

# SKRIPSI

**PENGARUH *JOB ENRICHMENT* DAN *JOB ENLARGEMENT*  
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN *ENERGY*  
*EQUITY EPIC* SENGKANG PTY. LTD.**

**MUHAMMAD ALFIAN**



DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022

# SKRIPSI

## **PENGARUH *JOB ENRICHMENT* DAN *JOB ENLARGEMENT* TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN *ENERGY EQUITY EPIC SENGKANG PTY. LTD.***

disusun dan diajukan oleh

**MUHAMMAD ALFIAN  
A021171540**



Kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

# SKRIPSI

## PENGARUH *JOB ENRICHMENT* DAN *JOB ENLARGEMENT* TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN ENERGY EQUITY EPIC SENGKANG PTY. LTD.

disusun dan diajukan oleh

**MUHAMMAD ALFIAN**  
**A021171540**

Telah diperiksa dan disetujui untuk

diseminarkan Makassar, 30 Maret 2022

Pembimbing I



Prof. Dr. Muhammad Idrus Taba, SE., M.Si.  
NIP. 19600403 198609 1 001

Pembimbing II



Abdullah Sanusi, SE., MBA., Ph.D.  
NIP. 19800508 2003121 002

Ketua Departemen Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Prof. Dra. Hj. Dian Anggaraece Sigit Parawansa, M.Si., Ph.D. CWM  
NIP. 19620405 198702 2 001

# SKRIPSI

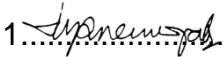
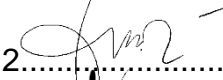

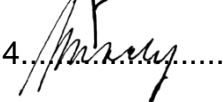
## PENGARUH *JOB ENRICHMENT* DAN *JOB ENLARGEMENT* TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN ENERGY EQUITY EPIC SENGKANG PTY. LTD.

disusun dan diajukan oleh

**MUHAMMAD ALFIAN**  
**A021171540**

telah dipertahankan dalam sidang ujian  
skripsi pada tanggal 30 Maret 2022 dan

Menyetujui,  
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. Muhammad Idrus Taba, SE., M.Si	Ketua	1. 
2.	Abdullah Sanusi, SE., MBA., Ph.D	Sekretaris	2. 
3.	Prof. Dr. Indrianty Sudirman, SE.,M.Si., CRMP.,CRGP	Anggota	3. 
4.	Dr. Muh. Yunus Amar, SE.,MT.	Anggota	4. 



Prof. Dra. Hj. Dian Anggaraece Sigit Parawansa, M.Si.,Ph.D.,CWM  
NIP. 19620405 198702 2 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Alfian

NIM : A021171540

Jurusan/Program Studi : Manajemen S1

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

**PENGARUH *JOB ENRICHMENT* DAN *JOB ENLARGEMENT* TERHADAP MOTIVASI KERJA**

**KARYAWAN ENERGY EQUITY EPIC SENGKANG PTY. LTD.**

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, 30 Maret 2022

Yang Membuat Pernyataan



Muhammad Alfian

## PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur penyusun panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan karunia beserta rahmat-Nya, sehingga penyusun dapat menyelesaikan proposal penelitian dengan judul “Pengaruh *job enrichment* dan *job enlargement* terhadap motivasi kerja karyawan *Energy Equity Epic Sengkang Pty. Ltd.*”. Proposal penyusunan penelitian ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi mahasiswa untuk mendapat gelar sarjana pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin dalam Tugas Akhir.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa proposal ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna dikarenakan segala keterbatasan kemampuan yang penulis yang miliki. Namun penulis berusaha untuk memberikan hasil terbaik agar dapat memberi banyak manfaat bagi banyak pihak. Oleh karena itu penulis akan menerima segala kritik dan saran membangun dalam perbaikan penelitian ini.

Proposal penelitian ini disusun atas kerjasama dan berkat bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penyusun mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis.
2. Kedua orang tua saya tercinta yang selalu memberikan doa, semangat serta kasih sayang yang tiada hentinya kepada penulis selama proses studi dan pengerjaan skripsinya.

3. Keluarga besar saya yang selalu mendukung segala keperluan saya selama proses studi dan membantu penulis selama proses pengerjaan skripsi.
4. Bapak Prof. Dr. Muhammad Idrus Taba, SE., M.Si. selaku dosen pembimbing 1 yang telah memberikan waktu, tenaga dan pikirannya untuk memberikan petunjuk, pengetahuan, bimbingan dan pengarahan selama penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Abdullah Sanusi, SE.,MBA.,Ph.D selaku dosen pembimbing 2 yang juga telah memberikan waktu, tenaga dan pikirannya dalam memberikan bantuan petunjuk serta pengarahan selama proses penyusunan skripsi ini.
6. Ibu Prof. Dr. Indrianty Sudirman, SE.,M.Si., CRMP.,CRGP selaku penguji yang telah memberikan waktu, tenaga dan pikirannya dalam memberikan bantuan petunjuk serta arahan selama proses penyusunan skripsi ini.
7. Bapak Dr. Muh. Yunus Amar, SE., MT. selaku penguji yang telah memberikan waktu, tenaga dan pikirannya dalam memberikan bantuan petunjuk serta arahan selama proses penyusunan skripsi ini.
8. Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE, M.Si.,CIPM. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
9. Ibu Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE, M.Si selaku Wakil Dekan I Bidang Akademik, Riset Dan Inovasi.
10. Ibu Prof. Dr. Haliah, S.E., M.Si., Ak., CA selaku Wakil Dekan II Bidang Keuangan, Perencanaan dan Sumber daya.
11. Bapak Dr. H. Madris, SE., DPS., M.Si. selaku Wakil Dekan III Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
12. Ibu Prof. Dra. Hj. Dian Anggaraece Sigit Parawansa, M.Si.,Ph.D selaku

Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

13. Untuk seluruh bapak dan ibu dosen fakultas ekonomi dan bisnis yang telah memberikan ilmu dan arahan selama proses belajar di kampus hingga saat ini.
  14. Untuk seluruh staf akademik dan staf departemen manajemen yang selama ini telah membantu penulis dalam pengurusan berkas-berkas.
  15. Untuk teman-teman sekaligus sahabat seperjuanganku (anak BC) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Ahmad Maleo, Ahmad Yasir, Ainul Adiananta, Ardiansyah, Muhamad Afrizal, Muhammad Dandi Irwandi, Muhammad Rifan Fadli, Muhammad Hadi Andika, Nicky Nur Aziz Setyawan, Norman Timotius, dan Usamah Abdullah Haq terimakasih selama ini yang telah saling membantu dan selalu menghibur saat mengalami kesulitan.
  16. Teman-teman seperjuangan Immaj 2017 FEB Universitas Hasanuddin terima kasih atas jalinan persahabatan dan kontribusi yang kalian berikan.
  17. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, namun telah memberikan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung.
- Akhir kata, dengan segala kerendahan hati penulis ucapkan terima kasih yang tidak terhingga pada semua pihak yang terlibat, dengan harapan semoga penelitian ini bermanfaat bagi semua pihak.

Makassar, 30 Maret 2022

Penulis

Muhammad Alfian



## ABSTRAK

### **PENGARUH *JOB ENRICHMENT* DAN *JOB ENLARGEMENT* TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN ENERGY EQUITY EPIC SENGKANG PTY. LTD.**

Muhammad Alfian  
Muhammad Idrus Taba  
Abdullah Sanusi

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *job enrichment* dan *job enlargement* terhadap motivasi kerja karyawan Energy Equity Epic Sengkang Pty. Ltd. Responden dalam penelitian ini berjumlah 83 orang yang pilih secara random. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan November 2021 – Januari 2022. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan yaitu teknik analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *job enrichment* dan *job enlargement* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Secara simultan variabel *job enrichment* dan *job enlargement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Keterbatasan penelitian ini adalah lokasi penelitian yang jauh dari tempat peneliti sehingga membutuhkan biaya dan tenaga yang lebih dalam melakukan penelitian ini, saat menyebar kuesioner kepada karyawan perusahaan ada beberapa yang menolak untuk melakukan pengisian kuesioner yang menyebabkan sulitnya untuk mengumpulkan responden, dan pengumpulan data melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Terlihat dari pengisian yang monoton dari awal hingga akhir.

Kata Kunci: *Job Enrichment*, *Job Enlargement*, Motivasi Kerja

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF JOB ENRICHMENT AND JOB ENLARGEMENT ON THE WORK EMPLOYEES MOTIVATION OF ENERGY EQUITY EPIC SENGKANG PTY. LTD.**

Muhammad Alfian  
Muhammad Idrus Taba  
Abdullah Sanusi

The aim of this study is to determine the effect of job enrichment and job enlargement on employee motivation at Energy Equity Epic Sengkang Pty. Ltd. Respondents in this study amounted to 83 people who were selected randomly. This research was conducted in November 2021 – January 2022. This research used a quantitative approach. The data analysis technique used is the multiple linear regression analysis technique. The results of this study indicate that the job enrichment and job enlargement variables partially have a positive and significant effect on work motivation. Simultaneously, job enrichment and job enlargement variables have a positive and significant effect on employee motivation. The limitation of this research is that the research location is far from the researcher's place so that it requires more costs and energy in conducting this research, when distributing questionnaires to company employees there are some who refuse to fill out questionnaires which makes it difficult to collect respondents, and data collection through questionnaires is sometimes does not show the true opinion of the respondent. Seen from the monotonous filling from beginning to end.

Keywords: Job Enrichment, Job Enlargement, Work Motivation

## DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN SAMPUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN .....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT .....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
1.5 Sistematika Penulisan .....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Landasan Teori .....	14
2.2 Kerangka Pikir .....	54
2.3 Hipotesis Penelitian .....	55
BAB III METODE PENELITIAN.....	56
3.1 Rancangan Penelitian .....	56

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	56
3.3 Populasi dan Sampel.....	56
3.4 Jenis dan Sumber Data .....	58
3.5 Metode Pengumpulan Data .....	59
3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	59
3.7 Instrumen Penelitian.....	62
3.8 Analisis Data .....	62
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>66</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	66
4.2 Analisis Statistik Deskriptif .....	70
4.3 Hasil Uji Kualitas Data .....	77
4.4 Hasil Pengujian Hipotesis .....	79
4.5 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	81
4.6 Pembahasan .....	82
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>87</b>
5.1 Kesimpulan .....	87
5.2 Saran .....	88
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	88
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>89</b>
<b>KUESIONER PENELITIAN.....</b>	<b>95</b>
I. IDENTITAS RESPONDEN .....	96
II. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER .....	96
<b>DAFTAR KUESIONER.....</b>	<b>97</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pikir .....	57
4.1 Struktur Organisasi Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd .....	72

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Tenaga Kerja di Indonesia .....	4
1.2 Persentase Penduduk Usia Kerja .....	5
2.1 Penelitian Terdahulu .....	51
3.1 Definisi Operasional.....	63
4.1 Umur.....	72
4.2 Jenis Kelamin .....	72
4.3 Lama Bekerja.....	75
4.4 Pendidikan Terakhir .....	76
4.5 Tanggapan Responden Mengenai <i>Job Enrichment</i> (X1) .....	77
4.6 Tanggapan Responden Mengenai <i>Job Enlargement</i> (X2).....	78
4.7 Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Kerja (Y) .....	79
4.8 Hasil Pengujian Validitas <i>Job Enrichment</i> (X1) .....	81
4.9 Hasil Pengujian Validitas <i>Job Enlargement</i> (X2) .....	81
4.10 Hasil Pengujian Validitas Motivasi Kerja (Y).....	82
4.11 Hasil Pengujian Reliabilitas.....	82
4.12 Hasil Uji Simultan.....	83
4.13 Hasil Uji Parsial.....	83
4.14 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	85

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia adalah tulang punggung kesuksesan di organisasi manapun. Sejak dua dekade terakhir, Organisasi menempatkan fokus utama pada masalah-masalah seperti kepuasan karyawan, retensi, turnover, Brain Drain, Pengayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, desain pekerjaan, evaluasi kinerja dan fungsi sumber daya manusia lainnya untuk menjaga karyawan tetap setia kepada organisasi. Karena sumber daya manusia adalah umum di kedua jenis organisasi baik itu manufaktur dan perdagangan atau itu adalah organisasi jasa. Sehingga pentingnya pengelolaan sumber daya manusia merupakan suatu kewajiban karena sumber daya manusia tidak dapat ditiru dan dimensi manajemen lah yang menciptakan perbedaan untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Setiap organisasi atau perusahaan, baik itu organisasi profit maupun organisasi non profit pastinya memiliki suatu tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuannya tersebut dibutuhkan kerjasama yang baik dengan diantara sumber daya yang ada dalam perusahaan tersebut. Moeljono (2005:1) mengatakan bahwa setiap perusahaan membutuhkan daya dukung dari empat pilar utama, yaitu; sumber daya manusia yang bermutu dan berkualitas, sistem dan teknologi yang terpadu, strategi yang tepat, serta logistik yang memadai. Dari keempat pilar tersebut, sumber

daya manusia (SDM) yang bermutu merupakan unsur utama dalam merealisasikan tujuan organisasi.

Dengan meningkatnya persaingan di pasar, masalah manajemen sumber daya manusia menjadi lebih penting bagi manajemen maupun peneliti. Di era sekarang ini pencapaian target saja belum cukup bagi organisasi tetapi lebih menitikberatkan pada kepuasan karyawan juga. Istilah kepuasan kerja mengacu pada sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, sedangkan karyawan yang tidak puas memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan. Karena kepuasan karyawan adalah langkah kunci untuk mempertahankan karyawan dan menjaganya agar tetap setia kepada organisasi. Pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan menjadi permasalahan utama yang dihadapi banyak organisasi. Kemampuan menghadapi tantangan pada sebuah organisasi tergantung pada kemampuan mengatur dan mengelola sumber daya manusianya, karena SDM inilah yang akan menjadi *competitive advantage* dari sebuah perusahaan (Porter, 2008:13). Permasalahan yang muncul terletak pada bagaimana mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja sesuai dengan tuntutan yang ada dan selalu bersemangat dalam setiap pekerjaannya (Kartika, 2010:101).

Paradigma untuk menentukan eksistensi perusahaan adalah karyawan. Keberadaan lembaga pelayanan bukan ditentukan oleh kualitas dalam melainkan juga kinerja atau kemampuan karyawan. Kondisi persaingan yang ketat dapat memicu dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja.



Dewasa ini kita patut bersyukur karena negara kita Indonesia dilimpahi oleh kekayaan sumber daya yang melimpah baik itu sumber daya manusia maupun sumber daya alamnya, salah satunya adalah pada sektor pertambangan seperti emas, batubara, nikel, gas dan minyak bumi serta masih banyak lainnya. Tidak dapat dipungkiri bahwa pembangunan di bidang sektor pertambangan telah memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi perekonomian negara. Peranan sektor pertambangan dalam menunjang pertumbuhan ekonomi nasional di masa yang akan datang sangat penting. Pada sektor pertambangan ini merupakan sektor yang strategis untuk memenuhi kebutuhan bahan baku industri negeri, memenuhi energi, menghasilkan devisa bagi pembangunan, serta yang paling utama menyediakan lapangan kerja dan menciptakan kesempatan untuk berusaha bagi lingkungan sekitarnya.

Namun, dengan melimpahnya tenaga kerja yang tersedia di negara kita juga dapat menimbulkan permasalahan mendasar dalam pembangunan nasional dikarenakan lapangan kerja tidak setimpal dengan tenaga kerja yang sangat banyak ini. Hal ini telah menimbulkan persaingan bagi penduduk dalam memperoleh pekerjaan. Besarnya tenaga kerja disebabkan oleh pertumbuhan penduduk yang berlangsung secara terus menerus. Gejala ini merupakan gejala yang berlaku umum bagi negara-negara sedang berkembang, termasuk Indonesia.

Tabel 1.1 Tenaga Kerja Indonesia

Status Keadaan Ketenagakerjaan	Agustus 2020	Februari 2021	Agustus 2021	Perubahan Ags 2020—Ags 2021		Perubahan Feb 2021—Ags 2021	
	juta orang	juta orang	juta orang	juta orang	persen	juta orang	persen
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Penduduk Usia Kerja	203,97	205,36	206,71	2,74	1,34	1,35	0,66
Angkatan Kerja	138,22	139,81	140,15	1,93	1,40	0,34	0,24
- Bekerja	128,45	131,06	131,05	2,60	2,02	-0,01	-0,01
- Pengangguran	9,77	8,75	9,10	-0,67	-6,82	0,35	4,07
Bukan Angkatan Kerja	65,75	65,55	66,56	0,81	1,22	1,01	1,53
	persen	persen	persen	persen poin		persen poin	
Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK)	67,77	68,08	67,80	0,03		-0,28	
- Laki-Laki	82,41	82,14	82,27	-0,14		0,13	
- Perempuan	53,13	54,03	53,34	0,21		-0,69	

Sumber: Bps.go.id, 2021

Berdasarkan data tersebut, penduduk usia kerja merupakan semua orang yang berumur 15 tahun ke atas. Penduduk usia kerja mengalami kecenderungan meningkat seiring bertambahnya jumlah penduduk di Indonesia. Penduduk usia kerja pada Agustus 2021 sebanyak 206,71 juta orang, naik sebanyak 2,74 juta orang dibanding Agustus 2020 dan naik sebanyak 1,35 juta orang jika dibanding Februari 2021. Sebagian besar penduduk usia kerja merupakan angkatan kerja yaitu 140,15 juta orang (67,80 persen), sisanya termasuk bukan angkatan kerja.

Komposisi angkatan kerja pada Agustus 2021 terdiri dari 131,05 juta orang penduduk yang bekerja dan 9,10 juta orang pengangguran. Apabila dibandingkan Agustus 2020, terjadi peningkatan jumlah angkatan kerja sebanyak 1,93 juta orang. Penduduk bekerja mengalami peningkatan sebanyak 2,60 juta orang dan pengangguran turun sebanyak 670 ribu orang. Apabila dibandingkan kondisi Februari 2021, jumlah angkatan kerja meningkat sebanyak 340 ribu orang. Penduduk bekerja turun sebanyak 10 ribu orang dan pengangguran naik sebanyak 350 ribu orang.

Tabel 1.2 Persentase penduduk usia kerja menurut kegiatan utama dan jenis kelamin di Kabupaten Wajo, 2020

Jenis Kegiatan Utama	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1	2	3	4
<b>Angkatan Kerja</b>	<b>86,33</b>	<b>47,88</b>	<b>65,99</b>
Bekerja	95,22	96,40	95,67
Pengangguran	4,78	3,60	4,33
<b>Bukan Angkatan Kerja</b>	<b>13,67</b>	<b>52,12</b>	<b>34,01</b>
Sekolah	31,35	11,75	15,46
Mengurus Rumah Tangga	35,28	83,76	74,58
Lainnya	33,37	4,49	9,96
Jumlah	100,00	100,00	100,00

Sumber: Wajokab.bps.go.id,2020

Terlihat pada tabel 1.2 diatas, persentase penduduk usia kerja jenis kelamin laki-laki didominasi oleh angkatan kerja sebesar 86,33 persen dibanding yang bukan angkatan kerja yang hanya 13,67 persen dari penduduk laki-laki usia kerja. Berbeda untuk jenis kelamin perempuan, penduduk usia kerja lebih didominasi oleh bukan angkatan kerja yaitu sebesar 52,12 persen yang sebagian kegiatan utamanya mengurus rumah tangga. Dari hasil tabel yang dijelaskan tersebut, angkatan kerja di Kabupaten Wajo didominasi oleh laki-laki. Hal ini tentunya akan menyebabkan pengangguran jika tidak diimbangi oleh penambahan kesempatan kerja. Salah satu usaha yang telah diupayakan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Wajo, yakni dalam hal penciptaan lapangan kerja yaitu diberinya kesempatan kepada pihak swasta untuk mengelola ladang gas alam, yang dipercayakan oleh *Energy Equity Epic* (Sengkang) PTY. LTD. yang berlokasi di Desa Kampung Baru Kecamatan Gilireng. Kehadiran perusahaan ini nantinya diharapkan dapat menyerap tenaga kerja dan mampu mengangkat pendapatan asli daerah, sehingga

angkatan kerja atau penduduk usia kerja di daerah ini dapat ikut dan memberikan sumbangan tenaga untuk pembangunan.

Sektor pertambangan merupakan salah satu bagian sektor pembangunan nasional yang diharapkan mampu menyerap tenaga kerja yang besar. Sektor ini perlu memperoleh perhatian dari berbagai pihak terkait agar dapat mengembangkan sektor pertambangan yang dianggap sebagai penopang pelaksanaan pembangunan nasional. Pengembangan di sektor pertambangan ini diharapkan mampu mendorong pertumbuhan ekonomi pada sektor-sektor pembangunan lainnya, sehingga dengan demikian dapat memperbesar atau memperluas peluang kerja bagi tenaga kerja yang terus bertambah.

Salah satu perusahaan yang berada pada sektor industri pertambangan adalah *Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.* atau biasa disingkat EEES yang terletak di Kabupaten Wajo Sulawesi Selatan, Tepatnya berada di Desa Poleonro, Kecamatan Gilireng. Perusahaan tambang ini merupakan perusahaan tambang yang bergerak pada bidang eksploitasi gas alam yang berada di tempat terpencil jauh dari jangkauan dan berada di antara desa Mamminase dan desa Alausalo.

*Energy Equity Epic (Sengkang) PTY. LTD.* adalah sebuah perusahaan swasta nasional yang berada di Kabupaten Wajo, tepatnya di Dusun Kampung Baru Desa Poleonro Kecamatan Gilireng. Pengeboran ini merupakan sumber gas alam yang kemudian digunakan sebagai bahan bakar untuk pembangkit listrik swasta di bawah naungan *Energy Equity Epic (Sengkang) PTY. LTD.* *Energy Equity Epic (Sengkang) PTY. LTD* mampu memberikan pekerjaan kepada masyarakat Kabupaten Wajo yang memiliki skill atau kemampuan. Setiap individu pasti memiliki skill atau

kemampuan yang berbeda, sehingga dapat menempati jabatan yang berbeda pula. Dalam *Energy Equity Epic (Sengkang) PTY. LTD* ini juga terdapat posisi atau jabatan yang berbeda pada tiap individu.

Era global saat ini ditandai dengan adanya perubahan yang begitu cepat, sehingga organisasi atau institusi dituntut untuk mengadakan penyesuaian penyesuaian dalam semua aspek. Setiap organisasi mempunyai berbagai tujuan yang berbeda dan dalam pelaksanaannya dilakukan oleh karyawan. Oleh sebab itu karyawan merupakan faktor utama dalam kegiatan perusahaan. *Energy Equity Epic (Sengkang) PTY. LTD.* adalah sebuah contoh nyata dimana salah satu usaha di Indonesia ini mampu bersaing dalam perekonomian Indonesia. Dalam beberapa tahun terakhir *Energy Equity Epic (Sengkang) PTY. LTD.* tumbuh dengan pesat dalam keadaan ekonomi yang kurang mendukung. Maka inilah yang membuat timbulnya opini masyarakat, apa yang menyebabkan *Energy Equity Epic (Sengkang) PTY. LTD.* Sengkang bisa berkembang secara pesat di dalam perekonomian Indonesia, dan sumber daya manusia (SDM) adalah sebuah jawaban pasti akan kinerja tersebut, karena SDM merupakan aset penting untuk menunjang keberhasilan suatu organisasi.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang terpenting dalam suatu perusahaan. Dalam hal ini, sudah semestinya SDM menjadi perhatian bagi perusahaan agar dikelola dengan sebaik mungkin. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat meningkatkan perusahaan agar lebih responsif, fleksibel, kompetitif dan inovatif. Salah satu caranya adalah mendorong karyawan agar tidak membatasi diri pada apa yang tertulis di deskripsi mereka yaitu dengan melakukan *job enrichment*.

*Job enrichment* mengacu pada pengembangan vertikal dari pekerjaan. Penambahan ini meningkatkan sejauh mana pekerja itu mengendalikan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dari kerjanya. Suatu pekerjaan yang diperkaya mengorganisasi tugas-tugas sedemikian sehingga memungkinkan pekerjaan itu untuk melakukan kegiatan lengkap, meningkatkan kebebasan dan ketidak tergantungan karyawan itu, meningkatkan tanggung jawab dan memberikan umpan balik sehingga seorang individu akan mampu menilai dan mengoreksi kerjanya sendiri (Stephen P. Robbins, 2003: 237).

Berbeda dengan *job enlargement*, *job enrichment* tidak hanya memberikan karyawan lebih banyak pekerjaan yang harus dilakukan tetapi juga lebih banyak tugas untuk tampil di tingkat yang lebih tinggi keterampilan dan tanggung jawabnya. *Job enrichment* memberikan karyawan kesempatan untuk mengambil kontrol yang lebih besar atas bagaimana untuk melakukan pekerjaan mereka. Karena orang-orang melakukan pekerjaan yang diperkaya telah meningkatkan kesempatan untuk bekerja pada tingkat yang lebih tinggi, proses pengayaan pekerjaan dikatakan untuk meningkatkan *position vertical job loading* (Greenberg dan Baron, 2003:213).

Selain itu, *job enrichment* mampu membuat pekerja termotivasi agar berhasil dalam mencapai kepuasan kerja. Sebab, dalam *job enrichment* pekerja melakukan pekerjaan berdasarkan kemampuan sendiri. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Raza dan Nawaz (2011) dan Ongkowitzojo (2013) yang mengatakan bahwa *job*

*enrichment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Sanda et.al (2015) dalam penelitiannya terhadap karyawan dan guru di *University di Nigeria* juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan pengaruh yang kuat dari mekanisme *Job Enrichment* terhadap motivasi kerja karyawan. Karyawan dan guru di *University of Nigeria* menanggapi secara positif mekanisme Pengayaan Pekerjaan yang diberlakukan oleh manajemen. Mekanisme pengayaan pekerjaan mampu mengatasi masalah utama kebosanan dan kebosanan yang ada pada karyawan dan guru di *University of Nigeria*.

Studi ini mendukung gagasan bahwa semakin banyak peluang untuk berprestasi dalam suatu pekerjaan, semakin puas para pemegang jabatan karena mayoritas responden telah termotivasi dengan pekerjaan mereka sebagai akibat dari kecukupan yang dirasakan dari peluang untuk berprestasi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa dengan meningkatnya peluang untuk berprestasi, karyawan akan dapat menggunakan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperoleh baik di dalam maupun di luar pekerjaan. Sekali lagi, pengayaan pekerjaan merupakan aspek penting dalam memotivasi karyawan.

Aspek yang terakhir adalah *job enlargement*. *Job enlargement* adalah sebuah rencana membuat pekerjaan “lebih besar” atau “lebih luas”, dengan menambahkan jumlah tugas kerja yang harus dilakukan setiap orang. *Job enlargement* berfungsi agar karyawan tidak bosan bekerja, karena diberi tugas baru walaupun pekerjaan tersebut masih dalam tingkat keterampilan/kesulitan yang sama (Nilam A. 2016:1356). Berbagai macam cara dilakukan perusahaan agar dapat memuaskan dan meningkatkan

kepuasan kerja karyawan agar dapat termotivasi dengan ditinjau peneliti dari kesejahteraan psikologis, *job enrichment* dan *job enlargement*. Tetapi bukan berhenti disitu saja, perubahan dapat terjadi kapanpun dan persaingan akan terus berlangsung baik antar karyawan maupun antar organisasi maupun instansi. Sumber daya manusia masih perlu untuk terus dikembangkan agar dapat terus bertahan.

Pembesaran pekerjaan pada dasarnya mengacu pada situasi ketika pekerja dirotasi pada posisi yang berbeda dan diberikan beberapa tugas tambahan untuk dilakukan selama rutinitas normalnya (Dessler, 2005:138).

*Job enrichment* adalah penambahan pekerjaan melalui peningkatan kewenangan. Dalam pengayaan pekerjaan, pekerjaan tertentu menjadi lebih besar tanggung jawabnya, biasanya dikaitkan dengan proses perencanaan maupun evaluasi pekerjaan (Dian Wijayanto, 2012:144). *Job enlargement* adalah berfungsi agar karyawan tidak bosan bekerja, karena diberi tugas baru walaupun pekerjaan tersebut masih dalam tingkat keterampilan/kesulitan yang sama. Motivasi kerja adalah kemauan kerja yang timbul karena adanya dorongan dari dalam diri karyawan sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan sosial dimana kekuatannya tergantung dari pada proses pengintegrasian tersebut.

Komponen pengayaan dan pembesaran kerja memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengatur proses dan waktu kerja yang akan membantu mengurangi stres akibat pekerjaan dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Peluang variasi dalam tugas juga memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi karyawan dengan



pengalaman berbagai jenis tugas (Robbins, 1999:480). Pengayaan pekerjaan mencerminkan perasaan puas yang dapat diperoleh individu dari pekerjaannya sendiri. Pekerjaan terstruktur dan terorganisir dengan baik memungkinkan orang untuk merasa seperti manusia daripada unit produksi . Dari Riset berbagai jurnal juga menjadi latar belakang penelitian ini yaitu hasil awal menunjukkan bahwa motivasi kerja bisa mempengaruhi kinerja perusahaan, sehingga apabila karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka bisa berdampak baik pada kinerja perusahaan. Salah satu aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah *job enrichment* dan *job enlargement*.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “PENGARUH *JOB ENRICHMENT* DAN *JOB ENLARGEMENT* TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN *ENERGY EQUITY EPIC (SENGKANG) PTY. LTD.*”

## 1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *job enrichment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan *Energy Equity Epic (Sengkang) PTY. LTD.*
2. Apakah *job enlargement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan *Energy Equity Epic (Sengkang) PTY. LTD.?*

## 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah *job enrichment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan *Energy Equity Epic (Sengkang) PTY. LTD.* Untuk mengetahui apakah *job enlargement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan *Energy Equity Epic (Sengkang) PTY. LTD.*

## 1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat penelitian ini adalah untuk memberikan masukan kepada karyawan *Energy Equity Epic (Sengkang) PTY. LTD.* tentang pengaruh *job enrichment* dan *job enlargement* untuk meningkatkan motivasi tenaga kerja yang ada dalam organisasi atau perusahaan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal kedepannya.
2. Manfaat yang diharapkan dalam penulisan penelitian ini adalah memberikan sumbangan pemikiran dalam mengembangkan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan kajian ilmu manajemen. Hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai acuan ataupun sumber informasi kepustakaan bagi para peneliti lain yang akan melakukan penelitian berkaitan dengan masalah *job enrichment* dan *job enlargement* terhadap motivasi karyawan.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan dalam penelitian ini disusun berdasarkan sistematika sebagai berikut.

### BAB I PENDAHULUAN

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

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pikir dan hipotesis.

### BAB III METODE PENELITIAN

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

### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum objek penelitian, analisis statistik deskriptif, hasil uji kualitas data, hasil pengujian hipotesis, hasil analisis regresi linear berganda, path analysis, uji sobel dan pembahasan

### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan, saran dan keterbatasan penelitian.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen**

###### **a. Definisi dan Fungsi Manajemen**

Kata manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *menagement*, yang memiliki arti “seni melaksanakan dan mengatur.” Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Follet (2003:1) mendefinisikan sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Griffin (2006:256) mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengawasan anggota-anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi-fungsi manajemen mencakup: perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengawasan.

Manajemen harus dilaksanakan dengan efektif (bekerja yang benar berorientasi pada input-output) dan efisien (bekerja dengan berorientasi pada cara mencapai tujuan)

*b.* Proses Manajemen

Proses dapat diartikan sebagai suatu rangkaian aktivitas yang satu sama lainnya saling bersusulan. Menurut Siswanto (2011: 23) proses itu sendiri merupakan suatu cara sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan, sedangkan manajemen dapat diartikan sebagai suatu ilmu dan seni untuk melakukan suatu tindakan guna mencapai tujuan. Maka dapat disimpulkan bahwa proses manajemen merupakan suatu rangkaian aktivitas yang harus dilakukan oleh seorang manajer dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan tertentu.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

*a.* Pengertian MSDM

Manajemen merupakan sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui kegiatan perencanaan, pengelolaan, pengendalian, pengawasan, dan pengorganisasian. Menurut Robbins dan Coulter (2009:7), “manajemen adalah aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif”.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan tenaga kerja, termasuk karyawan yang bekerja pada level manajemen maupun karyawan biasa, yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan. Pengelolaan SDM harus dilakukan dengan manajemen yang profesional, artinya harus

dilakukan dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen. Dengan pengelolaan SDM yang benar maka aktivitas perusahaan berjalan sebagaimana mestinya sehingga mampu mencapai tujuan organisasi (Taufiqurokhman, 2009:1)

“MSDM merupakan bagian dari ilmu manajemen yang berarti suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan organisasi” (Taufiqurokhman, 2009:3). Menurut Handoko (2018:4), “MSDM adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun or organisasi. Sedangkan definisi menurut Yuniarsi dan Suwatno (2016:1), “MSDM merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi”.

Jadi MSDM dapat diartikan proses perencanaan, pengelolaan dan pengendalian MSDM organisasi dengan memaksimalkan sumber daya manusia yang ada dalam sebuah organisasi. Organisasi atau perusahaan yang maju tentu dihasilkan oleh pekerja yang dapat mengelola organisasi atau perusahaan ke arah kemajuan yang diinginkan.

#### b. Fungsi MSDM

Dalam buku Yuniarsi dan Suwatno (2016:82-86), MSDM terdiri dari dua fungsi, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operatif. Fungsi manajerial MSDM terdiri atas;

1. Perencanaan (*planning*), fungsi perencanaan SDM menyangkut penetapan jumlah dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk menjalankan semua program kerja dalam rangka mencapai visi, misi, dan tujuan

organisasi yang didasari dengan adanya job analysis, job description, job specification, dan job evaluation.

2. Kepegawaian (*staffing*), aktivitas penting dalam fungsi staffing yaitu mendesain struktur organisasi yang menggambarkan hubungan antar pekerjaan, antar personal, dan faktor-faktor fisik lainnya yang dijadikan dasar untuk menempatkan orang-orang dalam struktur tersebut sesuai dengan keahlian atau skill masing-masing.

3. Penggerakan (*directing*), berfungsi menggerakkan orang-orang untuk bekerja dan berpartisipasi sesuai dengan jobdesknya secara efektif dan efisien, menuju arah yang diinginkan organisasi.

4. Pembinaan (*supervising*), fungsi ini dimaksudkan untuk menjaga moral kerja dan komitmen personil terhadap organisasi, sehingga mereka memiliki loyalitas dan dedikasi tinggi.

5. Pengendalian (*controlling*), fungsi controlling adalah mengukur dan menilai sejauh mana rencana dapat dilaksanakan dan tujuan dapat direalisasikan.

Adapun fungsi operatif MSDM dalam buku Yuniarsi dan Suwatno (2016:82-86) terdiri atas;

1) Pengadaan (*procurement*), pengadaan dalam manajemen SDM dimaksudkan untuk memperoleh sejumlah orang dengan kualifikasi yang tepat sesuai kebutuhan organisasi, sebagaimana dirancang dalam perencanaan SDM.

2) Pengembangan (*development*), fungsi ini dimaksudkan untuk memperbaiki kapasitas produktif manusia agar lebih kompetitif dan unggul.

- 3) Kompensasi (*compensation*), fungsi kompensasi bertujuan untuk menetapkan sistem remunerasi yang tepat sesuai kontribusi masing-masing personil terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi.
- 4) Integrasi (*integration*), fungsi integrasi dimaksudkan untuk membangkitkan kesadaran personil bahwa mereka merupakan bagian penting dalam organisasi secara keseluruhan, sehingga perlu diciptakan komitmen dan rasa memiliki yang tinggi.
- 5) Perawatan (*maintenance*), berkaitan dengan upaya untuk memelihara dan mempertahankan personil yang produktif, agar mereka tetap setia terhadap organisasi.
- 6) Pemutusan hubungan kerja (*separation*), merupakan salah satu program dalam manajemen SDM yang berkaitan dengan penetapan berakhirnya masa bakti personil bagi organisasinya.

#### c. Tujuan MSDM

Priyono (2010:9) tujuan adanya MSDM yaitu;

- 1) Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM, memastikan bahwa organisasi memiliki anggota yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan.
- 2) Mengimplementasikan dan menjadi kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- 3) Membantu pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implementasi SDM.
- 4) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.



- 5) Menangani berbagai permasalahan atau situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuan.
- 6) Menyediakan media komunikasi antara pekerja, manajer organisasi, dan juga petinggi organisasi.
- 7) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai – nilai dalam manajemen SDM.

### **2.1.3 Job Design**

*Job design* (desain pekerjaan) adalah metode yang digunakan manajemen untuk mengembangkan isi (*content*) kerja, termasuk semua tugas yang relevan, termasuk pula proses konstruksi dan revisi kerja (Luthans 2006: 559). Proses ini bersifat dinamis dan berlangsung terus menerus. Desain pekerjaan mencoba mengidentifikasi kebutuhan pekerja dan organisasi yang paling penting serta menghilangkan halangan yang ada di tempat kerja yang dapat menghambat pemenuhan kebutuhan tersebut.

Menurut Rivai et al. (2009: 127) rancangan pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilakukan/dilaksanakan, metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas ini, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya. Rancang pekerjaan menentukan bagaimana hubungan kerja manajer dengan karyawan-karyawannya dan hubungan di antara karyawan-karyawan itu sendiri. Rancang pekerjaan mempunyai arti penting bagi karyawan dan perusahaan.

Desain pekerjaan adalah wahana yang secara sistematis mengimplementasikan tingkat desentralisasi yang diinginkan dalam operasi organisasi dan diyakini oleh manajer perlu untuk mencapai sasaran organisasi. Desain pekerjaan merupakan suatu cara bagaimana manajer berkomunikasi dengan karyawannya tentang kesempatan yang dapat diperoleh karyawan karena menggunakan kekuasaan dan wewenang (Prayoga, 2008:9).

Simamora (2004:116) mengatakan desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lain dalam organisasi.

Sedangkan menurut Mondy (2008: 121) Perencanaan pekerjaan (*job design*) adalah proses menentukan tugas-tugas spesifik untuk dikerjakan, metode-metode yang dipakai dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut dan cara yang bersangkutan berhubungan dengan pekerjaan organisasi.

Menurut Mondy (2008: 121-122) ada beberapa konsep yang berhubungan dengan rancangan pekerjaan (*job design*), yaitu:

1. Perluasan Pekerjaan (*Job Enlargement*)
2. Pemerayaan Pekerjaan (*Job Enrichment*)
3. Rekayasa ulang

Mcshane dan Von Glinow (2010:112) menguraikan *job enlargement*, *job enrichment* dan *job rotation* sebagai tiga strategi utama untuk meningkatkan *motivating potential score* (MPS). Rotasi (*Job Rotation*) pada dasar memindahkan pekerja dari satu pekerja ke pekerja lainnya. Manfaat dari rotasi antara lain adalah meningkatkan fleksibilitas

pekerja ketika harus menggantikan rekan kerjanya dan membuat pekerja memiliki banyak keahlian (*Multi-Skilling*). Selain itu rotasi juga dapat mengurangi kebosanan karena pekerjaan yang rutin. Konsekuensi dari *job rotation* menurut Robbins & Judge (2009:327) adalah meningkatnya biaya training dan menurunnya produktivitas pada masa adaptasi seorang pekerja yang baru dipindah tugaskan.

#### **2.1.4 Job Enrichment (Pengayaan Pekerjaan)**

##### **A. Definisi Job Enrichment**

Menurut Andre (2008:134), *job enrichment* adalah mendesain ulang pekerjaan sehingga para pekerja memiliki lebih banyak otonomi, tanggung jawab dan umpan balik. *Job enrichment* disebut juga *vertical loading* karena memindahkan pengambilan keputusan lebih rendah dalam struktur, contohnya atasan mengizinkan pekerjanya untuk melakukan suatu tugas secara lengkap dan menilai kinerjanya sendiri. *Job enrichment* mencoba memperbaiki semua faktor yang dijelaskan dalam model karakteristik pekerjaan.

*Job enrichment* adalah cara untuk memotivasi pekerja dengan memberi mereka kesempatan untuk menggunakan berbagai kemampuan mereka; ini dilakukan dengan memberi mereka lebih banyak tanggung jawab dan variasi dalam pekerjaan mereka. Tujuan dari *job enrichment* adalah untuk membalikkan efek negatif dari tugas berulang yang membutuhkan otonomi, dan memiliki efek seperti kebosanan, kurangnya fleksibilitas dan ketidakpuasan karyawan. Pekerjaan yang diperkaya akan

berisi berbagai tugas dan tantangan dengan berbagai ketangguhan, unit kerja dan umpan balik yang lengkap, dorongan dan mekanisme komunikasi (Saleem et al. 2012:104-113).

Karena perubahan lingkungan yang cepat dan meningkatnya tingkat persaingan kompetitif, organisasi sekarang mulai bergeser dari orientasi ideologis tradisional yang memandang uang sebagai faktor pendorong terbesar ke situasi di mana pekerja saat ini akan terus menghargai pekerjaan mereka, memiliki kendali lebih dalam menjadwalkan pekerjaan mereka dan memutuskan bagaimana pekerjaan terbaik harus dilakukan dan dihargai atas pekerjaan yang mereka lakukan (Hower, 2008:173). Dalam pengayaan pekerjaan, pekerja memperoleh kesenangan dan kepuasan dalam posisi mereka dengan variasi keterampilan yang lebih besar, dan tugas-tugas yang membutuhkan teknik sistematis diri "memanfaatkan proses dan prosedur kerja untuk merangsang kinerja dan kepuasan karyawan", (Robbins dan Judge, 2011;174).

Pendekatan lain dari *job design* yang dapat memotivasi karyawan yaitu melalui perluasan vertikal suatu pekerjaan dengan menambah tanggung jawab perencanaan dan evaluasi (Robbins, 1999: 465). *Job enrichment* meningkatkan kedalaman pekerjaan yakni tingkat kendali yang dimiliki para karyawan terhadap pekerjaan mereka. Pendekatan ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg atas dasar kajian yang menunjukkan bahwa cara yang paling efektif untuk memotivasi karyawan adalah dengan memfokuskan pada kebutuhan yang lebih tinggi yaitu dengan memberi karyawan kendali, tanggung jawab dan kebijakan yang

lebih besar. Namun, kelemahan yang terdapat pada *Job Enrichment* karyawan yang diberi otonomi dan tanggung jawab tambahan dapat mengharapkan tingkat gaji dan kompensasi yang lebih besar, dan jika ini tidak terpenuhi maka karyawan akan merasa frustrasi. Penambahan ini meningkatkan sejauhmana pekerja itu mengendalikan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dari kerjanya.

*Job enrichment* memberikan motivasi kerja bagi karyawan dengan memberi karyawan kesempatan untuk menggunakan berbagai kemampuan yang dimiliki karyawan. Dengan meningkatkan *job enrichment*, maka dapat meningkatkan pula motivasi kerja karyawan. Motivasi dapat ditingkatkan melalui berbagai cara, antara lain memberikan *job enrichment* pada para karyawan (Raza & Nawaz, 2011,:221).

Rencana pengayaan pekerjaan harus dikelola untuk memastikan bahwa partisipasi karyawan harus dalam keputusan operasional. Karyawan harus diberdayakan agar mampu mencapai tujuan organisasi tepat pada waktunya. Karyawan harus dimampukan sedemikian rupa sehingga mereka dapat mengevaluasi sendiri kinerjanya tanpa melibatkan pihak lain dan otoritas perusahaan yang lebih tinggi. Selain itu, karyawan juga harus mampu mengevaluasi dan kemudian mengelola kinerjanya sesuai dengan cara dan standarnya masing-masing. Hal itu kemudian pada akhirnya akan meningkatkan kinerja mereka karena mereka lebih baik tentang diri mereka sendiri daripada mengevaluasi orang lain. Otonomi karyawan juga berbenturan menurut beberapa peneliti lain.

Prinsip *job enrichment* dalam praktik manajemen sumber daya manusia telah sangat dilihat sebagai proses dinamis untuk meningkatkan

struktur dan proses kerja dengan lingkungan yang memberi ruang untuk otonomi, fleksibilitas, pertumbuhan pribadi, dan kepuasan di tempat kerja, (Aguinis, 2009:451 ). Ketika tugas-tugas bersifat rutin, monoton, berulang-ulang dan tidak menguntungkan dengan struktur otoritas yang terlalu terkontrol, pekerja cenderung sangat tidak puas, bosan dan tidak termotivasi. *Job enrichment* dalam pengembangan organisasi telah berkontribusi dalam mengurangi faktor-faktor yang mendemotivasi ini dengan memberikan hak kepada karyawan untuk mengambil keputusan dan mengontrol tugas mereka untuk mempromosikan yang lebih sehat. Meskipun *job enrichment* tidak berhasil untuk semua orang, prinsip perbedaan individu menunjukkan bahwa beberapa orang cenderung memikul lebih banyak tanggung jawab yang kemudian mengarah pada variasi keterampilan, kemandirian, pertumbuhan pribadi, dan kepuasan sementara yang lain menolak. Namun dapat ditegaskan kembali bahwa pengayaan pekerjaan menjadi efektif, bermakna dan menarik bagi karyawan asalkan tugas tersebut meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja.

## **B. Dimensi dan Indikator *Job Enrichment***

*Job enrichment* adalah mendesain ulang pekerjaan sehingga para pekerja memiliki lebih banyak otonomi, tanggung jawab, dan umpan balik. *Job enrichment* disebut juga dengan *vertical loading* karena memindahkan pengambilan keputusan lebih rendah dalam struktur, contohnya atasan mengizinkan pekerjanya untuk melakukan suatu tugas secara lengkap dan menilai kinerjanya sendiri. *Job enrichment* mencoba untuk memperbaiki semua faktor yang dijelaskan dalam model karakteristik pekerjaan (Robbins dan Judge, 2011;184).

Dengan meningkatkan *job enrichment*, maka akan dapat meningkatkan pula kepuasan karyawan. Apabila *job enrichment* semakin tinggi, maka semakin meningkat kepuasan kerja. Dengan pemberian tanggung jawab yang besar pada karyawan maka karyawan akan merasa lebih puas karena hasil kerjanya mendapat pengakuan. Karyawan merasa cukup bebas dalam melaksanakan pekerjaan serta mudah mengevaluasi hasil kerjanya sendiri, kondisi seperti ini sangat diharapkan oleh karyawan, sehingga kepuasan kerja dapat ditingkatkan. Setiap perubahan yang dikarenakan adanya *job enrichment* dari perusahaan kepada para karyawannya akan mengubah pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. *Job Enrichment* memberikan otonomi, tanggung jawab dan umpan balik yang lebih. Menurut Andre (2008:134), indikator yang digunakan sebagai berikut:

1. Memberikan dua tugas atau lebih secara bersamaan (*Put two or more task together*), membuat pekerjaan tersebut lebih besar, lebih bermakna dan lebih menantang.
2. Menciptakan unit kerja yang alami (*Create natural work units*), membangun pekerjaan berdasarkan tugas yang penting.
3. Membangun hubungan dengan konsumen (*Establish client relationship*), membangun hubungan langsung antara pekerja dan pelanggan.
4. Memperluas pekerjaan secara vertikal (*Expand job vertically*), mengambil alih beberapa pekerjaan yang awalnya ditugaskan oleh manajemen.

5. Membuka saluran umpan balik (*Open feedback channels*), umpan balik bisa berasal dari pekerjaan itu sendiri, pelanggan atau manajer.

### **C. Ciri-ciri *Job Enrichment***

Adapun ciri-ciri dari *Job Enrichment* menurut Andre(2008:135) adalah sebagai berikut :

1. Sifat dasar pekerjaan: *job enrichment* merupakan sebuah pengembangan perluasan kerja yang bersifat vertikal. Para pekerja diberikan sejumlah pekerjaan, yang memerlukan tingkat pengetahuan, kemampuan dan tanggung jawab yang besar. *Job enrichment* meningkatkan kualitas kerja.
2. Hasil positif: *job enrichment* memberikan hasil yang positif apabila para pekerjanya sangat terampil. Hal ini dikarenakan para pekerja diberikan sejumlah kesempatan untuk menunjukkan inisiatif dan inovasi saat melakukan pekerjaannya.
3. Arah dan kontrol: *job enrichment* menganjurkan/mendorong kedisiplinan pribadi. *Job enrichment* tidak mempercayai arahan dan kontrol dari luar.

### **D. Pengaruh Dimensi Pekerjaan Inti Bagi *Job Enrichment***

Ada lima dimensi inti dari sebuah pekerjaan yang mempengaruhi *job enrichment* biasanya memberikan kontribusi kepada orang-orang yang menikmati pekerjaan menurut Greenberg dan Baron (2003,:214-215):

1. *Skill Variety* – Meningkatkan jumlah keterampilan individu yang digunakan ketika melakukan pekerjaan.



2. *Task Identity* – Mengaktifkan orang untuk melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir.
3. *Task Significance* – Memberikan pekerjaan yang memiliki dampak langsung terhadap organisasi atau para stakeholder.
4. *Autonomy* – Meningkatkan tingkat pengambilan keputusan, dan kebebasan untuk memilih bagaimana dan ketika pekerjaan selesai.
5. *Feedback* – Meningkatkan jumlah pengakuan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dan mengkomunikasikan hasil karya orang.

Dimensi utama dalam tugas mempengaruhi hasil kerja karyawan yang telah termotivasi secara internal. Berhasil atau tidaknya hasil kerja dalam *job enrichment* tergantung oleh kekuatan karyawan untuk berkembang dan berpikir positif.

### **2.1.5 Job Enlargement**

#### **A. Definisi *Job Enlargement***

Menurut Noe et al. (2010:526) *Job enlargement* sebagai bagian dari usaha pengembangan karyawan yang dilakukan dengan cara menambahkan tantangan atau tanggung jawab baru kepada pekerja dengan pekerjaannya sekarang. *Job enlargement* dapat meliputi tugas khusus, mengganti peran dalam tim atau mencari cara baru untuk melayani klien. *Job enlargement* dapat meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas. Dessler (2005:138), mendefinisikan *job enlargement* sebagai penugasan pekerja dengan tambahan kegiatan di tingkat yang sama sehingga meningkatkan jumlah kegiatan yang mereka lakukan, namun para pekerja

pada awalnya akan menerima hal ini dengan sikap positif namun dengan adanya penambahan beban kerja dan tidak disertai dengan *reward* akan mengakibatkan karyawan hanya merasakan mendapatkan tanggung jawab lebih dan hanya berpikir hanya mendapatkan beban kerja lebih yang melelahkan. Ada yang berpendapat bahwa *job enlargement* berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan yang paling rendah berdasarkan teori Maslow Namun *job enlargement* itu sendiri akan menimbulkan kepuasan kerja.

Menurut Campion et. al. (2005:173) merancang ulang pekerjaan merupakan salah satunya adalah menciptakan pekerjaan baru atau memodifikasi pekerjaan yang ada, atau memperkirakan tingkat akurasi kesulitan, merupakan tindakan yang bermanfaat untuk meningkatkan kepuasan. Selain itu, para karyawan mau menerima pekerjaan barunya sesuai dengan harapan manajemen merupakan suatu keharusan dan hal tersebut jarang sekali/sangat sulit diukur.

Menurut Wilson Bangun (2012: 98), Perluasan pekerjaan (*job enlargement*) adalah menambah beban pekerjaan yang menuntut tanggung jawab yang sama dengan pekerjaan yang lainnya.

*Job enlargement* adalah perluasan pekerjaan secara horizontal dengan meningkatkan jumlah dan variasi tugas yang dilakukan seseorang, dengan tujuan untuk memperkuat nilai motivasi pekerjaan (Pierce & Dunham, 1976:215). *Job enlargement* adalah salah satu bentuk desain ulang pekerjaan (lihat Desain Pekerjaan) yang sering diperkenalkan sebagai cara untuk menangkal kebosanan dan monoton. Ini berbeda dari *job enrichment*, yang secara vertikal memperluas pekerjaan dengan membangun otonomi dan tantangan.

Penelitian menunjukkan efek campuran dari perluasan pekerjaan. Campion dan McClelland (1991:186-198) menemukan bahwa memperbesar pekerjaan menghasilkan peningkatan kepuasan karyawan, deteksi kesalahan, dan layanan pelanggan, serta penurunan beban mental yang lebih sedikit. Pekerjaan yang diperluas juga memiliki persyaratan pelatihan yang lebih besar, keterampilan dasar (membaca, menulis, matematika, dan pemecahan masalah), faktor kompensasi (keterampilan, tanggung jawab, usaha, dan kondisi kerja), dan beban mental yang berlebihan. Dalam studi lanjutan selama dua tahun dari pekerjaan yang sama, penulis mengidentifikasi dua strategi pembesaran yang berbeda dengan hasil yang berbeda. Pembesaran tugas, atau menambahkan tugas tambahan ke pekerjaan yang tidak membutuhkan lebih banyak pengetahuan, dikaitkan dengan kepuasan, efisiensi, dan layanan pelanggan yang lebih sedikit, serta kelebihan beban mental dan kesalahan yang lebih besar. Perluasan pengetahuan, yang melibatkan kebutuhan akan pemahaman yang lebih besar tentang prosedur, kebijakan, dan aturan yang berkaitan dengan tugas, dikaitkan dengan peningkatan kepuasan, lebih sedikit kelebihan beban dan lebih sedikit kesalahan (Campion & McClelland, 1993: 339). Tampaknya, pembesaran pekerjaan ada di sepanjang kontinum kualitas pembesaran, sehingga pembesaran yang meningkatkan secara kognitif menghasilkan hasil positif yang mirip dengan pengayaan pekerjaan, yang secara konsisten telah terbukti memprediksi hasil sikap positif dan terkadang juga hasil kinerja yang positif, sedangkan pembesaran tugas dapat terkadang menjadi kasus mengganti satu tugas biasa dengan dua atau tiga (Campion et. al. 2005:367).

Hasil ini juga menarik perhatian pada kebutuhan untuk mempertimbangkan manfaat jangka pendek dan jangka panjang dari desain ulang pekerjaan. *Job enlargement* mungkin terbukti sebagai teknik yang berguna dalam menangani masalah langsung, tetapi mungkin bukan strategi desain ulang yang berkelanjutan. Selain itu, sulit juga untuk memprediksi bagaimana karyawan akan memandang desain ulang pekerjaan. Tombaugh dan White (1990:32-43) menunjukkan bahwa perluasan pekerjaan yang dimulai dari '*top-down*' dipandang oleh karyawan sebagai *job enlargement*, sedangkan perluasan pekerjaan dari bawah ke atas lebih sering dipersepsikan sebagai *job enrichment*. *Job enlargement* secara *bottom-up* konsisten dengan konsep *job crafting*, yang terjadi ketika karyawan secara aktif mendesain ulang pekerjaan mereka dengan memilih tugas, menegosiasikan konten pekerjaan, dan memberikan makna pada tugas (Grant dan Parker, 2009:327). Namun demikian, terlepas dari konsekuensi motivasi, kemungkinan perluasan pekerjaan akan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dan berpotensi memainkan peran penting dalam mengurangi ketegangan fisik jika tugas yang diperbesar berbeda satu sama lain.

Semakin besarnya tekanan kerja di dalam tempat kerja, maka secara umum dilakukan perubahan aktivitas kerja para pegawai di dalam tempat kerja dan menjadikan mereka mampu bekerja di semua bidang di dalam organisasi sehingga meningkatkan kinerja dan bisa menekan biaya yang harus dikeluarkan oleh organisasi. *Job enlargement* merupakan metode restrukturisasi secara horizontal yang bertujuan untuk meningkatkan fleksibilitas pegawai dan pada saat yang bersamaan

mengurangi monoton yang mungkin akan meningkat seiring berjalannya waktu (Saleem *et. al.* 2012).

Robbins and Judge (2009:327-328), menyatakan *job enlargement* adalah peningkatan jumlah tugas dan variasi tugas yang disebabkan oleh adanya perluasan variasi pekerjaan. Walaupun hasil dari *job enlargement* ini kurang ditanggapi antusias dibandingkan dengan cara motivasi lainnya, seperti pemberian kompensasi. Dengan demikian *Job Enlargement* dapat dinyatakan sebagai perluasan tugas dalam satu jabatan serta termasuk pengayaan tugas dalam satu jabatan. Dalam hal ini juga termasuk tentang persepsi pegawai dalam melaksanakan jabatan yang baru yang tugas-tugas jabatannya telah diperluas.

Dalam kasus perluasan pekerjaan masalah pokok adalah menghentikan spesialisasi yang berlebihan untuk mengurangi kebosanan dan sifat monoton. Dengan cara ini diharapkan akan dihasilkan prestasi yang lebih baik membuat karyawan lebih terpusat dan termotivasi secara efektif.

Perluasan tugas, makna dari teknik ini adalah bertambahnya isi suatu tugas yang pada giliran membuat suatu aktivitas dalam penyelesaian suatu pekerjaan semakin bervariasi. Menurut Siagian (2009:100) manfaat rotasi tugas/rotasi pekerjaan dan perluasan tugas/pekerjaan adalah:

1. Timbulnya kebosanan dapat dicegah
2. Mutu hasil pekerjaan pada umumnya meningkat.

### **B. Tujuan *Job Enlargement***

Menurut Wilson Bangun (2012: 98), keanekaragaman pekerjaan akan menambah fungsi, sehingga dapat mengurangi kebosanan

bekerja. Kebutuhan psikologi dan sosial manusia akan terpenuhi dengan menambah fungsi pekerjaan, karena memperhatikan kepuasan kerja.

### **C. Pedoman *Job Enlargement***

Menurut Usman Effendi, (2014: 140), dalam rangka pembagian kerja beberapa pedoman dapat dijadikan patokan adalah pembagian kerja berdasarkan wilayah atau teritorial, pembagian kerja berdasarkan jenis produksi, pembagian kerja berdasarkan pelanggan yang dilayani, pembagian kerja berdasarkan fungsi (rangkaian kerja) dan pembagian kerja berdasarkan waktu.

### **D. Dimensi dan Indikator *Job Enlargement***

Menurut Dessler (2005:138) dimensi dan indikator *job enlargement* meliputi:

1. Jabatan saat ini lebih bervariasi dibanding jabatan sebelumnya
2. Untuk melaksanakan jabatan sekarang harus mempergunakan pengetahuan yang lebih luas dari pengetahuan sebelumnya
3. Untuk melaksanakan jabatan sekarang harus mempergunakan keterampilan yang lebih tinggi dari keterampilan sebelumnya
4. Untuk melaksanakan jabatan yang sekarang harus mempergunakan kekuatan yang lebih kuat dari sebelumnya
5. Untuk melaksanakan jabatan sekarang mempergunakan sikap kerja yang lebih beragam dari sikap kerja yang sebelumnya

## 2.1.6 MOTIVASI KERJA

### A. Definisi Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata “*movere*” dari bahasa latin yang artinya bergerak (*to move*). Kreitner dan Kinicki (2010:467) mendefinisikan motivasi sebagai proses psikologis yang yang mengakibatkan *arousal*, arahan (*direction*) dan kegigihan (*persistence*) dari tindakan *voluntary* yang diarahkan tujuan.

Motivasi Kerja adalah suatu kekuatan psikologis di dalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku seseorang di dalam organisasi, tingkat usaha, dan kegigihan di dalam menghadapi rintangan (George & Jones, 2005: 175).

Menurut Mathis & Jackson (2004:89), “Motivasi karyawan merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan.” Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal yaitu mencapai tujuan. Maka, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan, dan itu jarang muncul dengan sia-sia.

Motivasi Kerja diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut :

- a) Dimensi arah perilaku (*Direction of behaviour*) menyatakan perilaku yang dipilih oleh karyawan dalam melaksanakan tugas di dalam pekerjaannya diukur melalui.
- b) Dimensi tingkat usaha (*Level of effort*) menyatakan tingkat usaha karyawan dalam melaksanakan tugas di dalam pekerjaannya diukur melalui.

- c) Dimensi tingkat kegigihan (*Level of persistence*) menyatakan tingkat kegigihan karyawan dalam menghadapi rintangan dalam melaksanakan tugas di dalam pekerjaannya.

Motivasi dapat dibedakan menjadi motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah pengaruh dari dalam yang menyebabkan seseorang bertindak, seperti kepribadian, emosi, kebutuhan, motif, tujuan dan keyakinan. Motivasi ekstrinsik adalah pengaruh dari luar yang menyebabkan seseorang bertindak, seperti produk, rekognisi, *reward* dan *punishment* (Andre, 2008:446).

Locke dan Latham (2004:119-133) menyatakan Herzberg dalam *two factor* teorinya mengungkapkan bahwa motivasi kerja sebagian besar dipengaruhi bagaimana pekerjaan itu sendiri secara intrinsik menantang dan menyediakan kesempatan untuk di rekognisi. Selanjutnya sebagai pengembangan teori ini, Hackman dan Oldham membangun *Job Characteristic Model* (JCM) yang menguraikan secara spesifik lima karakteristik pekerjaan dan tiga proses psikologis yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Bersamaan dengan JCM, dikembangkan juga *Job Diagnostic Survey* (JDS) yang dapat mengukur lima karakteristik pekerjaan tersebut.

Menurut Furnham (2006:25), masih menjadi masalah besar bagaimana mengukur motivasi kerja secara tepat. Apabila ditanyakan langsung kepada individu yang bersangkutan kadangkala sulit karena seorang individu tidak memiliki pemahaman yang cukup atas dirinya sendiri atau mendapat tekanan untuk menjadi seperti yang diinginkan lingkungan. Kesulitan lain apabila pengukuran motivasi merujuk pada tingkah laku yang



muncul, tingkah laku tersebut tidak muncul semata-mata karena motivasi ada, tapi juga kaitannya dengan faktor diluar individu. Menurut Guay et.al. (2000:413) motivasi intrinsik mencakup motivasi dalam melakukan tugas itu sendiri, maka pengukuran *task involvement* atau *task interest* diasumsikan berkorelasi tinggi dengan pengukuran motivasi.

Dalam berbagai penelitian yang dirujuk pada Suliman dan Al-Sabri (2009), penghargaan ekstrinsik seperti kompensasi ataupun *punishment*, *job security*, kesempatan untuk berkembang, kesempatan untuk berpartisipasi, iklim kerja, rekognisi dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi. Sedangkan Andre (2008:447) menyatakan bahwa kebanyakan perusahaan menekankan pada kompensasi sebagai sumber untuk meningkatkan motivasi pekerja, tetapi banyak juga yang menekankan pada umpan balik, *reward*, tujuan, partisipasi, dan job design.

## **B. Elemen-Element Motivasi**

Tiga elemen utama tersebut adalah *intensity*, *direction*, dan *persistence*. *Intensity* berkaitan dengan seberapa keras seseorang berusaha. Ini adalah elemen yang paling banyak mendapat perhatian ketika seseorang membicarakan tentang motivasi. Namun, *intensity* yang tinggi kemungkinan tidak akan menghasilkan kinerja yang diinginkan jika upaya tersebut tidak disalurkan ke arah yang menguntungkan organisasi. Dengan demikian, kita harus mempertimbangkan kualitas serta intensitas upaya secara bersamaan. Upaya yang diarahkan ke sasaran dan konsisten dengan tujuan organisasi merupakan jenis upaya yang harus kita lakukan. Terakhir, motivasi memiliki dimensi ketekunan. Dimensi ini merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa

mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi akan bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan mereka (Robbins & Judge, 2008;223).

### C. Teori Motivasi

Stephen P. Robbins (2003:307) membagi Konsep-konsep Motivasi dalam dua bagian, yaitu: 1) *Teori Awal tentang Motivasi*, meliputi: (a) teori hierarki kebutuhan, (b) teori X dan teori Y, dan (c) teori dua faktor. Dan 2) *Teori Kontemporer tentang Motivasi*, meliputi: (a) teori ERG, (b) teori kebutuhan McClelland, (c) teori evaluasi kognitif, (d) teori penetapan tujuan, (e) teori penguatan, (f) teori keadilan, dan (g) teori harapan.

#### a) Teori Awal tentang Motivasi

Dasawarsa 1950-an adalah kurun waktu yang berhasil dalam pengembangan konsep-konsep motivasi. Tiga teori spesifik dirumuskan selama waktu ini, yang meskipun diserang keras dan sekarang dapat dipertanyakan kesahihannya [validitasnya], agaknya masih merupakan penjelasan yang paling baik dikenal untuk motivasi karyawan. Inilah teori hierarki (anak tangga) kebutuhan, Teori X dan Y, dan Teori Dua Faktor (teori motivasi-higiene).

- Teori *Hierarki* Kebutuhan

Siapapun kita pasti mengetahui teori motivasi Abraham Maslow, yang dikenal dengan Teori Hierarki Kebutuhan. Maslow menghipotesiskan bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan berikut: a) Psikologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan),

seks, dan kebutuhan jasmani lain, b) Keamanan: Antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional, c) Sosial: Mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima-baik, dan persahabatan, d) Penghargaan: Mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga-diri, otonomi, dan prestasi; dan faktor hormat eksternal seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian, serta e) Aktualisasi Diri: Dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi; mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan-diri.

Dari titik pandang motivasi, teori itu mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipuaskan secara cukup banyak [substansial] tidak lagi memotivasi. Jadi jika anda ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, Anda perlu memahami sedang berada pada anak-tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu atau kebutuhan di atas tingkat itu.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai tingkat tinggi dan tingkat rendah. Kebutuhan psikologis dan kebutuhan akan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah dan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi-diri sebagai kebutuhan tingkat-tinggi. Perbedaan antara kedua tingkat itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan tingkat tinggi dipenuhi secara internal (didalam diri orang itu), sedangkan kebutuhan tingkat-rendah terutama dipenuhi secara eksternal. Memang, kesimpulan

yang wajar yang ditarik dari klasifikasi Maslow adalah dalam masa-masa kecukupan ekonomi, hampir semua pekerja yang dipekerjakan secara permanen telah dipenuhi sebagian besar kebutuhan tingkat-rendahnya.

Teori kebutuhan Maslow telah memperoleh pengakuan yang meluas, terutama di antara praktik-praktik yang dilakukan para manajer. Ini dapat diterangkan berkat logika intuitif dan mudahnya dipahaminya teori itu. Tetapi sayang, riset umumnya tidak mensahihkan teori itu. Maslow tidak memberikan pembenaran (substansiasi) empiris, dan beberapa studi yang berusaha mensahihkan teori itu mendapatkan tiadanya dukungan untuk teori itu.

- Teori X dan Teori Y

Pada dasarnya satu negatif, yang ditandai sebagai Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y. Setelah memandang cara para manajer menangani karyawan, McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer, mengenai kodrat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan pengandaian tertentu dan bahwa manajer cenderung mencetak perilakunya terhadap bawahannya menurut pengandaian pengandaian ini.

Menurut Teori X, empat pengandaian yang dipegang para manajer adalah sebagai berikut: (1) Karyawan secara inheren [tertanam dalam dirinya] tidak menyukai kerja dan, bilamana dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya. (2) Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa,

diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan. (3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan, dan (4) Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.

Kontras dengan pandangan negatif ini mengenai kodrat manusia, McGregor mendaftar empat pengandaian positif, yang disebutnya Teori Y: (1) Karyawan dapat memandang kerjasama wajarnya seperti istirahat atau bermain. (2) Orang-orang akan menjalankan pengarahan-diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran. (3) Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab, dan (4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif [pembaruan] tersebar meluas dalam populasi dan tidak hanya milik dari mereka yang berada dalam posisi manajemen.

- Teori Dua Faktor

Menurut Pooja Garg dan Renu Rastogi dalam jurnal yang berjudul "*New Model of Job Design: Motivating Employee Performance*" mengemukakan bahwa sehubungan dengan desain pekerjaan terdapat teori besar pertama dari seorang psikolog bernama Frederick Herzberg. Herzberg mengembangkan suatu teori motivasi yang disebut teori dua faktor.

Teori dua faktor (*two-factor-theory*) juga disebut teori motivasi higiene (*motivation-hygiene-teori*). Dengan keyakinan

bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan bisa sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan. Menurut teori ini ada beberapa faktor yang berhubungan dengan pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan dan beberapa faktor lainnya yang dapat mencegah terjadinya kepuasan pada anggota organisasi, yaitu:

1. *Motivational factor* atau faktor intrinsik merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan dan isi pekerjaan tersebut. Faktor ini meliputi antara lain sifat dari pekerjaan itu sendiri, pengakuan terhadap kemampuan dan prestasi kerja, pencapaian, mengalami peningkatan dan tanggung jawab.
2. *Hygiene factor* atau faktor ekstrinsik merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan perasaan negatif terhadap pekerjaan dan lingkungan dimana pekerjaan itu dilakukan. Faktor ekstrinsik ini adalah faktor-faktor terhadap pekerjaan, yang mencakup kebijakan perusahaan, administrasi, pengawasan, kompensasi atau gaji, kondisi kerja dan hubungan antar pribadi dalam organisasi.

Faktor intrinsik dikaitkan dengan kepuasan kerja, dengan menghubungkan karakteristik dengan para karyawannya. Jika karyawan tidak terpuaskan pada pihak lain, maka cenderung mengutip faktor ekstrinsik atau faktor hygiene. Herzberg berpendapat juga bahwa motivasi merupakan sebuah dampak langsung yang diakibatkan kepuasan kerja. Dalam teori “*hygiene-*

*motivator*”, faktor hygiene merupakan faktor yang tidak bisa menimbulkan kepuasan sedangkan faktor motivator merupakan faktor yang dapat menimbulkan kepuasan.

b) Teori Kontemporer Tentang Motivasi

Teori-teori sebelum ini dikenal baik tetapi, sayang, tidak bertahan cukup baik di bawah pemeriksaan yang saksama. Bagaimanapun, tidak semuanya hilang. Ada sejumlah teori kontemporer yang mempunyai satu hal yang sama: masing-masing mempunyai derajat dokumentasi pendukung sah yang wajar. Tentu saja, ini tidak berarti bahwa teori-teori yang akan kami perkenalkan itu benar tanpa perlu dipertanyakan. Kami menyebutnya teori kontemporer tidak harus berarti teori-teori ini baru-baru saja dikembangkan, tetapi karena teori-teori ini mewakili keadaan terakhir dewasa ini dalam menjelaskan motivasi karyawan.

- Teori ERG

Teori ERG berargumen, seperti Maslow, bahwa kebutuhan tingkat lebih-rendah yang terpuaskan menghantar ke hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih-tinggi; tetapi kebutuhan ganda dapat beroperasi sebagai motivator sekaligus, dan halangan dalam mencoba memuaskan kebutuhan tingkat lebih tinggi dapat menghasilkan regresi ke suatu kebutuhan tingkat lebih-rendah.

Teori ERG lebih konsisten dengan pengetahuan kita mengenai perbedaan individual di antara orang-orang. Variabel seperti pendidikan, latar belakang keluarga, dan lingkungan budaya dapat mengubah pentingnya atau

kekuatan dorong yang dipegang sekelompok kebutuhan untuk seorang individu tertentu. Bukti yang memperlihatkan bahwa orang-orang dalam budaya-budaya lain memperingkatkan kategori kebutuhan secara berbeda—misalnya, pribumi Spanyol dan Jepang menempatkan kebutuhan sosial sebelum persyaratan yang konsisten dengan teori ERG. Beberapa studi telah mendukung teori ERG, tetapi ada juga bukti bahwa teori ERG tidak berhasil dalam beberapa organisasi. Bagaimanapun, secara keseluruhan teori ERG menyatakan suatu versi yang lebih sah [valid] dari hierarki kebutuhan.

- Teori Kebutuhan McClelland

Teori kebutuhan McClelland berfokus pada tiga kebutuhan: prestasi [*achievement*], kekuasaan [*power*], dan afiliasi [*pertalian*]. Kebutuhan ini ditetapkan sebagai berikut:

(1) Kebutuhan akan prestasi: Dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, berusaha keras untuk sukses. (2) Kebutuhan akan kekuasaan: Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu [tanpa dipaksa] tidak akan berperilaku demikian. (3) Kebutuhan akan afiliasi: Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

- Teori George and Jones

Menurut George & Jones (2005:175), motivasi kerja adalah suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang, yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam suatu organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan



tingkat kegigihan atau ketahanan dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (level of persistence). Dari definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa apabila seseorang mempunyai dorongan secara psikologis yang positif, maka akan menghasilkan perilaku yang baik, kemudian tingkat usaha yang diberikan dalam bekerja juga baik, dan menjadi gigih terhadap suatu masalah di dalam pekerjaan. Sehingga, ada benarnya walaupun beberapa karyawan selalu mendapatkan tekanan atas pekerjaan mereka, namun mereka masih saja merasa memiliki kepuasan terhadap pekerjaan mereka tinggi.

- Teori Evaluasi Kognitif

Dalam akhir dasawarsa 1960-an peneliti Barat mengemukakan bahwa diperkenalkannya ganjaran-ganjaran ekstrinsik, seperti upah, untuk upaya kerja yang sebelumnya secara intrinsik telah memberi ganjaran karena adanya kesenangan yang dikaitkan dengan isi kerja itu sendiri, akan cenderung mengurangi tingkat motivasi keseluruhan. Pendapat ini-*yang disebut teori evaluasi kognitif*-telah diteliti dengan ekstensif, dan sejumlah besar studi mendukungnya. Seperti kami tunjukkan, implikasi utama untuk teori ini berkaitan dengan cara orang-orang dibayar pada organisasi-organisasi.

- Teori Penetapan Tujuan

Dalam akhir dasawarsa 1960-an Edwin Locke mengemukakan bahwa maksud-maksud untuk bekerja ke arah suatu tujuan merupakan sumber utama dari motivasi kerja. Artinya, tujuan memberitahu karyawan apa yang perlu

dikerjakan dan berapa banyak upaya akan dihabiskan. Bukti dengan kuatnya mendukung nilai dari tujuan. Lebih tepatnya, kita dapat mengatakan bahwa tujuan-tujuan khusus meningkatkan kinerja: bahwa tujuan sulit, bila diterima^baik, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan mudah; dan bahwa umpan balik menghantar ke kinerja yang lebih tinggi daripada yang bukan-umpan-balik.

- Teori Penguatan (Reinforcement Theory)

Teori ini dapat dirumuskan (Arep et al., 2004:36) sebagai berikut:

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

Penjelasannya:

**M** = Motivasi

**R** = Reward (penghargaan) – primer/sekunder

**C** = Consequences (akibat) – positif/negatif

Penguatan menurut Arep et al. (2004:36) adalah segala sesuatu yang digunakan seorang manajer untuk meningkatkan atau mempertahankan tanggapan khusus individu. Jadi menurut teori ini, motivasi seseorang bekerja tergantung pada penghargaan yang diterimanya dan akibat dari yang akan dialaminya nanti. Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seseorang di masa mendatang dibentuk oleh akibat dari perilakunya yang sekarang.

- Teori Keadilan (Equity Theory)

Arep et al. (2004:34) merumuskan teori keadilan sebagai berikut:

$$M = f(Eq (OW))$$

Penjelasannya:

**M** = Motivasi

**Eq** = Equity, keadilan yang diterapkan pada pekerjaan lain.

**O** = Outcome, hasil apa yang diberikan orang lain.

**W** = Wages, gaji yang diterima orang lain.

Teori ini menjelaskan bahwa motivasi merupakan fungsi dari keadilan yang didasarkan pada hasil (output) dan wages (pendapatan/gaji). Keadilan yang sederhana adalah menerima pendapatan sesuai dengan usahanya. Jika bekerja keras, pendapatannya tinggi. Sebaliknya, jika bekerja malas, pendapatannya rendah. Tidak adil jika orang yang rajin dengan yang malas disamakan pendapatannya. Artinya tidak berlaku jargon RMPS (Rajin Malas, Pendapatan Sama). Menurut teori ini, seseorang akan termotivasi bekerja jika ia menikmati rasa keadilan. Prestasi yang akan dipersembahkan tergantung pada persepsinya kepada apa yang diberikan dan diterima orang lain.

- Teori Harapan (Expectancy Theory)

Teori ini dirumuskan sebagai berikut:

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

Penjelasannya adalah:

**M** = Motivasi

**E** = Pengharapan (Expectation)

**P** = Prestasi (Performance)

**O** = Hasil (Outcome)

**V** = Penilaian (Value)

Menurut Arep et al. (2004:32). Secara sederhana teori ini menegaskan bahwa motivasi merupakan interaksi antara harapan setelah dikurangi prestasi, dengan kontribusi penilaian yang dikaitkan dengan prestasi dikurangi hasil. Karena kebutuhan di atas merupakan generalisasi karena kenyataannya kebutuhan orang tidak sama, maka dikenal *The Expectancy Model*.

Dari kebanyakan teori motivasi yang telah dijelaskan sebelumnya, tidak semua teori motivasi dimasukkan dan digunakan dalam penelitian. Teori yang digunakan dalam tinjauan ini hanyalah teori motivasi yang berkaitan dengan *job design* yaitu teori George and Jones. Dimana *job enrichment* dan *job enlargement* merupakan turunan dari *job design*.

Dengan keyakinan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap seseorang terhadap pekerjaan bisa sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan. Menurut teori ini ada beberapa faktor yang berhubungan dengan pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan.

Menurut Hasibuan(1996:108), para manajer harusnya mendorong motivasi pekerja dengan memberikan pekerjaan yang banyak mengandung varietas, dan tanggung jawab dengan menata kembali tugas-tugas sehingga para pekerja merasa lebih berarti, *job enrichment* bukan berarti penambahan melainkan peningkatan kualitas kerja yang ditugaskan, khususnya yang berkaitan dengan nilai, arti penting dan implikasinya bagi otonomi pekerjaan. Peran serta manajer sangat

dibutuhkan untuk menciptakan suasana pendukung yang diharapkan pekerja untuk mencapai kepuasan kerja yang diinginkan oleh mereka, dan demikian para karyawan akan bekerja sebaik mungkin hingga tercipta produktivitas yang merupakan keuntungan bagi perusahaan.

#### **D. Indikator-Indikator Motivasi Kerja**

Menurut George dan Jones (2015:175), indikator motivasi kerja meliputi:

- 1) Arah perilaku (direction of behavior) Perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja. Sebagai contoh: karyawan dapat termotivasi dengan cara lebih berguna sehingga dapat menolong perusahaan mencapai tujuan atau menjadi tidak berguna sehingga menghalangi tercapainya tujuan perusahaan. Dengan melihat motivasi, pemimpin ingin memastikan bahwa arah perilaku bawahan mereka berguna bagi organisasi. Pemimpin ingin karyawan termotivasi untuk datang tepat waktu, melakukan tugas yang diberikan dan dapat dipercaya, dan menolong sesamanya
- 2) Tingkat usaha (level of effort) Seberapa keras karyawan bekerja untuk menunjukkan perilaku yang dipilihnya tidak cukup bagi organisasi untuk memotivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku yang berguna bagi perusahaan, perusahaan juga perlu memotivasi karyawan untuk bekerja keras dalam perilaku ini. Contohnya seorang engineer yang ingin mengubah keputusan pemimpin yang skeptis untuk perubahan desain, seberapa jauh engineer tersebut akan meyakinkan pemimpinnya. Apakah hanya menyebutkan kebutuhan dan perubahan

dalam percakapan biasa atau engineer tersebut akan mempersiapkan laporan detail yang menunjukkan permasalahannya sehingga harus mengubah desain.

- 3) Tingkat kegigihan (level of persistence) Ketika menghadapi jalan buntu seberapa keras karyawan akan menunjukkan perilaku yang dipilihnya dengan baik. Contohnya, pemimpin menyatakan bahwa ide yang diberikan karyawan hanya menyia-nyiakan waktu. Apakah karyawan tersebut akan menerimanya begitu saja walaupun karyawan tersebut percaya bahwa idenya sangat diperlukan atau karyawan tersebut gigih mencoba untuk dapat mengimplementasikan idenya. Seandainya mesin di sebuah perusahaan tidak bekerja dengan baik, apakah karyawan tersebut akan diam saja atau mencoba untuk memperbaiki mesin tersebut atau paling tidak memberitahu pemimpinnya tentang permasalahan tersebut

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Adapun yang menjadi pedoman atau acuan bagi penulis dalam penulisan penelitian dengan judul “Pengaruh *Job Enrichment* dan *Job Enlargement* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT *Energy Equity Epic* Sengkang” adalah sebagaimana yang pernah dilakukan penelitian terdahulu.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Pene liti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ali  Mahmoud Mahmoud, The Islamic University Gaza, Faculty of Commerce Business Administration Department 2014	<i>Impact of Job Enlargement on Employees' Motivation and Job Satisfaction</i> (Dampak <i>job enlargement</i> terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perluasan pekerjaan dengan motivasi karyawan. Artinya, ketika perluasan pekerjaan dilakukan dengan cara yang mengurangi rutinitas dan monoton serta meningkatkan variasi dan fleksibilitas, karyawan akan merasa termotivasi.</li> <li>2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan di UNRWA kantor lapangan Gaza dianggap memiliki motivasi. Kebanyakan dari mereka merasa bangga dengan pekerjaannya dan tidak keberatan untuk bekerja lebih awal atau tetap bekerja untuk waktu tambahan guna menyelesaikan tugas tertentu.</li> <li>3. Selain itu, sebagian besar karyawan memahami misi dan tujuan organisasi dan berusaha untuk membantu mencapainya.</li> <li>4. Hasil juga menunjukkan bahwa karyawan tidak mengambil hari libur kecuali diperlukan dan mereka lebih suka menyelesaikan tugas secara akurat dalam hal jadwal dan kualitas.</li> <li>5. Namun, penelitian mengungkapkan bahwa karyawan umumnya tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang berdampak negatif pada tingkat motivasi mereka. Ketika karyawan tidak cukup terlibat dalam proses pengambilan keputusan, mereka tidak akan merasa cukup bertanggung jawab dan pada</li> </ol>

			akhirnya mereka tidak akan merasa berharga dan berkomitmen
2	<p>Iman Adi Marta Master's Programme in Management, Economic and Business Faculty, Udayana University, Bali, Indonesia &amp; Wayan Gede Supartha Faculty of Economics, Udayana University, Bali, Indonesia 2018</p>	<p><i>The Effect Of Job Enrichment And Employee Empowerment To Organizational Commitment With Work Motivation As A Mediation (Pengaruh Job Enrichment Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi)</i></p>	<p>1. Pengaruh langsung <i>job enrichment</i> terhadap komitmen organisasi dengan nilai 0,329 dan t-statistik 3,287. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa t-statistik lebih besar dari 1,960 (t tabel), sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 menyebutkan pengayaan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi diterima. Hal ini mencerminkan adanya praktik <i>job enrichment</i> di Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara mampu meningkatkan komitmen organisasi kepada setiap PNS yang menduduki jabatan eksekutif di Kanwil DGS Bali dan Nusa Tenggara.</p> <p>2. Pengaruh langsung <i>job enrichment</i> terhadap motivasi kerja dengan nilai 0,535 dan t-statistik 4,312. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa t-statistik lebih besar dari 1,960 (t-tabel), sehingga disimpulkan bahwa H2 diterima. Hal ini mencerminkan adanya praktik pengayaan kerja di Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara mampu meningkatkan motivasi kerja pada setiap PNS yang menduduki jabatan pelaksana di Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara</p> <p>3. Pemberdayaan karyawan berpengaruh</p>



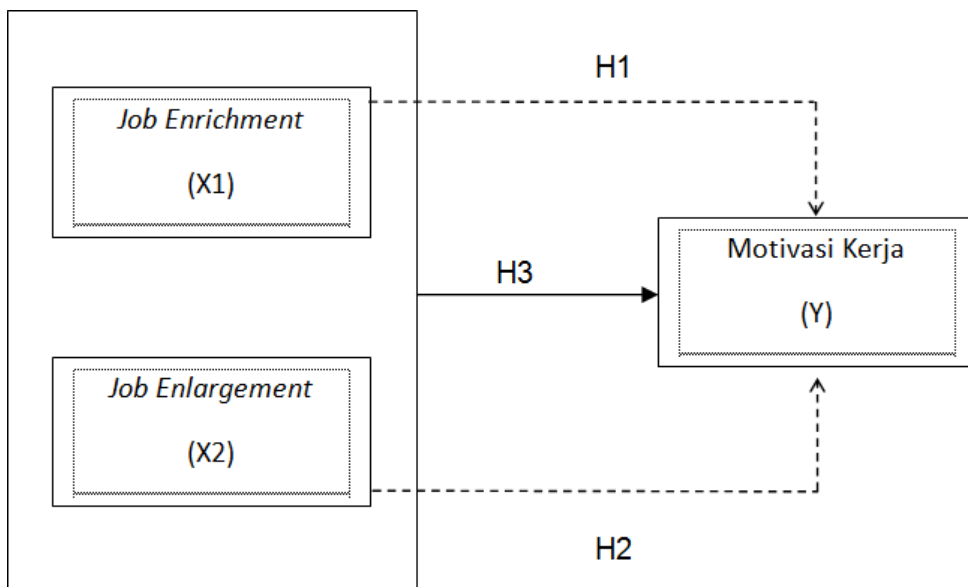
			<p>langsung terhadap komitmen organisasi dengan nilai 0,277 dan t-statistic 2,357. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa t-statistik lebih besar dari 1,960 (t tabel), sehingga disimpulkan H3 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pemberdayaan (pemberdayaan karyawan) pada karyawan dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan tersebut dalam berorganisasi. Artinya, jika seorang pegawai diberdayakan oleh organisasi maka akan meningkatkan komitmen organisasional dari pegawai tersebut.</p>
3	<p>Ismail Al Abri, Rusinah bte Siron, <i>College of Graduate Studies in Businesses and Management, Tenaga Nasional Universiti Malaysia</i> 2020</p>	<p><i>Impact of Compensation, Training, And Job Enrichment and Enlargement on Health Workers Motivation</i> (Dampak Kompensasi, Pelatihan, dan <i>job enrichment</i> dan <i>enlargement</i> terhadap Motivasi Tenaga Kesehatan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel independen seperti kompensasi, pelatihan, dan pengayaan dan pembesaran kerja memiliki hubungan yang positif dengan motivasi kerja karyawan.</p>
4	<p>Wina Suntiowangi, Fakultas Psikologi Program Pascasarjana Program Studi Ilmu Psikologi Peminatan</p>	<p>Rancangan <i>Job Enrichment Biller</i> Untuk Meningkatkan Motivasi Dan Kinerja Billing Department XYZ</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan motivasi sebagai aspek yang paling dominan mempengaruhi kinerja di <i>Billing Department XYZ</i>. Nilai <i>motivating potential score</i> (MPS), <i>skill variety</i>, <i>task identity</i>, <i>task significance</i>, <i>autonomy</i> dan <i>feedback</i> dari pekerjaan <i>Biller (Billing Staff)</i> sangat rendah. <i>Autonomy</i> yang nilainya paling rendah diprioritaskan untuk diintervensi.</p>

	<p>Terapan Sumber Daya Manusia Depok Juni 2012</p>		<p>Prinsip implementasi yang digunakan adalah <i>establishing client relationship</i> dan <i>vertically loading</i>.</p>
5	<p>Carissa Faustina Gondosiswanto, Silvia Florencia, Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra 2015</p>	<p>Pengaruh Job Enrichment Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Karyawan Pizza Hut Surabaya</p>	<p>1. Nilai t hitung adalah 7,823 dengan signifikansi 0,000, karena t hitung &gt; t tabel yaitu <math>7,823 &gt; 1,66</math> maka, H0 ditolak dan H1 diterima, yaitu <i>job enrichment</i> berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan Pizza Hut Surabaya. 2. Nilai t hitung adalah 7,137 dengan signifikansi 0,000, karena t hitung &gt; t tabel yaitu <math>7,137 &gt; 1,66</math> maka, H0 ditolak dan H1 diterima, yaitu <i>job enrichment</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Pizza Hut Surabaya.</p>

## 2.2 Kerangka Pikir

Untuk memudahkan penulis dalam melakukan penelitian ini, maka kerangka pikir yang akan digunakan “PENGARUH *JOB ENRICHMENT* DAN *JOB ENLARGEMENT* TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN *ENERGY EQUITY EPIC* (SENGKANG) PTY. LTD.” adalah sebagai berikut:

Gambar 2.5 Kerangka Pikir



Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2022

Keterangan :

—————> : Pengujian Simultan

- - - - -> : Pengujian Parsial

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Mendasar pada teori-teori dan hasil penelitian terdahulu maka diperoleh hipotesis terhadap penelitian “Pengaruh *Job Enrichment* Dan *Job Enlargement* Terhadap Motivasi Kerja Karyawan *Energy Equity Epic* Sengkang Pty. Ltd.” sebagai berikut:

**H1:** Diduga *job enrichment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan *Energy Equity Epic* (Sengkang) PTY. LTD.

**H2:** Diduga *job enlargement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan *Energy Equity Epic* (Sengkang) PTY. LTD.

**H3:** Diduga *job enrichment* dan *job enlargement* secara bersama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan *Energy Equity Epic* (Sengkang) PTY. LTD.