

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

##### 2.1.1 *Job Enrichment*

###### 2.1.1.1 Definisi *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 (Dian Wijayanto, 2012, p144).

*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 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 megoreksi kinerjanya sendiri (Stphen P. Robbins, 2003, p237)

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. Karena orang-orang

melakukan pekerjaan yang diperkaya telah meningkatkan kesempatan untuk bekerja pada tingkat yang lebih tinggi, proses pengayaan pekerjaan dikatakan untuk meningkatkan *position's vertical job loading* (Greenberg dan Baron, 2003, p213).

### **2.1.1.2 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, p214-215):

1. *Skill Variety* – Meningkatkan jumlah individu keterampilan 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.

### **2.1.1.3 Design Job Enrichment**

Begitu banyak pekerjaan sangat membosankan dan monoton dan apa yang dapat di lakukan 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 Stphen P. Robbins (2003, p237) adalah:

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 memperbaiki 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.

*Job Enrichment* bukan tanpa resiko, mereka yang melakukannya tanpa determinasi untuk melakukannya dengan benar makan akan gagal. Untuk itu faktor-faktor diatas juga diperlukan untuk mempertimbangkan bagaimana karyawan dapat menjalankan tanggung jawab tugasnya dengan baik.

#### 2.1.1.4 Ciri-ciri *Job Enrichment*

Adapun ciri-ciri dari *Job Enrichment* adalah sebagai berikut :

- a. 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.
- b. 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.
- c. Arahan dan kontrol: *job enrichment* menganjurkan / mendorong kedisiplinan pribadi. *Job enrichment* tidak mempercayai arahan dan kontrol dari luar.

(sumber: <file:///C:/Users/compaq/Documents/Jurnal%20Skripsi%202013/Persamaan-dan-Perbedaan-antara-Job-Enlargement-dan-Job-Enrichment.htm> diakses tanggal 3 April 2013)

## **2.1.2 *Job Enlargement***

### **2.1.2.1 Definisi *Job Enlargement***

*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 (Dian Wijayanto, 2012, p144).

*Job enlargement* menurut Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead (2010, p122) adalah perluasan kerja atau perluasan kerja horizontal yang memperluas pekerjaan untuk memasukkan tugas yang sebelumnya dilakukan oleh pekerjaan lainnya. Sedangkan *Job enlargement* menurut Robert L. Malthis dan John H. Jackson (2006, p172) adalah memperluas lingkup pekerjaan dengan memperluas jumlah tugas yang berbeda yang akan dilakukan.

Perluasan kerja (*job enlargement*) di definisikan sebagai pekerjaan menetapkan kegiatan tingkat tambahan yang sama, sehingga meningkatkan jumlah kegiatan yang mereka lakukan (Dessler, 2005, p138)

Dari kesimpulan diatas *job enlargement* merupakan peningkatan lingkup pekerjaan melalui perluasan jangkauan tugas, pekerjaan dan tanggung jawab umum dalam tingkat dan batasan yang sama.

### 2.1.2.2 Dimensi dan Indikator *Job Enlargement*

Menurut Dessler (2005) pada jurnal yang ditulis oleh (Shakeela Saleem, Wasim Abbas Shaheen dan Rashada Saleem tahun 2012) dalam penjelasannya yang terdapat dimensi dan indikator di dalam *job enlargement*:

**Table 2.1 Dimensi dan Indikator *Job enlargement***

<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>
Perputaran posisi kerja atas <i>job enlargement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tanggung jawab lebih besar</li> <li>- Tugas tambahan</li> <li>- Rutinitas kerja</li> <li>- Situasi kerja</li> </ul>
<i>Job enlargement</i> membuat pekerjaan tidak begitu efektif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perasaan bosan</li> <li>- Menurunkan motivasi</li> <li>- Tingkat kepuasan</li> <li>- Tekanan kerja</li> </ul>
Tingkat aktivasi <i>job enlargement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pekerjaan lebih menarik</li> <li>- Pekerjaan tepat waktu</li> <li>- Kedisiplinan</li> </ul>

Sumber: Dessler (2005)

### 2.1.2.3 Metode Pengaplikasian *Job Enlargement*

*Job enlargement is a conscious redesign of job increase the variety of task performance by an employee (Operation and Industrial Management: Designing and Managing for Productivity, Donald Delmar, McGraw Hill. Hal.188) Job enlargement secara umum memiliki tujuan untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja dengan mengurangi karakteristik yang tidak dibutuhkan, seperti pengulangan pekerjaan yang berlebihan serta memperluas tanggung jawab tugas*

pekerjaannya secara horizontal. Biasanya dalam metode ini sering diaplikasikan untuk pekerjaan yang lebih bersifat fisik, diantaranya meliputi:

1. Memperluas variasi kemampuan dan pengetahuan
2. Memperbanyak utilisasi berupa tugas penting dan kemampuan kerja yang dilakukan pekerja
3. Memberikan kebebasan dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan

(sumber: [http://dewey.petra.ac.id/jiunkpe\\_dg\\_3267.html](http://dewey.petra.ac.id/jiunkpe_dg_3267.html), diakses tanggal 2 April 2013)

Dari hal tersebut pekerja dapat mengembangkan kemampuan yang mereka miliki. Namun, tidak semua dapat melakukan *Job Enlargement* karena untuk dapat melaksanakan *Job Enlargement* pekerja diharapkan memiliki tanggung jawab. Bila mereka tidak mampu melaksanakan tanggung jawab ini tentu semua pekerjaan tidak dapat berjalan baik.

### **2.1.3 Perbedaan *Job Enrichment* dan *Job Enlargement***

#### *Job Enlargement*

Motivasi melalui *job enlargement* adalah memberikan tugas dan tanggung jawab lebih besar pada karyawan. Namun ini dalam bentuk kuantitas. Misalnya, seorang tenaga telemarketing, diminta untuk melakukan panggilan lebih banyak lagi.

#### *Job Enrichment*

*Job enrichment* hampir sama dengan *job enlargement*. Hanya bedanya, jika *job enlargement* menambah dalam kuantitas, maka *job enrichment* menambah pekerjaan dalam hal kualitas, atau kompleksitasnya. Misalnya, seorang teknisi yang biasanya menangani mesin, kemudian ditugaskan untuk menangani mesin baru yang lebih kompleks.

Kaitan kedua istilah itu amat erat. Aplikasi langsung dari analisis jabatan adalah untuk penyusunan desain jabatan, atau desain ulang dari sebuah jabatan.

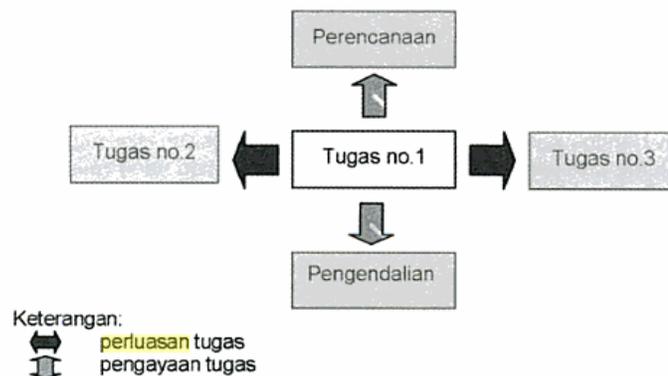
Pendekatan untuk mendesain pekerjaan yang memotivasi:

*Job Enlargement* : Ekspansi pekerjaan secara horizontal. Hal ini disebut juga memperluas cakupan pekerjaan (*job range*).

*Job Enrichment* : Ekspansi pekerjaan secara vertikal. Hal ini disebut juga meningkatkan tanggung jawab pekerjaan (*job depth*). (sumber:

<file:///C:/Users/compaq/Documents/Jurnal%20Skripsi%202013/Persamaan-dan-Perbedaan-antara-Job-Enlargement-dan-Job-Enrichment.htm> diakses tanggal 3

April 2013)



Sumber: Eddy Harjanto (2006)

**Gambar 2.1 Perluasan Tugas dan Pengayaan Tugas**

## **2.1.4 Kinerja Karyawan**

### **2.1.4.1 Definisi Kinerja**

Pada dasarnya kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugas pekerjaannya. Kinerja seseorang bergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh.

Mathis dan Jackson (2006, p378) berpendapat bahwa kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen yaitu kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran dan kemampuan bekerja sama.

Menurut (Veithzal Rivai, 2004, p309), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2007, p7).

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan karyawan dalam mencapai kerja yang dapat dipertanggung jawabkan. Kinerja sangat penting untuk mencapai tujuan dan akan mendorong seseorang untuk lebih baik lagi dalam pencapaian tujuan.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Mathis dan Jackson (2006.pp113-114), kinerja para karyawan adalah awal dari suatu keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Ada 3 faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1. Kemampuan individual

Kemampuan individual karyawan ini mencakup bakat , minat dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan, merupakan bahan mentah yang dimiliki seorang karyawan berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seorang karyawan akan mempunyai kinerja yang baik, jika karyawan tersebut memiliki tingkat keterampilan baik maka karyawan tersebut akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

2. Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan dari karyawan bagi perusahaan adalah etika kerja, kehadiran, dan motivasinya. Tingkat usahanya, merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dari itu, walaupun karyawan mempunyai tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan , akan tetapi tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Hal ini berkaitan dengan perbedaan antara tingkat keterampilan dengan tingkat upaya. Tingkat keterampilan merupakan cermin dari apa yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cermin apa yang dilakukan.

### 3. Dukungan organisasional

Dalam dukungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi karyawan meliputi pelatihan dan pengembangan, standar kinerja, peralatan dan teknologi dan manajemen dan kerja. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah apa yang mempengaruhi sebanyak mereka memberikan kontribusi pada organisasi.

#### **2.1.4.3 Elemen Kinerja Karyawan**

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006, p378), kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi beberapa elemen yang terkait sebagai berikut:

##### 1. Kuantitas dari hasil

Pencapaian sasaran atau target dalam kuantitas dapat diukur secara absolut, dalam presentase atau indeks.

##### 2. Kualitas dari hasil

Kualitas bersifat relatif, sehingga tidak mudah diukur, dan sangat tergantung pada selera individu. Kualitas dapat dirasakan, dilihat, atau diraba.

##### 3. Ketepatan waktu dari hasil

Setiap pelaksanaan tugas selalu membutuhkan waktu sebagai masukan. Waktu merupakan sumber daya yang mahal, karena dia terbatas, tidak dapat

disimpan atau ditunda. Oleh karena itu setiap waktu harus digunakan secepat mungkin dan secara optimal. Penundaan penggunaan waktu dapat menimbulkan berbagai konsekuensi biaya besar dan kerugian.

4. Kehadiran atau absensi
5. Kemampuan bekerja sama

#### **2.1.1.4 Peningkatan Kinerja**

Payaman J. Simanjutak (2005, p19) menjelaskan bahwa pembinaan kinerja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja setiap individu, kelompok atau unit kerja, serta meningkatkan kinerja perusahaan setinggi mungkin. Peningkatan dapat dilakukan antara lain dengan cara:

1. Mendorong pekerja memahami uraian tugas dan jabatannya, serta memahami tanggung jawabnya
2. Mendorong pekerja memahami sasaran yang harus dicapai
3. Membantu pekerja memahami bagaimana melakukan pekerjaan dengan menggunakan alat-alat kerja yang sesuai
4. Memberdayakan pekerjaan melalui bimbingan, penyuluhan, pendidikan dan pelatihan
5. Menumbuhkan motivasi dan etos kerja
6. Menciptakan iklim kerja yang kondusif

## **2.1.5 Kepuasan Kerja Karyawan**

### **2.1.5.1 Definisi Kepuasan Kerja**

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani (2009, p856) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Berdasarkan teori diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan sikap karyawan terhadap pekerjaan.

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006, p243). Kemudian kepuasan kerja (*job satisfaction*) menurut (Husein Umar 2008, p37) adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Seorang karyawan ketika mulai bekerja dalam suatu organisasi biasanya memiliki suatu harapan kerja terhadap organisasi tersebut. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan.

### **2.1.5.2 Teori Kepuasan Kerja**

Menurut teori yang dikemukakan oleh Douglas McGraggor dalam buku yang ditulis oleh Stephen Robbins (2004, p172-173), sifatnya dibagi menjadi dua asumsi yang bisa mempengaruhi perilaku kerja karyawan, yaitu:

1. Teori X:
  - a. Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin menghindarinya

- b. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipakai, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal, dimana ini adalah sebagai asumsi ketiga
- d. Sebagian karyawan menempatkan keamanan diatas semua faktor terkait pekerjaan dan sedikit ambisi

## 2. Teori Y

- a. Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain
- b. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan
- c. Karyawan bersedia belajar untuk menerima, mencari dan bertanggung jawab. Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

### **2.1.5.3 Faktor Kepuasan Kerja**

Membagi kepuasan kerja menjadi lima faktor dasar ( Luthans, 2006, p243)

yaitu:

1. Pembayaran gaji dan kompensasi

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan pegawai yang dianggap layak atau tidak. Tetapi kunci yang menghubungkan upah dengan kepuasan bukan

jumlah mutlak yang dibayarkan, yang penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status social yang ditinggalkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

## 2. Pekerjaan itu sendiri

Setiap pekerjaan memerlukan keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

## 3. Promosi jabatan

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama kerja.

## 4. Kepemimpinan

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah, ibu, teman dan sekaligus atasannya. Perilaku seorang atasan merupakan faktor determinan utama dari kepuasan.

## 5. Hubungan dengan rekan kerja

Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun beda jenis pekerjaannya. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi

kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat.

Kepuasan kerja seseorang dapat dipengaruhi oleh kelima faktor diatas, apabila seorang karyawan memiliki kepuasan kerja terhadap organisasi dimana dia bekerja, maka dapat mempengaruhi dan mendukung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang dibebankan kepada mereka.

#### **2.1.5.4 Ketidakpuasan Kerja Karyawan**

Ketidakpuasan kerja dapat ditunjukkan dalam sejumlah cara. Robbins (2003, p32) menunjukkan empat tanggapan yang berbeda satu sama lain dalam dimensi kontruksi/destruktif dan aktif/pasif, dengan penjelasan sebagai berikut (wibowo, 2007, p314-315):

1. *Exit*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku yang diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.

2. *Voice*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan kontruksi memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.

### 3. *Loyalty*

Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi dihadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.

#### **2.1.5.5 Meningkatkan kepuasan**

Beberapa cara yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan berdasarkan (Greenberg dan Baron, 2003, p159):

##### 1. *Make jobs fun*

Orang akan lebih puas dengan pekerjaan yang mereka nikmati dari pada yang membosankan. Walaupun beberapa pekerjaan memang bersifat membosankan, tetap ada cara untuk menyuntikkan beberapa level keasyikan kedalam hampir setiap pekerjaan. Teknik-teknik kreatif yang telah diterapkan misalnya mengoper buket bunga dari meja satu orang ke yang lainnya setiap setengah jam dan mengambil gambar lucu orang lain ketika sedang bekerja lalu memasukkan ke papan bulletin.

##### 2. *Pay people fairly*

Ketika orang merasa bahwa dibayar atau imbalan secara adil, maka kepuasan kerja mereka cenderung akan meningkat.

3. *Match people to jobs that fit their interests*

Semakin orang merasa bahwa mereka mampu memenuhi kesenangan atau minat mereka saat bekerja, semakin mereka akan mendapat kepuasan dari pekerjaan tersebut.

4. *Avoid boring, repetitive jobs*

Orang jauh lebih merasa puas terhadap pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk mencapai keberhasilan dengan kontrol secara bebas tentang bagaimana mereka melakukan tugas-tugas mereka.

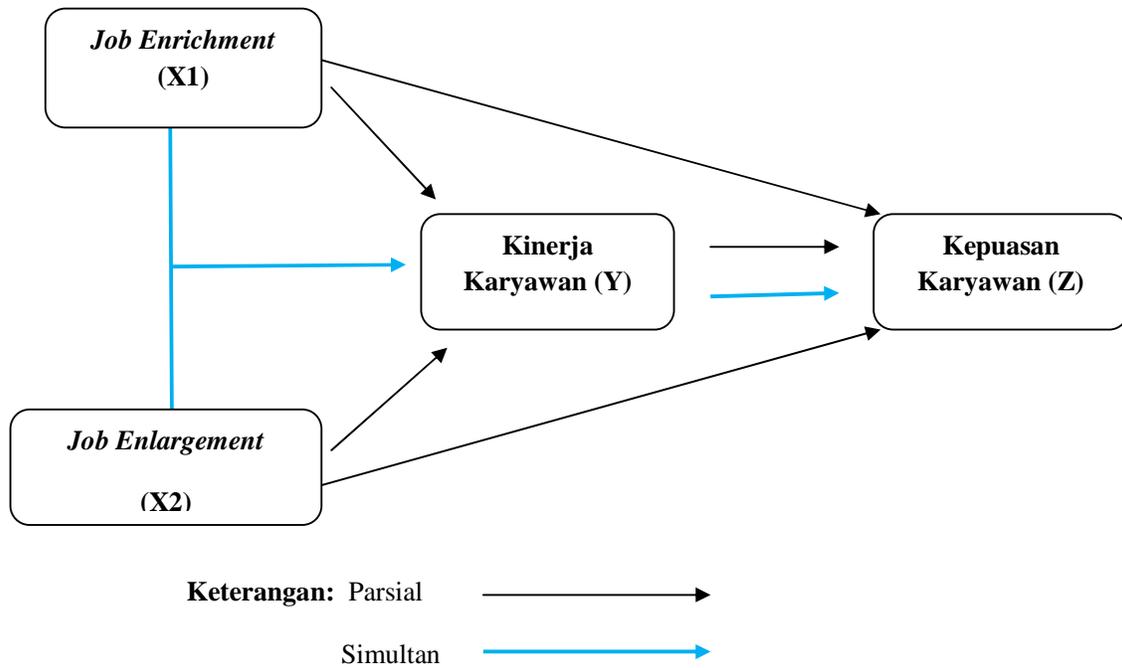
#### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

1. Penelitian yang dilakukan oleh Shakeela Saleem, Wasim Abbas Shaheen dan Rashada Saleem dari Pakistan pada tahun 2012 yang berjudul *The Impact of Job Enrichment and Job Enlargement on Employee Satisfaction Keeping Employee Performance Intervening Variable* bahwa hasil yang diketahui menunjukkan adanya saling ketergantungan tingkat sedang antara *job enrichment, job enlargement*, kepuasan dan kinerja kerja karyawan. ada tingkat moderat saling ketergantungan antara *job enrichment, job enlargement*, kepuasan dan kinerja kerja karyawan. Dengan demikian kota-kota besar di Pakistan mengakui bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kepuasan mereka dan tingkat kepuasan dapat memperkaya dan memperluas pekerjaan mereka dalam organisasi.

2. Penelitian pada tahun 2011 yang berjudul *Impact of Job Enlargement on Employees Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment* yang diteliti oleh Mohsin Ali Raza dan Muhammad Musarrat Nawaz sebagai hasil dari penelitian ini kesimpulan utama dapat memberikan kontribusi besar-besaran untuk perilaku organisasi, dalam literatur yang ditunjukkan oleh penelitian bahwa *job enlargement* mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja dalam organisasi sektor publik, penelitian ini juga menegaskan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *job enlargement* dan motivasi juga terdapat hubungan yang positif dengan komitmen organisasi.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan pustaka dan indentifikasi permasalahan diatas, maka penelitian ini dapat ditunjukkan oleh model gambar sebagai berikut:



Sumber: Pengolahan Penulis

**Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran**

### 2.3 Hipotesis

Bentuk pengamatan yang akan dilakukan dalam penelitian ini menggunakan penelitian yang berbentuk kuesioner, dengan hipotesis penelitian yang sesuai dengan Tujuan sebagai berikut:

#### Hipotesis T-1

Hipotesis yang pertama yang akan diuji kebenarannya dalam penelitian ini sesuai dengan Tujuan 1 adalah sebagai berikut:

$H_0$  = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Job Enrichment* (X1) dan *Job Enlargement* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara simultan maupun parsial di PT Ria Sarana Perdana Engineering.

$H_a$  = Ada pengaruh yang signifikan antara *Job Enrichment* (X1) dan *Job Enlargement* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara simultan maupun parsial di PT Ria Sarana Perdana Engineering.

#### Hipotesis T-2

Hipotesis kedua yang juga akan dibuktikan kebenarannya sesuai dengan Tujuan 2 yaitu sebagai berikut:

$H_0$  = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Job Enrichment* (X1), *Job Enlargement* (X2) dan Kinerja Karyawan (Y) terhadap Kepuasan karyawan (Z) secara simultan maupun parsial di PT Ria Sarana Perdana Engineering.

$H_a$  = Ada pengaruh yang signifikan antara *Job Enrichment* (X1), *Job Enlargement* (X2) dan Kinerja Karyawan (Y) terhadap Kepuasan karyawan (Z) secara simultan maupun parsial di PT Ria Sarana Perdana Engineering.