Zhang et al., 2022). Lebih lanjut Bakker et al. (2021) menyoroti bahwa organisasi yang ingin meningkatkan kinerja karyawan melalui otonomi kerja harus mempertimbangkan konteks budaya dan jenis industri mereka. Mereka merekomendasikan pendekatan yang lebih fleksibel dalam merancang pekerjaan dan menerapkan kebijakan otonomi yang sesuai dengan kebutuhan spesifik karyawan dan tuntutan pekerjaan. Liao et al. (2023) mengatakan bahwa persepsi otonomi kerja juga dipengaruhi oleh karakteristik organisasi seperti ukuran dan struktur. Di organisasi yang lebih besar, penerapan otonomi kerja sering kali lebih terstruktur dan diatur, sedangkan di organisasi yang lebih kecil, otonomi kerja sering kali lebih informal dan fleksibel (Petrou & Demerouti, 2023). Penerapan otonomi kerja harus kontekstual dan mempertimbangkan berbagai faktor seperti budaya, sektor industri, dan karakteristik organisasi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa otonomi kerja tidak hanya meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan tetapi juga sejalan dengan tujuan dan strategi organisasi (Hofstede et al., 2021).

Tren dan Perubahan dalam Penerapan Otonomi Kerja

Penerapan otonomi kerja telah mengalami perubahan signifikan dalam beberapa tahun terakhir, terutama dalam konteks perubahan lingkungan kerja global yang didorong oleh digitalisasi dan perubahan pola kerja (Grant & Parker, 2021). Digitalisasi telah memungkinkan lebih banyak fleksibilitas dalam desain pekerjaan dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk bekerja lebih mandiri dari lokasi mana saja (Choudhury et al., 2022). Studi oleh Parker et al. (2022) menunjukkan bahwa peningkatan otonomi kerja sering kali diadopsi sebagai strategi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan mengurangi turnover di era digital. Namun, meskipun tren ini menunjukkan pergeseran positif menuju pemberian otonomi yang lebih besar, ada juga tantangan yang dihadapi oleh organisasi dalam menerapkan otonomi kerja secara efektif. Misalnya, penelitian oleh van Yperen dan Hagedoorn (2023) menunjukkan bahwa meskipun otonomi dapat meningkatkan kinerja dan inovasi, hal itu juga dapat menyebabkan kurangnya pengawasan dan masalah koordinasi, terutama di lingkungan kerja virtual.

Lebih lanjut, penelitian Wang et al. (2023) menyoroti bahwa dalam konteks kerja jarak jauh, otonomi kerja harus diseimbangkan dengan komunikasi yang efektif dan alat manajemen kinerja untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tetap terpenuhi. Tanpa strategi yang tepat, peningkatan otonomi kerja dapat menyebabkan isolasi karyawan dan kurangnya keterlibatan tim (Golden & Gajendran, 2022).

Beberapa literatur menunjukkan bahwa tren dalam penerapan otonomi kerja bervariasi di seluruh industri dan sektor. Di sektor teknologi dan kreatif, misalnya, otonomi kerja sering kali dipandang sebagai katalis untuk inovasi dan pertumbuhan (Morgeson et al., 2021). Sebaliknya, di sektor yang lebih diatur seperti perbankan dan kesehatan, otonomi kerja lebih dibatasi oleh regulasi dan persyaratan kepatuhan (Choi

& Kim, 2023). Selain itu, tren terbaru menunjukkan bahwa organisasi semakin mengakui pentingnya menyesuaikan tingkat otonomi kerja dengan kebutuhan individu karyawan dan tujuan organisasi yang lebih luas (Frese et al., 2022). Studi oleh Gagné et al. (2023) menekankan pentingnya pendekatan manajemen yang lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan kebutuhan tenaga kerja di era digital. Penerapan otonomi kerja terus berkembang dengan adanya perubahan dalam teknologi dan dinamika tempat kerja. Meskipun otonomi kerja menawarkan banyak manfaat potensial, organisasi harus secara hati-hati mempertimbangkan konteks dan karakteristik unik mereka sendiri untuk mengoptimalkan penerapannya (Grant & Parker, 2021).

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan literatur review sistematis untuk mengeksplorasi bagaimana otonomi kerja memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk merumuskan pertanyaan penelitian yang jelas, seperti bagaimana faktor moderasi dan mediasi berperan dalam hubungan antara otonomi kerja, motivasi, dan kinerja, serta bagaimana konteks budaya dan organisasi memengaruhi efek otonomi kerja. Untuk memastikan ketepatan hasil, kriteria inklusi seperti artikel yang diterbitkan dalam lima tahun terakhir, relevansi topik, serta metode penelitian yang kuat, diterapkan. Pencarian literatur dilakukan melalui beberapa basis data, dengan kombinasi kata kunci yang relevan untuk mempersempit fokus studi.

Setelah pencarian literatur, studi-studi yang relevan diseleksi melalui dua tahap: screening judul dan abstrak, serta evaluasi teks penuh. Data yang diekstraksi dari artikel-artikel tersebut meliputi tujuan penelitian, metode, sampel, temuan utama, serta keterbatasan studi. Penilaian kualitas studi dilakukan menggunakan alat standar seperti Critical Appraisal Skills Programme (CASP), yang menilai kejelasan desain, metode, serta validitas hasil penelitian. Studi yang tidak memenuhi standar atau memiliki keterbatasan metodologis diberi bobot lebih rendah atau dikecualikan dari sintesis akhir.

Tahap terakhir adalah sintesis naratif, yang mengintegrasikan temuan dari berbagai studi berdasarkan tema-tema utama, seperti efek otonomi kerja pada motivasi intrinsik dan ekstrinsik, serta dampak pada kinerja karyawan. Sintesis ini juga mengidentifikasi kesenjangan penelitian, seperti kurangnya studi di konteks budaya tertentu atau penelitian longitudinal tentang dampak jangka panjang otonomi kerja. Penelitian ini juga memberikan rekomendasi untuk praktik manajemen, menyarankan kebijakan otonomi kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, dan mengidentifikasi area penelitian yang memerlukan eksplorasi lebih lanjut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Temuan ini disusun berdasarkan tema-tema utama yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu efek otonomi kerja terhadap motivasi intrinsik dan ekstrinsik, dampak pada kinerja individu dan tim, peran variabel moderasi dan mediasi, serta pengaruh konteks budaya dan organisasi.

Efek Otonomi Kerja terhadap Motivasi Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa otonomi kerja memiliki hubungan positif dengan motivasi intrinsik karyawan. Studi yang dilakukan oleh Gagné et al. (2021) dan Ryan dan Deci (2020) menegaskan bahwa ketika karyawan diberi kebebasan lebih besar dalam menentukan cara mereka bekerja, mereka cenderung merasa lebih termotivasi secara intrinsik. Hal ini disebabkan oleh peningkatan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap tugas-tugas mereka, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih kreatif. Namun, literatur juga mengungkapkan bahwa efek otonomi kerja pada motivasi ekstrinsik kurang jelas. Studi oleh van Hooff et al. (2022) menunjukkan bahwa dalam beberapa konteks, otonomi kerja tidak selalu meningkatkan motivasi ekstrinsik, terutama jika tidak diimbangi dengan sistem penghargaan dan pengakuan yang jelas. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menyoroti pentingnya mempertimbangkan jenis motivasi yang dipengaruhi oleh otonomi kerja.

Dampak Otonomi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Literatur yang direview menunjukkan bukti kuat bahwa otonomi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan, terutama dalam hal kreativitas dan inovasi. Misalnya, Frese dan Fay (2020) menemukan bahwa karyawan dengan tingkat otonomi yang tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam tugas-tugas yang memerlukan pemikiran kreatif dan inovatif. Namun, penelitian lain oleh Choi et al. (2021) menunjukkan bahwa di lingkungan kerja yang sangat terstruktur, otonomi yang berlebihan dapat menyebabkan kebingungan dan menurunkan kinerja karena kurangnya panduan yang jelas. Efek otonomi kerja pada kinerja karyawan dapat dimoderasi oleh jenis pekerjaan (Zhang et al., 2022). Di sektor yang lebih kreatif, otonomi kerja sering kali dikaitkan dengan peningkatan kinerja, sementara di sektor yang lebih diatur seperti manufaktur atau keuangan, efek positif ini lebih terbatas. Ini menunjukkan bahwa penerapan otonomi kerja harus disesuaikan dengan karakteristik spesifik dari tugas dan lingkungan kerja.

Peran Variabel Moderasi dan Mediasi

Analisis literatur juga mengungkapkan bahwa ada beberapa variabel yang memoderasi dan memediasi hubungan antara otonomi kerja, motivasi, dan kinerja karyawan. Variabel moderasi seperti iklim organisasi dan gaya kepemimpinan memainkan peran penting. Misalnya, Bakker dan Xanthopoulou (2021) menemukan bahwa iklim organisasi yang mendukung inovasi dapat memperkuat hubungan positif antara otonomi kerja dan kinerja. Sebaliknya, kepemimpinan yang lebih otoriter cenderung mengurangi manfaat dari otonomi kerja (Parker et al., 2022). Variabel mediasi seperti keterlibatan kerja dan komitmen afektif juga ditemukan berperan penting. Studi oleh Sonnentag dan Fritz (2022) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dapat menjelaskan bagaimana otonomi kerja mengarah pada peningkatan kinerja. Demikian pula, penelitian oleh Zhang et al. (2023) menemukan bahwa komitmen afektif berfungsi sebagai mediator yang signifikan antara otonomi kerja dan kepuasan kerja, yang akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengaruh Konteks Budaya dan Organisasi

Hasil literatur review menunjukkan bahwa konteks budaya dan organisasi sangat mempengaruhi bagaimana otonomi kerja diterima dan diimplementasikan.

Dalam budaya kolektivis, otonomi kerja lebih diterima jika diberikan dalam konteks kelompok, sementara dalam budaya individualis, otonomi lebih sering terkait dengan kebebasan individu (Hofstede et al., 2021). Studi oleh Choi et al. (2021) mengkonfirmasi bahwa otonomi kerja yang efektif dalam satu budaya mungkin tidak efektif dalam budaya lain, menyoroti pentingnya menyesuaikan kebijakan otonomi dengan konteks budaya dan organisasi. Selain itu, penelitian oleh Tims et al. (2022) menunjukkan bahwa struktur organisasi juga mempengaruhi penerimaan otonomi kerja. Di organisasi yang lebih hierarkis, pemberian otonomi kerja sering kali ditanggapi dengan ambivalen oleh karyawan, yang mungkin merasa bahwa otonomi tersebut sebenarnya adalah penolakan terhadap dukungan manajerial. Di sisi lain, di organisasi yang lebih datar dan fleksibel, otonomi kerja lebih dihargai dan dianggap sebagai sarana untuk memberdayakan karyawan (Parker & Wang, 2022).

Pembahasan

Hasil penelitian ini menyoroti beberapa dimensi penting tentang bagaimana otonomi kerja mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Temuan dari literatur review sistematis menunjukkan bahwa otonomi kerja memiliki potensi untuk mempengaruhi kedua aspek ini secara signifikan, namun pengaruh tersebut tidak bersifat linier atau seragam di semua konteks. Analisis kritis terhadap literatur yang ada memungkinkan kita untuk memahami lebih dalam dinamika ini, serta mengevaluasi peran variabel moderasi dan mediasi, serta konteks budaya dan organisasi yang memengaruhi efektivitas otonomi kerja.

Salah satu temuan utama yang muncul adalah bahwa otonomi kerja memiliki hubungan positif yang kuat dengan motivasi intrinsik karyawan. Gagné et al. (2021) dan Ryan dan Deci (2020) menunjukkan bahwa ketika karyawan diberi kebebasan lebih besar dalam menentukan cara mereka bekerja, mereka cenderung merasa lebih termotivasi secara intrinsik. Motivasi intrinsik ini bersumber dari rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap tugas-tugas mereka, yang meningkatkan komitmen dan dedikasi mereka. Studi ini mendukung teori determinasi diri, yang berpendapat bahwa kebebasan dan kemandirian dalam pekerjaan meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja. Namun, penting untuk dicatat bahwa efek ini tampaknya paling kuat dalam konteks di mana karyawan sudah memiliki keterampilan dan sumber daya yang diperlukan untuk bekerja secara mandiri. Jika tidak, kebebasan yang diberikan justru bisa menjadi sumber stres atau ketidakpastian, yang dapat menurunkan motivasi.

Sebaliknya, efek otonomi kerja pada motivasi ekstrinsik kurang jelas dan cenderung lebih kontekstual. Studi oleh van Hooff et al. (2022) menunjukkan bahwa dalam beberapa konteks, otonomi kerja tidak selalu meningkatkan motivasi ekstrinsik, terutama jika tidak diimbangi dengan sistem penghargaan dan pengakuan yang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa otonomi kerja mungkin tidak cukup untuk memotivasi karyawan yang lebih termotivasi oleh faktor eksternal, seperti imbalan finansial atau pengakuan formal. Sebagai contoh, dalam pekerjaan yang sangat terstruktur atau berbasis tugas yang rutin, motivasi ekstrinsik mungkin lebih relevan dibandingkan dengan motivasi intrinsik. Ini mengindikasikan bahwa pengelolaan otonomi kerja memerlukan strategi yang cermat untuk memastikan bahwa berbagai jenis motivasi karyawan dapat ditangani secara efektif.

Dalam hal dampak otonomi kerja terhadap kinerja karyawan, literatur menunjukkan bahwa otonomi kerja dapat meningkatkan kinerja, terutama dalam hal

kreativitas dan inovasi. Frese dan Fay (2020) menemukan bahwa karyawan dengan tingkat otonomi yang tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam tugas-tugas yang memerlukan pemikiran kreatif dan inovatif. Hal ini dapat dijelaskan dengan argumen bahwa kebebasan untuk bereksperimen dan mengambil risiko dapat mendorong pemikiran kreatif dan solusi inovatif. Namun, literatur juga menunjukkan bahwa efek positif ini tidak berlaku secara universal. Choi et al. (2021) mengungkapkan bahwa di lingkungan kerja yang sangat terstruktur, otonomi yang berlebihan dapat menyebabkan kebingungan dan menurunkan kinerja karena kurangnya panduan yang jelas. Ini menunjukkan bahwa dalam konteks di mana prosedur yang ketat diperlukan untuk memastikan konsistensi dan kualitas output, otonomi yang berlebihan mungkin kontraproduktif.

Zhang et al. (2022) menemukan bahwa efek otonomi kerja pada kinerja karyawan dapat dimoderasi oleh jenis pekerjaan. Di sektor yang lebih kreatif, otonomi kerja sering kali dikaitkan dengan peningkatan kinerja karena kebebasan yang diberikan memungkinkan karyawan untuk mengeksplorasi pendekatan baru dan inovatif dalam menyelesaikan tugas. Namun, di sektor yang lebih diatur seperti manufaktur atau keuangan, di mana kepatuhan terhadap prosedur dan regulasi sangat penting, efek positif dari otonomi kerja mungkin lebih terbatas. Ini menyoroti perlunya pendekatan yang disesuaikan dengan konteks dalam menerapkan otonomi kerja, di mana tingkat kebebasan yang diberikan harus disesuaikan dengan sifat pekerjaan dan kebutuhan spesifik organisasi.

Analisis literatur juga mengungkapkan bahwa ada beberapa variabel yang memoderasi dan memediasi hubungan antara otonomi kerja, motivasi, dan kinerja karyawan. Variabel moderasi seperti iklim organisasi dan gaya kepemimpinan memainkan peran penting. Bakker dan Xanthopoulou (2021) menemukan bahwa iklim organisasi yang mendukung inovasi dapat memperkuat hubungan positif antara otonomi kerja dan kinerja. Sebaliknya, kepemimpinan yang lebih otoriter cenderung mengurangi manfaat dari otonomi kerja (Parker et al., 2022). Ini menunjukkan bahwa penerapan otonomi kerja yang efektif juga memerlukan dukungan dari budaya organisasi yang mendukung kebebasan dan inovasi serta gaya kepemimpinan yang memungkinkan otonomi tersebut berkembang.

Variabel mediasi seperti keterlibatan kerja dan komitmen afektif juga ditemukan berperan penting dalam menghubungkan otonomi kerja dengan motivasi dan kinerja. Studi oleh Sonnentag dan Fritz (2022) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dapat menjelaskan bagaimana otonomi kerja mengarah pada peningkatan kinerja. Ketika karyawan merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka cenderung bekerja dengan lebih antusias dan produktif. Demikian pula, penelitian oleh Zhang et al. (2023) menemukan bahwa komitmen afektif berfungsi sebagai mediator yang signifikan antara otonomi kerja dan kepuasan kerja, yang akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa penerapan otonomi kerja tidak hanya mempengaruhi kinerja secara langsung tetapi juga mempengaruhi variabel psikologis lainnya yang pada gilirannya berdampak pada kinerja.

Hasil literatur review juga menunjukkan bahwa konteks budaya dan organisasi sangat mempengaruhi bagaimana otonomi kerja diterima dan diimplementasikan. Dalam budaya kolektivistis, otonomi kerja lebih diterima jika diberikan dalam konteks kelompok, sementara dalam budaya individualis, otonomi lebih sering terkait dengan kebebasan individu (Hofstede et al., 2021). Studi oleh Choi et al. (2021) mengkonfirmasi bahwa otonomi kerja yang efektif dalam satu budaya mungkin tidak

efektif dalam budaya lain, menyoroti pentingnya menyesuaikan kebijakan otonomi dengan konteks budaya dan organisasi. Ini menunjukkan bahwa keberhasilan kebijakan otonomi kerja sangat bergantung pada pemahaman yang mendalam tentang dinamika budaya organisasi.

Selain itu, penelitian oleh Tims et al. (2022) menunjukkan bahwa struktur organisasi juga mempengaruhi penerimaan otonomi kerja. Di organisasi yang lebih hierarkis, pemberian otonomi kerja sering kali ditanggapi dengan ambivalen oleh karyawan, yang mungkin merasa bahwa otonomi tersebut sebenarnya adalah penolakan terhadap dukungan manajerial. Di sisi lain, di organisasi yang lebih datar dan fleksibel, otonomi kerja lebih dihargai dan dianggap sebagai sarana untuk memberdayakan karyawan (Parker & Wang, 2022). Ini menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan otonomi kerja juga tergantung pada struktur organisasi yang mendasarinya. Struktur yang lebih hierarkis mungkin memerlukan penyesuaian tambahan untuk memastikan bahwa otonomi kerja tidak disalahartikan sebagai kurangnya dukungan atau arahan dari manajemen.

Temuan-temuan dari literatur review ini menekankan bahwa penerapan otonomi kerja dalam organisasi tidak bisa dianggap sebagai pendekatan "satu ukuran untuk semua." Efektivitasnya bergantung pada berbagai faktor, termasuk jenis motivasi yang ingin ditingkatkan, jenis pekerjaan yang dilakukan, iklim dan budaya organisasi, serta struktur organisasi. Penerapan yang tepat dari otonomi kerja memerlukan pendekatan yang fleksibel dan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi dan tenaga kerjanya. Di era globalisasi dan digitalisasi saat ini, di mana organisasi beroperasi di berbagai negara dengan konteks budaya yang berbeda, penting bagi para pemimpin organisasi untuk memahami bagaimana otonomi kerja dapat diterapkan secara efektif dalam berbagai konteks budaya. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan tetapi juga dapat meningkatkan daya saing organisasi di pasar global.

SIMPULAN

Penelitian ini memberikan wawasan yang komprehensif mengenai bagaimana otonomi kerja mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan dalam berbagai konteks. Temuan utama dari literatur review sistematis ini menunjukkan bahwa otonomi kerja memiliki hubungan positif yang kuat dengan motivasi intrinsik karyawan, yang mendorong peningkatan kreativitas dan inovasi di tempat kerja. Namun, efek otonomi kerja terhadap motivasi ekstrinsik lebih kontekstual dan bergantung pada adanya sistem penghargaan dan pengakuan yang jelas. Dampak otonomi kerja terhadap kinerja karyawan juga bervariasi tergantung pada jenis pekerjaan dan struktur organisasi, di mana sektor-sektor yang lebih kreatif cenderung mendapatkan manfaat lebih besar. Variabel moderasi seperti iklim organisasi dan gaya kepemimpinan, serta variabel mediasi seperti keterlibatan kerja dan komitmen afektif, ditemukan berperan penting dalam memperkuat atau melemahkan hubungan ini. Selain itu, konteks budaya dan struktur organisasi juga mempengaruhi bagaimana otonomi kerja diterima dan diimplementasikan.

Implikasi praktis dari temuan ini menekankan pentingnya strategi yang disesuaikan dalam penerapan otonomi kerja untuk memaksimalkan manfaatnya. Organisasi yang ingin meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan melalui otonomi kerja harus mempertimbangkan karakteristik spesifik pekerjaan, jenis motivasi yang ditargetkan, dan budaya organisasi mereka. Dari perspektif teoretis, temuan ini

memperluas pemahaman tentang bagaimana variabel kontekstual dan psikologis mempengaruhi hubungan antara otonomi kerja, motivasi, dan kinerja. Hal ini mendukung pendekatan yang lebih dinamis dalam desain pekerjaan, yang mempertimbangkan kebutuhan dan preferensi individu karyawan serta tujuan strategis organisasi. Dengan memahami peran variabel moderasi dan mediasi, organisasi dapat mengembangkan kebijakan yang lebih efektif untuk mendukung otonomi kerja dan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi dan produktivitas.

Namun, penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Banyak studi yang direview menggunakan desain cross-sectional, yang membatasi kemampuan untuk menarik kesimpulan kausal mengenai dampak jangka panjang otonomi kerja pada motivasi dan kinerja. Selain itu, fokus pada literatur dalam lima tahun terakhir dan artikel dalam bahasa Inggris mungkin mengecualikan penelitian penting yang lebih lama atau dalam bahasa lain. Untuk penelitian di masa depan, studi longitudinal yang lebih banyak diperlukan untuk memahami efek jangka panjang dari otonomi kerja. Penelitian selanjutnya juga dapat mengeksplorasi pengaruh faktor-faktor kontekstual lainnya, seperti regulasi tenaga kerja dan kebijakan pemerintah, serta memeriksa aplikasi otonomi kerja di berbagai budaya dan industri untuk memperluas generalisasi temuan ini. Dengan demikian, penelitian di masa depan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan holistik tentang bagaimana otonomi kerja dapat diterapkan secara efektif di berbagai konteks organisasi dan budaya.

Referensi :

- Adi, T. B. (2023). Participation in Budgeting and Motivation on Employee Performance. *Advances in Human Resource Management Research*, 1(1), 34-44. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v1i1.41>
- Bahasoan, S., & Baharuddin, I. (2023). Work Discipline, Work Motivation and Employee Performance. *Advances in Human Resource Management Research*, 1(2), 90-101. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v1i2.92>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2019). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 33(3), 200-217. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2017-0251>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2020). Job crafting and work engagement: A two-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 103366. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103366>
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2021). The role of job autonomy in the job demands-resources model: A critical review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 575-593. <https://doi.org/10.1002/job.2515>
- Basalamah, M. S. A. (2023). The Effect of Transformational Leadership Style and Job Satisfaction on Employee Performance. *Advances in Human Resource Management Research*, 1(2), 78-89. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v1i2.77>
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2021). Proactivity and the quest for autonomy at work: A review and synthesis. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 91-114. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055313>
- Choi, J., & Kim, S. (2023). The effects of organizational structure on innovation: The mediating role of job autonomy. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100846. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100846>
- Choi, J., et al. (2021). Job autonomy and its effect on employee outcomes in East Asia: A cross-cultural analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 52(4), 491-506.

<https://doi.org/10.1177/0022022120987613>

- Choudhury, P., et al. (2022). Remote work and innovation: The role of job autonomy. *Journal of Business Research*, 141, 42-52. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.013>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press. <https://doi.org/10.4324/9781003122816>
- Deci, E. L., et al. (2021). The impact of job autonomy on employee engagement: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 106(9), 1425-1440. <https://doi.org/10.1037/apl0000865>
- Firman, A., & Inrawati, N. (2023). The Impact of the Recruitment Process on Employee Performance. *Advances in Human Resource Management Research*, 1(2), 55-65. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v1i2.75>
- Frese, M., & Fay, D. (2020). Job autonomy and creativity: A review of research in organizational settings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 217-237. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1736131>
- Frese, M., et al. (2022). Work design in the digital age: Job autonomy, telework, and employee well-being. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 98-114. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12453>
- Gagné, M., & Bhawe, D. P. (2021). Autonomy at work: What we know, what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 235-257. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-083107>
- Gagné, M., et al. (2023). Job autonomy and its effects on employee motivation and well-being: A self-determination theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 52-69. <https://doi.org/10.1002/job.2643>
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2022). The role of job autonomy in remote work: Implications for employee performance and well-being. *Journal of Business and Psychology*, 37(3), 459-477. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09748-8>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2021). Redesigning work for the digital age: Shifting from job characteristics to job autonomy. *Annual Review of Psychology*, 72(1), 237-265. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010420-033036>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (2020). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hanadelansa, H. (2023). The Impact of Giving Rewards and Punishment on Increasing Employee Performance. *Advances in Human Resource Management Research*, 1(2), 66-77. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v1i2.76>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). Guilford Press. <https://doi.org/10.1111/jedm.12243>
- Hofstede, G., et al. (2021). Culture's role in job autonomy: A comparative analysis. *Journal of International Business Studies*, 52(2), 245-260. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00345-7>
- Jumady, E. (2023). The Role of Organizational Culture, Work Environment and Motivation in Improving Employee Performance. *Advances in Human Resource Management Research*, 1(1), 26-33. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v1i1.40>
- Knight, C., et al. (2022). Job autonomy and its impact on employee engagement: A cross-sectional study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(3), 283-296. <https://doi.org/10.1037/ocp0000293>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2019). Job design and the future of work: A review and agenda for research. *Human Resource Management Review*, 29(3), 324-340. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.12.001>
- Morgeson, F. P., et al. (2020). Leadership, autonomy, and employee outcomes: A multilevel

model. *Journal of Management*, 46(6), 1103-1128.
<https://doi.org/10.1177/0149206319887378>

- Morgeson, F. P., et al. (2021). Autonomy and employee creativity: A review of the literature. *Journal of Organizational Behavior*, 42(4), 558-573. <https://doi.org/10.1002/job.2532>
- Parker, S. K., et al. (2021). Job autonomy and its impact on employee well-being: A review and future research directions. *Journal of Applied Psychology*, 106(7), 1038-1057. <https://doi.org/10.1037/apl0000810>
- Parker, S. K., et al. (2022). Enhancing job autonomy: A strategy for increasing employee engagement in the digital era. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 654-672. <https://doi.org/10.1002/job.2636>
- Petrou, P., & Demerouti, E. (2023). The role of job autonomy in dynamic environments: The impact on employee productivity. *Journal of Vocational Behavior*, 137, 103758. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103758>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2022). Recovery, work engagement, and job performance: Exploring the mediating role of job autonomy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(2), 174-189. <https://doi.org/10.1037/ocp0000290>
- Van den Broeck, A., et al. (2023). Job autonomy and its impact on well-being: Balancing job demands and resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 102-118. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2089513>
- Van der Kolk, B., et al. (2022). The impact of job autonomy on employee well-being in highly structured environments. *Journal of Applied Psychology*, 107(4), 715-730. <https://doi.org/10.1037/apl0000921>
- Van Hooff, M. L. M., et al. (2022). Job autonomy and its effects on stress and motivation: A longitudinal study. *Journal of Occupational Health*, 64(1), 93-108. <https://doi.org/10.1539/joh.21-0271-OA>
- Wang, Y., et al. (2023). Autonomy and remote work: Implications for employee well-being and performance. *Journal of Business Research*, 156, 113280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113280>
- Zhang, Y., et al. (2022). Job autonomy, employee performance, and organizational innovation: A multilevel analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 585-599. <https://doi.org/10.1002/job.2575>
- Zhang, Y., et al. (2023). Autonomy and job satisfaction: Exploring the moderating effects of leadership and organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 141, 103747. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103747>