BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Perluasan Pekerjaan

2.1.1.1 Definisi Perluasan Pekerjaan

Menurut Mathis, Robert L & Jackson, John H. (2002, p172) "*Job enlargement* merupakan perluasan lingkup pekerjaan dengan memperluas jumlah tugas yang berbeda yang akan dilakukan". Dessler (2005) di dalam Raza & Nawaz, (2011) 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 yang positif namun dengan adanya penambahan beban kerja dan tidak disertai dengan sebuah "*reward*" akan mengakibatkan karyawan hanya merasakan mendapatkan tanggung jawab lebih dan akan berpikir/hanya mendapatkan sebuah beban kerja yang melelahkan".

Robbins, Stephen P & Timothy A. 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. Menurut Wijayanto Dian (2012, p144), *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* juga dapat diterapkan pada karyawan yang dinilai masih dapat ditambah beban kerjanya.

Job enlargement menurut Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead (2010, p122) dalam Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge, (2009) adalah "perluasan kerja atau perluasan kerja horizontal yang memperluas pekerjaan untuk memasukkan tugas yang sebelumnya dilakukan oleh pekerjaan lainnya. Dalam Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge (2009) disampaikan bahwa "*job enlargement* adalah sebuah proses dalam menambahkan variasi pekerjaan kepada karyawan dengan cakupan yang luas". Dalam hal ini, salah satu desain pekerjaan ini berhubungan dengan pekerjaan meningkat, sehingga perusahaan berkewajiban untuk memberikan pelatihan yang tepat untuk menambah variasi yang lebih besar dalam pekerjaan, sehingga mengurangi kemonotonan pekerja.

Dengan demikian perluasan pekerjaan dapat dinyatakan sebagai perluasan tugas dalam satu jabatan atau dapat disebut tambahan pekerjaan secara horizontal. Perluasan pekerjaan dapat memberikan variasi lebih terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan dengan menggabungkan tugas-tugas yang dikhususkan dengan tingkat kesulitan yang sama bandingannya.

2.1.1.2 Dimensi Perluasan Pekerjaan

Dimensi untuk melaksanakan tugas-tugas baru pada jabatan yang baru Menurut Katz and Coleman, (2001) sebagai berikut:

a. perancangan pekerjaan dimana terdapat peningkatan jumlah tugas yang berhubungan dengan pekerjaan yang ada.
b. peningkatan atau penambahan ruang lingkup sebuah pekerjaan
c. peningkatan tanggung jawab dalam hal kuantitas
d. Peningkatan dalam hal kualitas di tingkat/level yang sama

2.1.1.3 Indikator Perluasan Pekerjaan

Menurut Dessler (2005) dalam penjelasannya, terdapat indikator di dalam Perluasan Pekerjaan :

Tanggung jawab lebih besar, Tugas tambahan, Perasaan bosan, Menurunkan motivasi, Rutinitas kerja, Tingkat kepuasan, pekerjaan tepat waktu, Pekerjaan lebih menarik, Situasi kerja, Kedisiplinan, Tekanan kerja.

2.1.2 Pengayaan Pekerjaan

2.1.2.1 Definisi Pengayaan Pekerjaan

Menurut Mathis, R.L dan J.H. Jackson (2006), "*Job Enrichment* adalah peningkatan kedalam sebuah pekerjaan dengan menambah tanggung jawab untuk merencanakan, mengatur, mengendalikan, dan mengevaluasi pekerjaan". Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge, (2009:120) mengatakan bahwa "*Job enrichment*

adalah 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".

Menurut Wijayanto Dian (2012, p144), "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". Pengayaan Pekerjaan Menurut Gomez Luis, David Balkin dan Robert L. Cardy, (2010,p60), "adalah pendekatan desain pekerjaan yang secara langsung menerapkan teori karakteristik pekerjaan untuk membuat pekerjaan lebih menarik dan meningkatkan motivasi karyawan. *Job enrichment* memberikan kesempatan karyawan lebih, otonomi dan umpan balik, juga memberi mereka tanggung jawab lebih yang memerlukan pengambilan keputusan, seperti kerja penjadwalan, menentukan metode kerja dan kualitas".

Menurut Greenberg and Baron, (2003, p213), "Berbeda dengan *job enlargement, job enrichment* memberikan karyawan tidak hanya 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".

Pengayaan Pekerjaan adalah tambahan pekerjaan secara vertikal, memiliki tingkatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pekerjaan utama seorang pekerja. Maka dari itu dengan adanya pengayaan pekerjaan, pekerjaan yang dilakukan lebih bervariasi dan menantang sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja dengan tanggungjawab yang lebih besar.

2.1.2.2 Desain Pengayaan Pekerjaan

Begitu banyak pekerjaan sangat membosankan dan monoton dan apa yang dapat dilakukan untuk membuat pekerjaan yang ditawarkan lebih memuaskan, dengan mengurangi biaya perekrutan, meningkatkan retensi staff yang berpengalaman dan memotivasi mereka untuk tampil di tingkat yang tinggi. Salah satu faktor kunci dalam design pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) menurut Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge (2009), sebagai berikut:

1. Menggabungkan Tugas

   Gabungan berbagai bentuk aktivitas kerja untuk memberikan yang lebih menantang dan kompleks pada tugas pekerjaan. Hal ini memungkinkan pekerja untuk menggunakan berbagai macam keterampilan, variasi tugas yang dapat membuat pekerjaan terasa lebih bermakna dan penting. Hal ini meningkatkan keanekaragaman dan identitas tugas.

2. Menciptakan Unit Kerja Alami

   Salah satu cara memperkaya pekerjaan adalah melalui pembentukan unit kerja yang alami dimana pegawai mendapatkan kepemilikan pekerjaan. Unit kerja berarti bahwa tugas pekerja dilakukan sama, mengartikan dan

mengidentifikasi seluruhnya. Kenaikan pekerjaan pada setiap pekerja menunjukkan kemungkinan bahwa pekerja akan meninjau pekerjaannya yang berarti dan penting yang tidak begitu relevan dan membosankan.

3. Menampilkan Hubungan Pelanggan

   Pekerja sangat jarang kontak dengan pengguna produk ataupun jasanya. Jika hubungan tersebut dapat dibangun, komitmen kerja dan motivasi biasanya akan meningkat. Hal ini meningkatkan keanekaragaman otonomi, dan umpan balik bagi karyawan.

4. Memperluas Pekerjaan Vertikal

   Ketika kesenjangan (gap) antara "melakukan" dan "mengontrol" dikurangi "vertical loading" terjadi, khususnya tanggung jawab yang sebelumnya merupakan tanggung jawab manajemen sekarang didelegasikan kepada pegawai sebagai bagian dari pekerjaan mereka. Ketika pekerjaan dibebani secara vertikal, otonomi naik, pekerja merasa tanggung jawab personal dan akuntabilitas untuk outcomes/dampak dari usaha mereka.

5. Membuka Saluran Feedback

   Dengan meningkatkan umpan balik, pekerja tidak hanya belajar bagaimana sebaiknya mereka menyamakan pekerjaannya, tetapi hanya dengan memeperbaiki kinerja mereka, memperburuk atau mengulang pada tingkat yang tetap. Idealnya umpan balik ini menyangkut kinerja yang dapat diterima langsung seperti pekerja melakukan pekerjaannya dan perlu kebiasaan dasar manajemen.

2.1.2.3 Tujuan Pengayaan Pekerjaan

Terdapat beberapa tujuan dari Pengayaan Pekerjaan:

a) Membuat pekerjaan menjadi semakin berarti / bermakna, menyenangkan, dan memuaskan.
b) Memberikan lebih banyak otonomi dalam merencanakan dan mengontrol pekerjaannya.
c) Memberikan pekerja lebih banyak tanggung jawab.
d) Memberikan kesempatan – kesempatan kepada pekerja untuk meraih penghargaan, pengakuan, peningkatan/kemajuan dan pengembangan. Sehingga para pekerja lebih termotivasi untuk bekerja lebih giat.

2.1.2.4 Indikator Pengayaan Pekerjaan

Menurut Greenberg and Baron (2003, p214-215), terdapat indikator dalam pengayaan pekerjaan :

1. Skill Variety: yaitu meningkatkan jumlah individu keterampilan yang digunakan ketika melakukan pekerjaan.
2. Task Identity: yaitu mengaktifkan orang untuk melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir.
3. Task Significance: yaitu memberikan pekerjaan yang memiliki dampak langsung terhadap organisasi atau para stakeholder.
4. Autonomy: yaitu meningkatkan tingkat pengambilan keputusan, dan kebebasan untuk memilih bagaimana dan ketika pekerjaan selesai.

5. Feedback: yaitu meningkatkan jumlah pengakuan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dan mengkomunikasikan hasil karya orang.

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Definisi Kepuasan Kerja

Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge (2009) mengemukakan bahwa "kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menurut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya". Kepuasan kerja menurut A.S Munandar (2001: 367), "Pada dasarnya merupakan suatu tanggapan afektif yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai tanggapan atau balikan (*feedback*) para pekerja terhadap tugas dan lingkungan kerja tertentu".

Robbins (2001:328), menyatakan "kepuasan kerja adalah perasaan yang menyenangkan yang dirasakan oleh seseorang atas berbagai macam karakteristik yang dijumpainya dalam pekerjaan". Kepuasan kerja menurut Koesmono (2005), "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". Kuswadi (2004:13), mengatakan bahwa "kepuasan kerja merupakan ukuran sampai seberapa jauh perusahaan dapat memenuhi harapan

karyawannya yang berkaitan dengan berbagai aspek dalam pekerjaan dan jabatannya".

Melihat beberapa pendapat para ahli diatas, bahwa kepuasan kerja adalah sebagai hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan yang mereka rasakan dan memberikan dampak positif pada dirinya dalam perusahaan.

2.1.3.2 Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi kepuasan kerja menurut Ellickson and Logsdon (2001) :

1. persepsi pegawai terhadap kesempatan promosi, penghasilan, proses penilaian oleh *supervisor*
2. aspek organisasi (berkaitan dengan peralatan, sumber daya, distribusi beban kerja dan kesempatan mendapatkan pelatihan) dan keuntungan lainnya.

2.1.3.3 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Greenberg and Baron (2003:151), menunjukkan adanya tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu :

i. *Rating Scales* dan Kuesioner

   Rating scales dan kuesioner merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuesioner dimana rating scales secara khusus disiapkan. Dengan menggunakan metode ini, orang menjawab pertanyaan yang memungkinkan mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka.

ii. *Critical Incidents*

Disini individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan. Jawaban mereka dipelajari untuk mengungkap tema yang mendasari. Sebagai contoh misalnya apabila banyak pekerja menyebutkan situasi di pekerjaan dimana mereka diperlakukan kasar oleh supervisor atau apabila pekerja memuji supervisor atas sensitifitas yang ditunjukkan pada masa yang sulit, gaya pengawasan memainkan peranan penting dalam kepuasan kerja mereka.

iii. Interviews

Interview merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja. Dengan menanyakan secara langsung tentang sikap mereka, sering mungkin mengembangkan lebih mendalam dengan menggunakan kuesioner yang sangat terstruktur. Dengan mengajukan pertanyaan secara berhati-hati kepada pekerja dan mencatat jawabannya secara sistematis, hubungan pekerjaan dengan sikap dapat dipelajari.

2.1.3.4 Pendekatan untuk Mengukur Kepuasan Kerja

Menurut Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge (2009:73) terdapat dua macam pendekatan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu :

a. *Single Global Rating*

Yaitu tidak lain dengan minta individu merespon atas satu pertanyaan seperti : dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda?

Responden menjawab antara “Highly Satisfied” dan “Highly Dissatisfied”.

b. *Summation Score* lebih canggih

Mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah sifat pekerjaan, supervisor, upah sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan kondisi kerja.

2.1.3.5 Indikator Kepuasan Kerja

Terdapat indikator kepuasan kerja karyawan menurut Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge (2009, hal 79) :

1. Pekerjaan itu sendiri dengan indikator: tugas, kesempatan belajar, dan tanggung jawab
2. Gaji saat ini, dengan indikator: sistem penggajian dan keadilan penggajian.
3. Kesempatan promosi, dengan indikator: peluang promosi.
4. Pimpinan, dengan indikator: gaya memimpin.
5. Rekan kerja, dengan indikator: dukungan antar rekan kerja

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Berikut tabel jurnal penelitian terdahulu :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian/ Judul Referensi	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh Kesejahteraan Psikologis Karyawan, *Job Enrichment* Dan *Job Enlargment* Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Ternate Maluku Utara *ISSN 2303-1174* **Oleh :** Quilim Nilam; Rita Taroreh & Olivia Nelwan	1. *Job enrichment*, dan *job enlargement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank Mandiri Cabang Ternate. 2. *Job enrichment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank Mandiri Cabang Ternate. 3. *Job enlargment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan pada Bank Mandiri Cabang Ternate.	Menggunakan *Job Enlargement* (Perluasan Pekerjaan) dan *job enrichment* (Pengayaan pekerjaan) sebagai variabel X, yang mempengaruhi variabel Y yaitu kepuasan kerja. Sampel dilakukan dengan *Simple Random Sampling*	Penelitian sebelumnya ini membahas mengenai variabel X lainnya yakni Kesejahteraan Psikologis Karyawan.
2	Pengaruh *Job Enrichment* terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pizza Hut Surabaya **Oleh :** Gondosiswanto, Carissa Faustina & Florencia Silvia	*Job enrichment* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa *job enrichment* yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.	Menggunakan *job enrichment* (pengayaan pekerjaan) sebagai variabel X, yang mempengaruhi variabel Y yaitu kepuasan kerja.	Perbedaan pada variabel yang membahas adanya pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, dan tidak adanya variabel *Job Enlargement* (Perluasan Pekerjaan). Sample dilakukan dengan *cluster sampling.* Menggunakan metode regresi linier sederhana.
3	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*	Disimpulkan bahwa *Job enlargement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PNS di Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara serta KPKNL Denpasar.	Menggunakan *job enlargement* (perluasan pekerjaan) sebagai variabel X, yang mempengaruhi variabel Y yaitu kepuasan kerja. Menggunakan metode regresi berganda. .	Pada jurnal ini terdapat variabel motivasi kerja yang berpengaruh pada kepuasan kerja, serta tidak membahas variabel *job enrichment (*pengayaan pekerjaan*)*

	Oleh : Anindhito Bonaficus Nugroho, I Wayan Gede dan Putu Saroyeni			
4	Pengaruh *Job Enrichment* Terhadap Kepuasan Kerja Motivasi Dan Komitmen Organisasi PT. Fajar Surya Wisesa *Bina Ekonomi Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi Unpar, vol 16, No2* **Oleh :** Hermawan Francisca	*Job enrichment* memiliki tingkatan cukup sedangkan kepuasan kerja, motivasi dan komitmen organisasi memiliki tingkatan puas dan tinggi. kualitas hubungan *job enrichment* dengan kepuasan kerja, memiliki korelasi yang positif dan kuat artinya jika variable dependent meningkat maka mempengaruhi peningkatan variable independent.	Menggunakan *job enrichment* (pengayaan pekerjaan) sebagai variabel X, yang mempengaruhi variabel Y yaitu kepuasan kerja.	Pada penelitian ini tidak membahas variabel *Job Enlargement* (perluasan pekerjaan*)*, tetapi membahas mengenai beberapa variabel lain yaitu motivasi dan Komitmen organisasi. Memiliki hubungan parsial saja. Menggunakan uji regresi linier sederhana. Analisis penelitian berupa persepsi responden, dengan teknik *convenience sampling*
5	Analisis pengaruh *Job Enrichment* dan *Job Enlargement* terhadap kinerja karyawan serta dampaknya terhadap kepuasan karyawan pada PT. Antam Tbk. **Oleh :** Rompas Denny dan Masruroh	*Job Enrichment, Job Enlargement*, dan Kinerja Karyawan pada PT Antam Tbk secara bersama – sama memberikan pengaruh sebesar 95,8% terhadap Kepuasan Karyawan. Dimana secara individu, *Job Enrichment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Karyawan dan *Job Enlargement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Karyawan.	Menggunakan *Job Enlargement* (perluasan pekerjaan) dan *job enrichment* (pengayaan pekerjaan) sebagai variabel X, yang mempengaruhi variabel Y yaitu kepuasan kerja. Menggunakan metode *simple random sampling.*	Terdapat kinerja karyawan sebagai variabel Y. Menggunakan metode *path analysis*
6	Analisis Pengaruh Job Enrichment Dan Job Enlargement Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Karyawan : Study Kasus PT Ria Sarana Perdana Engineering **Oleh :** Yuliani	Job Enrichment, Job Enlargement, dan Kinerja Karyawan pada PT Ria Sarana Perdana Engineering memberikan pengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan. Dimana secara individu, Job Enrichment memiliki hubungan searah dan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Karyawan. Kemudian, Job	Menggunakan *Job Enlargement* (perluasan pekerjaan) dan *job enrichment* (pengayaan pekerjaan) sebagai variabel X, yang mempengaruhi variabel Y yaitu kepuasan kerja.	Terdapat variabel Y yang berbeda yaitu kinerja. Menggunakan pendekatan *path analysis.*

		Enlargement secara individu memiliki hubungan searah dan memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kepuasan Karyawan. Dan, secara individu Kinerja Karyawan juga memiliki hubungan searah, dan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Karyawan.		
7	Pengaruh *Job Enrichment* Terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Pada PT. Nutrifood Indonesia Surabaya **Oleh :** Ongkowidjojo Andreas	Nilai Koefisien Korelasi (R) bertanda positif dengan nilai b_1 (*job enrichment*) juga bertanda positif hal tersebut menunjukkan bahwa *job enrichment* memiliki hubungan positif yang kuat terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Nutrifood Indonesia Surabaya hal ini berarti dengan memperhatikan *job enrichment* di PT. Nutrifood Indonesia Surabaya maka akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja para karyawan pada PT. Nutrifood Indonesia Surabaya dengan tingkat pengaruh yang tinggi, selain itu juga *job enrichment* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja para karyawan pada PT. Nutrifood Indonesia Surabaya	Menggunakan *job enrichment* (pengayaan pekerjaan) sebagai variabel X, yang mempengaruhi variabel Y yaitu kepuasan kerja.	Terdapat variabel Y motivasi dan komitmen organisasional. Teknik pengambilan sample dengan *purposive sampling*
8	The Impact Of Job Enrichment And Job Enlargement On Employee Satisfaction Keeping Employee Performance As Intervening Variable: A Correlational Study From Pakistan *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review vol. 1, no 9* **Oleh :** Saleem Shakeela, Wasim	Menunjukkan bahwa ada interdependensi tingkat sedang antara pengayaan kerja, pembesaran pekerjaan, kepuasan karyawan dan kinerja karyawan. Ada tingkat interdependensi sedang ada antara pengayaan kerja, pembesaran pekerjaan, kepuasan karyawan dan kinerja karyawan Dengan demikian pengayaan kerja dan pembesaran pekerjaan berdampak langsung pada kepuasan karyawan sehingga menjaga kinerja karyawan sebagai variabel intervening.	Menggunakan *job enrichment* (pengayaan pekerjaan) dan *job enlargement* (perluasan pekerjaan) sebagai variabel X, yang mempengaruhi variabel Y yaitu kepuasan kerja Kerja Karyawan	Pada jurnal Internasional ini terdapat variabel kinerja karyawan. Desain sample memakai *convenience sampling.*

	Abbas Shaheen, Rashada Saleem			
9	The Impact of Reward Management and Job Enrichment On Job Satisfaction among Employees In The Ogun State Polytechnics. *International Journal of Bussiness and Management Invention, ISSN (Online) 2319-8028, ISSN (print) 2319-801X, vol 3* **Oleh :** Aninkan David Olusegun	Analisis mengungkapkan bahwa identitas tugas mungkin bukan faktor kuat dalam menentukan tingkat kepuasan kerja di tempat kerja. Hipotesis 2 ditolak karena hubungan / korelasi tidak signifikan. Dimana menyatakan bahwa identitas tugas karyawan berkorelasi positif dan signifikan dengan kepuasan kerja.	Menggunakan *job enrichment* (pengayaan pekerjaan) sebagai variabel X, yang mempengaruhi variabel Y yaitu kepuasan kerja Kerja Karyawan**.** Menggunakan metode *simple random sampling.*	Pada penelitian ini tidak membahas mengenai *Job Enlargement (*perluasan pekerjaan*)*, dan terdapat variabel yang berbeda yaitu *Reward Management*.
10	Impact of Job Enlargement on Employees' Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment: Evidence from Public Sector of Pakistan *International Journal of Business and Social Science vol. 2 no. 18* **Oleh :** Raza &Nawaz	Dalam penelitian ini ditemukan bahwa praktik pembesaran kerja tidak berkontribusi terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Penjelasan yang masuk akal tentang hal ini adalah karyawan mungkin mempertimbangkan pekerjaan tambahan sebagai beban yang menyebabkan kelelahan dan beban kerja tambahan.	Menggunakan *job enlargement* (perluasan pekerjaan) sebagai variabel X, yang mempengaruhi variabel Y yaitu kepuasan kerja Kerja Karyawan	Tidak adanya variabel *Job Enlargement* (perluasan pekerjaan), membahas variabel motivasi dan komitmen organisasi. Dalam hasil kesimpulannya, menyatakan bahwa *Job Enrichment* (pengayaan pekerjaan) tidak berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawannya. Menggunakan teknik sample *probability sampling specifically simple random sampling.*

2.2 Kerangka Pemikiran

Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan yang harus dicapai oleh setiap karyawan yang bekerja didalam suatu perusahaan, karena karyawan adalah sumber daya manusia yang memiliki peranan penting demi keberlangsungan perusahaan. Kepuasan kerja memiliki beberapa faktor yang akan mendukung tercapainya kepuasan tersebut, salah satunya pekerjaan itu sendiri, dimana pekerjaan yang nyaman, bervariasi, dan memberikan kemajuan seperti Perluasan pekerjaan dan Pengayaan pekerjaan dapat diterapkan guna menimbulkan kepuasan bagi karyawannya.

Melihat hasil dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti, bahwa terdapat banyak persamaan dan perbedaan mengenai adanya pengaruh baik signifikan maupun tidak antara variabel Perluasan pekerjaan dan Pengayaan pekerjaan terhadap kepuasan kerja, hingga tidak adanya pengaruh antara variabel Perluasan pekerjaan dan Pengayaan pekerjaan terhadap kepuasan kerja.

2.2.1 Hubungan / Pengaruh Perluasan Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Robert and Cindy (2008) dalam (Anindhito Bonaficus, I Wayan Gede dan Putu Saroyeni 2016), menyatakan "perancangan pengembangan pekerjaan (*Involvement Work Design*) yang merupakan bagian dari *Job Enlargement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (*Job Satisfaction*)". Menurut Dessler (2005), "perluasan pekerjaan (*job enlargement*) memiliki indikator yaitu tanggung jawab lebih besar, tugas tambahan, rutinitas kerja, situasi kerja, perasaan bosan,

menurunkan motivasi, tingkat kepuasan, tekanan kerja, pekerjaan lebih menarik, pekerjaan tepat waktu, kedisiplinan". Apabila semua itu dapat teratasi, maka karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja.

Terdapat hasil dari penelitian dengan judul "Pengaruh *Job Enlargement* Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Di Kantor Wilayah DJKN Bali Dan Nusa Tenggara Serta KPKNL Denpasar" (Anindhito Bonaficus Nugroho, I Wayan Gede dan Putu Saroyeni, 2016), menyatakan bahwa "*Job Enlargement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PNS di Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara serta KPKNL Denpasar".

Berdasarkan beberapa pendapat dan penjelasan diatas, maka disimpulkan bahwa terdapat keterkaitan antara penerapan Perluasan pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan.

2.2.2 Hubungan / Pengaruh Pengayaan Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Raza & Nawaz (2011,p.221) mengatakan bahwa "dengan meningkatnya *Job Enrichment*, maka akan dapat meningkat pula kepuasan kerja karyawan". Menurut Arocas dan Camps (2008), menerangkan bahwa pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) memiliki indikator yang dapat menciptakan kepuasan karyawan itu sendiri dalam perusahaan yaitu "perusahaan menuntut ketrampilan karyawan dalam bekerja, perusahaan memberikan wewenang karyawan untuk mengambil keputusan otonom dan perusahaan menuntut karyawannya bekerja secara disiplin dan bertanggung jawab".

Terdapat hasil yang sama dengan beberapa pendapat ahli diatas, yaitu penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ongkowidjojo Andreas (2013) dengan judul "Pengaruh *Job Enrichment* Terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada PT. Nutrifood Indonesia Surabaya" menyatakan bahwa "*Job Enrichment* mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja melalui uji regresi linear sederhana".

Berdasarkan paparan penjelasan diatas, maka disimpulkan bahwa terdapat keterkaitan antara penerapan Pengayaan Pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan.

2.2.3 Hubungan / Pengaruh antara Perluasan Pekerjaan dan Pengayaan Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

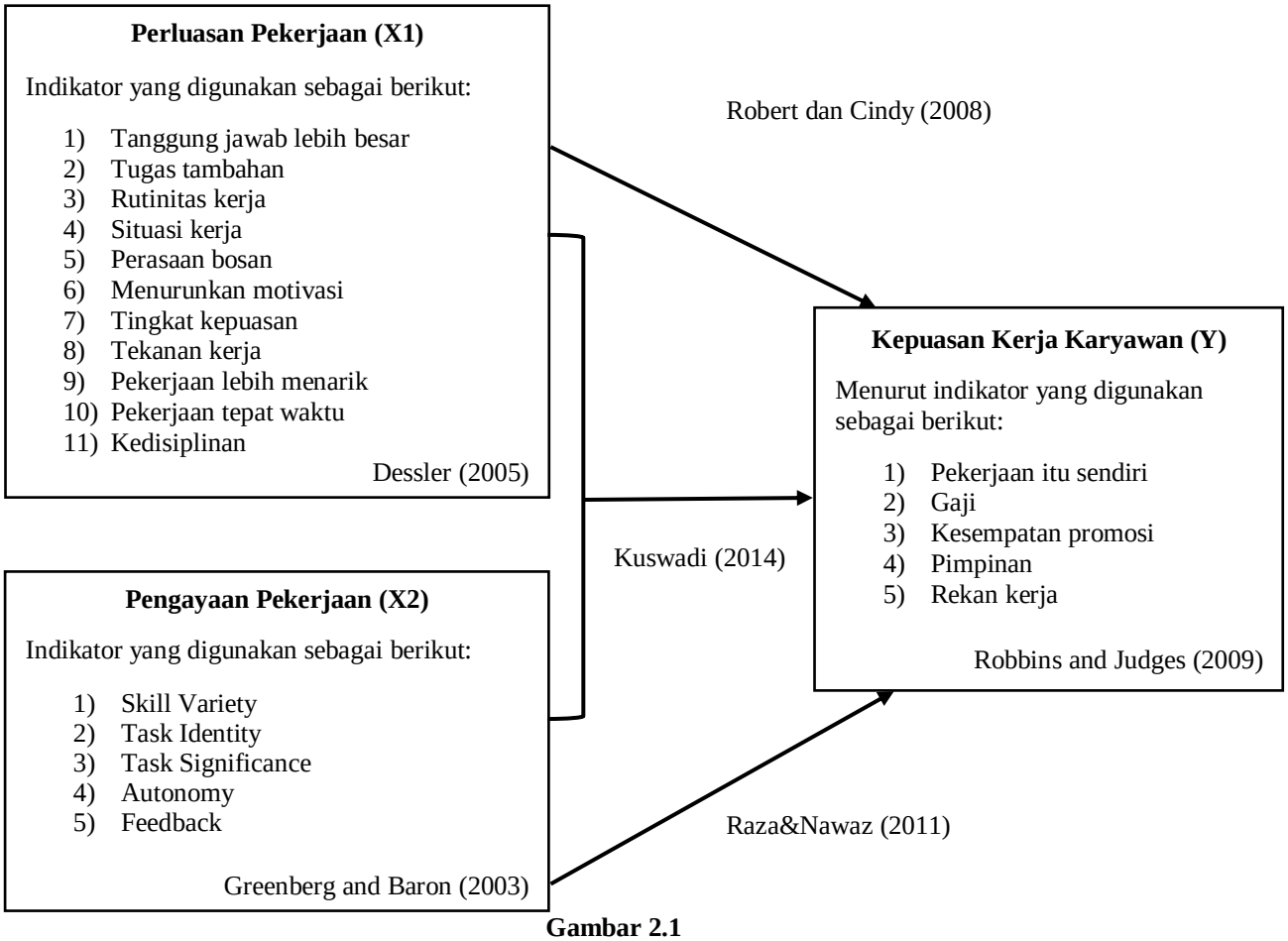
Menurut Kuswadi (2004:13) "kepuasan kerja merupakan ukuran sampai seberapa jauh perusahaan dapat memenuhi harapan karyawannya yang berkaitan dengan berbagai aspek dalam pekerjaan (*Job Enlargement*) dan jabatannya (*Job Enrichment*)". Kepuasan kerja memiliki faktor atau indikator tercapainya kepuasan tersebut. Menurut Nasution (2009), indikator kepuasan kerja yaitu "pekerjaan itu sendiri (*job enlargement*), kualitas supervise, hubungan sesama pekerja, kesempatan promosi (*job enrichment*) dan gaji".

Terdapat hasil pada penelitian sebelumnya yang berjudul "Pengaruh Kesejahteraan Psikologis Karyawan, *Job Enrichment* Dan *Job Enlargement* Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Ternate Maluku Utara" (Quilim Nilam, Rita Taroreh & Olivia Nelwan, 2016). Hasil uji

statistik uji F yang telah dilakukan oleh peneliti dapat dijelaskan bahwa *job enrichment*, dan *job enlargement* berpengaruh secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai koefisien yang signifikan.

Berdasarkan hasil penelitian dan pendapat ahli diatas, maka disimpulkan bahwa terdapat keterkaitan antara penerapan Perluasan Pekerjaan dan Pengayaan Pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan pada perusahaan.

Model Penelitian



Gambar 2.1
Model Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan model penelitian yang terdapat dalam gambar diatas, maka diperlukan hipotesis untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas dan variabel terikat. Hipotesis yang diperoleh dari penelitian ini sebagai berikut :

H1: Karyawan di UNIKOM memiliki perluasan pekerjaan yang cukup baik, memiliki pengayaan pekerjaan yang cukup baik dan memiliki kepuasan kerja yang belum terpenuhi.

H2: Pencapaian kepuasan kerja karyawan Universitas Komputer Indonesia dipengaruhi oleh perluasan pekerjaan.

H3: Pencapaian kepuasan kerja karyawan Universitas Komputer Indonesia dipengaruhi oleh pengayaan pekerjaan.

H4: Pencapaian kepuasan kerja karyawan Universitas Komputer Indonesia secara simultan dipengaruhi oleh perluasan pekerjaan dan pengayaan pekerjaan.