

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka ini akan membahas mengenai pustaka yang berhubungan dengan topik dan masalah penelitian dan mengemukakan beberapa teori yang relevan dengan variabel-variabel penelitian. Pustaka yang akan dibahas yaitu mengenai deskripsi pekerjaan dan pengayaan pekerjaan terhadap kepuasan kerja pegawai. Maka dari itu penulis menggunakan beberapa referensi jurnal yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga menggunakan hasil penelitian yang dianggap relevan.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan suatu ilmu yang sangat erat dengan dunia manusia karena manajemen merupakan suatu ilmu yang erat dengan kebutuhan sehari-hari bahkan seseorang tanpa disadari menggunakan ilmu manajemen dalam mengatur pola hidup yang dilakukan setiap harinya seperti manajemen waktu, manajemen keuangan dan banyak aktivitas-aktivitas lainnya yang menggunakan keilmuan manajemen, bahkan mustahil seseorang tidak melakukan manajemen pada dirinya karena manajemen di gunakan oleh setiap individu dari bangun tidur hingga tidur kembali.

### **2.1.2 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. Menurut G. R. Terry dalam Supomo (2018:2) yang dialih bahasakan oleh R. Supomo dan Eti Nurhayati menyatakan bahwa "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) menyatakan: "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 menyatakan bahwa "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.

### **2.1.3 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen dalam hal ini serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Menurut George R Terry (2017:21) adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (*planning*)

Merupakan fungsi manajemen yang fundamental, Perencanaan meliputi tindakan pendahuluan mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana hal tersebut akan dikerjakan agar tujuan yang dikehendaki tercapai.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Merupakan proses penyusunan kelompok yang terdiri dari beberapa aktivitas dan personalitas menjadi satu kesatuan yang harmonis guna ditunjukkan ke arah pencapaian tujuan.

3. Penggerakan (*actuating*)

Merupakan suatu tindakan menggerakan semua anggota kelompok agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

4. Pengawasan (*controlling*)

Merupakan usaha mencegah terjadinya atau timbulnya penyimpangan-penyimpangan aktivitas yang telah dilakukan dari sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan hal tersebut penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, dimana semua aspek bekerja sama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

#### **2.1.4 Unsur-Unsur Manajemen**

Seorang manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang (2018:28) tentang unsur manajemen, terdiri dari atas *man, money, materials, machines, methods, dan markets*. Adapun penjelasannya sebagai berikut :

##### **1. Manusia (*man*)**

Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.

##### **2. Uang (*money*)**

*Money* (uang) merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, bahan baku, pembayaran gaji terhadap pegawai yang telah bekerja dan lain sebagainya.

3. Bahan (*material*)

*Materials* adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang/jasa.

4. Mesin (*mechine*)

*Machine* adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa.

5. Metode (*method*)

*Methods* adalah cara-cara yang ditempuh atau teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional.

6. Pasar (*market*)

*Market* merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan.

## **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia untuk sekarang ini menjadi *asset* yang sangat begitu penting untuk sebuah Instansi. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pengorganisasian. Manusia adalah kekayaan (*asset*) yang utama didalam organisasi, sehingga harus dipelihara dengan baik faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

### **2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi instansi. 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 (2017:17) menyatakan bahwa "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, (2017:18) menyatakan bahwa 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 instansi, seorang pegawai dan juga masyarakat.

### **2.2.2 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 instansi 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 finansial dalam mengelola seluruh tenaga kerja atau pegawai agar sumber daya manusia bisa berjalan dengan cara yang lebih efektif.

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

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 pegawai. Prosedur perekrutan dan seleksi dilakukan secara teliti dengan sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja tiap pegawai. Hal tersebut juga ditunjang oleh pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi.
4. Memiliki komitmen tinggi akan pegawai dan menjadikan pegawai 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 pegawai baik secara fisik maupun mental.
9. Menciptakan iklim yang harmonis dan produktif yang terbentuk antara manajemen dan pegawai.
10. Menyediakan kesempatan yang merata bagi seluruh elemen sumber daya manusia,



11. Melakukan pendekatan yang humanis dalam proses pengelolaan pegawai yang berlandaskan keadilan, perhatian, dan transparansi.
12. Mengelola tenaga kerja dan mempertimbangkan perbedaan kebutuhan dan keinginan individu dan kelompok yang difasilitasi dalam penyampaian aspirasi.

### **2.2.3 Fungsi Manajemen Sumber daya Manusia**

Salah satu aspek penting yang akan menentukan keberhasilan ataupun kegagalan dalam organisasi adalah implementasi manajemen sumber daya manusia. Berikut ini fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:21) sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan instansi dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

### 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam tercapainya tujuan instansi, pegawai dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

### 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan untuk mengendalikan semua pegawai agar mau menaati peraturan-peraturan instansi dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinaan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

### 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan instansi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

### 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

#### 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada instansi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan instansi dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerja sama dan saling menguntungkan. Instansi memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

#### 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan. Sebagian besar pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

## 10. Kedisiplinan

Kedisiplinan (*discipline*) merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan instansi dan norma-norma sosial.

## 11. Pemberhentian.

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja dari suatu instansi. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan pegawai, instansi, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas, menunjukkan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen Instansi dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **2.3 Deskripsi Pekerjaan**

Deskripsi pekerjaan atau *job description* merupakan keseluruhan kajian ringkasan informasi pekerjaan dan syarat- syarat pelaksanaannya sebagai hasil dari analisis, yang biasanya berisi tugas pokok dari uraian tersebut. Deskripsi pekerjaan tidak membahas masalah orang atau pekerja, tetapi masalah ruang lingkup kegiatan, fungsi dasar atau tugas pokok, nama pekerjaan, wewenang dan kewajiban, tanggung jawab, kriteria penilaian dan hasilnya. Deskripsi pekerjaan merupakan pedoman, petunjuk dan arah tindakan bagi tenaga kerja untuk melaksanakan pekerjaan sesuai

dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan adanya deskripsi pekerjaan maka diharapkan pegawai atau karyawan dapat melaksanakan tugas dengan baik guna menciptakan kinerja yang optimal. Perancangan pekerjaan dan deskripsi tugas yang jelas, maka pegawai akan semakin produktif dan berprestasi sehingga keuntungan ekonomis dari deskripsi pekerjaan akan diperoleh.

### **2.3.1 Pengertian Deskripsi Pekerjaan**

Tinjauan pekerjaan yang seharusnya dilakukan dan alasan untuk melakukan pekerjaan analisis pekerjaan dalam suatu organisasi yang mempunyai informasi tertulis tentang *job description* yang perlu dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan (Agustin, 2019:3). Deskripsi pekerjaan umum di setiap perusahaan dalam organisasi. Dengan uraian pekerjaan, pegawai diberikan bantuan untuk meningkatkan kinerja pegawai, karena pegawai dipandu oleh tugas dan fungsi terpenting di tempat kerja. (Syelviana, 2017:44)

*Job description* (deskripsi pekerjaan) merupakan penguraian pekerjaan hanyalah sekelompok orang yang kacau dan tidak terorganisir yang tidak dapat mencapai tujuan yang diinginkan organisasi (Riedel, Lengkong, & Trang, 2019:2961). Pekerjaan yang digunakan untuk menulis deskripsi pekerjaan merupakan format pada kenyataannya, tergantung pada opsi manajemen dan deskripsi pekerjaan (Recky, 2018:137). *Job description* yang diharapkan diperhatikan oleh organisasi mana pun, baik lembaga swasta sehingga kita melihat pekerjaan yang tidak terorganisir, pekerja teratur diabaikan pegawai kurang bertanggung jawab atas pekerjaan karena mereka

tidak mengerti kegiatan dalam pekerjaan pokok yang harus dilaksanakan dan bertanggung jawab atas yang dikerjakan Mauliadiani (2019:479).

Sedarmayanti (2017:174) menyatakan bahwa “deskripsi pekerjaan adalah catatan sistematis dan teratur tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan, didasarkan pada kenyataan apa, bagaimana, mengapa, kapan dan dimana pekerjaan tersebut dilaksanakan, dan kualifikasi orang yang akan menduduki jabatan tersebut”.

### **2.3.2 Manfaat dan Tujuan Deskripsi Pekerjaan**

Deskripsi pekerjaan sudah pasti bukan dokumen yang dapat menyajikan data dan informasi yang sempurna, akan tetapi sudah pasti memiliki daya bantu yang efektif untuk manajemen sumber daya manusia dalam mengelola pekerjaan pegawai. Menurut Simamora (dalam Riadi, 2020:17) menyatakan bahwa deskripsi pekerjaan diciptakan untuk memberi manfaat bagi pegawai dan organisasi sebagai berikut:

1. Desain organisasi

Deskripsi pekerjaan pelengkap instrumen-instrumen deskriptif lainnya, seperti bagan organisasi, ketepatan-ketepatan fungsi unit kerja dengan memberikan informasi lebih lengkap tentang hubungan-hubungan organisasional keluaran.

2. Klarifikasi tanggung jawab

Deskripsi pekerjaan membantu menghindari adanya kebingungan dan memberikan pemahaman atau penjelasan. Gambaran yang jelas apa yang akan menjadi tanggung jawab seorang individu dapat mengurangi kesalahpahaman dan ambiguitas.

### 3. Rekrutmen

Deskripsi pekerjaan dapat dipakai untuk membuat iklan rekrutmen dan memberikan informasi tambahan kepada pelamar tentang lowongan-lowongan pekerjaan.

### 4. Desain tes

Deskripsi pekerjaan dapat dipakai untuk mengidentifikasi calon-calon pekerja, apakah dia mengaitkan item-item tes dengan persyaratan pekerjaan.

### 5. Wawancara

Deskripsi pekerjaan memberikan informasi yang ringkas dan lengkap kepada pewawancara tentang pekerjaan.

### 6. Orientasi

Deskripsi pekerjaan akan membantu menentukan persyaratan-persyaratan pekerjaan dan menolong pegawai baru memahami secara jelas tentang tugas dan tanggung jawabnya.

### 7. Pelatihan

Deskripsi pekerjaan dapat dipakai untuk penentuan kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan oleh pegawai untuk kinerja yang lebih efektif dan efisien.

### 8. Evaluasi pekerjaan

Deskripsi pekerjaan dapat dipakai untuk menentukan faktor-faktor yang dibandingkan dalam proses evaluasi pekerjaan.

## 9. Penilaian kinerja

Deskripsi pekerjaan dapat menentukan landasan-landasan menilai pegawai selama penilaian kinerja.

## 10. *Survey* kompensasi

Deskripsi pekerjaan dapat memberikan informasi untuk perbandingan-perbandingan internal (melalui evaluasi pekerjaan) maupun perbandingan-perbandingan internal (melalui analisis survei).

## 11. Penempatan keluaran

Deskripsi pekerjaan dapat memainkan peran penting dalam proses perubahan karir.

### **2.3.3 Faktor-Faktor Deskripsi Pekerjaan**

Menurut Dessler (2018:42) menyatakan bahwa penerapannya *job description* dipengaruhi beberapa faktor adalah:

1. Identifikasi pekerjaan.
2. Tujuan pekerjaan.
3. Tugas dan tanggung jawab.
4. Hubungan pengetahuan.
5. Pemecahan masalah.
6. Akuntabilitas.
7. Kewenangan.
8. Standar kinerja.



9. Lisensi,

### **2.3.4 Analisis Deskripsi Pekerjaan**

Beberapa analisis yang mengarah kepada deskripsi pekerjaan menurut Recky (2018:137) adalah sebagai berikut :

- 1 Analisis pekerjaan adalah pengetahuan yang memperhitungkan pekerja atau proses penentuan hasil yang harus diselesaikan, termasuk penilaian sistematis atau kontrol perekrutan.
- 2 Analisis pekerjaan adalah sistematis yang mengumpulkan informasi serta menganalisis informasi tentang pekerjaan, serta kondisi dimana pekerjaan dilaksanakan.
- 3 Analisis pekerjaan yaitu kegiatan yang bertujuan mengetahui mengenai pekerjaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilaksanakan didalam suatu posisi tertentu.

### **2.3.5 Dimensi dan Indikator Deskripsi Pekerjaan**

Indikator dalam deskripsi pekerjaan, penulis mengambil teori deskripsi pekerjaan menurut Sedarmayanti (2017:175) mengatakan bahwa *job description* (deskripsi jabatan) harus jelas dan persepsinya mudah dipahami. Teori tersebut akan digunakan sebagai operasionalisasi variabel dalam penelitian mengenai pengaruh deskripsi jabatan terhadap kinerja pegawai di Pusat Survei Geologi Badan Geologi ini diuraikan sebagai berikut:

1. Informasi jabatan

yakni memberikan nama jabatan, seperti kepala pusat, kepala bagian, dan subagian. Indikator:

- a. Nama jabatan
- b. struktur organisasi

2. Rincian tugas dan tanggung jawab

yakni perincian tugas dan tanggung jawab secara nyata diuraikan secara terpisah agar jelas diketahui. Rumusan hubungan hendaknya menunjukkan hubungan antar pejabat dengan orang lain di dalam maupun di luar organisasi. Indikator:

- a. Pengerjaan tugas dengan tepat waktu

3. Prestasi jabatan

yakni kewenangan dan prestasi yang harus dicapai oleh setiap pejabat harus jelas. Indikator:

- a. Capaian kerja
- b. *Reward* pencapaian

4. Perlengkapan kerja

seperti alat-alat, mesin-mesin, dan bahan baku yang akan dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Indikator:

- a. Peralatan kerja
- b. Sarana dan prasarana

5. Bentuk umum pekerjaan

hendaknya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan hanya mencantumkan fungsi-fungsi dan aktivitas-aktivitas utamanya. Indikator:

- a. Hak pekerjaan
- b. Kewajiban pekerjaan

## **2.4 Pengayaan Pekerjaan**

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. *Job enrichment* memberikan pegawai kesempatan untuk mengambil kontrol yang lebih besar atas bagaimana untuk melakukan pekerjaan mereka.

### **2.4.1 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 (2018:144) menyatakan bahwa "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 (2017:60) menyatakan bahwa

"pendekatan desain pekerjaan yang secara langsung menerapkan teori karakteristik pekerjaan untuk membuat pekerjaan lebih menarik dan meningkatkan motivasi pegawai, pengayaan pekerjaan memberikan kesempatan pegawai lebih, otonomi dan umpan balik, juga memberi mereka tanggung jawab lebih yang memerlukan pengambilan keputusan, seperti kerja penjadwalan, menentukan metode kerja dan kualitas".

Menurut Robbins dan Judge dalam Prasetyo (2018:15) menyatakan bahwa "*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 pegawai itu, meningkatkan tanggung jawab dan memberikan umpan balik sehingga seorang individu akan mampu menilai dan megoreksi kinerjanya sendiri". Pengayaan pekerjaan memberikan motivasi kerja bagi pegawai dengan memberi pegawai kesempatan untuk menggunakan berbagai kemampuan yang dimiliki pegawai. Dengan meningkatkan pengayaan pekerjaan, maka akan dapat meningkatkan pula motivasi kerja pegawai. Motivasi dapat ditingkatkan melalui berbagai cara, antara lain dengan memberikan pengayaan pekerjaan pada para pegawai. Dengan meningkatkan pengayaan pekerjaan maka akan dapat meningkatkan pula kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang pekerjaan. Kepuasan kerja pegawai

dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja dari instansi itu sendiri.

Menurut Wijayanto Dian (2019:144) *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 ketidak tergantungan pegawai 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 dalam Wibowo (2017:213) *job enrichment* yaitu memberikan pegawai 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 pegawai 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 pegawai sehingga memberikan kepuasan kerja dalam tanggung jawab yang lebih besar.

#### **2.4.2 Ciri-Ciri Pengayaan Pekerjaan**

Adapun ciri-ciri dari pengayaan pekerjaan menurut Febry (2022:47) 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.

#### **2.4.3 Dimensi dan Indikator Pengayaan Pekerjaan**

Dimensi utama dalam tugas mempengaruhi hasil kerja pegawai yang telah termotivasi secara internal. Berhasil atau tidaknya hasil kerja dalam pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) tergantung oleh kekuatan pegawai 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 Robbins dan Judge dalam Prasetyo (2018:15) 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. Indikator:
  - a. Melakukan integritas pegawai antar lini
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. Indikator:
  - a. Menciptakan suasana kerja yang sesuai dengan kultur pegawai
3. Memperkuat hubungan antar 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 pegawai. Indikator:

- a. Menciptakan kekompakan antar individu yang tinggi
4. Memperluas pekerjaan *vertical*, 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.

Indikator :

- a. Mengurangi kesenjangan antar pegawai
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. Indikator:

- a. Membuka saluran *feedback* antar tingkatan jabatan

Pengayaan pekerjaan bukan tanpa resiko, mereka yang melakukannya tanpa determinasi untuk melakukannya dengan benar maka akan gagal. Untuk itu faktor-faktor diatas juga diperlukan untuk mempertimbangkan bagaimana pegawai dapat menjalankan tanggung jawab tugasnya dengan baik.



## **2.5 Kepuasan Kerja Pegawai**

Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang bersifat individual dimana setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem dan nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya sendiri. Secara personal, pegawai yang puas dengan pekerjaannya akan melaksanakan tugas pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang kurang puas. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi pekerjaan pegawai dalam menunjang pada pencapaian tujuan perusahaan. Kepuasan kerja menyangkut sikap seorang pegawai terhadap lingkungan kerjanya, semakin positif sikapnya terhadap lingkungan kerjanya maka akan mendorong kreatifitas, memperbaiki dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Perasaan positif juga akan meningkatkan kepuasan pegawai tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya dan akan menarik lebih banyak dukungan dari rekan kerjanya

### **2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja Pegawai**

Kepuasan kerja memberikan energi positif bagi pegawai dalam melakukan pekerjaan. Kepuasan kerja yang tinggi akan mengurangi tingkat absensi pegawai, meningkatkan produktivitas kerja, kinerja pegawai serta loyalitas pegawai. Sehingga kepuasan kerja menjadi hal penting untuk diperhatikan oleh organisasi. Kepuasan kerja juga merupakan hasil dari persepsi pegawai tentang sejauh mana pekerjaan mereka dapat memberikan keadaan emosi seperti itu. Sikap seorang pegawai terhadap pekerjaannya dapat dilihat dari kepuasan kerja pegawai. Semakin baik kepuasan kerja pegawai maka pekerjaan yang dilakukannya akan semakin baik. Pegawai yang

memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung berbicara positif mengenai organisasi, bahkan dapat bekerja melebihi tuntutan organisasi sebagai bentuk *feedback* positif terhadap organisasi.

Banyak ahli yang mengemukakan definisi mengenai kepuasan kerja, diantaranya penulis mengemukakan pengertian kepuasan kerja menurut Menurut Robbins (2017:118) *job satisfaction is a positive feeling about a job that results from a broad evaluation of its characteristics*. Hal tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya yang luas.

Sedangkan Afandi (2018:74) berpendapat bahwa, 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.

Kemudian menurut Badeni (2017:43) kepuasan kerja pegawai adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negative, puas atau tidak puas. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan organisasi secara efektif. Sementara tingkat kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman yang akan membawa kehancuran dan kemunduran bagi organisasi, secara cepat maupun perlahan (Roe dan Byars dalam Priansa, 2018:291).

Sementara itu menurut Sutrisno (2017:74) kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar

pegawai imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu diluar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Berdasarkan definisi kepuasan kerja menurut para ahli diatas maka dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap yang mencerminkan perasaan pegawai terhadap pekerjaan sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya yang berhubungan dengan rasa puas antara apa yang diterima telah sepadan dengan apa yang diberikan terhadap organisasi

Pegawai 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 frustasi. Kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar pegawai, 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 pegawai. 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. 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 akan gagal. Untuk itu faktor-faktor diatas juga diperlukan untuk mempertimbangkan bagaimana pegawai dapat menjalankan tanggung jawab tugasnya dengan baik.

### **2.5.2 Teori-Teori Kepuasan Kerja Pegawai**

Teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Wibowo (2017:416) menyatakan bahwa teori kepuasan kerja sebagai berikut:

1. *Two-Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada umumnya orang

mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada.

Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas, pengawasan, dan hubungan dengan orang lain. Sebaliknya, kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan motivator.

## 2. *Value Theory*

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan di terima individu seperti yang diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang.

Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang. Implikasi teori ini mengundang perhatian pada aspek pekerjaan yang perlu diubah untuk mendapatkan kepuasan kerja. Dengan menekankan pada nilai-nilai, teori ini menganjurkan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor. Oleh

karena itu, cara yang efektif untuk memuaskan pekerjaan adalah dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

### **2.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai**

Menurut Afandi (2018:79) menyatakan bahwa 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 Instansi 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 pegawai dari pekerjaannya mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinan berhubungan 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 Instansi terhadap kritik dari luar.

#### **2.5.4 Respon Terhadap Ketidakpuasan**

Menurut Robbins (2017:118), berikut adalah cara yang biasanya ditunjukkan oleh pekerja di saat munculnya ketidakpuasan kerja :

1. *Exit*

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

2. *Voice*

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

3. *Loyalty*

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

#### 4. *Neglect*

Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin buruk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

### **2.5.5 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja Pegawai**

Menurut Afandi (2018:82) menyatakan bahwa 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 pegawai. 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 pegawai 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 sesuai dengan 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 pegawai merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong pegawai untuk bersemangat dalam bekerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu:
  - a. Rekan kerja yang memberikan kenyamanan.
  - b. Bantuan dan nasihat antar rekan kerja

## **2.6 Penelitian Terdahulu**

Studi pendahuluan dilakukan untuk mempertajam arah studi utama. Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar penyusunan penelitian. Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian atau sebagai dasar bahwa variabel-variabel yang diteliti saat ini oleh penulis memang didukung oleh penelitian sebelumnya. terdapat beberapa penelitian yang dilakukan

yang berhubungan dengan *job description*, pengayaan pekerjaan dan kepuasan kerja pegawai dan beberapa penelitian yang masih memiliki kaitan dengan variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian terdahulu ini digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Penelitian terdahulu digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang diperoleh dari jurnal sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaan dari penelitian.

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Arhan Martas Siregar dkk  Pengaruh Budaya Organisasi, <i>Job Description</i> dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pengelola Keuangan, Pendapatan dan Aset Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan  <i>Journal of Trends Economics and</i>	Hasil penelitian ini menerangkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. <i>Job description</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.	1. <i>Job description</i> sebagai variabel independent Kepuasan kerja sebagai variabel dependen	1. Lokasi,waktu peneltian berbeda Budaya organisasi dan fasilitas kerja sebagai variabel indenpenden

No	Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Accounting Research</i> (2018) Vol 3, No 3, March 2023			
2.	Masim Supriyadi, Syahrur Agung, Muhammad Azis Firdaus  Pengaruh Kepemimpinan Dan <i>Job Description</i> Terhadap Kepuasan Kerja PT Toa Galva Industries  Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 3, No. 2, Mei 2020	Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan, dan semakin baik <i>job description</i> maka semakin tinggi kepuasan karyawan.	1. <i>job description</i> sebagai variabel independent kepuasan kerja sebagai variabel Y	1. kepemimpinan sebagai variabel X lokasi dan waktu penelitian
3.	Nasrul Umam  Pengaruh <i>Job Enrichment</i> dan <i>Job Enlargement</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Indonesia Desain Jepara.  Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 3, No. 2 (2018)	Hasil penelitian menunjukan terdapat pengaruh <i>Job Enrichment</i> terhadap kepuasan kerja di mana T.hitung lebih besar dari pada T.tabel yaitu sebesar $(2/123 > 2.0065)$	1. Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Job Enrichment</i> Kepuasan kerja sebagai Y	1. Lokasi dan waktu penelitian 2. Variabel <i>job enlargement</i> sebagai X

No	Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4.	<p>Andreas Ongkowidjojo</p> <p>Pengaruh <i>Job Enrichment</i> terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Pada PT. Nutrifood Indonesia Surabaya</p> <p>Vol. 5 No. 3 (2018)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara <i>Job Enrichment</i> terhadap Kepuasan Kerja</p>	<p>1. <i>Job enrichment</i> sebagai variabel X</p> <p>2. Kepuasan sebagai Y</p>	<p>1. Motivasi sebagai variabel Y</p> <p>Lokasi dan waktu penelitian</p>
5.	<p>Riska Veronika</p> <p>Pengaruh <i>Job enlargement</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Front Office Departemen di Amaris Hotel Diponegoro Yogyakarta.</p> <p>Vol. 5 No. 2 (2018)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Job enlargement</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan front Office Departemen di Amaris Hotel Diponegoro Yogyakarta baik secara simultan maupun parsial.</p>	<p>1. <i>Job enlargement</i> sebagai variabel X</p> <p>Variabel Y kepuasan kerja</p>	<p>Lokasi dan waktu penelitian</p>
6.	<p>Eka Kurnia Saputra</p>	<p>Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan yang</p>	<p>1. Variabel Y kepuasan kerja</p>	<p>- Lokasi dan waktu penelitian</p>

No	Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh karakteristik pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Perikanan Provinsi Kepulauan Riau.  Vol. 8, No. 2 (2021)	dilakukan dapat diketahui bahwa deskripsi pekerjaan dan pengayaan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai pada dinas Perikanan Provinsi Kepulauan Riau.		-karakteristik pekerjaan sebagai variabel X
7.	Francisca Hermawan  Pengaruh <i>Job Enrichment</i> Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Dan Komitmen Organisasi PT. Fajar Surya Wisesa  Vol. 16, No. 2, Agustus 2022	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Job Enrichment</i> berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Pt Fajar Surya Wisesa	Variabel pengayaan pekerjaan, dan kepuasan kerja	1. Lokasi penelitian 2. Motivasi dan komitmen kerja sebagai variabel
8	I Wayan Ekastana Senadwipa Perteka, Ni Wayan Eka Mitariani, I Gusti Ayu Imbayani	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>job description</i> berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada	1. <i>Job description</i> sebagai variabel X Kepuasan kerja sebagai Y	Lokasi dan waktu penelitian

No	Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pengaruh <i>Job Description</i> Dan Pengembangan Karir Terhadap kepuasan Kerja Karyawan Pada Anulekha Resort &amp; Villa Di Ubud</p> <p>Volume 1 Nomer 4, Tahun 2020</p>	Anulekha Resort & Villa di Ubud.		
9	<p>Ella Anastasya Sinambela</p> <p>Pengaruh Pengayaan Pekerjaan, Kompetensi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di CV. Artamejaya Bengkulu</p> <p>Jurnal Baruna Horizon Vol. 3, No. 2, Desember 2020</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengayaan Pekerjaan, Kompetensi Dan Pengalaman Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan dan parsial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di CV. Artamejaya Bengkulu	1. Pengayaan kerja sebagai variabel x Kepuasan kerja sebagai variabel y	1. Kompetensi Dan Pengalaman Kerja Lokasi dan waktu penelitian
10	<p>Prafasya Ainun Alva</p> <p>Pengaruh <i>Job Enrichment</i> dan</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Job Enrichment</i> dan <i>Job Enlargement</i> berpengaruh positif	1. <i>job enrichment</i> sebagai variabel X	<i>Job Enlargement</i> sebagai variabel X

No	Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Job Enlargement</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perspektif Islam CV. Mubarakatan Thoyyibah Kudus  Jurnal manajemen (2020)	dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja baik secara simultan maupun secara parsial.	Kepuasan kerja sebagai variabel Y	
11	Anggun Sari Sasmita  Pengaruh <i>Job Enrichment</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Front Office Departemen di Amaris Hotel Diponegoro Yogyakarta  Jurnal Hospitality dan Pariwisata Vol.4 (No. 1): 1 - 69. Th. 2018	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>job enrichment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasam kerja karyawan yang ada di bagian Front Office Departemen di Amaris Hotel Diponegoro Yogyakarta	1. <i>Job enrichment</i> sebagai variabel x Kepuasan kerja sebagai variabel Y	Lokasi dan waktu penelitian
12	Renny Sri Purwanti  Pengaruh <i>Job Enlargement</i> dan <i>Job Enrichment</i> terhadap Kepuasan kerja Karyawan (studi kasus pada PT.	Hasil penelitian menunjukan bahwa <i>job enrichment</i> terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (studi kasus pada PT. Waroeng Batok Industry Kabupaten Cilacap	Terdapat <i>job enrichment</i> dan kepuasan kerja sebagai variabel yang diteliti	<i>Job Enlargement</i> sebagai salah satu variabel yang diteliti.

No	Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Waroeng Batok Industry Kabupaten Cilacap.</p> <p>Jurnal Indonesia vol. 3 No. 2 (2019)</p>			
13	<p>Surya Kelana, Rusdian, Yafet</p> <p>Pengaruh <i>Job description</i> dan jabatan Terhadap Kepuasan kerja Karyawan Pada Bank Sinarmas</p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen (2019)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Job description</i> dan jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</p>	<p>Terdapat <i>job description</i> dan kepuasan kerja sebagai variabel yang diteliti</p>	<p>Jabatan sebagai salah satu variabel x yang diteliti</p>
14	<p>Sarifah Hanum, Heri Prasuhanda Manurung</p> <p>Pengaruh <i>Job description</i> dan Etos Kerja Terhadap Kepuasan kerja Karyawan Pada Bank Bakrie Kabupaten Asahan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Job description</i> dan etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</p>	<p>Terdapat <i>job description</i> dan kepuasan kerja sebagai variabel yang diteliti</p>	<p>Etos kerja sebagai salah satu variabel x yang diteliti</p>



No	Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Ibsm (2020)			
15	Wulan Maria Panungkelan  Pengaruh <i>Job description</i> Terhadap Kepuasan kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Cabang Utama Manado  Jurnal Ilmu Administrasi (2020)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Job description</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Terdapat <i>job description</i> dan kepuasan kerja sebagai variabel yang diteliti	Lokasi dan waktu penelitian

Sumber : hasil olah data peneliti 2023

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 diteliti, bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel deskripsi pekerjaan, pengayaan pekerjaan dan kepuasan kerja pegawai sehingga penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya yang dijadikan sebagai referensi peneliti dalam melakukan penelitian.

## 2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau alur pembahasan dalam

penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel.

### **2.7.1 Pengaruh Deskripsi Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Deskripsi pekerjaan menjadi salah satu aspek penting dan harus diperhatikan dalam suatu perusahaan, dimana *job description* yang tepat akan membantu pegawai dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik serta efektif efisien, sehingga hal tersebut akan mempermudah setiap pegawai dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Maka dari itu instansi harus mampu memberikan pengarahan yang sesuai pada pegawai dalam menjalankan tugasnya, sehingga pegawai mengerti apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam bekerja.

Dengan adanya deskripsi pekerjaan yang baik maka pegawai akan semakin mudah dalam menjalankan tugasnya dalam suatu instansi, sehingga hal tersebut akan membantu meningkatkan kepuasan pegawai dalam bekerja karena sesuai dengan tugas yang terstruktur. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Arhan Martas Siregar dkk (2018) dengan judul pengaruh budaya organisasi, Deskripsi pekerjaan dan fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja pegawai badan pengelola keuangan, pendapatan dan asset daerah Kabupaten Tapanuli Selatan dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa *job description* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hal ini juga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Masim Supriyadi, Syahrudin Agung, Muhammad Azis Firdaus dengan lokasi pada PT. Toa Galva

Industries yang menunjukkan bahwa *job description* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian lainnya yaitu oleh Wulan Maria Panungkelan (2018) pada karyawan PT. Bank Sulutgo cabang utama Manado menunjukkan hasil bahwa deskripsi pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Sarifah Hanum, Heri Prasuhanda Manurung (2020) terhadap karyawan bank bakrie kabupaten Asahan menunjukkan bahwa deskripsi pekerjaan menjadi salah satu faktor penyebab kepuasan kerja karyawannya.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa deskripsi pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dari seorang pegawai sehingga suatu organisasi harus meningkatkan kualitas deksripsi pekerjaan yang baik untuk meningkatkan kepuasan kerja dari para pegawainya.

### **2.7.2 Pengaruh Pengayaan Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Pengayaan pekerjaan merupakan suatu pendekatan untuk merancang kembali pekerjaan guna meningkatkan kepuasan kerja. Pekerja diberikan kekuasaan atas pekerjaannya, pegawai dapat membuat pekerjaan pegawai menjadi lebih terspesialisir dan sederhana. Dari hal tersebut pekerja dapat mengembangkan kecakapan yang pwwgawai miliki. Selain itu, pengayaan pekerjaan mampu membuat pekerja menjadi berhasil dalam mencapai kepuasan kerja. Sebab dalam pengayaan pekerjaan disini pekerja melakukan pekerjaan dengan kemampuan pegawai 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 pegawai dengan tingkat pengaruh yang tinggi, selain itu juga pengayaan pekerjaan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja para pegawai. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa dengan meningkatkan pengayaan pekerjaan, maka akan dapat meningkatkan pula kepuasan kerja pegawai secara signifikan.

Hal ini sesuai dengan hasil peneliti yang telah dilakukan oleh Nasrul Umam (2018) terhadap karyawan PT. Indonesia Desain Jepara menunjukkan hasil bahwa pengayaan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawannya. Selain itu juga penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Andreas Ongkowidjojo (2018) pada Nutrifood Indonesia Surabaya menunjukkan hasil bahwa pengayaan pekerjaan memiliki hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Prafasya Ainun Alva (2018) dalam penelitiannya terhadap CV. Mubarakatan Thoyyiban Kudus menunjukkan hasil bahwa pengayaan pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawannya. Ella Anastasya Sinambela (2020) melakukan penelitian terhadap CV. Artamejaya Bungkulu yang menunjukkan hasil bahwa pengayaan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan seseorang dalam bekerja. Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan bahwa pengayaan pekerjaan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja seorang individu di tempatnya bekerja. Oleh karena itu,

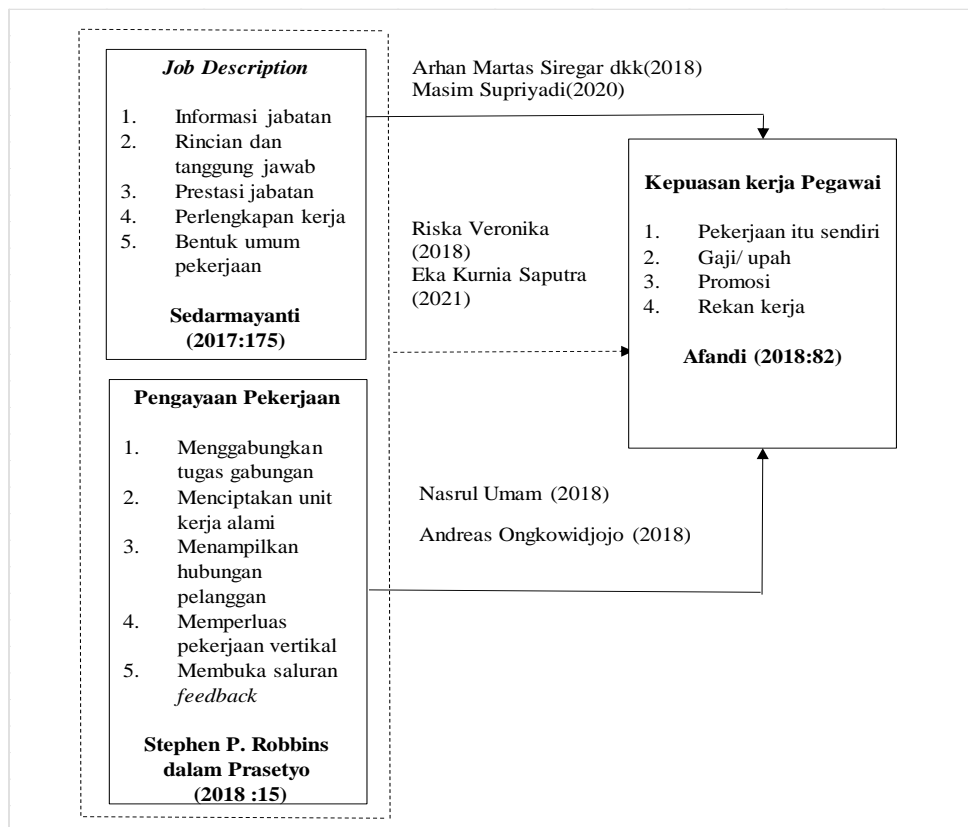
sebuah organisasi harus melakukan pengayaan yang baik guna meningkatkan kepuasan kerja pekerjanya.

### **2.7.3 Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Pengayaan Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Kepuasan kerja seorang pegawai merupakan output dari aktivitas kerja yang dilaksanakannya di tempatnya bekerja. Deskripsi pekerjaan dan pengayaan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja seorang individu di tempatnya bekerja karena dengan deskripsi pekerjaan yang jelas di setiap posisi kerja baik secara tugas dan wewenang seorang individu kemudian di perkuat oleh pengayaan kerja yang optimal akan menjadikan kepuasan kerja dari seorang individu akan terus bergerak ke arah yang positif bagi individu tersebut dan bagi pihak organisasi tempatnya bekerja.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Riska Veronika pada tahun 2018 dengan studi pada karyawan *front office* departemen di Amaris Hotel Diponegoro Yogyakarta yang menunjukkan hasil penelitian bahwa *job description* dan *job enrichment* (pengayaan kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan *front office departemen* di Amaris Hotel Diponegoro Yogyakarta. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Eka Kurnia Saputra pada tahun 2021 dengan lokasi penelitian pada pegawai dinas perikanan Provinsi kepulauan Riau menunjukkan hasil bahwa *job description* dan pengayaan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai baik secara simultan maupun secara parsial.

Dengan demikian berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang menjadi referensi dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa deskripsi pekerjaan dan pengayaan pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut ini :



**Gambar 2. 1**  
**Paradigma penelitian**

## 2.8 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2021:89), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan didasarkan pada teori yang relevan sehingga belum melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum memperoleh jawaban yang empiric dengan data. Berdasarkan paradigma yang telah dipaparkan, maka dapat diberikan kesimpulan sementara (hipotesis) sebagai berikut:

1. Secara Simultan
  - a. Terdapat pengaruh deskripsi pekerjaan dan pengayaan pekerjaan terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Secara Parsial
  - a. Terdapat pengaruh deskripsi pekerjaan terhadap kepuasan kerja pegawai.
  - b. Terdapat pengaruh pengayaan pekerjaan terhadap kepuasan kerja pegawai.