

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pengertian Manajemen

Secara etimologis manajemen atau management berasal dari kata “manage”. Kata “manage” berasal dari kata “manus”, yang berarti “to control by hand”. Secara umum, manajemen dikenal sebagai sebuah proses yang mengatur kegiatan atau perilaku sehingga menimbulkan efek yang baik. Pengertian lain dari manajemen yaitu sebuah seni mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan utama sebuah organisasi melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, dan pengawasan sumber daya dengan cara yang efektif dan efisien. Adapun pengertian manajemen menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

G. R. Terry (2018:2) yang dialih bahasakan oleh R. Supomo dan Eti Nurhayati

“Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya”

Miftah Thoha dalam Eris Yustiono (2017:10)

“Manajemen sebagai aktivitas menggerakkan segenap orang dan mengarahkan semua fasilitas yang dipunyai oleh sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. mendefinisikan manajemen dari sisi kerjasama yang dilakukan sekelompok orang untuk mencapai tujuan.”

Menurut M. Manullang (2018:2) yang dikutip oleh R.Supomo dan Eti Nurhayati

“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.”

Dari pengertian manajemen yang dikemukakan oleh para ahli diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk mengelola sesuatu melalui fungsi-fungsi manajemen yang mengoptimalkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan hal-hal yang mencakup tentang pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri.

Menurut Sutrisno, (2017)

“Pada dasarnya, sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sebab, sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan.”

Menurut Bangun, (2017)

“Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya organisasi yang memiliki kontribusi produktif terhadap hasil organisasi. Sumber daya manusia menjadi sumber daya penggerak terhadap berbagai sumber daya organisasi sehingga memiliki peran penting untuk menentukan arah dan perkembangan organisasi dimasa yang akan datang.”

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu hal yang berkaitan dengan pendayagunaan manusia dalam melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tingkat maksimal atau efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan yang akan dicapai dalam perusahaan, seorang karyawan dan juga masyarakat.

2.1.2.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk memperbaiki kualitas tenaga kerja dalam suatu organisasi untuk memberikan kontribusi lebih pada organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Pada intinya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan aturan kerja yang efektif dengan produktivitas tinggi kepada organisasi. Pada kasus ini, produktivitas dapat diartikan sebagai output atau keluaran dari sebuah organisasi/perusahaan terhadap input/masukannya baik itu manusia, modal, energi atau bahan baku.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia berusaha untuk menyeimbangkan antara tujuan masing-masing individual dan menyelaraskannya hingga mampu bergerak dalam irama yang sama demi mencapai tujuan bersama yaitu tujuan organisasi. Oleh karena itu tujuan khusus dari sebuah manajemen

sumber daya manusia adalah untuk membantu para manajer fungsional dan manajer lini dalam mengelola seluruh tenaga kerja atau karyawan selaku sumber daya manusia dengan cara yang lebih efektif.

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sunarto (2018:1) antara lain :

1. Memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil, memiliki motivasi tinggi dan dapat dipercaya bagi organisasi.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kualitas tenaga kerja dalam organisasi yang diukur dari kontribusi, kemampuan dan kecakapan dalam melaksanakan operasional pekerjaan.
3. Mengembangkan sistem kerja yang baik secara prosedur dalam perekrutan dan seleksi calon karyawan. Prosedur perekrutan dan seleksi dilakukan secara teliti dengan sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja tiap karyawan. Hal tersebut juga ditunjang oleh pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi.
4. Memiliki komitmen tinggi akan karyawan dan menjadikan karyawan sebagai stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan berperan dalam pengembangan iklim kerjasama membentuk kepercayaan bersama.
5. Menciptakan lingkungan kerjasama tim yang fleksibel dan terus berkembang.
6. Menyeimbangkan dan menyelaraskan keperluan masing-masing stakeholder.
7. Menghargai elemen sumber daya manusia berdasarkan prestasi yang telah dicapai
8. Meningkatkan kesejahteraan para karyawan baik secara fisik maupun mental.

9. Menciptakan iklim yang harmonis dan produktif yang terbentuk antara manajemen dan karyawan.
10. Menyediakan kesempatan yang merata bagi seluruh elemen sumber daya manusia.
11. Melakukan pendekatan yang humanis dalam proses pengelolaan karyawan yang berlandaskan keadilan, perhatian, dan transparansi.
12. Mengelola tenaga kerja dan mempertimbangkan perbedaan kebutuhan dan keinginan individu dan kelompok yang difasilitasi dalam penyampaian aspirasi.

2.1.2.2 Unsur-Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia

Tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas tiga bagian, antara lain:

1. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

2. Karyawan

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai. Olehnya itu karyawan diartikan sebagai penjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapat kompensasi sesuai dengan perjanjian.

3. Pemimpin

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan

kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya.

Menurut John Frech dan Betram Raven dalam buku Malayu S. P. Hasibuan, faktor yang dapat mendukung manajer dalam memimpin para bawahannya antara lain sebagai berikut:

1. Para karyawan mempunyai kebutuhan yang sama, yaitu kebutuhan makan, hidup berkelompok, kebutuhan sosial, kebutuhan kerja sama, dan kebutuhan memperoleh kepuasan kerja.
2. Orang-orang yang bekerja sama dan hidup berkelompok karena adanya keterbatasan.
3. Orang-orang mau bekerja sama karena keinginan untuk mempertahankan hidup, berkuasa, mendapat pujian, dan pengakuan.

2.1.2.3 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dewasa ini mendapat sorotan tajam dari berbagai pihak. Sumber daya manusia mempunyai dampak yang lebih besar terhadap efektivitas organisasi dibanding dengan sumber daya yang lain. Seberapa baik sumber daya manusia dikelola akan semakin menentukan kesuksesan organisasi di masa mendatang. Pengelolaan sumber daya manusia sendiri akan menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen organisasi. Sebaliknya, jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik maka efektivitas tidak akan tercapai.

Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan utama yang dimiliki organisasi yang harus dikelola dengan baik. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Sebuah organisasi dalam mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan memerlukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif. Suatu organisasi menurut Rivai bahwa tanpa didukung pegawai/karyawan yang sesuai, baik dari segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya, maka organisasi/perusahaan itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan organisasi di masa yang akan datang.

Sebagai faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan, sumber daya manusia selalu menjadi subjek dan objek pembangunan. Proses administrasi pun sangat dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia. Menurut Ermayana dalam Fathoni mengemukakan klasifikasi sumber daya manusia, yaitu:

1. Manusia atau orang-orang yang mempunyai kewenangan untuk menetapkan, mengendalikan, dan mengarahkan pencapaian tujuan disebut administrator.
2. Manusia atau orang-orang yang mengendalikan dan memimpin usaha agar proses pencapaian tujuan yang dilaksanakan bisa tercapai sesuai dengan rencana, disebut manajer.
3. Manusia atau orang-orang yang memenuhi syarat tertentu, diangkat langsung mengerjakan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing atau jabatan yang dipegangnya.

Meningkatnya peran manajemen sumber daya manusia disebabkan oleh keyakinan organisasi akan perannya yang strategis demi kesuksesan kompetitif organisasi. Keunggulan kompetitif sangat bergantung pada inovasi. Inovasi sendiri dipengaruhi oleh faktor motivasi dan moral kerja pegawai atau karyawan. Sikap pegawai atau karyawan merupakan hasil pembentukan kebijakan dan praktik lingkungan manajemen sehingga peran utama khususnya sumber daya manusia adalah membantu organisasi dalam memenuhi misi, visi, tujuan dan struktur organisasi.

Karena pentingnya peran sumber daya manusia dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan organisasi maka pengelolaan sumber daya manusia harus memperhatikan beberapa aspek, seperti aspek *staffing*, pelatihan dan pengembangan, motivasi dan pemeliharannya yang secara lebih mendetail dikemukakan oleh De Cenzo and Robbins dalam Yusmiar menyatakan bahwa *“human resources management is the part of the organization that is concerned with the people or human resources aspect of management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising”*.

Peran manajemen sumber daya manusia sebagai faktor sentral dalam organisasi dapat dikelompokkan menjadi beberapa peran, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Peran Administrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran ini difokuskan pada pemrosesan dan penyimpanan data, meliputi penyimpanan database dan arsip pegawai, proses klaim keuntungan,

kebijakan organisasi tentang program pemeliharaan dan kesejahteraan pegawai, pengumpulan dokumen, dan sebagainya. Namun, hal ini menimbulkan anggapan bahwa sumber daya manusia hanya sebagai alat pengumpul kertas atau dokumen saja. Jika peran administrasi hanya seperti ini, sumber daya manusia hanya dipandang dari dimensi klerikal dan kontributor administrasi hierarki bawah pada organisasi. Peran administrasi pada beberapa organisasi dilakukan oleh pihak ketiga di luar organisasi (outsourcing) daripada dilakukan sendiri oleh organisasi. Bahkan teknologi semakin berperan dan dilibatkan dalam mengotomatisasikan pekerjaan yang bersifat administratif.

2. Peran Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran ini lebih bersifat taktis, meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan, peluang bekerja dengan kondisi baik, pelatihan dan pengembangan, program K3, dan sistem kompensasi. Banyak aktivitas yang harus dilakukan dan melibatkan koordinasi dengan para manajer dan supervisor di semua jenjang organisasi. Penekanan pada operasional masih banyak terjadi di beberapa organisasi sebab keterbatasan kemampuan individu dan penolakan manajemen puncak terhadap peran sumber daya manusia yang semakin besar.

3. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia

Keunggulan kompetitif dari unsur sumber daya manusia merupakan kelebihan yang dimiliki oleh peran ini. Peran strategis ini menekankan bahwa orang-orang dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan

investasi organisasi yang besar. Agar sumber daya manusia dapat berperan strategis maka harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang. Bagaimana perubahan kependudukan tenaga kerja dan kekurangan tenaga kerja akan memengaruhi organisasi dan cara apa yang akan digunakan untuk menyiasati masalah kekurangan tersebut.

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan bagi suatu organisasi, instansi maupun perusahaan dalam pengelolaan tenaga kerja atau karyawan. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan tidak mungkin tidak menerapkannya, karena manajemen sumber daya memiliki peranan yang sangat vital, yaitu:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan pengayaan pekerjaan, *job specification*, dan *job requirement*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan atas *asas the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan organisasi kita pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat Undang-Undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi-organisasi sejenis.

7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi kerja pegawai.
9. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiunan, pemberhentian dan pesangonnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa peranan sumber daya manusia sangat esensial dalam menjalankan suatu organisasi karena manusia adalah kunci dari semua persoalan. Meskipun peranan manajemen sumber daya manusia yang dijelaskan sebelumnya berada dalam lingkup perusahaan atau organisasi pada umumnya, namun hal tersebut juga berlaku dalam lembaga pendidikan. Tenaga pendidik dan kependidikan sebagai sumber daya manusia pendidikan memegang peranan strategi terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan.

2.1.2.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut (Arif Yusuf Hamali 2018, 6) yaitu :

a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program keorganisasian ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepimimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

a. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

b. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan

pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

c. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan dilain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma social.

g. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaikbaiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

2.1.3 Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Menurut Robbins dan Judge dalam Prasetyo (2018:15) Karakteristik pekerjaan adalah sebuah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan ke dalam lima dimensi inti yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik

Menurut Mathis dalam Prasetyo (2018:15) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan adalah sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan yang lainnya yang terdiri dari ragam keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas dan Otonomi.

Menurut Nursafitri (2015:7), Karakteristik pekerjaan merupakan dasar bagi produktivitas organisasi dan kepuasan kerja karyawan dirancang akan memainkan peranan penting dalam kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi. Dalam kondisi persaingan yang semakin meningkat, pekerjaan yang dirancang dengan baik akan mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja dan memberikan motivasi untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas.

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa karakteristik pekerjaan adalah sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan yang lainnya yang bersifat khusus merupakan inti pekerjaan yang berisikan sifat sifat tugas yang ada dalam semua pekerjaan serta dirasakan oleh karyawan

2.1.3.1 Tujuan Karakteristik Pekerjaan

Masing-masing karakteristik pekerjaan ini mempunyai kontribusi terhadap keseluruhan dari suatu pekerjaan. Pekerjaan pada ketiga karakteristik pekerjaan tersebut tinggi, otomatis akan memiliki potensi yang tinggi untuk menciptakan perasaan bahwa pekerjaan yang dibebankan kepadanya memiliki arti penting secara pribadi.

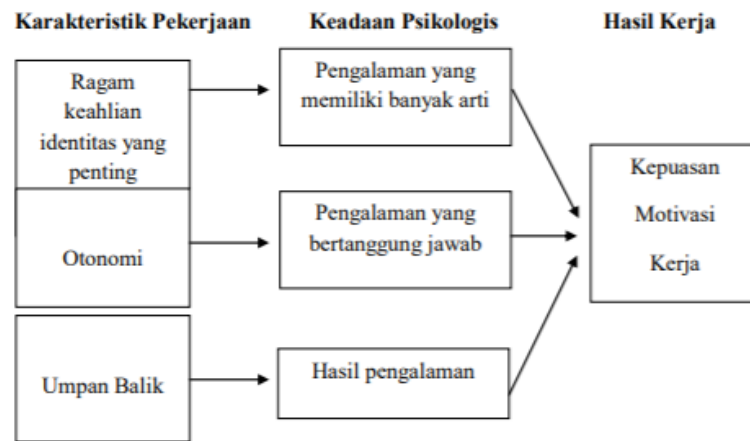
1. Pengalaman yang bertanggung jawab (Personal responsibility)

Dimensi pekerjaan inti yang keempat yaitu otonomi, jelas menunjukkan tingkatan dimana pekerja diberi kesempatan secara bebas, mandiri dan leluasa (dalam batas-batas tertentu) untuk menentukan kapan dan bagaimana

pekerjaannya akan diselesaikannya. Pekerja dengan tingkat otonomi tinggi menyadari bahwa mereka sepenuhnya bertanggung jawab terhadap kesuksesan dan kegagalan dari penyelesaian pekerjaan yang diembannya. Pengertian yang lebih luas mengenai pekerjaan dengan tingkat otonomi yang tinggi menurut Hackman adalah bagaimana penyelesaian suatu pekerjaan itu akan lebih banyak bergantung pada usaha dan inisiatif pekerja itu sendiri dengan instruksi-instruksi detail dari atasan atau dari prosedur-prosedur tugas yang telah ditentukan.

2. Hasil pengalaman (Knowledge of results)

Dimensi pekerja inti terakhir yang diungkap oleh Hackman dan Oldham adalah umpan balik (feedback). Hackman dan Oldham mendefinisikannya sebagai tingkatan dimana dalam menyelesaikan aktivitas-aktivitas kerja yang dituntut oleh suatu pekerjaan memberikan konsekuensi pada pekerja untuk mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektivitas pelaksanaan kerjanya. Jadi, umpan balik lebih ditunjukkan untuk meningkatkan pengetahuan pekerja terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan yang nantinya diharapkan dapat berpengaruh pada pelaksanaan kerja dan kualitas pekerjaan dari pekerjaan itu sendiri. Dan berikutnya model gambar karakteristik pekerjaan.



Gambar 2.1 Karakteristik Pekerjaan

Dalam model karakteristik pekerjaan Hackman dan Oldham dibagi atas tiga dimensi, yang pertama variasi keterampilan, identitas tugas dan signifikan tugas digabungkan untuk menciptakan pekerjaan yang bermakna. Dengan kata lain, jika ketiga karakteristik pekerjaan itu muncul dalam sebuah pekerjaan maka kita dapat meramalkan bahwa karyawan itu akan melihat pekerjaannya penting, Ragam keahlian identitas yang penting Otonomi Umpun Balik Pengalaman yang memiliki banyak arti Pengalaman yang bertanggung jawab Hasil pengalaman Kepuasan Motivasi Kerja bernilai dan berharga. Begitu juga pekerjaan yang memiliki otonomi menimbulkan tanggung jawab pribadi karyawan atas hasil dan jika pekerjaan memberikan umpan balik maka karyawan akan mengetahui efektifitas kinerjanya. Semakin banyak ketiga elemen ini digunakan dalam merancang pekerjaan maka semakin besar motivasi, kinerja dan kepuasan karyawan serta memperkecil kemangkiran dan kemungkinan mengundurkan diri.

Hubungan antara dimensi pekerjaan dan hasilnya dikelola oleh kekuatan pertumbuhan kebutuhan individu. Individu dengan kebutuhan pertumbuhan tinggi

cenderung mengalami keadaan psikologis kritis dan merespon dengan positif ketika pekerjaan mereka meliputi dimensi-dimensi inti daripada individu dengan kebutuhan pertumbuhan yang rendah. Hal ini dapat menjelaskan keragaman hasil dalam pengayaan pekerjaan. Individu dengan pertumbuhan kebutuhan yang rendah tidak mungkin mencapai kinerja atas kepuasan yang tinggi dengan memperkaya pekerjaan mereka.

2.1.3.2 Model Karakteristik Pekerjaan

Menurut Mubarok (2017:25) menyatakan bahwa ada 5 (lima) model karakteristik-karakteristik pekerjaan yaitu:

a. **Berbagai Keterampilan**

Merupakan sejauh apa pekerjaan memerlukan berbagai keterampilan agar dapat melaksanakan tugas-tugas.

b. **Identifikasi Tugas**

Merupakan tingkat pekerjaan dimana suatu pekerjaan memerlukan penyelesaian seluruh bagian dari awal sampai akhir,

c. **Makna Tugas**

Merupakan sejauh apa pekerjaan mempunyai dampak yang penting terhadap kehidupan orang lain,

d. **Wewenang**

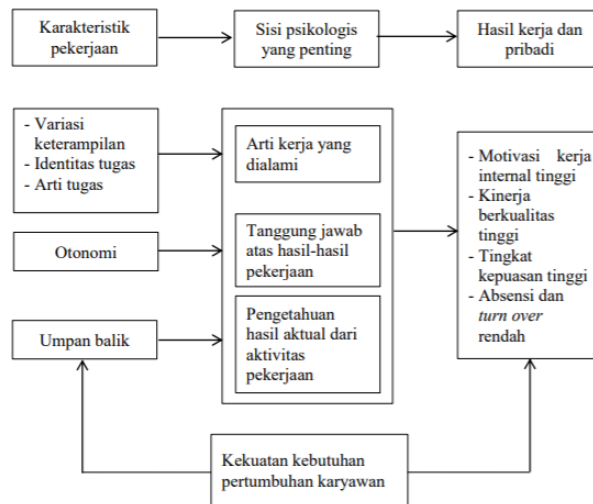
Merupakan sejauh apa pekerjaan memungkinkan seorang individu untuk membuat keputusan tentang cara melakukan pekerjaan,

e. Umpan Balik

Merupakan sejauh apa seseorang menerima informasi yang jelas tentang efektivitas kinerja dari pekerjaannya sendiri.

Kelima karakteristik pekerjaan tersebut menentukan kesanggupan untuk memotivasi pekerjaan dengan dengan mempengaruhi tiga keadaan psikologi yang penting dari: kebermaknaan yang unggul, tanggungjawab, dan pengetahuan tentang berbagai hasil. Menurut model ini, ketika berbagai karakteristik pekerjaan inti (penting) yang tinggi, para individu akan memiliki tingkat motivasi pekerjaan internal yang tinggi pula. Dari ketiga keadaan psikologis yang penting itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa kebermaknaan yang unggul mungkin yang paling penting adalah dalam hal pengelolaan stress yang berkaitan dengan pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, karakteristik pekerjaan tersebut dapat digambarkan dalam Model Karakteristik Pekerjaan (Job Characteristic Model) sebagai berikut:



Gambar 2.2 Model Karakteristik Pekerjaan

Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa individu yang dalam pekerjaannya melibatkan tingkat keragaman keterampilan, identitas tugas dan arti tugas yang tinggi akan menganggap pekerjaan mereka sangat berarti. Tingkat otomomi yang tinggi akan membangkitkan rasa tanggung jawab yang lebih besar. Selain itu, jika suatu pekerjaan memberikan umpan balik dari pimpinan maupun rekan kerja, maka seorang karyawan akan tahu seberapa efektif dia bekerja dan dapat menjadi suatu bahan evaluasi bagi karyawan. Melalui titik pandang motivasi, model di atas mengatakan bahwa imbalan internal diperoleh seorang individu saat ia memahami arti pekerjaan yang dialami maka secara pribadi pegawai tersebut telah berkinerja dengan baik pada suatu tugas (tanggung jawab untuk hasil kerja). Semakin lengkap keadaan dari ketiga hal tersebut di atas, maka akan berdampak pada semakin tinggi motivasi, kinerja dan kepuasan pegawai itudan semakin rendah kemangkirannya serta kemungkinan ia keluar dari organisasi.

Hubungan antara dimensi karakteristik pekerjaan dan hasil pekerjaan disesuaikan dengan kekuatan kebutuhan pertumbuhan dari karyawan, yaitu dilihat dari keinginan karyawan terhadap penghargaan diri dan aktualisasi diri. Karyawan dengan kebutuhan berkembang yang tinggi dengan tingkat dimensi kerja yang tinggi akan menunjukkan efek yang semakin tinggi terhadap output personal dalam bekerja yaitu prestasi kerja, kepuasan kerja, rendahnya kemungkinan individu keluar dari organisasi.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Karakteristik Pekerjaan

Menurut Mathis dan Jackson dalam Muhammad (2017:13) mengembangkan pengukuran karakteristik pekerjaan yang sekaligus menjadi acuan pengukuran karakteristik pekerjaan dalam penelitian ini. Ukuran yang dimaksud meliputi:

a. Ragam keahlian

Setiap jenis pekerjaan menurut pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan akan menentukan kesiapannya untuk suatu pekerjaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Apabila kemampuan karyawan rendah akan membutuhkan waktu dan usaha yang lebih besar daripada karyawan berkemampuan tinggi untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tersebut dengan lebih baik.

b. Identitas Tugas

identitas tugas (Task Identity) adalah pekerjaan dari seluruh unit kerja dan dikerjakan dari awal sampai selesai dan hasilnya dapat dilihat. Setiap pekerja memahami dan menerima tujuan dan fungsi pokok-pokok organisasi/perusahaan atau unit kerjanya, dan merasa sesuai dengan dirinya akan merasa ikut bertanggung jawab dalam mewujudkannya. Tujuan dan fungsi pokok sebagai identitas organisasi/perusahaan menentukan tingkat kesulitan mencapainya. Untuk itu para pimpinan perlu merumuskan tujuan yang bersifat menantang sesuai dengan kemampuan pekerja yang ikut serta mewujudkannya.

c. Signifikansi Tugas

Besarnya pengaruh dari pekerjaan terhadap orang lain menandakan signifikansi tugasnya (Task Significance).

d. Derajat Otonomi

Otonomi merupakan tingkat kebebasan dan keleluasaan individu dalam pekerjaan dan jadwalnya. Lebih banyak otonomi membuat rasa tanggung jawab pribadi terhadap pekerjaan lebih besar. Usaha-usaha untuk meningkatkan otonomi membawa kepada apa yang disebut dengan memperkaya pekerjaan. Derajat otonomi merupakan salah satu faktor pembentuk motivasi yang berasal dari luar diri suatu individu/pekerja (motivasi intrinsik) yaitu tingginya dedikasi yang

dimiliki oleh pekerja dalam bekerja karena besar kecilnya kekuasaan yang dimiliki

2.1.4 Pengertian Pengayaan Pekerjaan

Pengayaan pekerjaan merupakan penambahan pekerjaan melalui peningkatan kewenangan. Dalam pengayaan pekerjaan, pekerjaan tertentu menjadi lebih besar tanggung jawabnya, biasanya dikaitkan dengan proses perencanaan maupun evaluasi pekerjaan.

Menurut Wijayanto Dian (2018, p144),

“Pengayaan Pekerjaan merupakan penambahan pekerjaan melalui peningkatan kewenangan. Dalam pengayaan pekerjaan, pekerjaan tertentu menjadi lebih besar tanggung jawabnya, biasanya dikaitkan dengan proses perencanaan maupun evaluasi pekerjaan”.

Menurut Gomez Luis, David Balkin dan Robert L. Cardy, (2017,p60),

“pendekatan desain pekerjaan yang secara langsung menerapkan teori karakteristik pekerjaan untuk membuat pekerjaan lebih menarik dan meningkatkan motivasi karyawan. pengayaan pekerjaan 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 Stephen P. Robbins, 20017, p237

“*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.”

pengayaan pekerjaan memberikan motivasi kerja bagi karyawan dengan memberi karyawan kesempatan untuk menggunakan berbagai kemampuan yang dimiliki karyawan. Dengan meningkatkan pengayaan pekerjaan, maka akan dapat meningkatkan pula motivasi kerja karyawan. Motivasi dapat ditingkatkan melalui berbagai cara, antara lain dengan memberikan pengayaan pekerjaan pada para karyawan. Dengan meningkatkan pengayaan pekerjaan maka akan dapat meningkatkan pula kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang pekerjaan. Kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja dari perusahaan itu sendiri.

pengayaan pekerjaan 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 pemerdayaan pekerjaan yang berusaha merancang pekerjaan dengan cara memuaskan kebutuhan, pengakuan, dan tanggung jawab. Pemerdayaan 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.

pengayaan pekerjaan 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 pengayaan pekerjaan menyediakan kesempatan bagi pekerjanya untuk mengembangkan diri dan merasa bermakna. Selain itu, pengayaan pekerjaan juga membuat pekerja memiliki loyalitas terhadap organisasi.

Pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam organisasi menjadi permasalahan utama yang dihadapi banyak organisasi khususnya di bidang bisnis. Kemampuan menghadapi tantangan pada sebuah perusahaan atau tidaknya 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 pengayaan pekerjaan terhadap karyawan. pengayaan pekerjaan adalah pendekatan desain pekerjaan

yang secara langsung menerapkan teori karakteristik pekerjaan untuk membuat pekerjaan lebih menarik dan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

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

pengayaan pekerjaan 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.

pengayaan pekerjaan merupakan peningkatan tanggung jawab dan kontrol karyawan atas pekerjaannya sehingga dapat memotivasi 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. pengayaan pekerjaan mampu membuat

pekerja menjadi termotivasi supaya berhasil mencapai kepuasan kerja dengan kemampuan mereka sendiri.

2.1.4.1 Ciri – Ciri Pengayaan Pekerjaan

Adapun ciri-ciri dari Pengayaan Pekerjaan adalah sebagai berikut :

- a. Sifat dasar pekerjaan: 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: 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: menganjurkan / mendorong kedisiplinan pribadi. Pengayaan pekerjaan tidak mempercayai arahan dan kontrol dari luar.

2.1.4.2 Dimensi dan Indikator Pengayaan Pekerjaan

Ada lima dimensi inti dari sebuah pekerjaan yang mempengaruhi job enrichment biasanya memberikan kontribusi kepada orang-orang yang menikmati pekerjaan menurut Greenberg dan Baron (2017, 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
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 pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) tergantung oleh kekuatan karyawan untuk berkembang dan berpikir positif.

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 indikator pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) menurut Stephen P. Robbins (2017, 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.

Pengayaan pekerjaan 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

2.1.5 Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Robbins (dalam Diasmoro, 2017) :

“kepuasan kerja adalah sikap positif yang dirasakan oleh seseorang terhadap hasil yang dikerjakannya. Kepuasan kerja tidak hanya didapat dari seorang karyawan yang dapat memenuhi tugas tugas dari pekerjaannya. Akan tetapi hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja, pemimpin, dapat mematuhi peraturan dan berada di kondisi lingkungan yang baik dapat menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja”.

Menurut Sutrisno 2017

“Kepuasa merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja. Karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.”

Menurut Afandi, 2018 : 74

“Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan”

Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi. Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis 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.

2.1.5.1 Teori – Teori Kepuasan Kerja Karyawan

Teori kepuasan kerja mencoba untuk mengungkapkan apa yang membuat sebagian dari karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya (Wibowo, dalam Kaswan, 2018). Sebagai berikut:

a. Two-Factor Theory

Merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu motivator dan *hygiene factor*.

Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti, kualitas pengawasan, hubungan dengan lingkungan sekitar, keamanan, kondisi kerja dan keamanan) dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini adalah faktor yang mencegah reaksi negatif, dinamakan dengan *hygiene dan maintenance factor*.

Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung dari padanya, seperti berprestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk maju.

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg bahwa karakteristik kerja dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu:

1. hygiene factor atau penyebab ketidakpuasan. Apabila kebutuhan ini tidak terpenuhi maka dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja, akan tetapi jika terpenuhinya belum tentu menjamin kepuasan kerja. Adapun yang termasuk faktor dari hygiene adalah status pekerjaan, kondisi kerja, keamanan dalam bekerja, gaji, hubungan antara atasan dengan bawahan dan kebijakan pengawasan dari perusahaan.
2. Yang kedua adalah penyebab kepuasan atau biasa disebut dengan Intrinsic factor/motivator factor. Yang termasuk faktor tersebut adalah tanggung jawab, prestasi, pengakuan, pengendalian diri dan pekerjaan itu sendiri.

b. Value Theory

Menurut dari teori ini bahwa kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima oleh individu seperti diharapkan. Semakin banyak individu menerima hasil maka akan semakin puas. dan semakin individu sedikit menerima hasil maka akan tidak puas dengan hasil yang diterimanya. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan yang di dapat maka akan semakin rendah kepuasan individu. Oleh karena itu

cara yang tepat untuk memuaskan para pekerja adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin untuk memberikannya.

2.1.5.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Afandi, (2018 : 79), kepuasan kerja memiliki pengaruh sebagai berikut :

a. Terhadap produktifitas

Produktifitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul.

b. Ketidakhadiran

Ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan.

c. Keluarnya pekerja

Berhenti atau keluarnya karyawan dari pekerjaannya mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinan behubungan dengan ketidakpuasan kerja.

d. Respon terhadap ketidakpuasan kerja

1. Keluar (Exit) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
2. Menyuarakan (Voice) yaitu memberikan saran dan perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
3. Mengabaikan (Neglect) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.

4. Kesetiaan (loyalty) yaitu menunggu secara pasif sama kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Afandi, 2018:82 menyatakan Dimensi dalam kepuasan kerja, antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri (work it self), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu:
 - a. Tugas yang diberikan.
 - b. Kesempatan belajar.
2. Gaji/Upah, yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah/uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak. Indikator dari dimensi ini, yaitu :
 - a. Kesesuaian gaji yang diterima.
 - b. Keadilan penggajian.
3. Promosi (Promotion), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan. Indikator dari dimensi ini, yaitu:
 - a. Peluang promosi kenaikan jabatan berdasarkan senioritas.
 - b. Peluang promosi kenaikan jabatan berdasarkan prestasi.

4. Rekan kerja, yaitu hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu yang berada dalam kelompok tersebut. Disaat karyawan merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu :
- a. Rekan kerja yang memberikan kenyamanan.
 - b. Bantuan dan nasihat antar rekan kerja.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya. Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang dikuti dari beberapa jurnal pendukung.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian	Ada hubungan yang signifikan antara Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja	Lingkungan kerja dan motivasi kerja

	Produksi PT. Deltomed Laboratories Wonogiri). Galih Kurniawan (2019)	(Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Deltomed Laboratories Wonogiri)		
2.	Pengaruh <i>Job Enrichment</i> Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pizza Hut Surabaya. Carissa Faustina Gondosiswanto, Silvia Florencia (2015)	Ada hubungan yang signifikan antara Pengaruh <i>Job Enrichment</i> Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan Pizza Hut Surabaya.	<i>Job Enrichment</i> dan Kepuasan kerja karyawan	Motivasi kerja
3.	Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, dan Karakteristik Situasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. I Gusti Ayu Komang Mahayanti, Anak Agung Ayu Sriathi (2017)	Ada hubungan yang signifikan antara Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, dan Karakteristik Situasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja	Karakteristik individu dan karakteristik situasi kerja
4.	Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. Ice Kemala (2016)	Ada hubungan yang signifikan antara Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja	Karakteristik individu dan karakteristik organisasi
5.	Pengaruh <i>Job Enrichment</i> terhadap Motivasi,	Ada hubungan yang signifikan antara Pengaruh	<i>Job enrichment</i> dan kepuasan	Motivasi dan komitmen organisasional

	Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada PT. Nutrifood Indonesia Surabaya. A Ongkowidjojo (2013)	<i>Job Enrichment</i> terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada PT. Nutrifood Indonesia Surabaya	kerja	
6.	Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Palembang. Rina S (2018)	Ada hubungan yang signifikan antara Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pos Indonesia (PERSERO)	Karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja	Karakteristik individu
7	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Asuransi Jiwa Mega Life. Mukrodi dan Komarudin. (2017)	Kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $F_{tabel} (11,139 > 1,6531)$. Demikian hipotesis 3 diterima. Dari ketiga variabel tersebut yang paling banyak mempengaruhi kepuasan kerja adalah motivasi kerja, dilihat dari nilai t 11,139.	Kepuasan kerja	Kepemimpinan dan motivasi
8	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Bahwa hipotesis H_0 ditolak dan hipotesis H_1 diterima bahwa	Kepuasan kerja	Gaya kepemimpinan

	pada PT. Himawan Putra Medan. Elferida J Sinurat (2017)	variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Himawan Putra Medan. Hal ini dapat dilihat dari uji t yang menunjukkan bahwa nilai t-hitung variabel gaya kepemimpinan $17,741 >$ nilai t-tabel 1,98.		
9	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja Pada Karyawan Administrative Di Universitas Sebelas Maret Surakarta. Heru Purnomo dan Muhammad Cholil. (2010)	Gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional baik secara parsial maupun bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja untuk kabag maupun kasubag	Kepuasan kerja	Gaya kepemimpinan
10	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada <i>Home Industry My Bakery</i> . Januar Ida Wibowati (2017)	Hasil pengujian hipotesis 2 (dimana variabel kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Home Industri My Bakery) ternyata hasil uji mendukung hipotesis sehingga	Kepuasan kerja	kepemimpinan

		hipotesis diterima. Dimana variabel kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.		
11	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Perizinan Kota Kendari. Andi Fadel Muhammad, 2017	Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa : Secara simultan variabel karakteristik pekerjaan dan motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perizinan Kota Kendari. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perizinan Kota Kendari. Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perizinan Kota Kendari.	Karakteristik pekerjaan	Motivasi dan kinerja pegawai
12	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN	Hasil yang diperoleh dalam penelitian karakteristik pekerjaann	Karakteristik pekerjaan	Kinerja karyawan

	(Persero) Area Banten Selatan. Fida Nur Maharani, 2015	memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.		
13	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai Para Medis Pada Bagian Layanan Umum Rumah Sakit Ibu dan Anak Pemerintah Aceh. M Gade, 2014	Berdasarkan hasil Pembahasan bahwa karakteristik pekerjaan berhubungan baik secara langsung maupun tidak langsung	Karakteristik pekerjaan	Kinerja pegawai
14	<i>Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork and Employee Training on Job Satisfaction.</i> Hanaysha dan Tahir (2015)	Hasil dari penelitian ini adalah pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kerja tim juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, pelatihan juga memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.	<i>Job satisfaction</i>	<i>Employee empowerment</i>
15	<i>Impact of Working Environment on Job Satisfaction.</i> Raziq dan Maulabakhsh (2015)	Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan <i>Statistical Package for Social Sciences (SPSS)</i> . Hasil dari penelitian ini adalah lingkungan kerja signifikan mempengaruhi kepuasan kerja.	<i>Job satisfaction</i>	<i>Working environment</i>

16	<p><i>“The Effect of Job Enrichment on Job Satisfaction : A Case Study of Faculty Members”</i>. Uzma Rashid dan Sadia Rashid (2011)</p>	<p>kepuasan kerja anggota fakultas meningkat secara menyeluruh melalui pengayaan pekerjaan. Selanjutnya ditemukan bahwa tanggung jawab dan prestasi lebih berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dibanding pengembangan karir</p>	<p><i>Job Enrichment and Job Satisfaction</i></p>	<p><i>a casestudy of faculty members</i></p>
17	<p><i>The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction On Employee Performance</i> Sununta Siengthai Patarakhuan Pila- Ngarm (2016)</p>	<p>H1 : Job Redesign berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan H2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. H3 : Job redesign dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p><i>Job satisfaction</i></p>	<p><i>Job Redesign and Employee Performance</i></p>
18	<p><i>The Impact of Job Enrichment and Job Enlargement on Employee Satisfaction Keeping Employee Performance Intervening Variable.</i> Wasim Abbas Shaheen dan Rashada Saleem(2012)</p>	<p>adanya saling ketergantungan tingkat sedang antara <i>job enrichment, job enlargement,</i> kepuasan dan kinerja kerja karyawan. ada tingkat moderat saling ketergantungan antara <i>job enrichment, job</i></p>	<p><i>Job Enrichment</i></p>	<p><i>Job Enlargement on Employee Satisfaction, Employee Performance</i></p>

		<i>enlargement</i> , kepuasan dan kinerja kerja karyawan.		
19	Pengaruh stress kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan terhadap turnover intention. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No.6 2018. Ni Nyoman Yani Sri Lestari dan Ni Wayan Mujiati (2018)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention.	kepuasan kerja karyawan	stress kerja, komitmen organisasi dan turnover intention
20	<i>A Study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University.</i> Saleem et al (2012)	Dengan memperkaya pekerjaan,karyawan dapat menemukan kepuasan atas posisi dan potensi pertumbuhan pribadi mereka, dan memperluas pekerjaan berarti mengambil tanggung jawab lain dalam uraian pekerjaan saat ini	<i>Job Enrichment</i>	<i>Individual Performance</i>

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel metode yang diteliti, tempat atau objek penelitian, maupun waktu pelaksanaan penelitiannya. Dilihat dari judul atau variabel yang di teliti, bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel Karakteristik Pekerjaan, pengayaan pekerjaan dan Kepuasan Kerja Karyawan sehingga penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya.

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan manusia merupakan sumber daya yang sangat penting, karena manusia adalah faktor penggerak utama dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan instansi. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini adalah bahwa kepuasan kerja seorang karyawan ditentukan oleh beberapa factor yaitu : kerja yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung dan kesesuaian pribadi dengan pekerjaan. Kepuasan kerja yang tidak mampu diberikan oleh perusahaan akan menimbulkan ketidakpuasan karyawan dan secara psikologis akan berdampak pada berkurangnya prestasi kerja karyawan. Demikian pula karakteristik pekerjaan dapat dilihat melalui tiga sudut pandang, yaitu teori atribut tugas wajib, teori model karakteristik pekerjaan, dan model pemrosesan informasi sosial.

Dengan meningkatkan pengayaan pekerjaan, maka akan dapat meningkatkan pula kepuasan kerja karyawan. Apabila pengayaan pekerjaan 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 pengayaan pekerjaan

dari perusahaan kepada para karyawannya akan mengubah pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

2.2.1 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Menurut Berry dan Houtson (dalam Martinus, 2017:164) karakteristik pekerjaan adalah sikap aspek internal dari kerja itu sendiri yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas, kewenangan dan tanggung jawab serta umpan balik dari tugas yang telah dilakukan. Hal ini dapat diperkuat dari hasil penelitian oleh Beta, (2017) Pengaruh karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja Pada PT.Batavia Alumindo Industri Kabupaten Tangerang, menyatakan bahwa terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan berdampak positif dan signifikan. Karakteristik pekerjaan dapat dikatakan sebagai penilaian seseorang tentang apa yang dilakukan dalam pekerjaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dari berbagai karakteristik seperti bentuk pekerjaan pada setiap pekerjaannya

Karakteristik pekerjaan berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Kepuasan kerja dapat diterima, Hal ini berarti bahwa pengaturan karakteristik pekerjaan sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Jika karyawan merasa karakteristik pekerjaan yang ditetapkan sesuai dengan preferensi dan kemampuan mereka, maka kepuasan kerja akan diperoleh. Sebaliknya, jika

karakteristik pekerjaan dirasa kurang tepat, maka mereka tidak akan mendapatkan kepuasan dalam bekerja.

Berdasarkan Penelitian yang dilakukan oleh Restin Meilina (2018) bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Pengayaan Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

pengayaan pekerjaan merupakan suatu pendekatan untuk merancang kembali pekerjaan guna meningkatkan kepuasan kerja. Pekerja diberikan kekuasaan atas pekerjaannya, karyawan dapat membuat pekerjaan karyawan menjadi lebih terspesialisir dan sederhana. Dari hal tersebut pekerja dapat mengembangkan kecakapan yang karyawan miliki. Selain itu, pengayaan pekerjaan mampu membuat pekerja menjadi berhasil dalam mencapai kepuasan kerja. Sebab dalam pengayaan pekerjaan disini pekerja melakukan pekerjaan dengan kemampuan karyawan sendiri.

pengayaan pekerjaan juga bertanda positif hal tersebut menunjukkan bahwa pengayaan pekerjaan memiliki hubungan positif yang kuat terhadap kepuasan kerja karyawan hal ini berarti dengan memperhatikan pengayaan pekerjaan maka akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja para karyawan dengan tingkat pengaruh yang tinggi, selain itu juga pengayaan pekerjaan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja para karyawan. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa dengan meningkatkan pengayaan pekerjaan, maka akan dapat meningkatkan pula kepuasan kerja karyawan secara signifikan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Nugraha (2017) yang

menyatakan bahwa pengayaan pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Apabila pengayaan pekerjaan semakin tinggi, maka semakin meningkat kepuasan kerja. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa cukup bebas dalam melaksanakan pekerjaan serta mudah mengevaluasi hasil kerja karyawan sendiri, kondisi seperti ini sangat diharapkan oleh karyawan, sehingga kepuasan kerja dapat ditingkatkan. Selain itu juga penelitian yang dilakukan oleh Raza dan Nawaz (2017) menunjukkan hasil bahwa pengayaan pekerjaan memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini berarti setiap perubahan yang dikarenakan adanya pengayaan pekerjaan dari perusahaan kepada para karyawannya akan mengubah pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

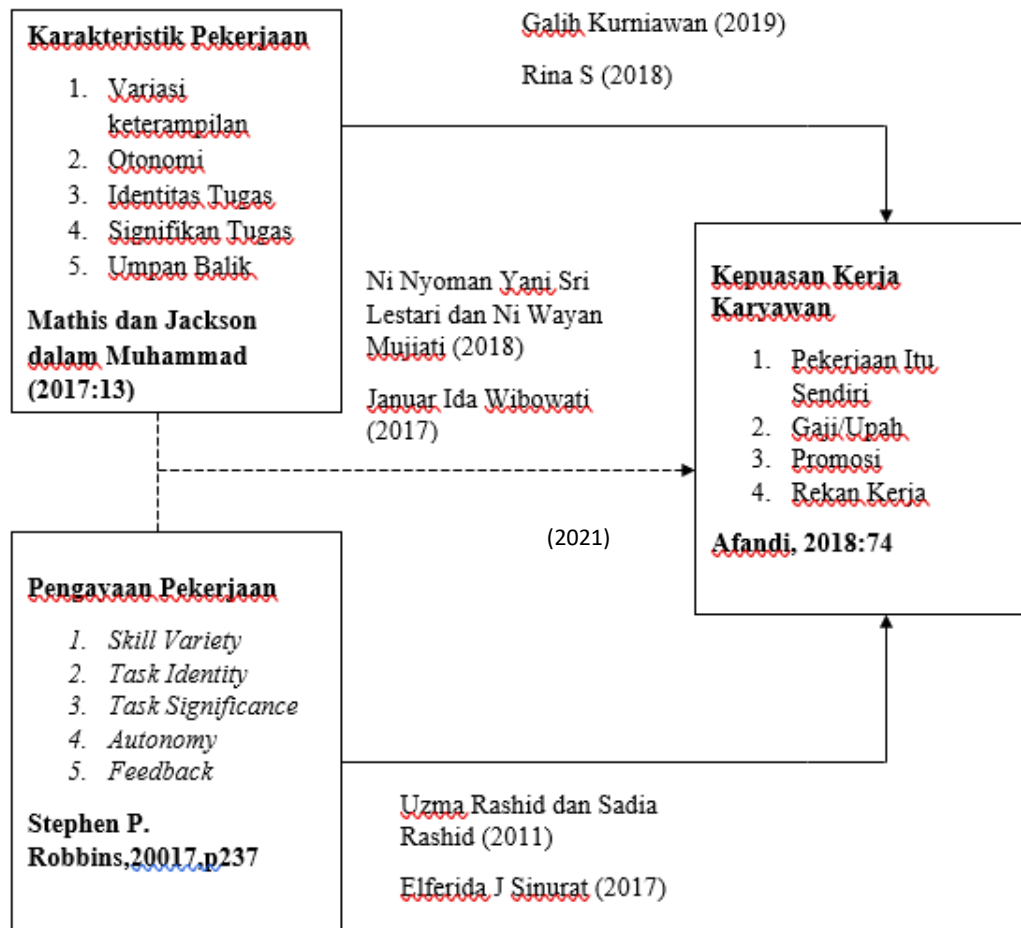
2.2.3 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Pengayaan Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rina S (2018) yang Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Palembang tersebut menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Sedangkan penelitian yang mendukung tentang beban kerja yang telah dilakukan oleh Carissa Faustina Gondosiswanto, Silvia Florencia (2018) yang berjudul Pengaruh *Job Enrichment* Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja

Karyawan Pizza Hut Surabaya., menunjukkan *Job Enrichment* baik secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Karakteristik pekerjaan dan pengayaan pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.3

Paradigma Penelitian

Keterangan

- - - - - : Simultan
- : Parsial

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Simultan

Terdapat pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan pengayaan pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

2. Parsial

a. Terdapat pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

b. Terdapat pengaruh pengayaan pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.