

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka pada dasarnya menjelaskan atau membahas mengenai setiap variabel yang penting dalam penelitian secara individual dan rinci berdasarkan teori. Teori sangat penting digunakan agar penelitian mempunyai dasar dalam menjelaskan variabel-variabel penelitian. Menurut Neumen (dalam Sugiyono, 2017:52) teori merupakan seperangkat konstruk atau konsep, definisi, dan prosisi yang berfungsi untuk melihat fenomena secara sistematis, melalui spesifikasi hubungan antar variabel, sehingga dapat berguna untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena. Dalam penelitian ini, teori yang perlu dibahas yaitu penjelasan mengenai Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, *Job Enlargement*, *Job Enrichment* dan Kinerja Karyawan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage*, yang artinya mengatur. Adapun pengaturan di sini dilakukan melalui proses dan diatur sesuai dengan tatanan fungsi manajemen. Istilah manajemen, dalam terjemahan bahasa Indonesia sehingga saat ini belum ada keseragaman. Namun, ketika mempelajari literatur manajemen, istilah manajemen memiliki tiga arti, yaitu manajemen sebagai suatu proses, manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen

dan manajemen sebagai suatu ilmu. Ada banyak para ahli yang memberikan definisi tentang manajemen, beberapa di antaranya: Menurut Wibowo (2017:2), manajemen merupakan proses penggunaan sumber daya manusia organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Afandi (2018:1) manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalian atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*).

Definisi manajemen juga disampaikan oleh R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:1) manajemen merupakan alat atau wadah untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan dan dengan manajemen yang baik maka tujuan organisasi dapat terwujud dengan mudah. Dan menurut Firmansyah (2018:4) manajemen merupakan ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi dan perusahaan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi yang digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan mudah secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan kinerja.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Menurut G.R Terry dalam Hasibuan (2018:10) dijelaskan 4 fungsi manajemen yaitu *Planning*, *Organizing*, *Actuating* dan *Controlling* (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian) Fungsi yang dijelaskan oleh G.R Terry memiliki kesamaan dengan fungsi manajemen secara umum, di mana fungsi tersebut saling berkaitan dan berkesinambungan satu sama yang lainnya dalam menciptakan keselarasan dalam berorganisasi guna melancarkan visi, misi dan tujuan dari organisasi atau perusahaan tersebut.

1. Perencanaan (*Planning*) yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan dengan matang apa saja yang menjadi kendala dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.
3. Penggerakan (*Actuating*) yaitu untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.
4. Pengawasan (*controlling*) yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi

penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen

Tujuan yang telah ditetapkan oleh seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manulang dalam Usman Effendi (2019:28) tentang unsur manajemen tersebut terdiri atas manusia, uang, bahan, mesin, metode dan pasar. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Manusia

Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Hal ini termasuk penempatan orang yang tepat, pembagian kerja, pengaturan jam kerja dan sebagainya. Dalam manajemen faktor manusia adalah yang paling penting menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan sehingga peran manusia di dalam organisasi itu sangat penting untuk keberhasilan suatu perusahaan.

2. Uang

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat ukur dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, pembelian bahan baku, pembayaran gaji dan sebagainya. Besar kecilnya

hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa besar uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dalam suatu organisasi.

3. Bahan

Bahan merupakan yang dibutuhkan oleh perusahaan yang terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang atau jasa. Dalam organisasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Selain manusia yang ahli di bidangnya juga harus dapat menggunakan sebagai salah satu sarana. Bahan baku dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa bahan baku aktivitas produksi tidak akan mencapai hasil yang dikehendaki.

4. Mesin

Mesin adalah cara yang ditempuh teknik yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa. Mesin yang digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja terutama pada penerapan teknologi mutakhir yang dapat meningkatkan kapasitas dalam proses produksi baik barang atau jasa.

5. Metode

Metode adalah cara yang ditempuh teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional. Metode dapat dinyatakan sebagai penerapan cara pelaksanaan kerja

suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu serta uang dan aktivitas bisnis.

6. Pasar

Pasar merupakan tempat yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan atau tempat di mana organisasi menyebarluaskan produknya.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya merupakan elemen terpenting di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia berperan sebagai perencana, penggerak, dan pelaku dalam mewujudkan tujuan organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia maka kegiatan di dalam organisasi atau perusahaan tidak akan berjalan dengan baik.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan manajemen dalam perusahaan. Manusia salah satu faktor produksi yang perlu mendapatkan perhatian yang khusus dari perusahaan karena manusia sebagai penggerak aktivitas perusahaan, maka manajemen sumber daya manusia menitik beratkan perhatiannya kepada masalah-masalah kepegawaian. Berikut beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian sumber daya manusia.

Pengertian menurut Arif Yusuf Hamali (2018:2) mengemukakan pendapatnya bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan

yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Begitu pula dikemukakan oleh Prasadja Ricardianto (2018:15) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat maksimal.

Sedangkan menurut A.F Stoner dalam Sri Larasati (2018:6) manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia sebagai sumber daya yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi. Baik instansi maupun perusahaan yang berfungsi sebagai aset pelaksanaan kegiatan, pengadaan, pelatihan dan pengembangan dalam mewujudkan sumber daya yang optimal.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen merupakan elemen dasar yang selalu ada dalam setiap proses manajemen, yang akan dijadikan sebagai acuan untuk melaksanakan

kegiatan dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2018:1) adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaannya.

c. Pelaksanaan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pelaksanaan lebih menekankan kepada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam suatu perusahaan.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Proses pengawasan di berbagai faktor dalam setiap perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan terhadap penyimpangan yang terjadi dalam perusahaan.

e. Motivasi (*Motivating*)

Motivasi termasuk ke dalam faktor-faktor yang menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Motivasi juga dapat diartikan sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

f. Evaluasi (*Evaluating*)

Evaluasi merupakan kegiatan sistem pelaporan yang sesuai dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi dan memberikan ganjaran. Dengan evaluasi yang dilakukan perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan instruksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa datang.

c. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi merupakan adil dan layak, artinya sesuai dengan prestasi kerja karyawan, layak artinya memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Integrasi (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama, pemeliharaan yang dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

f. Kedisiplinan (*Discipline*)

Fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa kedisiplinan yang baik akan sulit untuk mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan

kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Herman Sofyandi (2018:11) yang dialih bahasakan oleh R. Supomo dan Eti Nurhayati menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu :

1. Tujuan Organisasi

Di tunjukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Di tunjukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Di tunjukan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Di tunjukkan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

2.1.3 *Job Enlargement*

Job Enlargement merupakan sebuah metode memberikan karyawan pekerjaan tambahan yang melampaui tanggung jawab pekerjaan saat ini di mana perluasan pekerjaan tersebut tetap dalam satu level pekerjaan pokoknya. Maka pekerjaannya menjadi sebuah penghargaan atas tanggung jawab yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut.

2.1.3.1 Pengertian *Job Enlargement*

Menurut Dessler (dalam Raza dan Nawaz 2019) mendefinisikan *job enlargement* merupakan sebuah penugasan pekerja dengan tambahan kegiatan ditingkat yang sama sehingga dapat meningkatkan jumlah kegiatan yang karyawan lakukan, namun karyawan 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 mendapat tanggung jawab lebih dan akan mengakibatkan karyawan hanya merasakan mendapatkan sebuah beban kerja yang melelahkan.

Menurut Locke sebagaimana dikutip Anandhito (2018:84) mendefinisikan *job enlargement* adalah menambah beban pekerjaan yang menuntut tanggung jawab yang sama dengan pekerjaan yang lainnya. Pengembangan diri adalah kompetensi yang dengannya orang menunjukkan keinginan tumbuh, belajar dan berkembang secara terus menerus.

Sedangkan menurut Wilson Bangun (2019:98) menyatakan bahwa *job enlargement* adalah penambahan beban pekerjaan yang menuntut tanggung jawab yang sama seseorang manajer efektif dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan dengan cara yang tepat untuk mencapai tujuan.

Begitu pula yang dikemukakan oleh Hasibuan (2018:37) *job enlargement* merupakan suatu yang memperbanyak tugas atau pekerjaan kepada karyawan dalam masa jabatannya untuk meningkatkan variasi pekerjaan dan mengurangi sifat pekerjaan yang membosankan.

Dari beberapa definisi menurut para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa *job enlargement* merupakan peningkatan lingkup pekerjaan melalui perluasan tugas pekerjaan, beban kerja dan tanggung jawab karyawan untuk meningkatkan variasi pekerjaan untuk mencapai suatu tujuan perusahaan.

2.1.3.2 Dimensi dan Indikator *Job Enlargement*

Menurut Locke sebagaimana dikutip Anandhito (2018:84) dalam penjelasannya terdapat indikator dalam *job enlargement* yaitu :

1. Keragaman pekerjaan

Merupakan tugas tambahan secara kuantitas, serta penambahan metode cara penyelesaiannya untuk menambah varian pekerjaan.

2. Keterampilan pekerjaan

a. Berupa keterampilan pekerjaan yang lebih tinggi dari keterampilan pekerjaan sebelumnya

- b. Untuk melaksanakan tugas yang baru harus mempergunakan kekuatan yang lebih kuat dari kekuatan sebelumnya.
3. Perusahaan membutuhkan sikap kerja yang lebih beragam
- a. Untuk melaksanakan jabatan baru harus mempergunakan sikap kerja yang lebih beragam dari pada sikap kerja sebelumnya.
 - b. Jabatan sekarang membutuhkan sikap kerja positif terhadap sesama karyawan.
4. Peningkatan jumlah tugas pekerjaan (*Increased number of job task*)
- a. Memberikan lebih banyak pekerja untuk melakukan banyak hal yang direkomendasikan.
 - b. jumlah penambahan jam kerja lebih banyak dari pada jam kerja sebelumnya

2.1.3.3 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 an Managing for Productivity. Donald Delmar, McGraw Hill. Hal.188) Job enlargement secara umum memiliki tujuan untuk meningkatkan produktivitasnya, 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, di antaranya meliputi:

1. memperluas variasi kemampuan dan pengetahuan.

2. memperbanyak utilisasi berupa tugas penting dan kemampuan kerja yang dilakukan oleh karyawan.
3. Memberikan kebebasan dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dari hal tersebut karyawan dapat mengembangkan kemampuan yang mereka miliki. Namun, tidak semua dapat melakukan *job enrichment* karena untuk dapat melaksanakan *job enrichment* karyawan diharapkan memiliki tanggung jawab. Apabila mereka tidak mampu melaksanakan tanggung jawab ini tentu semua pekerjaan tidak akan berjalan dengan baik.

2.1.4 Job Enrichment

Job Enrichment atau juga disebut sebagai pengayaan pekerjaan merupakan sebuah metode untuk memperkaya tugas karyawan secara vertikal, yaitu untuk menambah tugas karyawan lebih tinggi dari posisi saat ini. *Job enrichment* menambah pekerjaan dalam hal kualitas atau kompleksitasnya yang digunakan untuk memotivasi karyawan agar memaksimalkan kinerjanya.

2.1.4.1 Pengertian Job Enrichment

Menurut Mathis, R.L dan J.H. Jackson (2018) *job enrichment* merupakan peningkatan ke dalam sebuah pekerjaan dengan menambah tanggung jawab untuk merencanakan, mengatur, mengendalikan dan mengevaluasi pekerjaan. Sedangkan menurut Wijayanto Dian (2019, p144) *job enrichment* adalah sebuah penambahan pekerjaan melalui peningkatan kewenangan, dalam pengayaan pekerjaan, pekerjaan tertentu menjadi lebih besar tanggung jawabnya karena dikaitkan dengan proses perencanaan maupun evaluasi pekerjaan.

Menurut Robbins Stephen P & Timothy A, Judge (2019:120) mengatakan bahwa *job enrichment* merupakan peningkatan sejauh mana pekerja itu mengendalikan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dari kerjanya. Suatu pekerjaan yang dilakukan lebih mengorganisasi tugas-tugas sehingga memungkinkan pekerjaan dilakukan lebih lengkap, meningkatkan kebebasan dan ke tidak ter-gantungan karyawan itu sendiri, meningkatkan tanggung jawab dan memberikan umpan balik sehingga seorang individu akan mampu menilai dan mengoreksi kinerjanya sendiri.

Begitu pula yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baron (2017, P213) *job enrichment* yaitu memberikan karyawan tidak lebih banyak pekerjaan yang harus dilakukan tetapi juga lebih banyak tugas untuk tampil ditingkat yang lebih tinggi keterampilan dan tanggung jawabnya. *Job enrichment* juga memberikan karyawan kesempatan untuk mengambil kontrol yang lebih besar atas bagaimana untuk melakukan pekerjaan mereka.

Dari beberapa definisi di atas menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa *job enrichment* merupakan penambahan pekerjaan yang memiliki tingkatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pekerjaan utama seorang karyawan sehingga memberikan kepuasan kerja dalam tanggung jawab yang lebih besar.

2.1.4.2 Dimensi dan Indikator *Job Enrichment*

Menurut Mathis, R.L dan J.H. Jackson (2018) terdapat indikator dalam *job enrichment* yaitu :

1. Keterampilan yang digunakan ketika melakukan pekerjaan

- a. Perusahaan menuntut karyawan untuk terampil dalam bekerja
 - b. Perusahaan menuntut karyawan cekatan dalam bekerja
2. Wewenang karyawan.
 - a. Perusahaan memberikan wewenang karyawan dalam bekerja.
 - b. Perusahaan mendengarkan masukan dari karyawan.
 3. Tuntutan perusahaan atas karyawan.
 - a. Perusahaan menuntut karyawan bekerja secara disiplin.
 - b. Perusahaan menuntut karyawan bekerja secara bertanggung jawab.

2.1.4.3 Design *Job Enrichment*

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 ditingkat yang tinggi. Salah satu faktor kunci dalam design *job enrichment* menurut Stephen P. Robbins (2017, p237) adalah 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 memperkaya pekerjaan adalah melalui pembentukan unit kerja yang alami, di mana 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. 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.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Kinerja karyawan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Seiring dengan berbagai perubahan paradigma dalam mengelola organisasi, baik publik maupun privat dalam upaya mencapai tujuan, maka persoalan kinerja menjadi hal yang sangat penting. Organisasi menginginkan karyawan dengan

kinerja unggul, yaitu mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik dimana hasil kerja tersebut bersifat sejalan serta berkontribusi positif terhadap keberhasilan pencapaian strategi, visi dan misi organisasi.

Kinerja merupakan proses atau penampilan hasil karya personil baik kualitas maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas pada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Berikut pengertian kinerja dari beberapa ahli:

Pengertian kinerja menurut John Miner (2017:67) yang dialih bahasakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Sementara menurut Bambang Guritno dalam Heny Sidanti (2017:46) menyatakan kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut Edison Et Al (2017:206) menyatakan kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perilaku seseorang karyawan dalam pencapaian hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan tugas yang diberikan dan waktu yang telah ditetapkan oleh pimpinan perusahaan dimana hasil tersebut diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan perusahaan memperhatikan kinerja

karyawannya, karena baik atau buruknya suatu kinerja akan sangat berpengaruh.

2.1.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Dalam rangka melacak kemajuan kinerja, mengidentifikasi kendala dan memberi informasi dalam suatu organisasi diperlukan komunikasi kinerja yang berlangsung terus-menerus, sehingga dapat mencegah dan menyelesaikan masalah yang terjadi. Karena alasan sebenarnya mengelola kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas serta merancang kesuksesan bagi setiap karyawan. Berkaitan dengan hal tersebut, Bernardin & Russel dalam Ruky (2019:135) menyatakan bahwa :”perlu diadakan penilaian kinerja untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan untuk membuat keputusan staf yang tepat waktu dan akurat untuk mempertinggi kualitas dan jasa perusahaan secara keseluruhan” Penilaian kinerja karyawan dilakukan setahun sekali untuk melihat kualitas karyawan demi membangun perusahaan yang menjadi fokus adalah mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah memiliki kinerja yang sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang sehingga karyawan, masyarakat dan organisasi memperoleh manfaat.

Menilai kinerja karyawan dapat dilakukan dengan mengukur secara kualitatif dan kuantitatif hasil kerja karyawan, yaitu dengan cara melihat prestasi dan kontribusi yang diberikan karyawan dalam bekerja. Selanjutnya, untuk mengetahui apakah karyawan melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan apakah kinerja meningkat atau menurun maka perusahaan harus melakukan penilaian kinerja kepada karyawannya yang dilakukan secara berkala. Kegiatan penilaian kinerja adalah proses di mana perusahaan mengevaluasi atau

menilai kemampuan karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang diberikan. Dalam penerapannya, penilaian kinerja memiliki berbagai tahapan yang harus dilakukan. Hal tersebut dikarenakan penilaian kinerja merupakan suatu proses yang kontinyu dan tidak bersifat temporer. Dalam mencapai kinerja karyawan yang bagus, harus ada komunikasi yang baik antara atasan dengan karyawannya sehingga dapat meningkatkan kualitas perusahaan. Adapun proses penilaian kinerja terhadap karyawan di antaranya yaitu :

1. Analisis pekerjaan

Proses ini bisa dimulai dari analisis jabatan/posisi. Dengan mengetahui posisi-posisi karyawannya maka akan lebih mudah menjabarkan jenis pekerjaannya.

2. Standar kinerja

Penentuan standar kinerja digunakan untuk mengkomparasikan antara hasil kerja karyawan dengan standar yang sudah ditetapkan. Melalui perbandingan ini maka dapat didefinisikan apakah karyawan sudah sesuai dengan target yang diinginkan atau tidak. Dalam hal ini standar kinerja harus ditulis secara spesifik dan mudah dipahami, realistis dan terukur.

3. Sistem penilaian kinerja

Secara umum terdapat empat periode penilaian kinerja karyawan. Pertama yaitu *Behavior Appraisal System* atau penilaian kinerja berdasarkan tingkah laku. Kedua, *Personal/perfomer Appraisal System* atau penilaian kinerja yang didasarkan atas ciri dan sifat individu dan yang ketiga, *Result Oriented Appraisal System* dan penilaian kinerja berdasarkan hasil kinerja dan yang ke empat adalah *Contingency*

Appraisal System atau penilaian kinerja atas dasar kombinasi beberapa unsur : ciri, sifat, tingkah laku, dan hasil kerja.

Berdasarkan uraian diatas penulis menyimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan kegiatan evaluasi sebagai usaha dalam menentukan berhasil tidaknya pekerja dalam mengerjakan pekerjaannya.

2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Lloyd L, Byars dan Leslie W. Rue (2018:151) yang dialih bahasakan oleh Sutrisno mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor individu yang dimaksud adalah:

1. Usaha, yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
2. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. *Role or task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan, keberuntungan. Faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang, tetapi mempengaruhi faktor individu.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi itu mempunyai pengertian suatu batas yang menginsolir keberadaan sesuatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan maupun kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan- perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Dalam variabel kinerja pegawai, penulis mengadaptasi beberapa indikator yang dikemukakan oleh Husnan (2017) dalam Putu Ari Saputra (2017) yang menetapkan ukuran kinerja berdasarkan empat dimensi dan indikatornya yaitu :

1. Kualitas kerja meliputi ketepatan waktu, ketelitian, kemampuan dan ketrampilankaryawan.
2. Kuantitas kerja meliputi memenuhi standar kerja serta pekerjaan rutin terlaksanadengan cepat.
3. Tingkat kehandalan meliputi inisiatif, rajin, dan kemampuan dalam bekerja,
4. Sikap meliputi loyalitas dan tanggung jawab karyawan serta kerja sama dalam tim.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan beberapa referensi penelitian terdahulu sebagai studi empiris. Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan atau sebagai dasar bahwa variabel-variabel yang diteliti saat ini oleh penulis memang didukung oleh penelitian sebelumnya.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

		Variabel	Hasil Penelitian
--	--	-----------------	-------------------------

No	Penelitian dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	
1	Carissa Faustina Gondosiswanto dan Silvia Florencia (2015) Pengaruh <i>Job Enrichment</i> Terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pizza Hut Surabaya	Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Job Enrichment</i>	Terdapat variabel yang berbeda yaitu variabel Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara <i>Job Enrichment</i> terhadap kepuasan kerja.
2	Fransica Hermawan(2016) Pengaruh Job Enrichment Terhadap Kepuasan Kerja Motivasi dan Komitmen Organisasi PT. Fajar Surya Wisesa. Vol.16 No.2	Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Job Enrichment</i>	Terdapat variabel yang berbeda yaitu Motivasi Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja	<i>Job Enrichment</i> memiliki tingkatan yang cukup, sementara pada komitmen organisasi memiliki tingkatan puas dan tinggi, serta memiliki korelasi yang positif yang artinya jika variabel independent

				meningkat maka berpengaruh terhadap peningkatan variabel independent.
3	Nasrul Umam (2018) Pengaruh <i>Job Enrichment</i> dan <i>Job Enlargement</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Indonesia Desain Jepara. Hal.3	Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Job Enrichment, Job Enlargement</i>	Memiliki perbedaan yaitu variabel Kepuasan Kerja	Hasil penelitian menunjukan terdapat pengaruh <i>Job Enrichment</i> terhadap kepuasan kerja di mana T.hitung lebih besar dari pada T.tabel yaitu sebesar $(2/123 > 2.0065)$
4	Nilam Quilim, Rita Taroreh dan Olivia Nelwan (2016) Pengaruh Kesejahteraan Psikologis Karyawan , <i>Job Enrichment</i> dan <i>Job Enlargement</i>	Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Job Enrichment, Job Enlargement</i>	Terdapat variabel yang berbeda yaitu Kesejahteraan Psikologis Karyawan dan Kepuasan Kerja	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara <i>Job Enrichment</i> dan <i>Job Enlargement</i> terhadap Kepuasan Kerja kerja.

	<p>Terhadap kepuasan Kerja pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Ternate Maluku Utara. Vol.14 Hal.2</p>			
5	<p>Bonaficus Nugroho Anindhito (2016)</p> <p>Pengaruh <i>Job Enlargement</i> dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja di Kantor Wilayah DJKN Bali dan Nusa Tenggara serta KPKNL Denpasar . vol.12 No.1</p>	<p>Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Job Enlargement</i></p>	<p>Terdapat variabel yang berbeda yaitu Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara <i>Job Enlargement</i> dan motivasi Kerja terhadap kepuasa kerja.</p>
6	<p>Anita Cahyani (2019)</p>	<p>Terdapat variabel yang sama yaitu</p>	<p>Terdapat variabel yang berbeda yaitu <i>Job</i></p>	<p>Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara</p>

	<p><i>Pengaruh Job Specialization dan Job Enlargement terhadap Efektivitas Kerja pada BKKBN Pusat. Vol.2 hal.1-14</i></p>	<p><i>Job Enlargement</i></p>	<p><i>Specialization dan Efektivitas Kerja</i></p>	<p><i>Job Specialization dan Job Enlargement terhadap Efektivitas Kerja.</i></p>
7.	<p>Andreas Ongkowidjojo (2018)</p> <p>Pengaruh <i>Job Enrichment</i> terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Pada PT. Nutrifood Indonesia Surabaya</p>	<p>Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Job Enrichment</i></p>	<p>Terdapat variabel yang berbeda yaitu Motivasi Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Terdapat pengaruh yang positif antara <i>Job Enlargement</i> terhadap Kepuasan Kerja.</p>
8	<p>Aditya Eva Sari (2017)</p> <p>Pengaruh <i>Job Enrichment</i> dan</p>	<p>Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Job Enrichment</i></p>	<p>Memiliki perbedaan Waktu dan Tempat Penelitian</p>	<p>Terdapat pengaruh yang positif antara <i>Job Enlargement</i></p>

	<i>Job Enlargement</i> terhadap Kinerja Karyawan pada kantor Kemenkumham RI Wilayah DIY	, <i>Job Enlargement</i> dan Kinerja Karyawan		terhadap Kinerja Karyawan
9	Renny Sri Purwanti (2019) Pengaruh <i>Job Enlargement</i> dan <i>Job Enrichment</i> terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus pada PT. Waroeng Batok Industry Kabupaten Cilacap)	Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Job Enrichment, Job Enlargement</i> dan Kinerja Karyawan	Memiliki perbedaan Waktu dan Tempat Penelitian	Terdapat pengaruh yang positif antara <i>Job Enlargement</i> terhadap Kinerja Karyawan
10	Denny Rompas (2018) Analisis pengaruh <i>Job Enrichment</i> dan <i>Job</i>	Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Job Enrichment, Job</i>	Memiliki perbedaan Waktu dan Tempat Penelitian serta	Terdapat pengaruh yang positif antara <i>Job Enlargement</i> terhadap Kinerja Karyawan

	<i>Enlargement</i> terhadap Kinerja Karyawan serta dampaknya terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Antam Tbk	<i>Enlargement</i> dan Kinerja Karyawan	perbedaan variabel Kepuasan Kerja	
11	Fadhli Muhamad Kriswidiyanto (2015) Pengaruh <i>Job Rotation, Job Enrichment</i> , dan <i>Job Enlargement</i> terhadap <i>Employee Perfomance</i> pada PT. Millenia Outsourcing Company	Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Job Enrichment</i> dan <i>Job Enlargement</i>	Terdapat variabel yang berbeda yaitu <i>Job Rotation</i> dan variabel <i>Employee Perfomance</i>	<i>Job Rotation, Job Enrichment</i> , dan <i>Job Enlargement</i> berpengaruh secara signifikan terhadap <i>Employee Perfomance</i>
12	Hendriansyah (2021) <i>Analisis Job Enrichment, Job Enlargment</i> ,	Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Job Enrichment</i> ,	Terdapat variabel yang berbeda yaitu Tingkat Stress Kerja, Pengembangan	Terdapat pengaruh yang positif antara <i>Job Enrichment, Job Enlargment</i> ,

	Tingkat Stress Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Reputasi Pimpinan di BKPSDM Kabupaten Pringsewu	dan <i>Job Enlargement</i>	Karir dan Reputasi Pimpinan	terhadap Reputasi Pimpinan
13	Riska Veronika (2018) Pengaruh <i>Job Enlargement</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Front Office Departemen di Amaris Hotel Diponegoro Yogyakarta	Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Job Enlargement</i>	Terdapat variabel yang berbeda yaitu Kepuasan Kerja	<i>Job Enlargement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
14	Prafasya Ainun Alva (2020) Pengaruh <i>Job Enrichment</i> dan <i>Job Enlargement</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Job Enrichment</i> , dan <i>Job Enlargement</i>	Terdapat variabel yang berbeda yaitu Kepuasan Kerja	<i>Job Enrichment</i> dan <i>Job Enlargement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

	Perspektif Islam CV. Mubarakatan Thoyyibah Kudus			
15	Anggun Sari Sasmita (2018) Pengaruh <i>Job Enlargement</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Front Office Departemen di Amaris Hotel Diponegoro Yogyakarta	Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Job Enlargement</i>	Terdapat variabel yang berbeda yaitu Kepuasan Kerja	<i>Job Enlargement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Sumber: Diolah oleh peneliti (2022)

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu pada tabel 2.1 terdapat beberapa kesamaan antara yang dilakukan oleh peneliti dan yang dilakukan oleh peneliti terdahulu yaitu variabel *Job Enlargement*, *Job Enrichment* dan Kinerja Karyawan. Akan tetapi terdapat juga beberapa perbedaan yang dilakukan oleh peneliti dan yang dilakukan peneliti terdahulu. Dilihat dari judul atau variabel pada penelitian terdahulu, menunjukkan bahwa sudah cukup banyak yang menggunakan variabel *Job Enlargement*, *Job Enrichment* dan Kinerja Karyawan sehingga penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu diagram yang menjelaskan garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Menurut Uma Sekaran (dalam Sugiyono, 2017:60) mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah di definisikan sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran berguna untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antara variabel *Job Enlargement*, *Job Enrichment* dan Kinerja Karyawan.

2.2.1 Pengaruh *Job Enlargement* terhadap Kinerja Karyawan

Renny Sri Purwanti (2019) menyatakan pandangannya bahwa *Job Enlargement* dan *Job Enrichment* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Secara simultan *Job Enlargement* dan *Job Enrichment* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh *Job Enrichment* terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Denny Rompas (2014) menyatakan pandangannya bahwa variabel *Job Enrichment*, *Job Enlargement* dan Kinerja Karyawan dengan hasil penelitian diperoleh bahwa dari hasil pengujian dengan uji regresi, variabel *Job Enrichment* dan *Job Enlargement* secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.2.3 Pengaruh *Job Enlargement* dan *Job Enrichment* terhadap Kinerja Karyawan

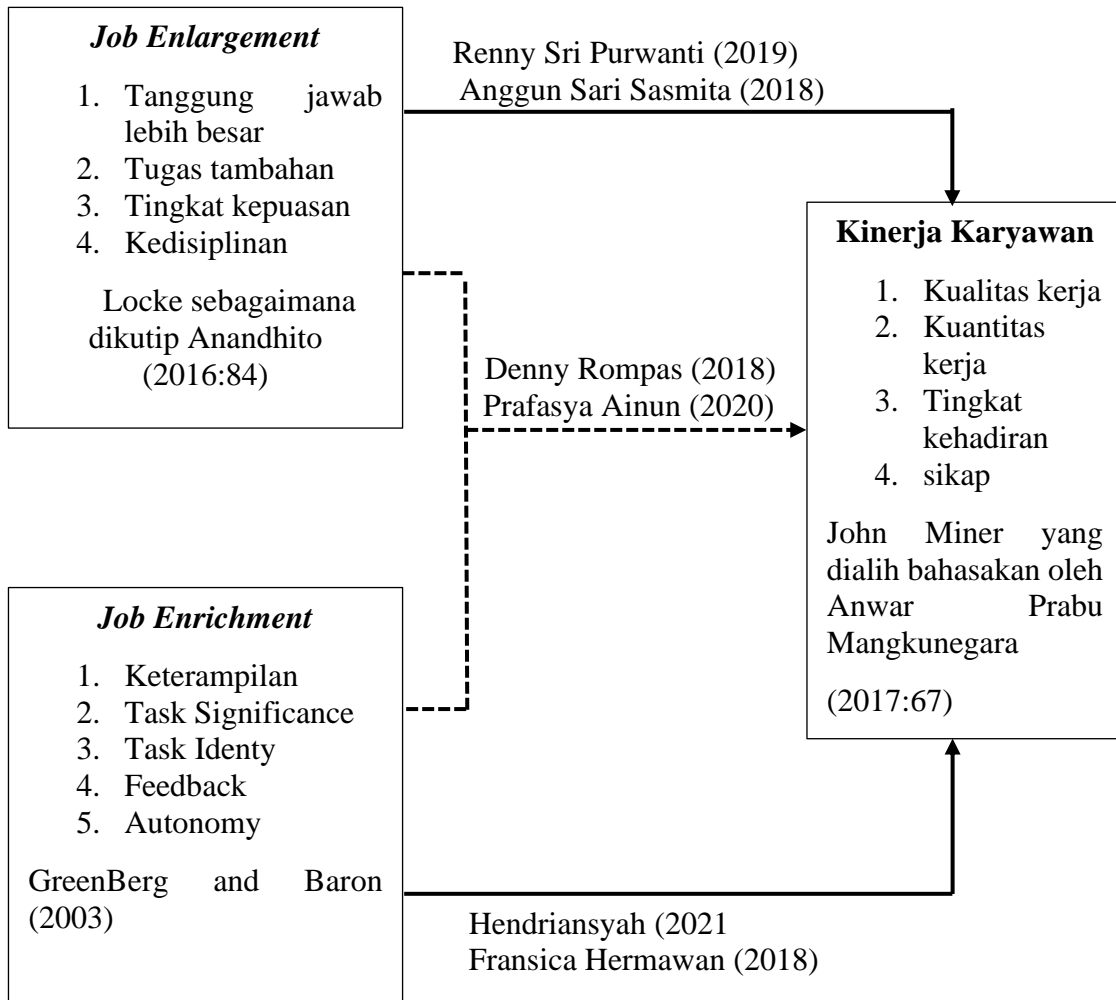
Mengenai pengaruh *Job Enlargement* dan *Job Enrichment* terhadap kinerja juga telah diteliti sebelumnya oleh Denny Rompas (2014) dalam penelitiannya tersebut menunjukkan bahwa hasil penelitian menunjukkan mempunyai pengaruh positif dan signifikan dari (1) *Job Enlargement* dan *Job Enrichment* terhadap Kinerja Karyawan, (2) *Job Enlargement* terhadap Kinerja Karyawan dan (3) *Job Enrichment* terhadap Kinerja Karyawan.

2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian dapat diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang diteliti sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis. Menurut Sugiyono (2017:42), paradigma penelitian dalam hal ini diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis, dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan.

Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan antar variabel dalam paradigma penelitian sebagai berikut:

Gambar 2.1
Paradigma Penelitian



2.4 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2017:63) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-

fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuesioner. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh *Job Enlargement* dan *Job Enrichment* terhadap Kinerja Karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh *Job Enlargement* terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Terdapat pengaruh *Job Enrichment* terhadap Kinerja Karyawan.