

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Deskripsi Teori

1. *Job Enrichment*

a. Pengertian *Job Enrichment*

Pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) merupakan penambahan pekerjaan melalui peningkatan kewenangan. Dalam pengayaan pekerjaan, pekerjaan tertentu menjadi lebih besar tanggung jawabnya, biasanya dikaitkan dengan proses perencanaan maupun evaluasi pekerjaan. *Job enrichment* adalah 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 sehingga memungkinkan pekerjaan dilakukan lebih lengkap, meningkatkan kebebasan dan ketidaktergantungan karyawan itu, meningkatkan tanggung jawab dan memberikan umpan baik sehingga seorang individu akan mampu menilai dan mengoreksi kinerjanya sendiri. Maka dari itu dengan adanya *job enrichment*, pekerjaan yang dilakukan lebih bervariasi dan mengurangi kebosanan sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja.¹

Job enrichment memberikan motivasi kerja bagi karyawan dengan memberi karyawan kesempatan untuk menggunakan berbagai kemampuan yang dimiliki karyawan. Dengan meningkatkan *job enrichment*, maka akan dapat meningkatkan pula motivasi kerja karyawan. Motivasi dapat ditingkatkan melalui berbagai cara, antara lain dengan memberikan *job enrichment* pada para karyawan. Dengan meningkatkan *job enrichment*, maka akan dapat meningkatkan pula kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya

¹ Nilam A. Quilim, dkk, *Pengaruh Kesejahteraan Psikologis Karyawan, Job Enrichment dan Job Enlargment Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Ternate Maluku Utara*, Jurnal EMBA, Vol.4 No.1 Maret 2016, hal. 1359.

pekerjaan. Kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja dari perusahaan itu sendiri.²

Job Enrichment adalah peningkatan kedalam sebuah pekerjaan dengan menambah tanggung jawab untuk merencanakan, mengatur, mengendalikan, dan mengevaluasi pekerjaan. Model karakteristik pekerjaan (*job characteristic models*) merupakan suatu pendekatan terhadap pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*) yang berusaha merancang pekerjaan dengan cara memuaskan kebutuhan, pengakuan, dan tanggung jawab. Pemerayaan pekerjaan menambah sumber kepuasan kepada pekerjaan. Metode ini meningkatkan tanggung jawab, otonomi, dan kendali. Perubahan ini akan memberikan tantangan yang lebih besar bagi organisasi dan diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.³

Job enrichment merupakan desain pekerjaan yang melibatkan sejumlah variasi isi pekerjaan, tingkat pengetahuan dan keahlian yang lebih tinggi, tanggung jawab dan otonomi yang lebih besar untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengontrol pekerjaan. Pekerjaan yang telah mengalami *job enrichment* menyediakan kesempatan bagi pekerjanya untuk mengembangkan diri dan merasa bermakna. Selain itu, *job enrichment* juga membuat pekerja memiliki loyalitas terhadap organisasi.⁴

Pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam organisasi menjadi permasalahan utama yang dihadapi banyak organisasi khususnya di bidang bisnis. Kemampuan menghadapi tantangan pada sebuah

² 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.

³ Andreas Ongkowidjojo, *Pengaruh Job Enrichment terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada PT. Nutrifood Indonesia Surabaya*, *Jurnal Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya*, 2016, hal. 2.

⁴ Flavia Norpina Sungkit dan IJK Sito Meiyanto, Pengaruh *Job Enrichment* terhadap *Employee Engagement* melalui *Psychological Meaningfulness* sebagai Mediator, *Gadjah Mada Journal Of Psychology*, Volume 1, No. 1, Januari 2015, 61 – 73, ISSN: 2407-7798, hal. 63.

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.⁵

Job enrichment merupakan perluasan rancangan tugas untuk memberi arti lebih dan memberikan kepuasan kerja dengan cara melibatkan karyawan dengan pekerjaan perencanaan, penyelenggaraan organisasi dan pengawasan pekerjaan.⁶

Job enrichment didasari oleh lima dimensi pekerjaan, meliputi *skill variety*, *task identity*, *task significant*, *autonomy*, dan *feedback from the job it self*. *Skill variety* menggambarkan pekerjaan yang memerlukan variasi aktivitas, *task identity* menggambarkan penyelesaian pekerjaan yang melibatkan semua tahap pekerjaan, *task significant* menggambarkan implikasi pekerjaan terhadap lingkungan luar, *autonomy* menjelaskan tingkat kebebasan pekerja untuk mengatur pelaksanaan pekerjaannya, dan *feedback from the job it self* menjelaskan umpan balik yang diberikan pekerjaan terhadap performansi pekerjanya. Terpenuhinya kelima dimensi tersebut menunjukkan bahwa sebuah pekerjaan telah mengalami pengayaan.⁷

Job enrichment merupakan peningkatan tanggung jawab dan kontrol karyawan atas pekerjaannya sehingga dapat memotivasi

⁵ Carissa Faustina dan Silvia Florencia, *Op. Cit.*, hal. 94.

⁶ Francisca Hermawan, Pengaruh *Job Enrichment* Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Dan Komitmen Organisasi PT Fajar Surya Wisesa, *Bina Ekonomi Majalah Ilmiah*, Fakultas Ekonomi Unpar, 2016, hal. 95.

⁷ Flavia Norpina Sungkit dan IJK Sito Meiyanto, *Op. Cit.*, hal. 64.

karyawan tersebut. Seperti kita ketahui bahwa setiap karyawan yang bekerja ditentukan oleh atasan mereka, dan pekerjaannya dirancang sedemikian rupa agar memuaskan dan memberi manfaat bagi semua pihak. *Job enrichment* mampu membuat pekerja menjadi termotivasi supaya berhasil mencapai kepuasan kerja dengan kemampuan mereka sendiri.⁸

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 pekerjaannya untuk melakukan suatu tugas secara lengkap dan menilai kinerjanya sendiri. *Job enrichment* mencoba untuk memperbaiki semua faktor yang dijelaskan dalam model karakteristik pekerjaan.⁹

Dengan meningkatkan *job enrichment*, maka akan dapat meningkatkan pula kepuasan kerja 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

⁸ Francisca Hermawan, *Op. Cit*, hal. 93.

⁹ *Ibid.*, hal. 95.

pekerja otonomi, tanggung jawab dan umpan balik yang lebih. indikator yang digunakan sebagai berikut:¹⁰

- 1) Memberikan dua tugas atau lebih secara bersamaan.
- 2) Menciptakan unit kerja alami
- 3) Membangun hubungan dengan konsumen
- 4) Memperluas pekerjaan secara vertical
- 5) Membuka saluran umpan balik

c. *Job Enrichment* Menurut Islam

Job enrichment memberi motivasi karyawan dengan memberi karyawan kesempatan untuk menggunakan berbagai kemampuannya. Dengan meningkatkan *job enrichment*, maka akan dapat meningkatkan pula motivasi kerja karyawan. *Job enrichment* merupakan suatu pendekatan untuk merancang kembali pekerjaan guna meningkatkan motivasi instrinsik dan meningkatkan kepuasan kerja. Pekerja diberikan kekuasaan atas pekerjaannya, pekerja dapat membuat pekerjaan menjadi lebih terspesialisasi dan sederhana. Dari hal tersebut pekerja dapat mengembangkan kecakapan yang dimiliki. Selain itu, *job enrichment* mampu membuat pekerja menjadi termotivasi. Sebab dalam *job enrichment* disini pekerja melakukan pekerjaan dengan kemampuan sendiri.¹¹

Menurut pandangan Islam, kerja merupakan sesuatu yang digariskan bagi manusia. Dengan bekerja manusia mampu memperoleh kebahagiaan di dunia dan akhiratnya. Agama juga menjadikan kerja sebagai sarana pendekatan diri kepada Allah. Amat jelas bahwa kerja mempunyai makna eksistensial dalam menunjukkan kehidupan orang

¹⁰ Carissa Faustina dan Silvia Florencia, *Op. Cit.*, hal. 97.

¹¹ *Ibid.*, hal. 95.

islam. Karena berhasil/gagalnya dan tinggi/rendahnya kualitas hidup seseorang ditentukan oleh amal dan kerjanya.¹²

إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ﴿٧﴾

Artinya: “*Sesungguhnya Kami telah menjadikan apa yang di bumi sebagai perhiasan baginya, agar Kami menguji mereka siapakah di antara mereka yang terbaik perbuatannya*” (Q.S Al Kahfi:7)

Dengan demikian, lulus/tidaknya manusia dalam menghadapi ujian hidup di dunia ini dapat dilihat dari amal atau kerja yang telah dilakukan. Apalagi manusia diberikan tugas sebagai khalifah yang bertugas sebagai pemakmur bumi. Hal tersebut merupakan tugas besar yang jika tidak dikerjakan dengan sungguh-sungguh, mustahil rasanya bila amanah tersebut dapat dilaksanakan. Manusia yang eksis muncul karena kerja dan kerja itulah yang membentuk eksistensi kemanusiaan. Pandangan ini sejalan dengan salah satu inti sari dari QS. An-Najm:39 yang menjelaskan bahwa manusia tidak akan memperoleh suatu apapun tanpa usaha yang ia lakukan sendiri. Dengan bekerja, manusia memperoleh sebuah peran dalam mempertahankan penghidupannya. Bekerja yang baik adalah bekerja sesuai kemampuan yang dimiliki masing-masing individu.

2. Job Enlargement

a. Pengertian Job Enlargement

Pekerjaan yang diperkaya mengatur tugas-tugas sedemikian rupa sehingga memungkinkan karyawan menyelesaikan aktivitas, meningkatkan kebebasan dan tanggung jawab karyawan, dan

¹² Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, Aswaja Pressindo, Yogyakarta, 2014, hal. 105.

memberikan umpan balik sehingga individu dapat menilai dan memperbaiki kinerja mereka sendiri.¹³

Job enlargement merupakan penambahan pekerjaan bagi karyawan berupa penambahan variasi pekerjaan dengan mengombinasikan atau menyatukan dua pekerjaan atau lebih. *Job enlargement* merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan pengalaman karyawan, terutama pada karyawan yang berpotensi untuk berkembang atau berpotensi untuk dipromosikan. *Job enlargement* adalah perluasan kerja atau perluasan kerja horisontal yang memperluas pekerjaan untuk memasukan tugas yang sebelumnya dilakukan oleh pekerjaannya lainnya. Sedangkan *job enlargement* adalah memperluas lingkup pekerjaan dengan memperluas jumlah tugas yang berbeda yang akan dilakukan.¹⁴

Dalam memotivasi karyawan, seorang manager harus mengerti apa yang dibutuhkan dan yang menjadi tujuan dari setiap karyawan. Sesuai dengan teori motivasi, setiap individu dibedakan atas apa yang mereka inginkan sebagai penghargaan atas usaha mereka, bagaimana mereka memuaskan atas apa yang mereka inginkan dan bagaimana mereka dapat melihat apa yang manager kerjakan untuk mereka dan lingkungan kerja mereka.¹⁵

b. Dimensi dan Indikator *Job Enlargement*

Job enlargement merupakan karakteristik pekerjaan dimana terdapat peningkatan jumlah tugas yang berhubungan dengan pekerjaan yang ada, hal tersebut berarti peningkatan atau penambahan ruang lingkup sebuah pekerjaan dan tanggung jawab dalam hal kuantitas bukan

¹³ Francisca Hermawan, *Op. Cit*, hal. 95.

¹⁴ Nilam A. Quilim, dkk, *Op. Cit*, hal. 1359.

¹⁵ *Ibid.*, hal. 94.

dalam hal kualitas di tingkat/level yang sama.¹⁶ Dimensi dan Indikator *job enlargement* dalam penelitian ini meliputi:¹⁷

- 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 ketrampilan yang lebih tinggi dari ketrampilan sebelumnya
- 4) Untuk melaksanakan jabatan sekarang harus mempergunakan kekuatan yang lebih kuat dari kekuatan sebelumnya
- 5) Untuk melaksanakan jabatan sekarang mempergunakan sikap kerja yang lebih beragam dari pada sikap kerja sebelumnya

c. *Job Enlargement* Menurut Islam

Etos kerja dalam bisnis syariah itu adalah semangat kerja yang didasari oleh budaya kerja islami yang bertumpu pada akhlakul karimah. Islam menjadikan akhlak sebagai sumber energi batin yang terus menyala dan mendorong setiap langkah kita dalam koridor jalan yang lurus.¹⁸ Orang yang kreatif selalu ingin mencoba gagasan-gagasan baru dan asli untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan pekerjaannya. Orang kreatif selalu bekerja dengan sistematis dengan mengemukakan data dan informasi yang relevan. Orang yang kreatif biasa berpikir dengan otak kanan, yaitu mencari alternative pemecahan masalah dan mencari jawaban pertanyaan “*why and what if*”? dan “*what and how*?”.

Orang yang kreatif itu selalu ingin mencari tahu apa makna dari suatu fenomena yang Nampak di depan matanya. Dari situ ia terus mengembangkan nalarnya sampai ia dapat mengungkap esensi

¹⁶ Bonifacius Nugroho Anindhito, dkk, Pengaruh *Job Enlargement* dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja di Kantor Wilayah DJKN Bali dan Nusa Tenggara Serta KPKNL Denpasar, *Jurnal Buletin Studi Ekonomi* Vol. 21, No. 1, Februari 2016, hal. 84.

¹⁷ *Ibid.*, hal. 85.

¹⁸ Ma'ruf Abdullah, *Op. Cit.*, hal. 81.

sesungguhnya dari fenomena itu. Sikap ini sesuai dengan firman Allah berikut ini:¹⁹

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِأُولِي الْأَلْبَابِ
 الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ
 السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطْلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴿١٩١﴾

Artinya: “*Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan silih bergantinya malam dan siang terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang berakal, (yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): "Ya Tuhan Kami, Tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha suci Engkau, Maka peliharalah Kami dari siksa neraka"*. (Q.S Ali Imran:190-191).²⁰

Sehingga pekerjaan yang diperkaya mengatur tugas-tugas sedemikian rupa sehingga memungkinkan karyawan menyelesaikan aktivitas, meningkatkan kebebasan dan tanggung jawab karyawan, dan memberikan umpan balik sehingga individu dapat menilai dan memperbaiki kinerja mereka sendiri.²¹

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

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 kesejahteraan psikologis

¹⁹ *Ibid.*, hal. 88.

²⁰ Al Qur'an Surat Ali Imran Ayat 190-191, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyyibah, Kudus, 1998, hal. 300.

²¹ Francisca Hermawan, *Op. Cit.*, hal. 95.

karyawan. Karyawan yang memiliki kesejahteraan yang lebih tinggi memperlihatkan sikap yang lebih positif dan respon yang lebih baik terhadap berbagai situasi dikehidupannya dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kesejahteraan yang rendah. Kesejahteraan psikologis bukan hanya merupakan ketiadaan penderitaan, namun kesejahteraan psikologis meliputi ketertarikan aktif dalam dunia, memahami arti dan tujuan dalam hidup, dan hubungan seseorang pada objek ataupun orang lain. Berdasarkan hal tersebut, kesejahteraan psikologis mengarahkan individu yang sehat (secara psikologis) untuk mengontrol secara sadar kehidupannya, bertanggung jawab terhadap keadaan diri, serta mengenali diri.²²

Kepuasan kerja adalah suatu pernyataan emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya dan sebaliknya. Kepuasan kerja erat kaitannya dengan apa yang diharapkan karyawan dari pekerjaannya sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan.²³

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job statisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.²⁴

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan ukuran sampai seberapa jauh perusahaan dapat memenuhi harapan karyawannya yang berkaitan

²² Nilam A. Quilim, dkk, *Op. Cit.*, hal. 1357.

²³ Francisca Hermawan, *Op. Cit.*, hal. 93.

²⁴ Carissa Faustina dan Silvia Florencia, *Op. Cit.*, hal. 95.

dengan berbagai aspek dalam pekerjaan dan jabatannya. Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.²⁵

Greenberg dan Baron (2003 dalam Wibowo) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya.²⁶

Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja yaitu suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Bila orang berbicara mengenai sikap karyawan, lebih sering mereka memaksudkan kepuasan kerja. Kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan pegawai, merupakan sikap umum yang dimiliki pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan.²⁷

²⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2007, hal. 229.

²⁶ Andreas Ongkowitzjojo, *Pengaruh Job Enrichment terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada PT. Nutrifood Indonesia Surabaya*, Jurnal Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, 2016, hal. 2.

²⁷ Nilam A. Quilim, dkk, *Op. Cit*, hal. 1358.

b. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan seberapa baik pekerjaannya memberikan hal-hal yang dianggap penting. Dimensi dan Indikator yang digunakan sebagai berikut:²⁸

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*The work itself*)
- 2) Gaji/Upah (*Pay*).
- 3) Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*).
- 4) Atasan (*Supervisor*)
- 5) Teman sekerja (*Coworkers*)

c. Kepuasan Kerja menurut Islam

Karyawan dapat lebih berkomitmen melalui peningkatan tanggung jawab mereka dalam bekerja di dalam sebuah organisasi, lebih besar tanggung jawab yang diberikan maka semakin besar komitmen karyawan. Dengan besarnya komitmen dari karyawan tersebut, maka produktivitas akan semakin meningkat dan merupakan sebuah keuntungan tersendiri untuk organisasi. Saling berhubungan atau tidak suatu pekerjaan, kepuasan kerja akan meningkat seiring dengan meningkatnya beban kerja (*job size*). Spesialisasi tidak selalu diterima negatif oleh kalangan tenaga kerja dalam semua tingkatan atau bisa juga disebut sebagai sebuah fenomena.²⁹

Ikhlas artinya bersih, murni, tidak terkontaminasi dengan sesuatu yang mengotori. Orang yang ikhlas dalam bekerja memandang tugasnya sebagai pengabdian, sebagai amanah, yang seharusnya dilakukan tanpa pretense apapun dan dilaksanakan secara professional. Ikhlas bukan hanya output dari cara kita melaksanakan pekerjaan dan melayani orang lain, tetapi juga ikhlas menjadi input (masukan) dalam membentuk kepribadian yang didasarkan pada sikap yang bersih, seperti misalnya dalam hal mencari rezeki. Seorang mukhlis (orang

²⁸ Carissa Faustina dan Silvia Florencia, *Op. Cit.*, hal. 98.

²⁹ Bonifacius Nugroho Anindhito, dkk, *Op. Cit.*, hal. 84.

yang ikhlas) dia tidak mau mengambil dari yang kotor seperti hasil dari korupsi, manipulasi, menipu dan yang sejenisnya.³⁰ Itulah sebabnya Allah berfirman:

وَالرُّجْزَ فَاهْجُرْ

Artinya: “dan perbuatan dosa tinggalkanlah”, (Q.S Al Muddatsir:5).³¹

Dalam keikhlasan tersimpan pula suasana hati yang rela, bahwa yang dilakukannya tidak mengharapkan imbalan, kecuali hanya untuk menunaikan amanah dengan sebaik-baiknya. Kalapun ada imbalan (reward) itu bukan tujuan utama, melainkan sekedar akibat dari pengabdianya. Ikhlas merupakan energi batin yang dapat membentengi diri dari segala bentuk yang kotor.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang mendukung dilaksanakannya penelitian mengenai pengaruh kesejahteraan psikologis karyawan, *job enrichment* dan *job enlargement* terhadap kepuasan kerja antara lain sebagai berikut:

1. Nilam A. Quilim, dkk (2016), yang berjudul Pengaruh Kesejahteraan Psikologis Karyawan, *Job Enrichment* dan *Job Enlargement* terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Ternate Maluku Utara, Tujuan penelitian untuk mengetahui Kesejahteraan Psikologis Karyawan, *Job Enrichment*, dan *Job Enlargement* secara bersama pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Ternate, Maluku Utara. Metode analisis yang digunakan yaitu regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan kesejahteraan psikologis karyawan, *job enrichment* dan *job enlargement* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan

³⁰ Ma'ruf Abdullah, *Op. Cit.*, hal. 83.

³¹ Al Qur'an Surat Al Mudatssir Ayat 5, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyyibah, Kudus, 1998, hal. 402.

kerja karyawan pada Bank Mandiri Cabang Ternate. *Job enrichment* dan *job enlargement* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kesejahteraan psikologis karyawan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Manajemen Bank Mandiri sebaiknya meningkatkan kemampuan karyawan dan juga memperhatikan kepuasan kerja, sehingga kinerja karyawan menjadi lebih baik dan dapat melanjutkan visi dan misi perusahaan, karena kunci kesuksesan Bank Mandiri terdapat pada karyawan yang berkualitas.³²

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Nilam A. Quilim, dkk (2016) adalah sama-sama membahas mengenai kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian Nilam A. Quilim, dkk (2016) yaitu dalam penelitian ini fokus permasalahannya membahas pengaruh *job enrichment* dan *job enlargement* terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Hasil penelitian Andreas Ongkowidjojo (2016), yang berjudul Pengaruh *Job Enrichment* terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada PT. Nutrifood Indonesia Surabaya, Dari hasil penelitian di atas dapat dilihat bahwa Nilai Koefisien Korelasi (R) bertanda positif dengan nilai b (*job enrichment*) juga bertanda positif hal tersebut menunjukkan bahwa *job enrichment* memiliki hubungan positif yang kuat terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Nutrifood Indonesia Surabaya hal ini berarti dengan memperhatikan *job enrichment* di PT. Nutrifood Indonesia Surabaya maka akan dapat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan pada PT. Nutrifood Indonesia Surabaya dengan tingkat pengaruh yang tinggi, selain itu juga *job enrichment* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja para karyawan pada PT. Nutrifood Indonesia Surabaya. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa dengan meningkatkan *job enrichment*, maka akan dapat meningkatkan pula motivasi kerja karyawan di PT. Nutrifood Indonesia Surabaya secara signifikan.³³

³² Nilam A. Quilim, dkk, *Op. Cit.*, hal. 1356.

³³ Andreas Ongkowidjojo, *Op. Cit.*, hal. 4.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Andreas Ongkowidjojo (2016) adalah sama-sama membahas mengenai kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian Andreas Ongkowidjojo (2016) yaitu dalam penelitian ini fokus permasalahannya membahas pengaruh *job enrichment* dan *job enlargement* terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Hasil penelitian Bonifacius Nugroho Anindhito, dkk (2016), Pengaruh *Job Enlargement* dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja di Kantor Wilayah DJKN Bali dan Nusa Tenggara Serta KPKNL Denpasar, Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *job enlargement* dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Bali (DJKN) dan Nusa Tenggara dan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Denpasar. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil responden sebanyak 99 orang. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan teknik analisis data yang dipergunakan adalah Analisis Regresi Berganda dengan menggunakan program SPSS 15.0 for Windows. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda terbukti bahwa *job enlargement* dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Wilayah DJKN Bali dan Nusa Tenggara dan KPKNL Denpasar. Hasil penelitian ini adalah motivasi kerja berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja adalah motivasi kerja.³⁴

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Bonifacius Nugroho Anindhito, dkk (2016) adalah sama-sama membahas mengenai kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian Bonifacius Nugroho Anindhito, dkk (2016) yaitu dalam penelitian ini fokus permasalahannya membahas pengaruh *job enrichment* dan *job enlargement* terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. Hasil penelitian Carissa Faustina dan Silvia Florencia (2015), yang berjudul Pengaruh *Job Enrichment* Terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pizza Hut Surabaya. Penelitian ini dilakukan di

³⁴ Bonifacius Nugroho Anindhito, dkk, *Op. Cit.*, hal. 82.

Pizza Hut Surabaya. Peneliti mengambil sampel sebanyak 100 responden yang diperoleh dengan menggunakan teknik *cluster sampling*. Tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui pengaruh *job enrichment* terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja pada karyawan Pizza Hut Surabaya. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif studi kausal. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier sederhana. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa *job enrichment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja.³⁵

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Carissa Faustina dan Silvia Florencia (2015) adalah sama-sama membahas mengenai kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian Carissa Faustina dan Silvia Florencia (2015) yaitu dalam penelitian ini fokus permasalahannya membahas pengaruh *job enrichment* dan *job enlargement* terhadap kepuasan kerja karyawan.

C. Kerangka Berpikir

Peneliti mengambil objek penelitian di PT. Indah Desain Indonesia Jepara. Dilihat dari segi kepuasan kerja karyawan PT. Indah Desain Indonesia Jepara merasa senang dan puas dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Karyawan dapat menilai seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja juga merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat.

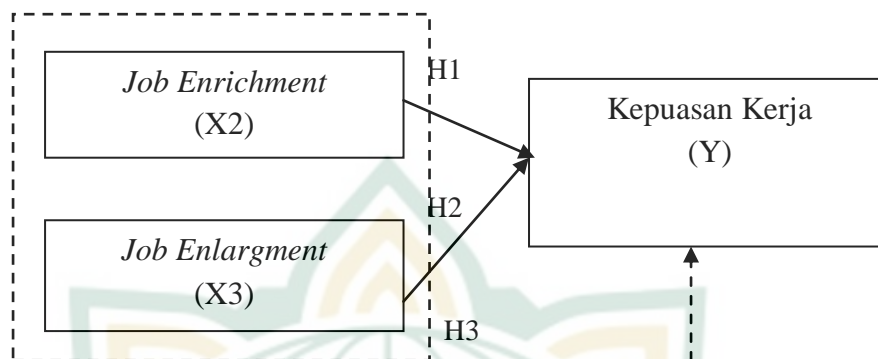
Job enrichment dapat meningkatkan motivasi karyawan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional, hal ini karena *job enrichment* mampu membuat karyawan merasa lebih dihargai karena dengan adanya pengayaan pekerjaan berarti perusahaan lebih memperhatikan karyawan sehingga membuat

³⁵ Carissa Faustina dan Silvia Florencia, *Op. Cit.*, hal. 94.

karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, puas terhadap pekerjaan yang diberikan perusahaan dan juga lebih berkomitmen terhadap perusahaannya. *Job enrichment* juga dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen pada perusahaan. Dengan pemberian tanggung jawab yang besar pada karyawan maka karyawan akan merasa lebih puas karena hasil kerjanya mendapat pengakuan. *Job enrichment* memberikan sejumlah keuntungan seperti lebih banyak karyawan yang merasa puas, pelanggan merasa puas dengan pelayanan, mengurangi pekerjaan karyawan yang melebihi kapasitas, dan mengurangi kesalahan yang dilakukan karyawan.³⁶Aspek 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.

³⁶ Andreas Ongkowidjojo, *Pengaruh Job Enrichment terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada PT. Nutrifood Indonesia Surabaya*, Jurnal Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, 2016, hal. 1.

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



Sumber: Nilam A. Quilim, dkk (2016).

Keterangan:

- : Secara Parsial
- : Secara Simultan

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Agar penelitian yang menggunakan analisa data statistik dapat terarah maka perumusan hipotesis sangat perlu ditempuh. Dengan penelitian lain hipotesis dapat diartikan sebagai dugaan yang memungkinkan benar atau salah, akan ditolak bila salah dan akan diterima bila fakta-fakta membenarkannya.³⁷ Menurut pola umum metode ilmiah, setiap riset terhadap suatu obyek hendaknya di bawah tuntunan suatu hipotesis yang berfungsi sebagai pegangan sementara atau jawaban sementara yang masih harus dibuktikan kebenarannya di dalam kenyataan (*empirical verification*), percobaan (*experimentation*) atau praktek (*implementation*).³⁸ Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

³⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta, 2010, hal.110.

³⁸ Umar, Husein, *Metode Riset Perilaku Konsumen Jasa*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2003, hal.61.

1. Pengaruh *Job Enrichment* terhadap Kepuasan Kerja

Job enrichment juga dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen pada perusahaan. Dengan pemberian tanggung jawab yang besar pada karyawan maka karyawan akan merasa lebih puas karena hasil kerjanya mendapat pengakuan. *Job enrichment* memberikan sejumlah keuntungan seperti lebih banyak karyawan yang merasa puas, pelanggan merasa puas dengan pelayanan, mengurangi pekerjaan karyawan yang melebihi kapasitas, dan mengurangi kesalahan yang dilakukan karyawan.³⁹ Dengan meningkatkan *job enrichment*, maka akan dapat meningkatkan pula kepuasan kerja 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.⁴⁰ Hasil penelitian Andreas Ongkowidjojo⁴¹ dan Francisca Hermawan⁴² menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *job enrichment* terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Terdapat pengaruh *job enrichment* pada kepuasan kerja karyawan PT. Indah Desain Indonesia Jepara.

2. Pengaruh *Job Enlargement* terhadap Kepuasan Kerja

Job enlargement adalah sebuah rencana membuat pekerjaan “lebih besar” atau “lebih luas”, dengan menambahkan jumlah tugas kerja yang

³⁹ Andreas Ongkowidjojo, *Pengaruh Job Enrichment terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada PT. Nutrifood Indonesia Surabaya*, Jurnal Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, 2016, hal. 1.

⁴⁰ Carissa Faustina dan Silvia Florencia, *Op. Cit.*, hal. 96.

⁴¹ Andreas Ongkowidjojo, *Op. Cit.*, hal. 2.

⁴² Francisca Hermawan, *Op. Cit.*, hal. 103.

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. Hasil penelitian Bonifacius Nugroho, dkk,⁴³ serta Nilam A. Quilim, dkk,⁴⁴ menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *job enlargement* terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Terdapat pengaruh *job enlargement* pada kepuasan kerja karyawan PT. Indah Desain Indonesia Jepara.

3. Pengaruh *Job Enrichment* dan *Job Enlargement* terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu tanggapan afektif yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai tanggapan atau balikan (*feedback*) para pekerja terhadap tugas dan lingkungan kerja tertentu. Individu dengan kepuasan kerja yang tinggi diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja selain sebagai variabel bebas juga dapat sebagai variabel tidak bebas.⁴⁵ Hasil penelitian Nilam A. Quilim, dkk,⁴⁶ menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kesejahteraan psikologis karyawan, *job enrichment* dan *job enlargement*

⁴³ Bonifacius Nugroho Anindhito, dkk, *Op. Cit.*, hal. 83.

⁴⁴ Nilam A. Quilim, dkk, *Op. Cit.*, hal. 1356.

⁴⁵ Bonifacius Nugroho Anindhito, dkk, *Op. Cit.*, hal. 83.

⁴⁶ Nilam A. Quilim, dkk, *Op. Cit.*, hal. 1356.

terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Terdapat pengaruh *job enrichment* dan *job enlargement* pada kepuasan kerja karyawan PT. Indah Desain Indonesia Jepara.

