

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam organisasi menjadi permasalahan utama yang dihadapi banyak organisasi khususnya di bidang bisnis. Kemampuan menghadapi tantangan pada sebuah organisasi tergantung pada kemampuan dalam mengatur dan mengelola sumber daya manusianya karena sumber daya manusia inilah yang akan menjadi *competitive advantage* dari sebuah perusahaan. Permasalahan yang muncul terletak pada bagaimana mempertahankan karyawan untuk tetap dapat bekerja sesuai dengan tuntutan yang ada, dan selalu bersemangat dalam setiap pekerjaannya. Salah satunya dengan cara melakukan *job enrichment* terhadap karyawan. *Job Enrichment* adalah pendekatan desain pekerjaan yang secara langsung menerapkan teori karakteristik pekerjaan untuk membuat pekerjaan lebih menarik dan meningkatkan motivasi kerja karyawan.¹

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. PT. Indah Desain Indonesia Jepara adalah sebuah contoh nyata dimana salah satu usaha di Indonesia ini mampu bersaing dalam perekonomian Indonesia. Dalam beberapa tahun terakhir PT. Indah Desain Indonesia Jepara tumbuh dengan pesat dalam keadaan ekonomi yang kurang mendukung. Maka inilah yang membuat timbulnya opini masyarakat, apa yang menyebabkan PT. Indah Desain Indonesia Jepara bisa berkembang secara pesat di dalam perekonomian Indonesia, dan sumber daya manusia (SDM) adalah sebuah jawaban pasti akan

¹ Carissa Faustina dan Silvia Florencia, Pengaruh *Job Enrichment* Terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pizza Hut Surabaya, *Jurnal Manajemen Perhotelan*, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra, 2015, hal. 94.

kinerja tersebut, karena SDM merupakan asset penting untuk menunjang keberhasilan suatu organisasi.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang terpenting dalam suatu perusahaan, maka sudah semestinya SDM menjadi perhatian bagi perusahaan agar dikelola dengan sebaik mungkin sehingga dapat meningkatkan kebutuhan 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*.²

Pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*Skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi.³

Setiap sumber daya manusia sebagai karyawan atau pegawai organisasi baik di sektor publik maupun swasta dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik, sehingga daya saing organisasi semakin besar. Pengembangan karyawan tersebut dilakukan untuk tujuan nonkaries maupun karier bagi para pegawai baik lama maupun baru.⁴

Strategi bisnis di masa yang akan datang yang dipengaruhi perubahan kondisi lingkungan menuntut manajer untuk mengembangkan program-program yang mampu menterjemahkan *current issues* dan mendukung rencana bisnis masa depan. Keselarasan antara bisnis dan perencanaan sumber daya manusia dapat membangun perencanaan bisnis yang pada akhirnya menentukan kebutuhan sumber daya manusia. Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi aktivitas bisnis dan perencanaan sumber daya manusia antara

² Francisca Hermawan, Pengaruh *Job Enrichment* Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Dan Komitment Organisasi PT Fajar Surya Wisesa, *Bina Ekonomi Majalah Ilmiah*, Fakultas Ekonomi Unpar, 2016, hal. 93.

³ Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013, hal. 5.

⁴ *Ibid*, hal. 321.

lain, globalisasi, kemajuan teknologi, pertumbuhan ekonomi dan komposisi angkatan kerja.⁵

Job enrichment dapat meningkatkan motivasi karyawan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional, hal ini karena *job enrichment* mampu membuat karyawan merasa lebih dihargai karena dengan adanya pengayaan pekerjaan berarti perusahaan lebih memperhatikan karyawan sehingga membuat karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, puas terhadap pekerjaan yang diberikan perusahaan dan juga lebih berkomitmen terhadap perusahaannya.⁶

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. Berbagai macam cara dilakukan perusahaan agar dapat memuaskan kepuasan kerja karyawan 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 ataupun instansi. Sumber daya manusia masih perlu untuk terus dikembangkan agar dapat terus bertahan.⁷

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. *Job enlargement* adalah berfungsi agar karyawan tidak bosan bekerja, karena diberi tugas baru walaupun pekerjaan tersebut masih dalam tingkat keterampilan/kesulitan yang sama. Kepuasan kerja yaitu

⁵ Tinjung Desy Nursanti, *Strategi Terintegrasi Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia Yang Efektif, Dalam Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Editor A. Usmara, Amara Books, Yogyakarta, 2002, hal. 53.

⁶ Nilam A. Quilim, dkk, *Pengaruh Kesejahteraan Psikologis Karyawan, Job Enrichment dan Job Enlargement Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Ternate Maluku Utara*, Jurnal EMBA, Vol.4 No.1 Maret 2016, hal. 2.

⁷ *Ibid.*

suatu sikap puas karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja.⁸

Seorang muslim dalam bekerja mempunyai etika yang harus selalu diikutsertakan di dalamnya, oleh karena kerja merupakan bukti adanya iman dan parameter bagi pahala dan siksa. Oleh sebab itu, hendaknya keinginan para pekerja untuk pindah dalam bekerja dapat meningkatkan tujuan akhirat dari pekerjaan yang mereka lakukan, dalam arti bukan sekedar memperoleh upah dan imbalan, karena tujuan utama kerja adalah demi memperoleh keridhaan Allah SWT sekaligus berkhidmat kepada umat. Etika bekerja yang disertai dengan ketakwaan merupakan tuntunan Islam. Pekerja harus memiliki komitmen terhadap agamanya, memiliki motivasi untuk menjalankan kewajiban-kewajiban Allah, seperti bersungguh-sungguh dalam bekerja dan selalu memperbaiki muamalahnya. Di samping itu, mereka harus mengembangkan etika yang berhubungan dengan masalah kerja sehingga menjadi suatu tradisi kerja yang didasarkan pada prinsip-prinsip agama. Sikap ini muncul dari iman dan rasa takut individu terhadap Allah. Kesadaran ketuhanan dan spiritualitasnya mampu melahirkan sikap-sikap kerja positif. Kesadaran bahwa Allah melihat, mengontrol dalam kondisi apapun, serta akan menghisab seluruh amal perbuatannya secara adil dan fair, kemudian akan membalasnya dengan pahala atau siksaan di dunia. Allah SWT berfirman :

قِيَمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ
الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا ﴿٢﴾

Artinya : "Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada Orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik," (QS. Al-Kahfi: 2).⁹

⁸ *Ibid.*, hal. 3.

⁹ Al Qur'an Surat Al Kahfi Ayat 2, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyyibah, Kudus, 1998, hal. 293.

PT. Indah Desain Indonesia Jepara merupakan organisasi berbasis kinerja. Target perusahaan didistribusikan ke masing-masing individu berdasarkan potensi dan kapabilitas pegawai yang dituangkan dalam *key performance indicator* pegawai. Kinerja individu direncanakan, ditetapkan, di-*review* dan dinilai menggunakan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja disusun agar pegawai dapat menjalankan tugasnya secara optimal, meningkatkan loyalitas pegawai dan menggerakkan iklim pekerjaan yang terbuka, positif dan progresif ini sendiri meliputi *job enrichment* (pengayaan pekerjaan) dan *job enlargement* (penambahan pekerjaan).

PT. Indah Desain Indonesia Jepara merupakan sebuah usaha mebel di daerah Jepara. Usaha ini memproduksi berbagai macam mebel mulai dari meja dan kursi ruang tamu, meja makan, kursi santai, kursi taman dan lain sebagainya. PT. Indah Desain Indonesia Jepara memiliki kurang lebih 120 karyawan, baik karyawan harian maupun karyawan borong. Produktivitas PT. Indah Desain Indonesia Jepara adalah hal yang utama mengingat PT. Indah Desain Indonesia Jepara sudah terpercaya dan memiliki beberapa klien dari instansi terkemuka dari berbagai negara.

Riset gap dilapangan juga menjadi latar belakang penelitian ini yaitu hasil observasi awal di lapangan menunjukkan bahwa kepuasan kerja bisa mempengaruhi kinerja perusahaan, sehingga apabila kepuasan kerja karyawan terpenuhi maka bisa berdampak baik pada kinerja perusahaan. Salah satu aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah *job enrichment* dan *job enlargement*. Namun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa *job enlargement* yang diberikan kepada karyawan cukup tinggi, hal tersebut terlihat dari berbagai macam model produk yang harus diselesaikan oleh karyawan, namun kurangnya *job enrichment* dari atasan karena karyawan tidak diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat apakah produk tersebut nyaman penggunaannya atau tidak.¹⁰

¹⁰ Hasil observasi awal peneliti pada PT. Indah Desain Indonesia Jepara, 9 Maret 2018.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka peneliti tertarik meneliti masalah **Pengaruh *Job Enrichment* dan *Job Enlargement* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Indah Desain Indonesia Jepara.**

B. Rumusan Masalah

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh *job enrichment* dan *job enlargement* terhadap kepuasan kerja pada PT. Indah Desain Indonesia Jepara sehingga masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh *job enrichment* terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indah Desain Indonesia Jepara?
2. Apakah terdapat pengaruh *job enlargement* terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indah Desain Indonesia Jepara?
3. Apakah terdapat pengaruh *job enrichment* dan *job enlargement* terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indah Desain Indonesia Jepara?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji secara empiris pengaruh *job enrichment* terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indah Desain Indonesia Jepara.
2. Untuk menguji secara empiris pengaruh *job enlargement* terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indah Desain Indonesia Jepara.
3. Untuk menguji secara empiris pengaruh *job enrichment* dan *job enlargement* terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Indah Desain Indonesia Jepara.

D. Kegunaan Hasil Penelitian

Manfaat baik secara praktis maupun teoritis yang bisa diperoleh dari penelitian ini antara lain :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini bermanfaat dalam memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur penelitian kinerja karyawan di Indonesia. Penelitian ini juga diharapkan memberi kontribusi pada literatur manajemen perubahan dengan menunjukkan pentingnya faktor-faktor psikologis dalam proses perubahan organisasional dengan kepuasan kerja dalam hal ini *job enrichment* dan *job enlargement* sebagai variabel independen.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi para akademisi dan pembaca

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk memperluas penelitian sebagai referensi bagi kalangan akademis untuk penelitian lebih lanjut tentang isu-isu yang berkaitan dengan *job enrichment* dan *job enlargement* terhadap kinerja.

b. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai dasar perusahaan dalam menetapkan kebijakan yang bertujuan untuk mencapai kepuasan kerja karyawan sebagai modal utama sebuah usaha.

E. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan penjelasan, pemahaman dan penelaahan pokok permasalahan yang akan dibahas, maka penulisan skripsi ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

1. Bagian Awal

Bagian yang berada sebelum tubuh karangan yang meliputi halaman judul, halaman persetujuan, halaman pengesahan, halaman motto dan persembahan, abstrak, kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar.

2. Bagian Isi

Pada skripsi ini terdiri dari lima bab, yaitu :

BAB I : Pendahuluan

Dalam bab ini memuat latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II : Landasan Teoritis

Bab ini berisi tinjauan pustaka yang menunjang dilakukannya penelitian ini yang meliputi teori yang berkaitan dengan *job enrichment*, *job enlargement*, kepuasan kerja, kerangka pemikiran, hipotesis dan penelitian terdahulu.

BAB III : Metode Penelitian

Dalam bab ini berisikan tentang jenis dan pendekatan penelitian, populasi dan sampel, tata variabel penelitian, definisi operasional, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas instrumen, uji asumsi klasik dan analisis data.

BAB IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dalam bab ini berisi tentang gambaran umum obyek penelitian, statistik deskriptif responden, hasil uji asumsi klasik, hasil analisis regresi, hasil uji t parsial, hasil uji F simultan analisis data dan pembahasan.

BAB V : Penutup

Merupakan bagian akhir dari skripsi ini, berisi kesimpulan, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian, saran dan penutup.

3. Pada bagian akhir terdiri dari daftar pustaka yakni buku-buku yang digunakan sebagai rujukan dalam penulisan skripsi dan lampiran-lampiran yang mendukung isi skripsi.