

SKRIPSI

PENGARUH *JOB ENRICHMENT* DAN *JOB ENLARGEMENT* TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN GENERASI MILENIAL KOTA MAKASSAR

**NORMAN TIMOTIUS
A021171542**



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

SKRIPSI

PENGARUH *JOB ENRICHMENT* DAN *JOB ENLARGEMENT* TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN GENERASI MILENIAL KOTA MAKASSAR

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

NORMAN TIMOTIUS
A021171542



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

SKRIPSI

PENGARUH *JOB ENRICHMENT* DAN *JOB ENLARGEMENT* TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN GENERASI MILENIAL KOTA MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

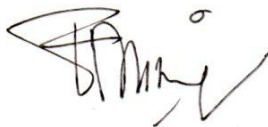
NORMAN TIMOTIUS
A021171542

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 22 Juli 2024

Pembimbing I

Pembimbing II

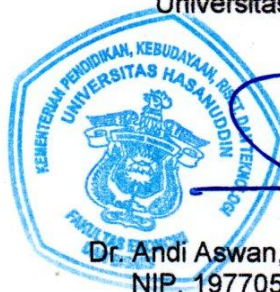


Dr. Fauziah Umar, SE., MS
NIP. 196107131987022001



Abdullah Sanusi, SE., MBA., Ph.D
NIP. 198005082003121002

Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil
NIP. 197705102006041003

SKRIPSI

PENGARUH *JOB ENRICHMENT* DAN *JOB ENLARGEMENT* TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN GENERASI MILENIAL KOTA MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

NORMAN TIMOTIUS
A021171542


telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal **29 Juli 2024** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Panitia Penilai

| No | Nama Penguji | Jabatan | Tanda Tangan |
|----|-----------------------------------|------------|--|
| 1. | Dr. Fauziah Umar, SE., MS | Ketua | 1.....  |
| 2. | Abdullah Sanusi, SE., MBA., Ph.D | Sekretaris | 2.....  |
| 3. | Dr. Wahdah, SE., M.Pd., M.Si | Anggota | 3.....  |
| 4. | Dr. Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil | Anggota | 4.....  |

Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin




Dr. Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil
NIP. 197705102006041003

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Norman Timotius

NIM : A021171542

Departemen/Program Studi : Manajemen S1

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul:

**PENGARUH *JOB ENRICHMENT* DAN *JOB ENLARGEMENT* TERHADAP
MOTIVASI KERJA KARYAWAN GENERASI MILENIAL KOTA MAKASSAR**

adalah hasil karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya dalam naskah skripsi ini, tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan unsur-unsur jiplakan dalam naskah skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 18 Juli 2024
Yang Membuat Pernyataan



Norman Timotius

PRAKATA

Puji dan syukur kita panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas limpahan berkat dan rahmat-Nya kita semua dapat berada dalam dunia ini. Tak lupa pula bersyukur atas nafas dan kesehatan yang masih diberikan sehingga tulisan yang sederhana ini dapat diselesaikan dengan tepat waktu. Salam untuk semuanya yang bersedia meluangkan waktu untuk membaca tulisan sederhana ini.

Perjalanan panjang tahun-tahun perkuliahan telah sampai pada tahapan ini. Saya selaku penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya untuk semua pihak yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung agar tulisan ini dapat terselesaikan. Penulisan skripsi dengan judul “Pengaruh *Job Enrichment* Dan *Job Enlargement* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Generasi Milenial Kota Makassar” memakan banyak waktu serta upaya yang tak henti-hentinya dari penulis untuk menggali dan memahami pengetahuan yang dibutuhkan agar hal ini dapat terwujud. Secara khusus penulis ingin berterimakasih kepada:

1. almarhum ayahanda yang mendidik dan membesarkan penulis dengan baik, serta ibunda yang selalu mendukung dan mendidik dengan penuh kasih sayang,
2. ketiga saudara saya yang senantiasa berada di samping saya setiap waktu,
3. keluarga dan sanak-saudara yang senantiasa mengingatkan dan mendukung,
4. Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM, CWM, CRA., CRP. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin

5. Bapak Dr. Andi Aswan, S.E., MBA., M.Phil dan Ibu Dr. Wahda, S.E., M.Pd., M.Si. selaku Ketua dan Sekretaris Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin,
6. kedua pembimbing, Ibu Dr. Fauziah Umar, SE., MS dan Bapak Abdullah Sanusi, SE., MBA., Ph.D atas bimbingan, saran, arahan, dan dukungan kepada penulis atas penyusunan skripsi ini,
7. Pak Tamsir yang selalu membantu dan mengingatkan,
8. teman-teman BC Squad yang selalu melawak, membantu, dan mendukung,
9. saudara-saudara Zlider Klasse yang senantiasa mengingatkan, membantu, mendukung,
10. teman-teman Manajemen 2017 yang senantiasa mendukung dan membantu,

Terima kasih yang sebesar-besarnya untuk seluruh pihak yang tercantum di atas. Penulis menyadari bahwa tidak ada yang sempurna selain Yang Mahakuasa, oleh sebab itu mohon maaf apabila terdapat kesalahan dalam tulisan ini. Atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Salam hormat,

Penulis,

Norman Timotius

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| HALAMAN SAMPUL | i |
| HALAMAN JUDUL..... | ii |
| HALAMAN PERSETUJUAN | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | iv |
| PERNYATAAN KEASLIAN..... | v |
| PRAKATA..... | vi |
| DAFTAR ISI | viii |
| DAFTAR TABEL..... | x |
| DAFTAR GAMBAR..... | xi |
| DAFTAR LAMPIRAN | xii |
| ABSTRAK..... | xiii |
| ABSTRACT..... | xiv |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah..... | 9 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 9 |
| 1.4 Manfaat Penelitian..... | 9 |
| 1.5 Sistematika Penulisan..... | 10 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 11 |
| 2.1 Landasan Teori..... | 11 |
| 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia | 11 |
| 2.1.2 Job Enrichment..... | 14 |
| 2.1.3 Job Enlargement..... | 18 |
| 2.1.4 Motivasi Kerja | 20 |
| 2.1.5 Penelitian Terdahulu | 31 |
| BAB III KERANGKA PIKIR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS..... | 33 |
| 3.1 Kerangka Pikir | 33 |
| 3.2 Hipotesis | 36 |
| BAB IV METODE PENELITIAN | 37 |
| 4.1 Rancangan Penelitian | 37 |
| 4.2 Tempat dan Waktu Penelitian..... | 37 |
| 4.3 Populasi dan Sampling..... | 37 |
| 4.4 Jenis dan Sumber Data..... | 39 |

| | |
|--|-----------|
| 4.5 Metode Pengumpulan Data..... | 39 |
| 4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional | 39 |
| 4.7 Instrumen Penelitian | 41 |
| 4.8 Analisis Data..... | 42 |
| BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN | 45 |
| 5.1 Gambaran Umum Generasi Milenial | 45 |
| 5.2 Analisis Karakteristik Responden..... | 47 |
| 5.3 Analisis Deskriptif | 49 |
| 5.4 Uji Validitas dan Reliabilitas | 53 |
| 5.5 Analisis Regresi Linear Berganda..... | 56 |
| 5.7 Pembahasan Hasil Penelitian | 61 |
| BAB VI PENUTUP | 66 |
| 6.1 Kesimpulan..... | 66 |
| 6.2 Saran | 67 |
| 6.3 Keterbatasan Penelitian..... | 70 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 71 |
| LAMPIRAN..... | 75 |

DAFTAR TABEL

| | |
|-----------------|----|
| Tabel 2.1..... | 32 |
| Tabel 4.1..... | 41 |
| Tabel 5.1..... | 48 |
| Tabel 5.2..... | 49 |
| Tabel 5.3..... | 50 |
| Tabel 5.4..... | 51 |
| Tabel 5.5..... | 52 |
| Tabel 5.6..... | 53 |
| Tabel 5.7..... | 54 |
| Tabel 5.8..... | 54 |
| Tabel 5.9..... | 55 |
| Tabel 5.10..... | 56 |
| Tabel 5.11..... | 57 |
| Tabel 5.12..... | 59 |
| Tabel 5.13..... | 60 |
| Tabel 5.14..... | 61 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|-----------------|----|
| Gambar 1.1..... | 4 |
| Gambar 2.1..... | 36 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|----------------------------------|-----------|
| Biodata Peneliti..... | 73 |
| Kuesioner Penelitian..... | 74 |
| Data Kuesioner..... | 79 |
| Hasil Olah Data..... | 82 |

ABSTRAK

PENGARUH *JOB ENRICHMENT* DAN *JOB ENLARGEMENT* TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN GENERASI MILENIAL KOTA MAKASSAR

Norman Timotius

Fauziah Umar

Abdullah Sanusi

Penelitian ini merupakan karya ilmiah yang bertujuan untuk meneliti pengaruh dari variabel-variabel terkait yang memengaruhi motivasi kerja karyawan generasi milenial Kota Makassar. Variabel yang ditelaah dalam tulisan ini adalah *job enrichment* dan *job enlargement* terhadap motivasi. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif, dengan penggunaan *google forms* sebagai alat untuk pengambilan data. Data secara langsung merupakan data primer dengan jumlah responden 60 orang yang seluruhnya merupakan generasi milenial dengan tolak ukur generasi berdasarkan teori Neil Howe dan William Strauss, yang mengklasifikasikan generasi milenial ke dalam tahun kelahiran 1982-2000.

Kata kunci: *job enrichment*, *job enlargement*, motivasi kerja, motivasi generasi milenial, generasi milenial.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF JOB ENRICHMENT AND JOB ENLARGEMENT ON WORK MOTIVATION OF MILLENNIAL GENERATION EMPLOYEES IN THE CITY OF MAKASSAR

Norman Timotius

Fauziah Umar

Abdullah Sanusi

This research is a scientific work that aims to research the influence of related variables that impact work motivation of millennial generation employees in Makassar City. Variables studied in this paper is about job enrichment and job enlargement on motivation. This research conduct using quantitative data, with the use of google forms as a tool for data retrieval. The data occur to be a primary data with a total of 60 respondents where all of them are classified as millennial by generational standard based on the theory of Neil Howe and William Strauss, who classify millennial generation into birth years 1982-2000.

Keywords: *job enrichment, job enlargement, work motivation, motivation of millennial generation, millennial generation.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia atau yang biasa disingkat SDM merupakan unsur yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Mengapa saya mengatakan demikian? Berdasarkan apa yang kita dapat lihat, manusia merupakan makhluk berakal tertinggi yang ada di dunia. Hal ini menyebabkan manusia memiliki kodrat tertinggi dalam rantai makanan yang memberikan manusia kekuasaan dan hasrat. Salah satu hasrat yang dimiliki manusia adalah keinginan untuk menjadi lebih baik dari manusia lainnya. Adanya hal tersebut menjadikan manusia memiliki kelebihan dan juga kekurangan antara satu manusia dengan manusia lainnya, sehingga terjadilah yang disebut kompetisi.

Kompetisi inilah yang membuat adanya kodrat antara kesuksesan dan kegagalan. Kesuksesan dan kegagalan menciptakan arus baru yang berbentuk piramida tingkatan atas dasar kompetensi atau kemampuan masing-masing manusia di bidang-bidang tertentu. Manusia yang unggul kemudian membentuk organisasi-organisasi yang tentunya membutuhkan orang-orang dengan kelas yang sama seperti mereka, dengan pertimbangan sesuai kebutuhan masing-masing bidang dalam organisasi bersangkutan. Hal inilah yang kemudian terbawa hingga arus peradaban modern seperti sekarang ini.

Perubahan dimulai dengan revolusi industri pada tahun 1760-1830 dengan ditemukannya mesin uap oleh James Watt. Perubahan yang terjadi kemudian memunculkan pertumbuhan industri secara masif yang tentu saja membutuhkan banyak sumber daya termasuk sumber daya manusia. sumber daya manusia yang

terbatas tentunya membutuhkan pengelolaan tertentu yang biasanya disebut manajemen sumber daya manusia. Dalam bukunya, Priyono dan Marnis (2008:3) menjelaskan bahwa “Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM) “. Pengelolaan yang tepat selalu diperlukan untuk Sumber Daya Manusia yang “merupakan elemen paling penting” (Priyono & Marnis, 2008).

Sebagai elemen paling penting, tentu saja menjadi hal yang sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi, baik itu nirlaba atau bukan. Hal ini kemudian berkaitan dengan penjelasan terkait “sumber daya manusia merupakan aset dalam segala aspek pengelolaan terutama yang menyangkut eksistensi organisasi” (Bukit *et al.*, 2017:2). Kemampuan fisik, kognitif, dan spiritual yang berbeda dari masing-masing manusia lah yang memberikan perbedaan dalam hal intuitif, inovasi, karakteristik, dan kreatifitas untuk memecahkan masalah sehingga menjadi lebih baik dari kompetitor lain, agar eksistensi organisasi tetap terjaga secara terus menerus.

Sebagai organisasi, setiap dari mereka ingin eksis terus menerus, sedangkan sumber daya manusia sebagai elemen paling penting merupakan hal yang terbatas. Belum lagi fakta bahwa manusia merupakan makhluk bebas yang memiliki pemikiran dan perasaan tersendiri tiap-tiap insan. Hal ini mengakibatkan karyawan yang satu belum tentu akan selamanya loyal atau menetap di suatu organisasi. Kenyamanan dan keinginan untuk bekerja merupakan hal penting yang diperlukan agar karyawan dapat melakukan yang terbaik untuk organisasi. Performa terbaik tidak hanya terbatas pada satu hal saja, tapi juga dapat diperluas dengan *job enlargement* dan *job enrichment*.

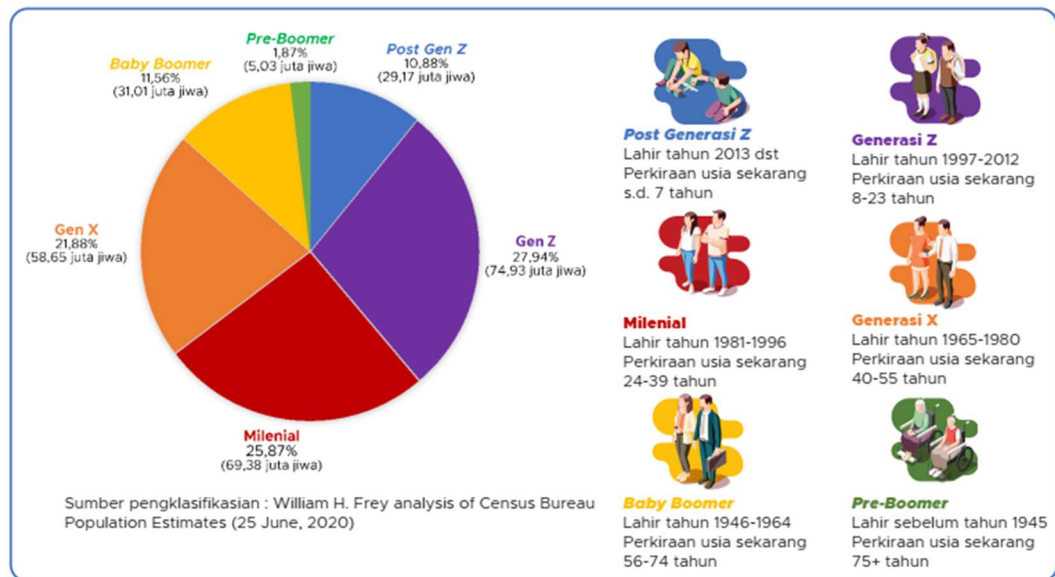
Job enlargement (penambahan pekerjaan) dan *job enrichment* (pengayaan

pekerjaan) secara sederhana dapat dijelaskan sebagai membuat pekerjaan “lebih luas” dan “lebih besar”. Sedangkan jika dipisahkan secara spesifik, *job enlargement* adalah perluasan beban kerja secara horizontal (Harjanto:2008). *Job enlargement* menjadikan karyawan tidak jenuh atau bosan, meskipun dalam tingkatan pekerjaan yang sama (Dessler, 2005). Selanjutnya, *job enrichment* adalah pemberian pekerjaan secara vertikal yang di dalamnya termasuk perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi (Robbins & Judge, 2013). *Job enrichment* adalah tipe pemberian beban kerja untuk meningkatkan kemampuan independen dan tanggung jawab dari karyawan bersangkutan.

Pada era sekarang ini, dunia telah memasuki masa revolusi industri 4.0 yang ditandai dengan digitalisasi masif yang terjadi di seluruh dunia. Dalam kondisi seperti itu, generasi milenial menjadi pemain utama dalam pasar tenaga kerja yang menjadikan digitalisasi sebagai cara kerja yang lumrah pada era sekarang ini. Perilaku generasi ini menuntut efisiensi dan sasaran yang serba digital, mulai dari pasar digital, perbelanjaan digital, hiburan digital, komunikasi digital, sekolah digital, dan pembayaran digital.

Karakteristik mereka yang cepat, gesit, dan adaptif, serta merupakan penduduk usia produktif saat ini membuat generasi milenial dianggap sebagai bonus demografi oleh negara kita Indonesia. Kategori diambil peneliti adalah tahun 1982-2000, sehingga dapat diklasifikasikan berumur 24-42.

Gambar 1.1



Sumber: (Sensus 2020) Bps.go.id

Pada sensus penduduk tahun 2020, penghitungan menunjukkan bahwa jumlah populasi Indonesia berdasarkan kelompok generasi menempatkan generasi milenial dengan jumlah 69,38 juta jiwa atau 25,87%. Angka ini bisa saja lebih tinggi jika kita mengacu pada klasifikasi yang diambil oleh penulis yaitu klasifikasi dari Howe dan Strauss yang menaruh generasi milenial pada tahun kelahiran 1982-2000. Data ini sudah menunjukkan bahwa penduduk Indonesia saat ini didominasi oleh angkatan muda terutama generasi milenial. Generasi milenial sendiri saat ini memiliki rentang usia 24-42 tahun. Hal ini memiliki arti bahwa mereka saat ini merupakan usia produktif yang mendominasi populasi Indonesia.

Menurut Kupperschmidt yang dikutip dalam buku Statistik Gender Tematik: Profil Generasi Milenial Indonesia (2018), generasi dapat diartikan sebagai kelompok individu yang diklasifikasikan berdasarkan tahun lahir, umur, lokasi, dan peristiwa yang berdampak signifikan dalam tumbuh kembang. Selanjutnya menurut Howe dan Straus dalam bukunya yang berjudul *Generations* membagi generasi berdasarkan tahun lahir dan peristiwa historis. Lebih lanjut, dalam buku

berjudul berbeda, generasi milenial dapat diklasifikasikan berdasarkan mereka yang lahir pada tahun 1982-2000 (Neil & William, 2000).

Generasi milenial adalah generasi yang melek teknologi karena telah akrab dengan ponsel, media, dan komputer sejak masih belia. Hal ini mengakibatkan pola perilaku dan pemikiran mereka yang berbeda dari generasi-generasi sebelumnya. Kecakapan dan keakraban mereka dalam menggunakan teknologi terutama *smartphone* merubah seluruh dunia menjadi serba digital atau yang biasa disebutkan sebagai jagat *online*.

Dalam buku Statistik Gender Tematik: Profil Generasi Milenial Indonesia (2018) yang diterbitkan oleh Kementrian PPPA dan BPS, disebutkan bahwa *Youth Lab* (sebuah lembaga studi anak muda Indonesia) melakukan penelitian di Jakarta, Bandung, Makassar, Malang, dan Medan. Disebutkan juga bahwa generasi milenial memiliki karakter yang lebih kreatif dan informatif. Generasi milenial merupakan generasi yang dilahirkan pada saat terjadi gejolak sosial, politik, dan ekonomi sehingga berdampak signifikan terhadap watak dan pola pikir generasi milenial. Oleh karena itu, individu-individu generasi milenial cenderung *open minded*, lebih bebas, kritis, dan berani.

Dalam pekerjaan, Gallup (2016) menjabarkan karakteristik yang dimiliki generasi milenial dalam aspek pekerjaan, yaitu:

1. Lebih mengejar tujuan atau cita-cita, bukan hanya sekedar gaji.
2. Mengutamakan perkembangan diri sendiri (bisa berupa *skill*, *insight*, dan *channeling*), dari pada kepuasan kerja.
3. Tidak suka pada atasan yang ketat dan suka perintah.
4. Lebih memilih *on going conversation* dibanding laporan tahunan.
5. Mengutamakan perkembangan kelebihan dibanding perbaikan kekurangan.

6. Pekerjaan merupakan bagian dari hidup, bukan sekedar pekerjaan.

Hal inilah yang kemudian menjadi gambaran secara nyata bahwa generasi milenial memiliki ciri atau karakteristik yang berbeda dari generasi-generasi pendahulu mereka. Berdasarkan pada apa yang dipaparkan oleh Gallup di atas, kita dapat menggarisbawahi bagian-bagian tersebut dan menyadari bahwa generasi milenial memandang pekerjaan mereka dengan cara yang berbeda. Perbedaan pandangan inilah yang membuat kita bisa mengambil kesimpulan adanya perbedaan dalam motivasi yang dimiliki oleh generasi milenial.

Generasi ini tidak memandang pekerjaan dengan cara yang sama. Mereka mengutamakan perkembangan diri dari pada kepuasan kerja, tidak menyukai aturan dan atasan yang ketat, memikirkan kecocokan pekerjaan dengan *passion* yang dimiliki, memikirkan *work life balance*, serta memiliki tujuan atau cita-cita. Hal-hal inilah yang kemudian menjadi pandangan mereka terkait pekerjaan mereka.

Pekerjaan mereka dipandang sebagai bagian dari hidup mereka. Keseimbangan dalam hidup merupakan hal yang penting yang dalam hal ini diartikan sebagai kesehatan dan kestabilan keuangan. Oleh sebab itu, generasi milenial merasa perlu memiliki tujuan, komunitas dan hubungan sosial yang aktif, serta stabilitas keuangan agar setiap dari mereka mencapai hidup yang baik dan sehat (*How Millennials Want to Work and Live*, 2016).

Menurut Howe dan Strauss (2000), generasi milenial adalah generasi yang memandang dunia dengan bebas. Mereka adalah generasi yang memberikan energi dan gaya yang berbeda dari para pendahulu mereka. Gaya mereka yang fresh dan enerjik memberikan optimisme di antara mereka. Generasi ini merupakan generasi pendobrak, kooperatif, memperhatikan kedekatan hubungan, memiliki optimisme pada masa depan, memiliki kepercayaan diri yang tinggi pada

diri mereka sendiri, serta merupakan generasi yang pintar karena penguasaan dan adaptasi mereka yang cepat terhadap teknologi.

Kepercayaan diri yang tinggi membuat generasi milenial memiliki optimisme yang besar terhadap masa depan. Keunikan ini membuat mereka tertarik untuk memiliki pengaruh atau *impact* pada apa yang mereka kerjakan. Kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan teknologi membuat mereka lebih cerdas dibandingkan generasi mereka sebelumnya, belum lagi mereka adalah pribadi yang lebih terbuka untuk berkomunikasi karena perbedaan gaya dan energi mereka sehingga mereka mumpuni untuk bekerjasama dalam tim. Mencapai tujuan dan membangun kedekatan hubungan merupakan hal yang termasuk bagian dari kehidupan pekerjaan mereka.

Karakteristik yang dijabarkan di atas merupakan perwujudan yang membuat peneliti tertarik melihat motivasi yang dimiliki oleh generasi milenial. Kaitan yang terdapat di antara motivasi yang dipengaruhi oleh perluasan pekerjaan (*job enrichment* dan *job enlargement*) yang dijelaskan oleh Gallup (2016) sebagai bukti kebebasan *millennials* (sebutan untuk generasi milenial), yakni generasi milenial tidak tertarik untuk bekerja di bidang yang sama untuk waktu yang lama. *Millennials* dijabarkan sebagai generasi yang suka mengeksplorasi peluang dan tertantang untuk melakukan hal baru, dibuktikan dengan jumlah *turnover cost* yang bisa mencapai 30 miliar dollar, atau tiga kali lebih banyak dibandingkan generasi lainnya. Penjabarannya secara rinci adalah 60% dari mereka tertarik dengan peluang kerja yang berbeda, dengan 36% dari totalnya lebih tertarik untuk mencari peluang kerja di organisasi yang berbeda jika memungkinkan.

Perputaran pekerjaan yang memungkinkan bisa saja terjadi mengingat karakteristik generasi milenial yang telah dipaparkan di atas. Oleh sebab itulah kita perlu melihat seberapa berpengaruh perluasan pekerjaan pada generasi ini.

Mengingat perbedaan karakteristik yang dimiliki mengakibatkan mereka memiliki motivasi yang berbeda dibandingkan generasi lainnya.

Pegertian mengenai *job enrichment* secara sederhana dapat dimengerti sebagai cara untuk membuat seorang karyawan untuk mengatur keterampilan dan tanggung jawab di level yang lebih tinggi (Greenberg & Baron, 2003). Dalam penerapan *job enrichment*, karyawan memperoleh kepuasan dan rasa senang dalam posisi dan tugas mereka yang lebih bervariasi, sistematis, serta membutuhkan teknik yang baik. Hal inilah yang disebut pemanfaatan proses dan prosedur kerja demi meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan (Robbins & Judge, 2013). Di sisi lain, *job enlargement* didefinisikan sebagai penugasan kerja ditingkat yang sama atau bersifat horizontal dengan adanya peningkatan jumlah aktifitas karyawan (Dessler, 2005). Penambahan pada bagian ini perlu diperhatikan lebih teliti, sebab penambahan aktifitas pada awalnya akan menuai tanggapan positif, tetapi jika tidak dibarengi *reward* akan mengakibatkan beban secara mental.

Menimbang dari hal berkaitan di atas, peneliti mengambil motivasi kerja sebagai variabel yang dipengaruhi oleh *job enrichment* dan *job enlargement* sebagai penelitian. Keunikan yang dimiliki generasi ini menunjukkan bahwa mereka berbeda dan perlu pendekatan yang berbeda pula. Perbedaan didasarkan pada keunikan mereka yang lebih cerdas, bebas, *sociable*, dan pemimpi.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *job enrichment* berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan generasi milenial Kota Makassar?
2. Apakah *job enlargement* berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan generasi milenial Kota Makassar?
3. Apakah *job enrichment* dan *job enlargement* berpengaruh secara bersama-sama terhadap motivasi kerja karyawan generasi milenial Kota Makassar dan mana yang lebih signifikan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah *job enlargement* dan *job enrichment* berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan generasi milenial Kota Makassar.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat penelitian ini adalah memberikan gambaran kepada pihak-pihak berkepentingan yang berada di Kota Makassar terkait pengaruh variabel *job enlargement* dan *job enrichment* terhadap motivasi kerja karyawan generasi milenial sebagai bahan pertimbangan managerial.
2. Tulisan ini diharapkan dapat menjadi acuan atau sumber kepustakaan dalam pembelajaran atau kajian-kajian berikutnya yang berkontribusi sebagai bentuk perkembangan bidang keilmuan manajemen.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam karya tulis ini disusun dengan cara sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang, masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan landasan teori dan penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini yang bersifat empirik.

BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Bab ini berisikan model kerangka berpikir dalam penulisan dan pengembangan hipotesis terhadap penelitian ini.

BAB IV METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan rancangan penelitian, waktu dan tempat penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, analisis data, variabel penelitian dan definisi operasional, dan instrumen penelitian.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan hasil penelitian, dan pembahasan hasil penelitian ini.

BAB VI PENUTUP

Bab ini mencakup konklusi/kesimpulan, saran, serta kekurangan yang dirasakan oleh peneliti.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia atau bisa juga disingkat MSDM secara sederhana dapat dimengerti sebagai cara mengatur manusia sebagai sumber daya untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Pada taraf ini SDM merupakan karyawan atau tenaga kerja yang dipergunakan sebaik mungkin, karena seperti yang diketahui bersama, manusia memiliki keterbatasan pada fisik, emosional, dan skill yang menjadi alasan mengapa pengaturan terhadap ranah ini merupakan sesuatu yang penting. Menurut Taufiqurokhman (2009), Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari karyawan yang bekerja pada level manajemen maupun bukan yang pengelolaannya harus dilakukan secara profesional, yang artinya harus dilakukan dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen. Hal ini tentu saja agar terjadinya pemaksimalan aktifitas sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Pemaksimalan sumber daya manusia secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi dapat secara langsung dikatakan sebagai efektivitas dan efisiensi yang menjadi dasar dari manajemen. Hal inilah yang kemudian dalam penyederhanaannya disebut sebagai seni, seperti apa yang dikatakan oleh Mary Parker Follet "*the art of getting things done through people*", yang jika diterjemahkan berarti seni menyelesaikan masalah melalui orang lain (*How Managers Can Master the Art of Getting Things Done Through People*, n.d.).

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Seperti yang telah dibahas diatas, manajemen sumber daya manusia menjalankan perannya dengan fungsi-fungsi sebagai berikut, yang akan terbagi menjadi (Hasibuan, 2005):

1. Perencanaan

Bagian fungsi pertama ini adalah perencanaan yang merupakan pemetaan secara sistematis apa yang akan dilaksanakan, disinilah ditentukan bagaimana efektivitas dan efisiensi nantinya.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan pembagian aktifitas berdasarkan tugas, hal ini terdiri dari pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, dan koordinasi.

3. Pengarahan

Pengarahan merupakan bentuk pengaturan pada karyawan agar pelaksanaan sesuai dengan tugas dan perencanaan.

4. Pengendalian

Fungsi pengendalian berkaitan dengan pengawasan yang dimaksudkan untuk menjaga ketertiban dan kedisiplinan terhadap ketentuan-ketentuan yang berlaku dalam organisasi.

Selanjutnya, selain keempat diatas dapat juga ditambahkan beberapa fungsi sebagai berikut (Bangun, 2012):

5. Pengembangan

Fungsi ini merupakan bagian pembimbingan diharapkan agar adanya peningkatan baik dari kapasitas teknis, konseptual, teoritis, dan moral pada karyawan melalui pelatihan dan pendidikan.

6. Kompensasi

Bagian ini merupakan fungsi pemberian nilai timbal balik yang dimaksudkan sebagai balas jasa atas tenaga dan dedikasi terhadap organisasi. Pemberian kompensasi didasarkan pada kesepakatan terikat yang memiliki nilai, sehingga diharapkan dapat memberikan kepuasan.

7. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan fungsi yang bertujuan untuk mengatur pemberhentian personil atau karyawan, biasanya berupa akhir masa kerja, pensiun, dan pemutusan.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia

Kita bersama telah mengerti apa yang dimaksud Manajemen Sumber Daya Manusia beserta dengan fungsi-fungsinya. Adapun berikut adalah apa yang membentuk sumber daya manusia itu sendiri yang disebut sebagai unsur. Unsur terkait hal ini sesuai dengan yang dipaparkan oleh Hasibuan (2005) sebagai berikut:

1. Pengusaha

Bagian ini dapat dimengerti sebagai mereka yang menginvestasikan modal mereka ke dalam entitas yang didirikan ataupun hasil kerja sama. Modal di sini dapat berupa instrumen keuangan, tenaga, waktu, dan/atau usaha.

2. Karyawan

Karyawan merupakan bagian suatu organisasi yang menjalankan tugas dan pengoperasian yang menjadi aktifitas bernilai ekonomis sesuai dengan kesepakatan bersama.

3. Pemimpin

Pemimpin adalah unsur yang memiliki kewenangan untuk menjalankan tugas pengaturan dan berbagai hal yang terkait, untuk memastikan tercapainya target dan tujuan yang disepakati.

2.1.2 Job Enrichment

2.1.2.1 Pengertian Job Enrichment

Job enrichment atau yang juga disebut sebagai pengayaan pekerjaan merupakan metode yang digunakan untuk memperkaya tugas karyawan secara vertikal (Robbins & Judge, 2013). Pemberian tugas ini dapat dimengerti sebagai pemberian tanggung jawab atas posisi yang berbeda. Menurut Andre (2008), *job enrichment* adalah mendesain ulang pekerjaan untuk pemberian otonomi, tanggung jawab, dan *feedback* lebih bagi karyawan. *Job enrichment* pada dasarnya adalah cara memperbaiki faktor karakteristik dalam pekerjaan, seperti contohnya seorang atasan mengizinkan pekerjaanya untuk secara lengkap menilai hasil kerjanya.

Pegertian mengenai *job enrichment* secara sederhana dapat dimengerti sebagai cara untuk membuat seorang karyawan untuk mengatur keterampilan dan tanggung jawab di level yang lebih tinggi (Greenberg & Baron, 2003). Dalam penerapan *job enrichment*, karyawan memperoleh kepuasan dan rasa senang dalam posisi dan tugas mereka yang lebih bervariasi, sistematis, serta membutuhkan teknik yang baik. Hal inilah yang disebut pemanfaatan proses dan prosedur kerja demi meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan (Robbins & Judge, 2013).

Job enrichment mengacu pada pengembangan tanggung jawab pekerjaan secara vertikal. Pengambilan pekerjaan dilakukan dengan cara pengambilan

peran dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja. Pekerjaan diperkaya dengan pengorganisasian tugas dan pekerjaan sedemikian rupa, sehingga pekerja dapat melengkapinya, merasa lebih bebas berkepresensi, mengurangi ketergantungan karyawan, meningkatkan kesadaran tanggung jawab, dan memberikan masukan serta saran yang diperlukan. (Robbins & Judge, 2013)

Menurut Raza dan Nawaz yang dikutip oleh Alfian (2022), *job enrichment* memberikan motivasi kepada karyawan. Hal ini dapat dimengerti sebagai bentuk kebebasan dan ketidakbergantungan yang menyebabkan kaku dalam melakukan tugas. Pemberian tanggung jawab yang berada pada level yang lebih tinggi membuat seseorang bebas untuk berekspresi dan menyalurkan bakatnya.

Menurut Saleem (2012), *job enrichment* harus mampu membalikan efek negatif yang disebabkan rasa suntuk akibat kebosanan yang dihasilkan oleh repetisi tugas dalam pekerjaan. Adanya fleksibilitas menghasilkan daya hidup yang baru pada karyawan, sehingga mereka dapat lebih ekspresif dalam bekerja. Hal ini juga mendorong kesadaran karyawan untuk lebih memahami mekanisme pekerjaan secara menyeluruh dari sudut pandang yang berbeda. Peningkatan juga dapat dilihat dari adanya umpan balik yang mendorong terciptanya komunikasi yang harmonis antara atasan dan karyawan, karena meningkatnya kesadaran akan pentingnya peran dalam pekerjaan. Dalam pengayaan pekerjaan, seorang karyawan akan memperoleh kesenangan dan kepuasan karena ledakan daya kreatifitas yang dihasilkan diri karena pekerjaannya mengharuskan adanya keharusan akan hal tersebut (Robbins & Judge, 2013).

2.1.2.2 Desain *Job Enrichment*

Pemberdayaan karyawan lewat *job enrichment* dimaksudkan untuk menghindari monoton pekerjaan dan rasa bosan, sekaligus menambah rasa tanggung jawab dan kebanggaan karyawan. Untuk hal tersebut diperlukan cara yang tepat untuk menyusun desain *job enrichment*. Menurut Stephen Robbins dan Timothy Judge (2013), desainnya dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Penggabungan Tugas

Gabungan dari kompleksitas aktifitas kerja dalam hal ini dapat memberikan tantangan pada karyawan. Tantangan dan tanggung jawab ini dapat meningkatkan keterampilan pekerja. Selain itu, variasi tugas yang diberikan dapat memberikan kesan penting dan emosional pada karyawan.

2. Penciptaan Unit Kerja Alami

Penciptaan unit kerja ini terjadi secara organik. Hal ini dikarenakan adanya kesamaan aktifitas pada beberapa orang dengan kriteria sama, sehingga ada kesamaan arti, identifikasi, dan memungkinkan peninjauan pekerjaan bersama-sama.

3. Menampilkan Hubungan

Karyawan sangat jarang untuk berkontak dengan produk maupun jasanya. Dengan membangun hubungan emosional, karyawan dapat memiliki komitmen kerja dan juga motivasi.

4. Memperluas Pekerjaan Vertikal

Ketika adanya pengurangan kontrol dari manajemen dan peralihan tanggung jawab, karyawan akan merasakan penambahan otonomi dan kepercayaan diri.

5. Pembuatan Saluran *Feedback*

Dengan memberikan umpan balik yang lebih sering dan terarah,

karyawan belajar untuk meningkatkan kinerja mereka, menambah kedisiplinan, serta dapat memberikan kesadaran manajemen.

2.1.2.3 Ciri-ciri Job Enrichment

Ciri-ciri *job enrichment* seperti yang dikemukakan oleh Andre (2008), sebagai berikut:

1. Sifat dasar pekerjaan, yang berarti bahwa *job enrichment* merupakan bentuk peningkatan kualitas dari pekerjaan. Hal ini mengacu pada peningkatan ini memerlukan dasaran berupa tingkat pengetahuan, tanggung jawab, dan kemampuan.
2. Hasil positif, yang berarti bahwa *job enrichment* memiliki efek yang bersifat positif. Dengan adanya *job enrichment*, karyawan memiliki kesempatan untuk menunjukkan kebolehannya.
3. Arahan dan kontrol, yang berarti bahwa *job enrichment* mendorong adanya kesadaran dan kedisiplinan pribadi.

2.1.2.4 Dimensi dan Indikator Job Enrichment

Menurut Mathis Robert et al (2016) terdapat beberapa indikator dalam job enrichment, yaitu:

1. Keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaan, yang dijabarkan dengan indikator terkait adalah (1) perusahaan menuntut karyawan untuk terampil dalam berkerja dan (2) perusahaan menuntut karyawan gesit dalam bekerja.
2. Wewenang karyawan, yang dijabarkan dengan indikator terkait adalah (1) pemberian wewenang kepada karyawan dalam pekerjaan dan (2) perusahaan mendengarkan *feedback* dari karyawan.
3. Tuntutan perusahaan atas karyawan, yang dijabarkan dengan indikator

terkait adalah (1) karyawan dituntut untuk bekerja secara disiplin dan (2) karyawan dituntut untuk melakukan pekerjaan dengan bertanggungjawab.

2.1.3 Job Enlargement

2.1.3.1 Pengertian Job Enlargement

Menurut Dessler (2005), *job enlargement* didefinisikan sebagai penugasan kerja ditingkat yang sama atau bersifat horizontal dengan adanya peningkatan jumlah aktifitas karyawan. Penambahan pada bagian ini perlu diperhatikan secara lebih, sebab penambahan aktifitas pada awalnya akan menuai tanggapan positif, tetapi jika tidak dibarengi *reward* akan mengakibatkan beban secara mental.

Menurut Locke yang dikutip Anindhito et al (2016) *job enlargement* adalah penambahan tanggung jawab yang menaruh bobot beban pekerjaan yang sama dengan pekerjaan lainnya. Hal ini karena *job enlargement* adalah uji kebolehan dan keinginan untuk belajar. Peningkatan jumlah dan variasi tugas yang terdapat pada suatu jabatan untuk menjaga antusiasme, dikarenakan *job enlargement* dimaksudkan untuk mengurangi spesialisasi berlebihan dan mengurangi kebosanan akibat pekerjaan yang monoton (Robbins & Judge, 2013).

Job enlargement dapat dinyatakan sebagai perluasan bidang pekerjaan atau jabatan secara horizontal, termasuk perluasan dalam satu bidang jabatan. Perluasan tugas-tugas kepegawaian dalam rangka mengurangi repetisi yang mengakibatkan kebosanan, serta penyegaran persepsi pegawai terhadap pekerjaan yang dimilikinya. Dalam hal ini, *job enlargement* adalah perluasan teknik untuk membantu memotivasi seseorang sebagai bentuk rangkaian dari bertambahnya jumlah variasi pekerjaan dalam satu bidang jabatan pekerjaan

yang dimiliki oleh seorang karyawan (Robbins & Judge, 2013).

Tekanan kerja di tempat kerja merupakan hal yang beragam dan terkadang menjadi masalah bagi sebagian orang. Secara garis besar, semakin besarnya tekanan di tempat kerja, maka perubahan aktivitas di antara unit kerja merupakan hal yang menguntungkan. Semakin besarnya aktivitas, maka keterampilan unit kerja akan meningkat, sehingga menekan biaya dan mempercepat efisiensi dalam proses mencapai tujuan bersama. *Job enlargement* merupakan kunci untuk perluasan keterampilan kerja karyawan dalam memerangi demotivasi yang diakibatkan oleh pengulangan pekerjaan yang monoton (Saleem et al., 2012).

Oleh karena itu, perluasan pekerjaan secara menyeluruh dapat dimengerti sebagai perluasan pekerjaan dalam satu jabatan. *Job enlargement* adalah solusi suntuak akibat kebosanan yang secara langsung dapat meningkatkan kemampuan karyawan. *Job enlargement* memiliki kunci untuk mengatasi masalah yang berkaitan dengan efisiensi biaya yang harus dikeluarkan, sekaligus sebagai pemberdayaan karyawan agar memiliki kualitas kerja yang lebih baik.

2.1.3.2 Tujuan *Job Enlargement*

Menurut Wilson Bangun (2012), *job enlargement* bertujuan untuk menambah keanekaragaman aktifitas pekerjaan yang secara langsung dapat menambah fungsi, sehingga mengurangi rasa bosan karyawan. Hal ini akan berdampak baik secara psikologis dan menambah kepuasan kerja. Tujuan *job enlargement* tercapai apabila karyawan mengalami pengalaman baru yang berdampak pada peningkatan *skill*, tanpa penurunan performa dari pekerjaan yang lain.

2.1.3.3 Indikator

Menurut Gary Dessler yang dikutip oleh Ayu dan Seprini (2020), terdapat 3 indikator dari *job enlargement*, yaitu:

1. Keragaman pekerjaan atau *job variety*, merupakan bentuk peningkatan jumlah aktivitas tugas secara kuantitas dan penambahan cara penyelesaian tugas sesuai metode yang bisa digunakan,
2. Perluasan otonomi kerja atau *autonomy enlargement*, merupakan bentuk dari perluasan tanggung jawab terhadap tugas yang baru dan perbedaan pada batasan kerja yang diberlakukan agar lebih luas.
3. Signifikansi perubahan pekerjaan atau *job change significance*, merupakan bentuk perluasan suasana atau situasi kerja seperti lingkungan kerja; penambahan rekan kerja pada tugas; dan penambahan waktu kerja, bisa berupa jam ataupun hari kerja.

2.1.4 Motivasi Kerja

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi pada dasarnya adalah penggerak insani dari seseorang yang dilatarbelakangi oleh hal tertentu. Motivasi secara harafiah berasal dari bahasa latin "*movere*" yang berarti bergerak. Sedarmayanti (2014) mendefinisikan motivasi sebagai timbulnya perilaku yang memiliki arah dan komitmen untuk sampai pada sebuah tujuan.

Menurut McShane dan Glinow (2021), motivasi dapat didefinisikan sebagai dorongan yang mempengaruhi tujuan, intensitas, dan fokus dari seseorang serta memiliki sifat sukarela atau tanpa paksaan. Tujuan mengacu pada arah yang ingin dicapai oleh seseorang, yakni sebagai kompas yang menunjukkan ke mana usaha

akan dikerahkan. Intensitas adalah sejumlah energi baik secara fisik, pikiran, dan emosional yang dikeluarkan pada tempo tertentu untuk mencapai tujuan. Selanjutnya adalah kegigihan, yang juga dapat dimengerti sebagai fokus, merupakan elemen ketiga yang mendefinisikan seberapa lama seseorang dapat mempertahankan upaya mereka untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini, dapat kita mengerti sebagai tujuan (arah), intensitas (tingkat upaya), dan jangka waktu (fokus).

Oleh karena itu, secara sederhana motivasi dapat dipahami sebagai hal yang melatarbelakangi seseorang bergerak sesuai tujuan; sama seperti apa yang dicantumkan oleh Daft (2016), motivasi mengacu pada kekuatan yang membangkitkan antusiasme untuk bertindak.

2.1.4.2 Teori Motivasi Kerja

a. Teori Hirarki Kebutuhan

Dikutip dari Daft (2016) seperti yang kita ketahui bersama, dimana ada motivasi kerja di situ hampir selalu ada teori hirarki kebutuhan ini, yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Teori ini menyusun lima jenis kebutuhan yang teridentifikasi sebagai alasan yang dapat memotivasi seseorang. Terbagi secara hirarkis menjadi:

1. Kebutuhan fisiologis. Hal ini dapat dimengerti sebagai kebutuhan paling dasar karena berkaitan dengan manusia sebagai makhluk hidup, yakni mencakup makanan, pakaian, dan tempat tinggal.
2. Kebutuhan keamanan. Pada hirarkis nomor dua, terdapat kebutuhan keamanan, yaitu keadaan untuk merasakan rasa aman dan tentram baik secara fisik maupun emosional.

3. Kebutuhan sosial. Hal ini berkaitan dengan keadaan manusia sebagai makhluk sosial yang senantiasa membutuhkan orang lain. Pemenuhan rasa diterima, berkomunikasi, dan menjalin keterikatan dengan orang lain.
4. Kebutuhan harga diri. Kebutuhan pada tingkatan ini menyisir rasa kehormatan, yaitu cerminan citra diri dalam konteks sosial berupa perhatian, pengakuan, penghargaan, dan status.
5. Kebutuhan aktualisasi diri. Pada bagian ini, seseorang merasa terdorong untuk mencapai potensi penuh dari diri sendiri; mencoba menjadi *best version* yang merangsang pertumbuhan diri, kreatifitas, kompetensi, dan pemenuhan keinginan.

Menurut Maslow, kebutuhan dimulai dari tingkatan paling awal yang memang harus dipenuhi terlebih dahulu. Kebutuhan tersebut dimulai dari fisiologis, lalu keamanan, dilanjutkan dengan kebutuhan sosial, lalu harga diri, dan aktualisasi diri sebagai yang teratas. Sebagai contoh, seseorang tidak akan mementingkan aktualisasi diri jika masih terkendala persoalan makan dan minum rumah tangga sehari-hari.

b. Teori ERG

Dikutip dari Daft (2016) dalam rangka penyederhaan dan tanggapan atas kurangnya dasar empiris pada Teori Maslow, Clayton Alderfer mengusulkan teori ERG yang mengidentifikasi 3 kebutuhan sebagai berikut:

1. Kebutuhan eksistensi, yaitu kebutuhan akan kesejahteraan untuk menjaga eksistensi sebagai makhluk hidup.
2. Kebutuhan keterkaitan, yaitu kebutuhan yang berkaitan dengan

kehidupan sosial berupa timbal-balik dengan masyarakat.

3. Kebutuhan pertumbuhan, yaitu kebutuhan yang berfokus pada pengembangan potensi diri dan pencapaian kompetensi.

c. Teori Motivasi Dua Faktor Frederick Herzberg

Teori ini merupakan teori yang dikemukakan oleh Herzberg (2005) yang membagi dua faktor motivasi menjadi sebagai berikut:

Faktor Pemuas

1. Prestasi
2. Penghargaan
3. Pekerjaan itu sendiri
4. Tanggung jawab
5. Promosi
6. Perkembangan

Faktor Ketidakpuasan

1. Pengawasan
2. Kondisi kerja
3. Hubungan personil
4. Gaji
5. Status
6. Keamanan kerja
7. Kehidupan pribadi

d. Teori X dan Y

Teori ini merupakan teori yang dikemukakan oleh McGregor, dikutip dari Alfian (2022), teori ini menjelaskan bahwa terdapat teori yang menjelaskan sisi positif dan sisi sebaliknya adalah sisi negatif. McGregor pada awalnya mendapati teori ini setelah memandang adanya perbedaan perlakuan pada karyawan oleh petingginya. Dari situ, dia menyimpulkan terdapat dua pembagian terkait hal ini, yaitu:

1. Empat pengandaian negatif

Dalam hal ini, pengandaian latar belakang yang menjadi bagian dari motivasi yang bersifat negatif apabila:

- a. karyawan secara sadar dan terpatrit dalam diri bahwa tidak menyukai pekerjaannya dan cenderung ingin menghindar dari hal tersebut,
- b. ketidaksukaan karyawan pada pekerjaan yang dimilikinya mengharuskan pihak atasan melakukan ancaman, pemaksaan, dan hukuman untuk mencapai tujuan,
- c. karyawan yang tidak menyukai pekerjaannya akan cenderung menghindarkan diri dari tanggung jawab dengan mencoba mencari alasan logis yang bersifat formal,
- d. keamanan atau rasa aman diri menjadi prioritas utama karyawan dengan hanya sedikit saja optimisme terhadap pekerjaan yang dimilikinya.

2. Empat pengandaian positif

Bertolakbelakang dari apa yang ada di nomor 1, pengandaian ini menjabarkan bagian dari motivasi yang bersifat positif, apabila:

- a. karyawan dapat merasakan waktu rekreasi dan penyegaran diri yang membuatnya lebih *fresh* dalam bekerja,
- b. memiliki optimisme pada pekerjaannya dan melakukan upaya yang

dimaksudkan agar mencapai hasil yang diharapkan berdasarkan pada optimisme tadi,

- c. karyawan akan merasa perlu untuk berbenah diri, yakni meningkatkan *skill* yang diperlukan dan memupuk rasa tanggung jawab,
- d. karyawan tertantang untuk melakukan inovasi dan terdapat lebih banyak karyawan yang tertantang untuk mencoba hal baru, bukan hanya terbatas pada manajemen.

e. Teori Motivasi Prestasi

Teori ini merupakan teori yang dikembangkan oleh David McClelland, dan biasanya disebut teori motivasi McClelland. Menurut Ross yang dikutip oleh Haq (2021) menjabarkan bahwa terdapat 3 item teori motivasi prestasi, yaitu:

1. Kebutuhan berprestasi.

Penjelasan mengenai kebutuhan akan prestasi ini dapat dijelaskan melalui 3 hal yaitu: (a) Seseorang memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap apa yang dihadapinya. Pada bagian ini, seseorang cenderung akan mengambil ide untuk memikul beban tanggung jawab sendiri dan menekankan kompetensi dalam penyelesaian masalah, termasuk dalam hubungan dengan orang lain. (b) Seseorang cenderung menetapkan tingkat kesulitan dan resiko yang dihadapi pada tingkat menengah, tidak terlalu tinggi ataupun terlalu rendah. (c) Seseorang memiliki keinginan untuk mendapatkan tanggapan berupa umpan balik dari atasannya terkait dengan pekerjaan yang dilakukannya.

2. Kebutuhan untuk memperoleh hubungan sosial

Penjelasan mengenai bagian ini adalah kebutuhan seseorang untuk memiliki payung sosial, yang berarti bahwa seseorang yang membutuhkan lingkungan

sosial sebagai tempat bernaung. Hal ini dapat dimengerti sebagai bagian dari kaidah manusia sebagai makhluk sosial. Kebutuhan ini secara spesifik dapat dijelaskan sebagai berikut: (a) Seseorang tertarik untuk diterima oleh kalangan atau lingkungan tertentu dengan anggapan merasakan kenyamanan dalam lingkungan tersebut, (b) Memiliki kecenderungan untuk mematuhi norma dan nilai yang berlaku dalam lingkungan bersangkutan, (c) Adanya rasa empati terhadap sesama yang berada dalam lingkungan tersebut.

Keterkaitan dengan bagian pertama adalah manusia pada dasarnya adalah makhluk yang memiliki keterikatan dengan mereka yang seirama. Hal ini secara sederhana dapat dimengerti sebagai sefrekuensi antar insan yang memiliki kualifikasi yang sama, sehingga membuat sebuah kelompok. Oleh karena itu, prestasi memiliki kaitan dengan afiliasi seseorang yang membuat mereka berada di lingkungan yang sama. Sebagai pengingat, hal ini tentu saja dapat meningkatkan daya saing dan produktivitas mereka.

3. Kebutuhan untuk memiliki kekuatan

Penjelasan terkait hal kebutuhan akan kekuatan dapat dimengerti sebagai kebutuhan akan pengaruh dan kekuasaan. Pada taraf ini, seseorang memiliki kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain. Secara rinci hal ini dapat dijelaskana sebagai berikut: (a) adanya keinginan dan kemampuan untuk memengaruhi orang lain secara langsung, (b) adanya kekuatan dan keinginan untuk mengendalikan orang lain, (c) niat dan upaya yang dimaksudkan untuk menjaga hubungan pemimpin-pengikut di antara orang-orang bersangkutan.

Pemenuhan kedua kebutuhan sebelumnya menjadi pondasi dasar mengapa pemenuhan ketiga menjadi kebutuhan. Seseorang tertarik untuk menantang diri untuk selalu maju. Oleh sebab itu, kompetensi dibarengi dengan hubungan komunal dalam kelompok yang mumpuni menghasilkan kerja sama yang membuat

pula adanya persaingan.

f. Teori George dan Jones

Menurut George dan Jones yang dikutip dari Alfian (2022) motivasi seseorang terdiri dari dorongan yang bersifat psikologis. Hal ini secara spesifik terdiri atas tiga hal, yaitu: (a) arah perilaku (*direction of behaviour*), menjelaskan bahwa seseorang termotivasi oleh kondisi psikologis yang terdorong oleh sifat dan perilaku yang dimiliki; (b) tingkat usaha (*level of effort*), yang menjelaskan bahwa seseorang cenderung termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan usaha yang lebih dan lebih; (c) tingkat kegigihan (*level of persistence*), yang menjelaskan bahwa seseorang akan berusaha semaksimal mungkin tanpa kecenderungan untuk menyerah hingga dia berhasil mencapai tujuannya.

g. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

Menurut Burrhus Skinner dan Edward Thorndike yang dimuat dalam buku Arep Ishak dan Tanjung Hendri (2015) motivasi dirumuskan sebagai berikut:

$$M = f(R \& C)$$

Keterangan:

M = motivasi

R = *reward* (penghargaan)

C = *consequences* (akibat)

Teori ini, pada dasarnya merupakan teori yang dikemukakan oleh Burrhus F. Skinner dan Edward Lee Thorndike. Penjelasan terkait hal ini adalah motivasi merupakan hasil dari perhitungan pemberian penghargaan atau *reward* dalam bentuk primer seperti gaji dan upah, maupun bentuk sekunder seperti lingkungan kerja yang sesuai; dengan pembandingan dengan akibat atau *consequences* yang

dapat diterima seseorang yang secara harafiah dapat diartikan sebagai hukuman (*punishment*) dan memiliki sifat positif dan negatif.

h. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Menurut Stacy Adams yang dimuat dalam buku Arep Ishak dan Tanjung Hendri (2015), teori keadilan dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$M = f(Eq(O/W))$$

Keterangan:

M = motivasi

Eq = *equity* (keadilan)

O = *outcome* (hasil)

W = *wages* (upah)

Penjelasan terkait hal ini adalah motivasi diartikan sebagai hasil dari keadilan yang didapatkan seseorang dari perkalian hasil dan upah. Hal ini menandakan bahwa semakin besar hasil yang dimiliki oleh seseorang, maka akan semakin besar pula upah yang diterima, dan begitu pula sebaliknya. Teori ini melandasi bahwa setiap orang yang memiliki hasil yang sebanding dengan usaha akan memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi.

i. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Menurut Victor H. Vroom yang dimuat dalam buku Arep Ishak dan Tanjung Hendri (2015), teori harapan dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$M = [(E - P)] [(P - O) V]$$

Keterangan:

M = motivasi

E = pengharapan (*expectation*)

P = prestasi (*performance*)

O = hasil (*outcome*)

V = penilaian (*value*)

Dalam penejelasannya, dapat diketahui bahwa motivasi merupakan pengaitan antara pengharapan dikurangi prestasi dikalikan dengan prestasi dikurangi hasil dikalikan dengan penilaian. Hal ini secara harafiah mengartikan bahwa motivasi merupakan perwujudan generalisasi kenyataan kebutuhan yang tidak sama.

2.1.4.3 Jenis Motivasi Kerja

Menurut Tegar (2019) motivasi dibagi menjadi dua jika ditinjau dari perannya, yaitu:

1. Motivasi Positif

Motivasi ini adalah motivasi yang mendatangkan harapan. Sifatnya yang positif tergambar dalam kegembiraan atau keuntungan bagi karyawan, seperti gaji, upah, tunjangan, dan promosi.

2. Motivasi Negatif

Berlawanan dengan motivasi positif, motivasi negatif adalah dorongan untuk melakukan hal karena diliputi emosi yang sering kali menimbulkan

rasa takut. Hal ini seperti ancaman, tekanan, intimidasi, dan sejenisnya.

2.1.4.4 Indikator Motivasi Kerja

Menurut George dan Jones yang dikutip oleh Alfian (2022), motivasi kerja dapat memiliki beberapa indikator sebagai berikut:

1. Arah Perilaku (*direction of behaviour*), yaitu perilaku yang melatarbelakangi seseorang dalam bekerja. Hal ini berkaitan dengan perilaku yang berpengaruh dalam pekerjaan terkait seperti tepat waktu, professional, dan dapat dipercaya.
2. Tingkat Usaha (*level of effort*), yaitu indikator motivasi kerja yang berhubungan dengan tingkat kerja keras seorang karyawan. Hal ini secara sederhana dapat dimengerti dari usaha dan waktu yang dituangkan dalam sebuah pekerjaan.
3. Tingkat Kegigihan (*level of persistence*), yaitu motivasi kerja yang berkaitan dengan keinginan kuat. Sesederhana apakah dorongan keinginan yang dimiliki cukup kuat untuk tidak mudah menyerah.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini, penulis mencantumkan acuan penelitian terdahulu yang mempengaruhi pengambilan topik “Pengaruh *Job Enrichment* Dan *Job Enlargement* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Generasi Milenial Kota Makassar”, sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

| No. | Judul Penelitian | Peneliti | Hasil Penelitian |
|-----|---|---|---|
| 1 | <i>Job Enrichment, Job Enlargement, Job Rotation, Dan Job Satisfaction</i> (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia) | Indria Harbani, Taufik Hidayat, Achmad Fauzi (2022) | 1. <i>Job enrichment</i> memiliki pengaruh yang tidak terlalu signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> . 2. <i>Job enlargement</i> memiliki pengaruh paling lemah terhadap <i>job satisfaction</i> . 3. <i>Job rotation</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> . |
| 2 | <i>Effectiveness Of The Implementation Of Job Enlargement And Job Enrichment Methods To Overcome Limited Number Of Employees</i> | Dewi Kurniawati dan Nyoman Anita Damayanti (2020) | <i>Job enrichment</i> dan <i>job enlargement</i> terbukti mampu menyelesaikan permasalahan keterbatasan jumlah pegawai, bahkan mampu meningkatkan produktifitas, <i>quality of service</i> , tanggung jawab, respons, dan keterbukaan. |
| 3 | Pengaruh <i>Job Enrichment</i> Dan <i>Job Enlargement</i> Terhadap Motivasi Kerja Karyawan | Muhammad Alfian (2022) | 1. <i>Job enrichment</i> berpengaruh secara positif dan signifikan |

| | | | |
|---|--|--|--|
| | Energy Equity Epic Sengkang Pty. Ltd. | | terhadap motivasi kerja karyawan. 2. <i>Job enlargement</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. 3. <i>Job enrichment</i> dan <i>job enlargement</i> berpengaruh terhadap motivasi karyawan. |
| 4 | Pengaruh <i>Job Enlargement</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Front Office Departemen Di Amaris Hotel Diponegoro Yogyakarta | Riska Veronika, Anggun Sari Sasmita (2019) | <i>Job enlargement</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. |
| 5 | <i>A Critical Review of Impact of Job Enrichment and Employee Performance, Motivation and Productivity</i> | Shaik Azeez (2020) | 1. <i>Job enrichment</i> berpengaruh terhadap peningkatan performa, motivasi, dan produktifitas dari tenaga kerja. 2. Oleh karena itu, institusi akademik sebaiknya memberikan kebebasan pada profesornya, begitu pula dengan perbankan pada karyawannya. |
| 6 | <i>Job Enlargement on Employees' Motivation: A Case Study in a Hotel during COVID-19 Pandemic</i> | Triyana R. Dewi, Purwanti Dyah, dan Joko Haryono. (2021) | <i>Job enlargement</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan di masa pandemi. |