

**PENGARUH JOB ENRICHMENT TERHADAP KEPUASAN KERJA,
MOTIVASI DAN KOMITMENT ORGANISASI
PT FAJAR SURYA WISESA**

Francisca Hermawan
Fakultas Ekonomi Unika Atma Jaya

Abstract

Human resources is the most important function in a company, because its quality determines the company's success rating. Employee's satisfaction, motivation, and commitment are the keys to the company's efficiency and effectivity, which are also related to the company's job enrichment that creates job control and responsibility. Data used in this research is premier data obtained by sending out questionnaires to 65 employees of PT Fajar Surya Wisesa. We are using the simple linear regression Analysis tool, which includes correlation coefficient, coefficient of determination, regression of significance, and MANOVA testing. The result of this research shows that job enrichment significantly determines job satisfaction, motivation, and commitment.

Keywords : *job enrichment, satisfaction, motivation, commitment*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor yang terpenting dalam suatu perusahaan, maka sudah semestinya SDM menjadi perhatian bagi perusahaan agar dikelola dengan sebaik mungkin sehingga dapat meningkatkan kebutuhan perusahaan agar lebih responsif, fleksibel, kompetitif dan inovatif. Salah satu caranya adalah mendorong karyawan agar tidak membatasi diri pada apa yang tertulis di deskripsi mereka yaitu dengan melakukan *job enrichment*.

Job enrichment merupakan peningkatan tanggung jawab dan kontrol karyawan atas pekerjaannya sehingga dapat memotivasi karyawan tersebut. Seperti kita ketahui bahwa setiap karyawan yang bekerja ditentukan oleh atasan mereka, dan pekerjaannya dirancang sedemikian rupa agar memuaskan dan memberi manfaat bagi semua pihak. *Job enrichment* mampu membuat pekerja menjadi termotivasi supaya berhasil mencapai kepuasan kerja dengan kemampuan mereka sendiri.

Kepuasan kerja adalah suatu pernyataan emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja (Luthans, 2006:243). Karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya dan sebaliknya. Kepuasan kerja erat kaitannya dengan apa yang diharapkan karyawan dari pekerjaannya sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan.

Dalam memotivasi karyawan, seorang manager harus mengerti apa yang dibutuhkan dan yang menjadi tujuan dari setiap karyawan. Sesuai dengan teori motivasi (Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2007, p.458), setiap individu dibedakan atas apa yang mereka inginkan sebagai penghargaan atas usaha mereka, bagaimana mereka memuaskan atas apa yang mereka inginkan dan bagaimana mereka dapat melihat apa yang manager kerjakan untuk mereka dan lingkungan kerja mereka.

Komitmen organisasi menurut Steers adalah rasa identifikasi (kepercayaan kepada nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh pegawai terhadap organisasinya (Steers dalam Sopiah, 2008:152). Karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan didukung oleh berbagai alasan yang ada.

PT Fajar Surya Wisesa merupakan perusahaan kertas kemasan yang berdiri pada tanggal 13 Juni 1987. Perusahaan ini menghasilkan kertas industri seperti *sack kraft*, *containerboard (liner dan corrugating medium)* dan *boxboard* yang digunakan untuk kemasan produk-produk konsumen dan barang-barang industri.

Hasil produksi Perusahaan dijual kepada pelanggan dalam negeri dan diekspor ke negara-negara di Asia, Eropa dan Timur Tengah. Persentase penjualan dalam negeri dan ekspor terhadap penjualan neto untuk periode enam bulan yang berakhir 30 Juni 2011 masing-masing sebesar 93% dan 7%. Perusahaan memiliki kapasitas produksi sebesar 1.000.000 ton per tahun.

PT Fajar Surya Wisesa memiliki karyawan dengan tingkat kepuasan kerja, motivasi dan komitmen organisasi yang tinggi. Akan tetapi, peneliti ingin mengetahui apakah tingginya tingkat kepuasan kerja, motivasi dan komitmen organisasi tersebut dipengaruhi oleh *job enrichment* atau tidak. Semakin puas, termotivasi dan berkomitmen seorang karyawan maka kinerja akan lebih efisien dan efektif terkait dengan perusahaan melakukan *job enrichment* dimana karyawan dapat meningkatkan kebebasan, peran dan tanggung jawab dalam pekerjaan mereka.

Di dalam penelitian ini, tujuan penulis adalah ingin menganalisis pengaruh *job enrichment* terhadap kepuasan kerja; motivasi; komitmen organisasi di PT Fajar Surya Wisesa.

LANDASAN TEORI

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

Robbins dan Judge (2009:273), menyatakan bahwa pekerjaan yang diperkaya mengatur tugas-tugas sedemikian rupa sehingga memungkinkan karyawan menyelesaikan aktivitas, meningkatkan kebebasan dan tanggung jawab karyawan, dan memberikan umpan balik sehingga individu dapat menilai dan memperbaiki kinerja mereka sendiri.

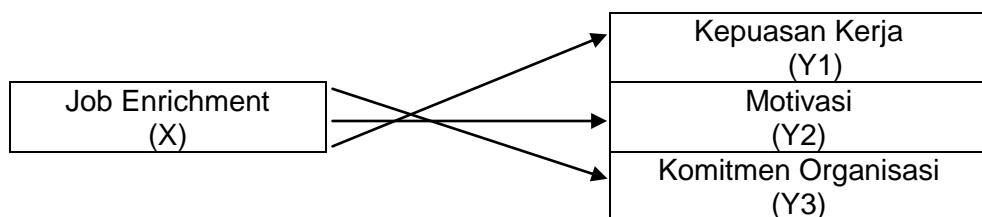
Kepuasan kerja adalah : suatu pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja, sehingga mempunyai peranan penting terhadap prestasi kerja karyawan (Luthans, 2006:243). Karyawan yang merasakan kepuasan dalam bekerja akan berusaha semaksimal mungkin dengan kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugasnya, sehingga menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan.

Motivasi menurut Robbins dan Judge (2009:222), merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. *Job enrichment* merupakan untuk memotivasi karyawan dengan memberi mereka kesempatan untuk menggunakan berbagai kemampuan mereka.

Komitmen organisasi menurut Steers adalah rasa identifikasi (kepercayaan kepada nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh pegawai terhadap organisasinya (Steers dalam Sopiah, 2008:152). Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Raza dan Nawaz dengan judul "*Impact of Job Enrichment on Employees Job satisfaction, Motivation and Organizational Commitment*" pada perusahaan Akuntan Umum Punjab Revenue dan Akuntan Umum Pakistan di kota Lahore terhadap 534 karyawannya, menyatakan bahwa job enrichment mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja, motivasi dan komitmen organisasi dengan uji korelasi dan regresi berganda.

MODEL & HIPOTESIS

Berdasarkan pada kerangka teori dan hasil penelitian sebelumnya, model yang diajukan peneliti adalah sebagai berikut :



Sumber : Raza dan Nawas "*Impact of Job Enrichment on Employees' Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment*" *European Journal of Social Sciences*-2011.

Sedangkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- H1 : *Job enrichment* berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- H2: *Job enrichment* berpengaruh terhadap motivasi
- H3 : *Job enrichment* berpengaruh terhadap komitmen organisasi
- H4 : *Job enrichment* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, motivasi dan komitmen organisasi

METODE PENELITIAN

Data yang digunakan dalam analisis penelitian ini berupa persepsi responden dengan menyebarkan 65 kuesioner pada karyawan di PT Fajar Surya Wisesa. Perhitungan jumlah responden ditentukan menggunakan rumus Slovin. Penelitian ini menggunakan tehnik *convenience sampling* dimana peneliti memiliki kebebasan untuk memilih siapa saja yang mudah ditemui dalam perusahaan.

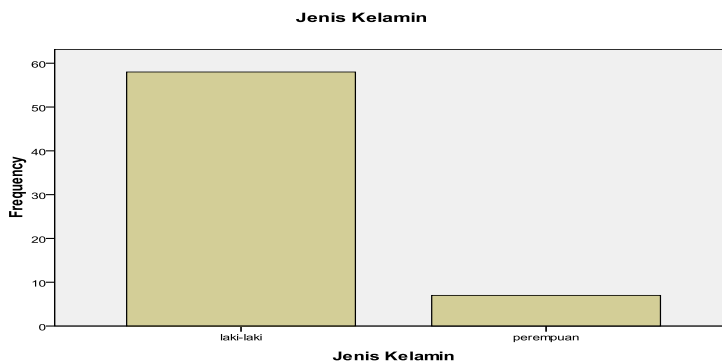
TEMUAN PENELITIAN

Peneliti membutuhkan proses analisis data hasil penelitian untuk menarik suatu kesimpulan dari hipotesis penelitiannya. Instrumen yang digunakan peneliti yaitu skala likert, sehingga dapat dihitung rata-rata indikator job enrichment, kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasi. Sedangkan pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji linier sederhana dan uji manova.

Pada bagian ini akan dianalisis dan diinterpretasikan data-data yang telah disusun dalam bentuk tabel frekuensi yang bersumber dari jawaban-jawaban kuesioner yang diebarkan kepada 65 responden, hasilnya sebagai berikut:

Jenis kelamin responden

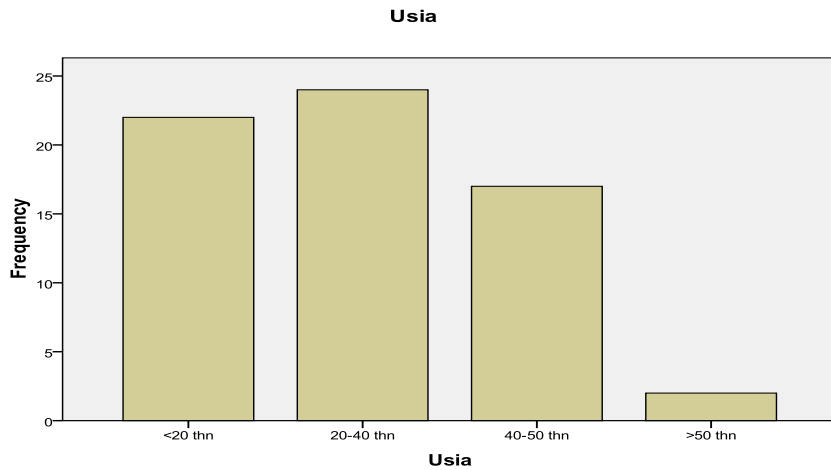
Gambar 1 : Jenis kelamin



Gambar 1: menunjukkan bahwa karyawan laki-laki PT Fajar Surya Wisesa lebih dominan sebesar 58 orang (89.2%) dari total jumlah responden berdasarkan jenis kelamin. Sedangkan keseluruhan responden perempuan hanya 7 orang (10.8%) dari total jumlah responden berdasarkan jenis kelamin.

Usia Responden

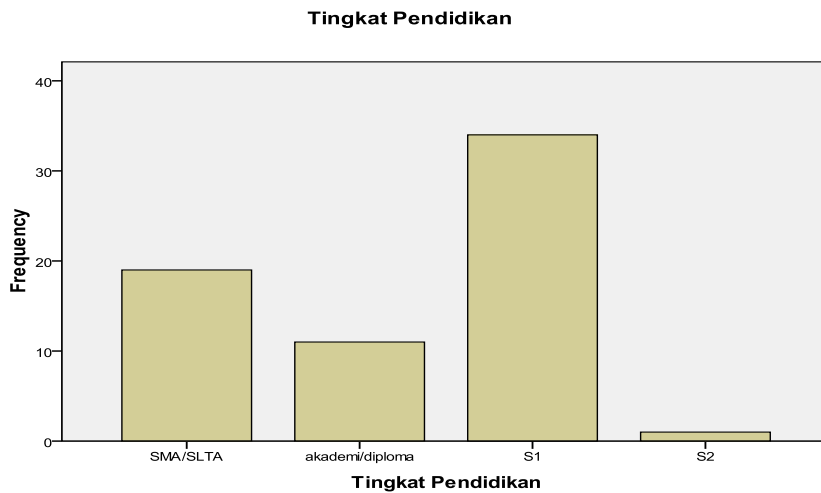
Gambar 2 : Usia



Gambar 2 : menunjukkan bahwa dominan usia karyawan yang bekerja yaitu berusia 20 tahun sampai dengan 40 tahun adalah sebanyak 24 orang (36.9%), sedangkan karyawan yang berusia lebih dari 50 tahun hanya 2 orang (3.1%).

Pendidikan Terakhir Responden

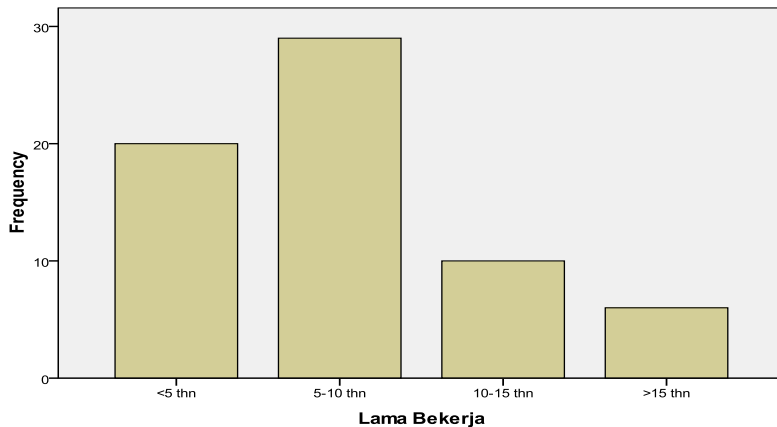
Gambar 3 : Tingkat



Gambar 3 : Survey menunjukkan bahwa jumlah responden yang berpendidikan S1 adalah sebanyak 34 orang (52.3%) mendominasi dari responden berpendidikan SMU & akademi dan S2 .

Lama Bekerja Responden

Gambar 4 : Lama Bekerja
Lama Bekerja



Gambar 4: menunjukkan bahwa jumlah responden dengan lama bekerja 5 sampai dengan 10 tahun adalah sebanyak 29 orang (44.6%), merupakan responden yang lama bekerja tertinggi.

Mean Score

Tabel 1 : Overall Mean Score

VARIABEL	OMS	KLASIFIKASI	KATEGORI
<i>Job Enrichment</i>	3.40	(2.61 – 3.40)	Netral
Kepuasan Kerja	3.41	(3.41 – 4.20)	Tinggi
Motivasi	3.42	(3.41 – 4.20)	Tinggi
Komitmen Organisasi	3.41	(3.41 – 4.20)	Tinggi

Tabel 1: menunjukkan *job enrichment* berada pada kategori netral artinya PT Fajar Surya Wisesa hanya memberi sedikit kesempatan untuk karyawan dalam berfikir dan bertindak secara mandiri. Sedangkan kepuasan kerja, motivasi dan komitmen organisasi berada pada kategori tinggi, artinya manajemen perusahaan memperlakukan karyawan dengan jujur sehingga mereka puas, pekerjaan menarik minat karyawan sehingga karyawan menjadi puas dan menganggap permasalahan perusahaan adalah permasalahan mereka sendiri sehingga menjadi komitmen.

Uji Regresi Linier Sederhana

Job enrichment → kepuasan kerja

Tabel 2 : Model summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.902 ^a	.813	.810	4.037

a. Predictors: (Constant), Job Enrichment

Tabel 3 : Koefisien regresi
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.466	3.946		.878	.383
Job Enrichment	.763	.046	.902	16.556	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Tabel 2 : menunjukkan bahwa besarnya pengaruh variabel *job enrichment* terhadap kepuasan kerja adalah sebanyak 81.3%. Pada tabel 3 : menunjukkan bahwa *job enrichment* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan di PT Fajar Surya Wisesa yang ditunjukkan dari nilai signifikansi *job enrichment* yang sebesar 0.000.

Job enrichment → Motivasi

Tabel 4 : Model summary

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.916 ^a	.839	.836	1.766

a. Predictors: (Constant), Job Enrichment

b. Dependent Variable: Motivasi

Tabel 5 : Koefisien regresi
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.165	1.727		1.833	.072
Job Enrichment	.365	.020	.916	18.102	.000

a. Dependent Variable: Motivasi

Tabel 4: menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi sebesar 83.9% , hal ini berarti bahwa variabel *job enrichment* dapat dijelaskan oleh variabel motivasi sebesar 83.9%. Pada tabel 5 : menunjukkan bahwa bahwa *job enrichment* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi pada karyawan di PT Fajar Surya Wisesa. Hal ini ditunjukkan oleh besarnya nilai signifikansi (Sig.) *job enrichment* yang menunjukkan angka sebesar 0.000 lebih kecil dari alpha 0,05.

Job enrichment → komitmen organisasi

Tabel 6 : Model summary

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.922 ^a	.850	.847	1.666

a. Predictors: (Constant), Job Enrichment

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Tabel 7 Koefisien regresi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.708	1.629		2.276	.026
	Job Enrichment	.359	.019	.922	18.882	.000

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Table 6: menunjukkan bahwa koefisien determinasi sebesar 85% persentase besarnya pengaruh variabel *job enrichment* terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 85%., sedasngkasn sisanya 15% dipengaruhi oleh factor-faktor lain. Pada tabel 3 : menunjukkan bahwa bahwa *job enrichment* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan di PT Fajar Surya Wisesa. Karena besarnya nilai signifikansi (Sig.) *job enrichment* menunjukkan angka sebesar 0.000.

Uji MANOVA

Tabel 8 Uji MANOVA
Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	KEPUASAN KERJA	5062.230 ^a	28	180.794	15.125	.000
	MOTIVASI	1142.583 ^b	28	40.807	19.189	.000
	KOMITMEN ORGANISASI	1095.631 ^c	28	39.130	20.311	.000
Intercept	KEPUASAN KERJA	200531.236	1	200531.236	1.678E4	.000
	MOTIVASI	50050.034	1	50050.034	2.354E4	.000
	KOMITMEN ORGANISASI	49969.522	1	49969.522	2.594E4	.000
JOB_ENRICHMENT	KEPUASAN KERJA	5062.230	28	180.794	15.125	.000
	MOTIVASI	1142.583	28	40.807	19.189	.000
	KOMITMEN ORGANISASI	1095.631	28	39.130	20.311	.000
Error	KEPUASAN KERJA	430.324	36	11.953		
	MOTIVASI	76.556	36	2.127		
	KOMITMEN ORGANISASI	69.354	36	1.926		
Total	KEPUASAN KERJA	308369.000	65			
	MOTIVASI	77109.000	65			
	KOMITMEN ORGANISASI	77260.000	65			
Corrected Total	KEPUASAN KERJA	5492.554	64			
	MOTIVASI	1219.138	64			
	KOMITMEN ORGANISASI	1164.985	64			

a. R Squared = ,922 (Adjusted R Squared = ,861)

b. R Squared = ,937 (Adjusted R Squared = ,888)

c. R Squared = ,940 (Adjusted R Squared = ,894)

Tabel 8 menunjukkan bahwa, nilai F test untuk hubungan antara *job enrichment* dan kepuasan kerja sebesar 15.125 dan signifikan pada 0.05 berarti ada perbedaan kepuasan kerja yang disebabkan oleh *job enrichment*. Sama halnya hubungan antara *job enrichment* dan motivasi yang memberikan nilai F test sebesar 19.189 dan signifikan pada 0.05 yang berarti terdapat perbedaan motivasi yang disebabkan oleh *job enrichment*.

Sedangkan hubungan *job enrichment* dengan komitmen organisasi memberikan nilai F test sebesar 20.311 dan signifikan pada 0.05 yang berarti terdapat perbedaan komitmen organisasi yang disebabkan oleh *job enrichment*.

PEMBAHASAN

Besarnya hasil Overall Mean Score *job enrichment* dapat dilihat bahwa *job enrichment* pada karyawan di PT Fajar Surya Wisesa memiliki kategori netral karena berada di nilai mean score 3.40 terutama pada dimensi otonomi. Hal ini mungkin disebabkan PT Fajar Surya Wisesa masih memberi sedikit kesempatan *R* untuk karyawan dalam berfikir dan bertindak secara mandiri.

Kepuasan kerja pada karyawan PT Fajar Surya Wisesa memiliki tingkatan yang puas dengan mean score 3.41. Hal ini mungkin disebabkan manajemen perusahaan memperlakukan karyawan dengan jujur sehingga karyawan menjadi puas. Motivasi pada karyawan PT Fajar Surya Wisesa memiliki tingkatan yang tinggi dengan mean score 3,42 terlihat dari pekerjaan menarik minat karyawan sehingga karyawan menjadi termotivasi.

Komitmen organisasi pada karyawan PT Fajar Surya Wisesa memiliki tingkatan yang tinggi dengan mean score 3.41 hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan menganggap permasalahan perusahaan adalah permasalahan mereka sendiri sehingga menjadi komitmen.

Prosentasi pengaruh variable independen terhadap variable dependen antara *job enrichment* dengan kepuasan kerja ($R^2 = 81,3\%$) ;

job enrichment dengan motivasi ($R^2 = 83,9\%$) ; *job enrichment* dengan

komitmen organisasi ($R^2 = 85\%$) ada pengaruh signifikan.

Berdasarkan hasil analisis regresi table 3,4,5 diperoleh bukti bahwa nilai t untuk pengaruh *job enrichment* terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 16,556 pada signifikansi 0,000 ($<0,05$) berarti ada pengaruh yang signifikan, sedangkan nilai t untuk pengaruh *job enrichment* terhadap motivasi sebesar 18,102 pada signifikansi 0,000 ($<0,05$) berarti ada pengaruh yang signifikan dan nilai t untuk pengaruh *job enrichment* terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 18,882 pada signifikansi 0,000 ($<0,005$) berarti ada pengaruh yang signifikan.

Hasil uji Manova menunjukkan ada perbedaan secara simultan antara variable dependen (Kepuasan Kerja; Motivasi kerja; Komitmen organisasi) terhadap variable independen (*job enrichment*).

KESIMPULAN

Hasil penelitian penulis sedikit berbeda dengan jurnal hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Raza dan Nawaz dengan topik “*Impact of Job Enrichment on Employees’ Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment*” di Pakistan yang mengemukakan bahwa *job enrichment* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi dan komitmen organisasi sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu dalam penelitian ini *job enrichment* memiliki tingkatan cukup sedangkan kepuasan kerja, motivasi dan komitmen organisasi memiliki tingkatan puas dan tinggi.

Sedangkan kualitas hubungan *job enrichment* dengan kepuasan kerja, kualitas hubungan *job enrichment* dengan motivasi dan kualitas hubungan *job enrichment* dengan komitmen organisasi, masing-masing memiliki korelasi yang positif dan kuat artinya jika variable dependent meningkat maka mempengaruhi peningkatan variable independent.

SARAN

PT Fajar Surya Wisesa sebaiknya lebih meningkatkan *job enrichment* agar kepuasan kerja, motivasi dan komitmen terhadap perusahaan meningkat, sehingga karyawan semakin memiliki kepuasan kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya, motivasi kerja tinggi, ketidakhadiran dan turnover yang rendah serta kinerja pekerjaan yang berkualitas. Disamping itu manajemen perusahaan perlu mengatur pekerjaan karyawan seefektif mungkin sehingga karyawan dapat menyelesaikan aktivitasnya dengan akurat dan tepat waktu. Manajemen perusahaan perlu meningkatkan kebebasan karyawan dalam bertanggung jawab dan memberi umpan balik atas kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J.P. (1997). *Commitment In Workplace : Theory, Research, And Application* (California : SAGE Publication).
- Ghozali, Imam., (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (3th ed.). Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Greenberg, J & Baron, R.A. (2008). *Behavior in Organizations* (9th ed).New Jersey, Perason Prentice Hall.
- Hasibuan, Malayu S.P (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi revisi, Jakarta Bumi Aksara.
- Ivancevich, J.M. (2007). *Human Resource Management* (10th ed). New York: McGraw Hill
- Mas’ud, F. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional*. Semarang: BPFE UNDIP

- Mathis Robert L & Jackson John H (2002) *Manajemen Sumber daya Manusia* Jakarta, Salemba Empat
- Nawawi, Hadari (2003), *Manajemen Sumber Daya Manusia yang kompetitif untuk Bisnis*, Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Raza, M.A & Nawaz, M.M. (2011). *Impact of Job Enrichment on Employees's Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment : Evidence from Public Sector of Pakistan. European Journal of Social Sciences*, vol 23.
- Robbins, Stephen.P & Judge, Timothy.A .(2009). *Organizational Behavior*(13th ed). New York: McGraw Hill.
- Sekaran, U. (2006). *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Steers, R.M (2008) *Efektivitas Organisasi*. Jakarta : airlangga
- Suprihanto (2000), *penilaian Kinerja & Pengembangan Sumber daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE
- Uyanto, S, S. (2006). *Pedoman Analisis Data Dengan SPSS* (3th ed.)
- Yamane, Taro (2003), *Elementary Sampling Theory, Englewood cliffs prentice Hall*