

Job Enrichment Dan Job Enlargement

Di Bank Bengkulu Cabang Utama

Alvino Sabri Utama¹⁾, Praningrum²⁾, Sugeng Susetyo³⁾
Mahasiswa PS Magister Manajemen, Universitas Bengkulu¹⁾
Dosen PS Magister Manajemen, Universitas Bengkulu^{2),3)}
Corresponding Author : Praningrum@unib.ac.id

Abstract :

The objectives of study to describe job enrichment and job enlargement at Bank Bengkulu Main Branch. This study uses a qualitative descriptive design, employee at Bank Bengkulu Main Branch in 2021 as many as 71 people and as many as five informants namely Head of Main Branch, Head of Operations Section, Head of Credit Section, Head of Marketing Section and Head of Sub- Branch Sudirman. Aata analysis using descriptive qualitative. The results showed that job enrichment at Bank Bengkulu Main Branch had been managed well, the assessment of the five dimensions of job enrichment on average was very high. Starting from the first highest dimension, Feedback, Task Identity, Task Significance, Autonomy and Skill Variety. That is, there is an increase in the work of employees by increasing the responsibility for planning, organizing, controlling and evaluating work. Job enlargement at Bank Bengkulu Main Branch has been well managed, the assessment of the three dimensions of job enrichment on average is very high. Starting from the first highest dimension, Task structuring, Job arrangement and Job meaningfulness. That is, there is an increase in job variations by combining or uniting two or more jobs at Bank Bengkulu Main Branch.

Keywords: *Job Enrichment, Job Enlargement, BPD Bengkulu*

Abstrak :

Pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam organisasi menjadi permasalahan utama yang dihadapi banyak organisasi khususnya di bidang bisnis. Kemampuan menghadapi tantangan pada sebuah organisasi tergantung pada kemampuan dalam mengatur dan mengelola sumber daya manusianya, karena sumber daya manusia inilah yang akan menjadi *competitive advantage* dari sebuah perusahaan. Permasalahan yang muncul terletak pada bagaimana mempertahankan karyawan untuk tetap dapat bekerja sesuai dengan tuntutan yang ada, dan selalu bersemangat dalam setiap pekerjaannya. Salah satunya dengan cara *job enrichment* dan *job enlargement* terhadap karyawan. Penelitian ini menggunakan desain deskriptif kualitatif, adalah seluruh karyawan tetap di Bank Bengkulu Cabang Utama pada tahun 2021 yakni sebanyak 71 orang dan sebanyak lima informan yaitu Kepala Cabang Utama, Kasi Bagian Operasional, Kasi Bagian Kredit, Kasi Bagian Pemasaran dan Kepala Cabang Pembantu Sudirman. Untuk analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job enrichment* di Bank Bengkulu Cabang Utama telah diterapkan dengan baik, penilaian terhadap lima dimensi *job enrichment* rata-rata sebesar 4,34 (sangat tinggi). Dimulai dari dimensi tertinggi pertama *Feedback* (4,80), *Task Identity* (4,55), *Task Significance* (4,37), *Autonomy* (4,23) dan *Skill Variety* (3,88). Terdapat peningkatan pekerjaan karyawan dengan menambah tanggung jawab untuk merencanakan, mengatur, mengendalikan dan mengevaluasi pekerjaan. *Job enlargement* di Bank Bengkulu Cabang Utama telah diterapkan dengan baik, penilaian terhadap tiga dimensi *job enrichment* rata-rata 4,82 (sangat tinggi). Dimulai dari dimensi tertinggi pertama *Task structuring* (4,85), *Job arrangement* (4,81) dan *Job meaningfulness* (4,77). Artinya, adanya penambahan variasi pekerjaan dengan mengkombinasikan atau menyatukan dua pekerjaan atau lebih pada Bank Bengkulu Cabang Utama.

Kata kunci : *Job Enrichment, Job Enlargement, BPD Bengkulu*

PENDAHULUAN

Pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam organisasi menjadi permasalahan utama yang dihadapi banyak organisasi khususnya di bidang bisnis. Kemampuan menghadapi tantangan pada sebuah organisasi tergantung pada kemampuan dalam mengatur dan

mengelola sumber daya manusianya, karena sumber daya manusia inilah yang akan menjadi *competitive advantage* dari sebuah perusahaan.

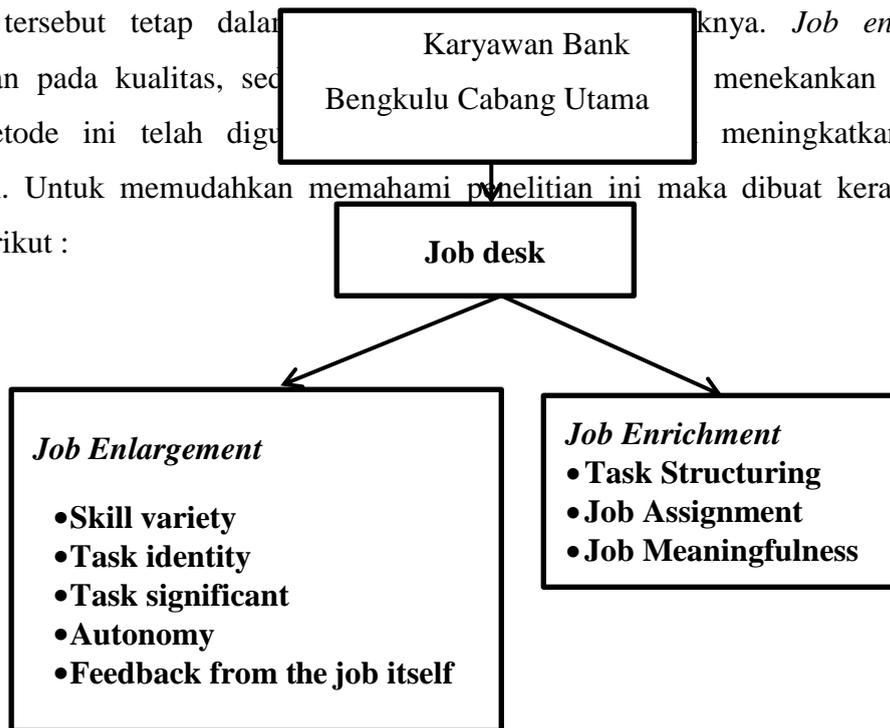
Permasalahan yang muncul terletak pada bagaimana mempertahankan karyawan untuk tetap dapat bekerja sesuai dengan tuntutan yang ada, dan selalu bersemangat dalam setiap pekerjaannya. Salah satunya dengan cara *melakukan job enrichment* terhadap karyawan. *Job Enrichment* adalah pendekatan desain pekerjaan yang secara langsung menerapkan teori karakteristik pekerjaan untuk membuat pekerjaan lebih menarik dan meningkatkan motivasi kerja karyawan. *Job enrichment* dapat meningkatkan motivasi karyawan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional, hal ini karena *job enrichment* mampu membuat karyawan merasa lebih dihargai karena dengan adanya pengayaan pekerjaan berarti perusahaan lebih memperhatikan karyawan sehingga membuat karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, puas terhadap pekerjaan yang diberikan perusahaan dan juga lebih berkomitmen terhadap perusahaannya.

Aspek lainnya dalam desain pekerjaan adalah *job enlargement*. *Job enlargement* adalah sebuah rencana membuat pekerjaan “lebih besar” atau “lebih luas”, dengan menambahkan jumlah tugas kerja yang harus dilakukan setiap orang. *Job enlargement* berfungsi agar karyawan tidak bosan bekerja, karena diberi tugas baru walaupun pekerjaan tersebut masih dalam tingkat keterampilan/kesulitan yang sama (Quilim, et al., 2018). *Job enlargement* bertujuan untuk memperluas isi pekerjaan karyawan secara horizontal, artinya karyawan akan diberikan tugas yang lebih banyak, di mana perluasan tersebut tetap dalam satu level pekerjaan pokoknya. *Job enrichment* lebih menekankan pada kualitas, sedangkan *job enlargement* lebih menekankan pada kuantitas (Wells, 2010).

KAJIAN PUSTAKA

Job enrichment didasari oleh lima dimensi pekerjaan, meliputi *skill variety*, *task identity*, *task significant*, *autonomy*, dan *feedback from the job itself* (Hackman & Oldham, 1975). *Skill variety* menggambarkan pekerjaan yang memerlukan variasi aktivitas, *task identity* menggambarkan penyelesaian pekerjaan yang melibatkan semua tahap pekerjaan, *task significant* menggambarkan implikasi pekerjaan terhadap lingkungan luar, *autonomy* menjelaskan tingkat kebebasan pekerja untuk mengatur pelaksanaan pekerjaannya, dan *feedback from the job it self* menjelaskan umpan balik yang diberikan pekerjaan terhadap performansi pekerjanya. Terpenuhinya kelima dimensi tersebut menunjukkan bahwa sebuah pekerjaan telah mengalami *job enrichment* (Sungkit & Meiyanto, 2015).

Ada berbagai aspek *job enlargement* yang mempengaruhi efisiensi kinerja karyawan dan dari mana organisasi dapat mempertimbangkan untuk memperbesar pekerjaan karyawan mereka. Pembesaran pekerjaan dapat dilakukan melalui penataan tugas, pengaturan pekerjaan dan pengecekan kebermaknaan suatu pekerjaan (Mwihaki, 2017; Hackman & Oldham, 1975). Pada dasarnya *job enrichment* bertujuan untuk memperluas pekerjaan karyawan secara vertikal, artinya karyawan akan diberi tugas yang levelnya di atas pekerjaan pokoknya saat ini. Sedangkan *job enlargement* bertujuan untuk memperluas isi pekerjaan karyawan secara horizontal, artinya karyawan akan diberikan tugas yang lebih banyak, di mana perluasan tersebut tetap dalam levelnya. *Job enrichment* lebih menekankan pada kualitas, sedangkan *job enlargement* lebih menekankan pada kuantitas. Kedua metode ini telah digunakan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Untuk memudahkan memahami penelitian ini maka dibuat kerangka penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Analisis

Sumber: Greenberg dan Baron (2003); Hackman dan Oldham (1975); Mwihaki,(2017)

Gambar 2.2 dapat dijelaskan desain pekerjaan melalui metode *job enrichment* dan *job enlargement* di Bank Bengkulu Cabang Utama. Metode ini merupakan sebuah konsep yang diterapkan Bank Bengkulu Cabang Utama untuk menjadikan karyawan di dalamnya dapat lebih optimal dalam menjalankan tugas (job desk) yang diberikan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan, melukiskan, menerangkan, menjelaskan dan menjawab secara lebih rinci permasalahan yang akan diteliti dengan mempelajari semaksimal mungkin seorang individu, suatu kelompok atau suatu kejadian. Dalam penelitian kualitatif manusia merupakan instrumen penelitian dan hasil penulisannya berupa kata-kata atau pernyataan yang sesuai dengan keadaan sebenarnya.

Metode perolehan data dalam penelitian ini menggunakan teknik yang dikemukakan oleh Sugiyono (2015) yang terdiri dari kuesioner, wawancara dan dokumentasi.

Subjek pada penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap di Bank Bengkulu Cabang Utama pada tahun 2021 yakni sebanyak 71 orang. Untuk tujuan penentuan jumlah sampling ini, penelitian menggunakan teknik sensus. Sampel sensus dikatakan juga sebagai sampel jenuh. Sampel jenuh ialah teknik pengambilan sampel apabila semua populasi digunakan sebagai sampel dan dikenal sebagai istilah sensus (Akadon & Riduwan, 2010). Jadi jumlah sampel sebanyak 71 orang untuk dimintakan partisipasi dalam pengisian kuesioner. Penentuan informan penelitian menggunakan teknik *purposive sampling*, menurut Sugiyono (2015) pengertian *purposive sampling* adalah teknik menentukan sumber informasi dengan beberapa pertimbangan tertentu yang bertujuan agar data yang diperoleh nantinya dapat lebih representatif, maka pertimbangan orang yang diwawancarai adalah orang-orang yang terlibat masalah *job enrichment* dan *job enlargement* di Bank Bengkulu Cabang Utama diantaranya : Kepala Cabang Utama, Kasi Bagian Operasional, Kasi Bagian Kredit, Kasi Bagian Pemasaran, Kepala Capem Sudirman. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert sebagai alat pengukur variabel-variabel yang akan diuji dan pada setiap jawaban akan diberi skor (Sugiyono, 2015). Indikator-indikator pertanyaan kuesioner akan diukur dengan skala penilaian likert yang memiliki lima tingkat referensi jawaban masing-masing mempunyai skor 1-5 dengan rincian sebagai berikut: Sangat Setuju (5), Setuju (4), Kurang Setuju/Netral (3), Tidak Setju (2), Sangat Tidak Setuju (1).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Job enrichment merupakan peningkatan pekerjaan karyawan Bank Bengkulu Cabang Utama dengan menambah tanggung jawab untuk merencanakan, mengatur, mengendalikan dan mengevaluasi pekerjaan. Berikut hasil penelitian berdasarkan lima dimensi dari *job enrichment*.

Tabel 4.4 Rangkuman Tanggapan terhadap *Job Enricment*

No.	Dimensi	Nilai Rata-rata	Penilaian
1.	<i>Skill Variety</i>	3,88	Tinggi

2.	<i>Task Identity</i>	4,55	Sangat Tinggi
3.	<i>Task Significance</i>	4,37	Sangat Tinggi
4.	<i>Autonomy</i>	4,23	Sangat Tinggi
5.	<i>Feedback</i>	4,80	Sangat Tinggi
Rata-rata		4,34	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil Penelitian, Data Diolah (2022)

Tabel 4.4 diketahui bahwa *job enrichment* karyawan pada Bank Bengkulu Cabang Utama sangat tinggi. Hasil ini mengindikasikan adanya perluasan pekerjaan karyawan, artinya karyawan Bank Bengkulu Cabang Utama diberi tugas yang levelnya di atas pekerjaan pokoknya saat ini. Namun demikian pada dimensi *skill variety*, terlihat mendapatkan nilai rata-rata paling rendah diantara dimensi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa variasi keterampilan karyawan Bank Bengkulu Cabang Utama belum merata pada setiap karyawan, dan hal ini yang menjadi kendala dalam penerapan *job enrichment*. Sebab, penerapan *job enrichment* akan dapat berjalan baik apabila karyawan bersangkutan memiliki keterampilan yang memadai dan memang memiliki keinginan untuk berkembang demi kemajuan kariernya.

Job enlargement merupakan penambahan pekerjaan bagi karyawan Bank Bengkulu Cabang Utama berupa penambahan variasi pekerjaan dengan mengkombinasikan atau menyatukan dua pekerjaan atau lebih. Berikut nilai rata-rata tanggapan responden terhadap *job enlargement* karyawan pada Bank Bengkulu Cabang Utama.

Tabel 4.10 Rangkuman Tanggapan terhadap *Job Enlargement*

No.	Dimensi	Nilai Rata-rata	Penilaian
1.	<i>Task structuring</i>	4,85	Sangat Tinggi
2.	<i>Job arrangement</i>	4,81	Sangat Tinggi
3.	<i>Job meaningfulness</i>	4,77	Sangat Tinggi
Rata-rata		4,82	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil Penelitian, Data Diolah (2022)

Tabel 4.10 diketahui bahwa *job enlargement* karyawan pada Bank Bengkulu Cabang Utama sangat tinggi. Hasil ini mengindikasikan adanya penambahan variasi pekerjaan dengan mengkombinasikan atau menyatukan dua pekerjaan atau lebih pada Bank Bengkulu Cabang Utama. Bank Bengkulu Cabang Utama hampir menerapkan *job enlargement* pada setiap divisi kerja yang ada. Manajemen menambah tugas kecil-kecilan misalnya pada bagian *costumer service* yang sebelumnya menerima permasalahan komplain nasabah, selanjutnya diberikan tugas tambahan untuk mempresentasikan produk-produk yang dimiliki bank. Begitu juga dengan analisis kredit yang sebelumnya hanya menerima atau menolak ajukan

kredit calon nasabah, kemudian diberi perluasan tugas untuk menjelaskan alasan penolakan kredit tersebut dengan menghubungi atau mendatangi langsung calon nasabah.

Pembahasan hasil penelitian terdapat perbedaan dengan latar belakang yang muncul berbagai masalah yang diuraikan mengenai *job enrichment* dan *job enlargement*. Perbedaan tersebut diakibatkan dilatar belakang masih menurut pra survei yang hanya dijabarkan oleh beberapa orang dipilih secara acak untuk mengamati fenomena yang terjadi di bank bengkulu cabang utama. Selanjutnya dilakukan penelitian untuk mendapatkan hasil yang valid terhadap penelitian ini melalui kuisisioner dengan menyebarkan kuisisioner kepada 71 orang karyawan tetap. Didapatkan hasil yang berbeda antara pengamatan dari beberapa orang karyawan dengan dilakukan penelitian langsung terhadap seluruh karyawan bank bengkulu cabang utama.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan bab sebelumnya maka penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Job enrichment* di Bank Bengkulu Cabang Utama telah diterapkan dengan baik, penilaian terhadap lima dimensi *job enrichment* rata-rata sangat tinggi. Dimulai dari dimensi tertinggi pertama *feedback, task identity, task significance, autonomy* dan *skill variety*. Artinya, terdapat peningkatan pekerjaan karyawan dengan menambah tanggung jawab untuk merencanakan, mengatur, mengendalikan dan mengevaluasi pekerjaan.
2. *Job enlargement* di Bank Bengkulu Cabang Utama telah diterapkan dengan baik, penilaian terhadap tiga dimensi *job enrichment* rata-rata sangat tinggi. Dimulai dari dimensi tertinggi pertama *Task structuring, Job arrangement* dan *Job meaningfulness*. Artinya, adanya penambahan variasi pekerjaan dengan mengkombinasikan atau menyatukan dua pekerjaan atau lebih pada Bank Bengkulu Cabang Utama.

Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manajemen Bank Bengkulu Cabang Utama supaya dapat lebih intensif melakukan pemerataan keterampilan (*skill variety*), khususnya kepada karyawan yang minim pengalaman dan tergolong masih baru. Selain pendidikan dan pelatihan, manajemen dapat melakukan rotasi kerja pada divisi atau bidang yang sama. Dengan cara ini, karyawan akan memiliki pengalaman baru dan juga dapat mengurangi kejenuhan karena pekerjaan yang monoton.
2. Manajemen dapat melihat kondisi karyawan saat ini dari hasil *assessment* melalui *key performance indicators*. Apabila karyawan memiliki kinerja yang tinggi maka dapat diterapkan kebijakan *job enrichment* pada karyawan bersangkutan, hal ini juga untuk lebih mengoptimalkan potensi sekaligus mediator untuk promosi karyawan. Namun, apabila kinerja karyawan stagnan dan cenderung rendah, maka manajemen dapat melakukan pembinaan dan bimbingan kepada karyawan bersangkutan.

DAFTAR PUSTAKA

Jurnal

- Baron, A. R. & Greenberg, J., 2003. *Organizational Behaviour in Organization. Understanding and managing the human side of work*. Canada: Prentice Hall.
- Baron, R. & Kenny, D. A., 2016. The moderator-mediator distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp. 1173-1182.

- Bonifacius, N. A., Supartha, W. G. & Piartrini, P. S., 2016. Pengaruh Job Enlargement dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja di Kantor Wilayah DJKN Bali dan Nusa Tenggara Serta KPKNL Denpasar. *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, 21(1), pp. 1-10.
- Cherati, H., Mahdavi, I. & Rezaeian, J., 2013. The Mediating Role of Job Satisfaction between Spiritual Intelligence and Organizational Commitment. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1(1), pp. 1-11.
- Choudhary, S., 2016. Job enrichment: A tool for employee motivation. *International Journal of Applied Research*, 2(5), pp. 1020-1024.
- Davoudi, M. & Mehdi, S., 2013. Impact of job enrichment in organizational citizenship behavior. *SCMS Journal of Indian Management*, 10(2), pp. 106- 112.

Prosiding

- Ongkowidjojo, A., 2013. Pengaruh job enrichment terhadap motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada PT. Nutrifood Indonesia Surabaya. *Kajian Ilmiah Manajemen*, 2(2), pp. 1-11.
- Sekaran, U. & Bougie, R., 2010. *Research Method For Business: A. Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons.

Buku

- Akadon & Riduwan, 2010. *Rumus dan Data Dalam Analisis Statistika*. Bandung:Alfabeta.
- Dessler, G., 2008. *Human resource management, 11th Edition*. New York, USA: Pearson Prentice Hall.
- House, R. J., 1996. Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), pp. 323-352.
- Luthans, F., 2011. *Organizational Behavior 12th Edition*. New York: MBA 633.
- Moleong, L. J., 2017. *Metode Penelitian Kualitatif, cetakan ke-36*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G. & Fuller, J., 2001. *The Influence Of Empowerment And Job Enrichment On Employee Loyalty In A Downsizing Environment*. *Group & Organization Management*, 26(1), pp. 93-113.