

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Motivasi**

Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu (Robbins, 2018). Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting karyawan mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal (Hasibuan, 2013). Dalam pengertian umum, motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah suatu tujuan tertentu. Motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja karyawan ikut menentukan besar kecilnya prestasinya.

Motivasi kerja adalah seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja, sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu (Pinder, 2013). Motivasi kerja merupakan kekuatan di dalam diri yang dapat membangkitkan, mengarahkan dan mempengaruhi seseorang untuk memiliki intensitas dan ketekunan perilaku sukarela dalam melakukan suatu pekerjaan (Uno, 2012). Motivasi kerja adalah sekumpulan kekuatan ataupun energi baik dari dalam maupun luar pekerjaan, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunannya (Riadi, 2020). Motivasi kerja merupakan suatu kerelaan

individu untuk berupaya semaksimal mungkin dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu sehingga secara tidak langsung juga mempengaruhi performa kinerja individu yang berdampak kepada perusahaan (Robbins and Judge, 2013).

Aspek motivasi kerja karyawan menurut Sutanto dibagi menjadi tiga yaitu Motivasi kerja merupakan suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku dalam organisasi (*direction of behaviour*), tingkat usaha (*level of effort*) dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*) (Agusta, 2013). Motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang di telah diberikan (Muchlisin, 2020). Selain itu motivasi kerja adalah proses psikologis yang membangkitkan, mengarahkan dan ketekunan dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan (Wibowo, 2014). Terdapat tiga jenis motivasi kerja, yaitu:

- a) Materil intensif adalah alat motivasi yang diberikan itu berupa uang atau barang yang memiliki nilai pasar, jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Sebagai contoh kendaraan rumah dan lain sebagainya.
- b) Non materil intensif adalah alat motivasi yang diberikan berupa barang atau benda yang tidak bernilai, hanya memberikan

kepuasan rohani saja sebagai contoh medali, piagam, bintang jasa dan lain sebagainya.

- c) Kombinasi dari materiil dan non materiil intensif adalah alat motivasi yang diberikan itu berupa materiil (uang atau barang) dan non materiil (medali dan piagam) jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan rohani (Wibiasuri, 2014).

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Kebutuhan dan keinginan seseorang berbeda dengan kebutuhan dan keinginan orang lain. Perbedaan kebutuhan dan keinginan seseorang itu terjadi karena proses mental yang terjadi dalam diri orang tersebut. Proses mental itu merupakan pembentukan persepsi pada diri orang yang bersangkutan dan proses pembentukan persepsi diri pada hakikatnya merupakan proses belajar seseorang terhadap segala sesuatu yang dilihat dan dialaminya dari lingkungan yang ada di sekitarnya (Hamali, 2018).

Tujuan motivasi yaitu meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan kestabilan kerja karyawan, meningkatkan kedisiplinan karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan

baik, meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya. Adanya motivasi kerja karyawan yang tinggi bisa dikatakan bahwa akan melancarkan perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena dengan adanya tujuan motivasi kerja terhadap karyawan (Hartono, 2015).

Motivasi kerja dipengaruhi oleh dua faktor, yang pertama adalah faktor internal yaitu motivasi seseorang dipengaruhi dalam diri seseorang, misalnya jika seorang karyawan yang ingin mendapatkan nilai yang memuaskan dalam penilaian kinerja akan mengarahkan keyakinan dan perilakunya sedemikian rupa sehingga memenuhi syarat dari penilaian kinerja yang telah ditentukan. Hal ini akan berhubungan dengan aspek-aspek atau kekuatan yang ada dalam diri seseorang untuk mencapai sebuah tujuan, misalnya aspek efikasi diri. Menurut Bandura (2004) dalam Dewi (2015) *self-efficacy* merupakan kepercayaan seseorang terhadap keyakinan diri dan kemampuannya dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga memperoleh suatu keberhasilan. Selanjutnya faktor eksternal yaitu faktor yang berasal dari luar individu seperti faktor kenaikan pangkat, penghargaan, gaji, keadaan kerja, kebijakan perusahaan, serta pekerjaan yang mengandung tanggung jawab. Karyawan akan termotivasi apabila ada dukungan dari manajemen serta lingkungan kerja yang kondusif yang pada gilirannya berdampak pada kepuasan kerja (Dewi & Dewi, 2015).

## 2.2 Kompensasi

Kompensasi yang layak sangat diharapkan dari karyawan untuk mencukupi kebutuhan keluarga ataupun pribadi. Bila kompensasi diberikan secara benar, karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai tujuan atau sasaran perusahaan. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis (Hasibuan, 2017). Kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya (Wibowo, 2016). Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Marwansyah, 2016).

Kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa karyawan ada perusahaan. Kompensasi tidak hanya sekedar dalam bentuk finansial saja seperti gaji, upah, komisi, dan bonus ataupun asuransi, bantuan social, uang cuti, uang pensiun, dan sebagainya tetapi juga dalam berbentuk bukan finansial seperti pekerjaan dan

lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, status dan kebijakan (Yusuf, 2015).

Pemberian kompensasi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja dan bisa menjadi salah satu faktor untuk memotivasi karyawan saat bekerja. Pemberian kompensasi harus dengan kebijakan yang sistematis dari perusahaannya sehingga pemberian kompensasi dianggap adil bagi seluruh anggota perusahaan dengan pemilihan yang rasional. Jika pemberian kompensasi tidak secara sistematis maka prestasi dan motivasi kerja karyawan akan cenderung menurun, karena akan dianggap tidak adil dalam pemilihannya.

Kompensasi yang diberikan perusahaan tentunya memiliki tujuan, menurut Hasibuan (2017) ada beberapa tujuan kompensasi yaitu dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara perusahaan dengan karyawan, karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik sedangkan perusahaan harus membayar karyawan sesuai dengan apa yang karyawan kerjakan. Tujuan kompensasi menurut Hasibuan (2017) untuk memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan, dan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam memajukan organisasi atau perusahaan karena karyawan memiliki motivasi untuk bekerja lebih baik. Kelayakan pemberian kompensasi akan menimbulkan persepsi karyawan terhadap kompensasi positif atau negatif. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kompensasi ada dua jenis yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi Langsung adalah penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang ditetapkan organisasi (Sinambela, 2016). Dari penjelasan tersebut kompensasi langsung merupakan bagian dari kompensasi secara keseluruhan yang pembayarannya pada umumnya menggunakan uang dan terkait dengan prestasi kerja yang dapat berupa gaji, upah, insentif, komisi, dan bonus. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan atau manfaat bagi para pekerja diluar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang (Sinambela, 2016). Kompensasi tidak langsung juga mempunyai peranan yang tak kalah pentingnya dengan kompensasi langsung karena sebagai penambah motivasi karyawan akan imbalan bonus yang diberikan diluar dari gaji pokok.

Kompensasi yang diberikan perusahaan juga memiliki indikator dalam pemberiannya untuk karyawan, dimensi dan indikator kompensasi dibagi menjadi 6 bagian yaitu:

- a. Gaji/upah merupakan balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan yang tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
- b. Insentif merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu, yang prestasinya di atas prestasi standar, pemberian insentif dimaksudkan untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih bersemangat sehingga produktivitas karyawan meningkat.

- c. Bonus merupakan balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target, diberikan satu sekali terima tanpa suatu ikatan pada masa yang akan datang, beberapa persen dari laba yang kemudian dibagikan kepada yang berhak menerima bonus.
- d. Tunjangan merupakan pemberian kompensasi guna menciptakan rasa nyaman dan aman dalam bekerja, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, bayaran di luar jam kerja (sakit, cuti, libur besar).
- e. Fasilitas merupakan program pelayanan karyawan yang berupa fasilitas guna mempermudah karyawan dalam bekerja.
- f. Asuransi merupakan perjanjian antara dua belah pihak dengan pihak penanggung mengikat diri kepada tertanggung dengan menerima premi asuransi (Badriyah, 2015).

Faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi yaitu penawaran kerja dan permintaan tenaga kerja, kemampuan dan kesediaan perusahaan, serikat buruh, produktifitas kerja karyawan, pemerintah dengan undang-undang, biaya hidup, posisi jabatan karyawan (Hasibuan, 2017).

### **2.3 Pelatihan**

Pada saat ini persaingan global dalam proses kerja menuntut perusahaan untuk lebih aktif lagi dalam melatih karyawan agar adaptif terhadap perubahan tempat kerja. Organisasi perlu menyediakan pelatihan



yang tepat dan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan karyawan. Pelatihan merupakan salah satu sumber motivasi yang tepat bagi sebuah organisasi untuk meningkatkan kapabilitas karyawannya. Perusahaan diharapkan memberi pelatihan yang baik sehingga keterampilan karyawan meningkat dan tidak tertinggal dari karyawan perusahaan lain, dikarenakan persaingan yang ketat. Perusahaan menginginkan karyawan yang berkualitas di saat pencarian karyawan, akan tetapi jika karyawan yang berkualitas tidak dibimbing kembali atau tidak diberikan pelatihan lagi kinerjanya akan menurun seiring waktu.

Pelatihan bagi karyawan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap karyawan agar semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Pelatihan kerja adalah serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya, pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar (Widodo, 2015). Pelatihan adalah proses pengajian karyawan baru atau sekarang yang membutuhkan kemampuan dasar dan kegiatan untuk meningkatkan nilai dalam kerja (Dessler, 2016). Pelatihan adalah proses sistematis pengubah perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional (Hamali, 2016).

Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh dan mempelajari sikap, kemampuan, keahlian,

pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan (Kamal, 2015). Di setiap perusahaan memiliki proses serta sistem yang berbeda dalam program pelatihannya. Di dalam perusahaan kecil, menengah, besar pastinya memiliki sistem pelatihan karyawan yang sesuai dengan bidang dan kemampuannya. Pelatihan biasanya berfokus pada penyediaan bagi karyawan keterampilan-keterampilan khusus yang dapat langsung terpakai untuk pelaksanaan pekerjaan dan membantu karyawan mengoreksi kelemahan ataupun kesalahan dalam kinerja karyawan. Tujuan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan adalah untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas, mendukung perencanaan SDM, meningkatkan moral anggota, memberikan kompensasi yang tidak langsung, meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, mencegah kedaluarsa kemampuan dan pengetahuan personil, meningkatkan perkembangan kemampuan dan keahlian personil. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan dalam memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan (Widodo, 2015).

Pelatihan juga memiliki manfaat bagi kedua belah pihak antara karyawan dan perusahaan, manfaat program pelatihan bagi perusahaan diantaranya manfaat untuk karyawan yaitu membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif, membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri, memberi informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan,

keterampilan, komunikasi dan sikap, meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan. Selain manfaat untuk karyawan pastinya pelatihan juga bermanfaat untuk perusahaan yaitu mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit, memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan, memperbaiki moral SDM, membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan, menciptakan gambaran perusahaan yang lebih baik (Zainal, 2014).

Pelatihan yang akan diadakan harus selalu memperhatikan sejauh mana pola pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan dapat menjamin proses belajar yang efektif. Jenis-jenis pelatihan yang biasa dilakukan dalam organisasi adalah pelatihan dalam kerja (*on the job training*), magang (*apprenticeship*), pelatihan di luar kerja (*of-the-job training*), pelatihan di tempat mirip sesungguhnya (*vestibule training*), simulasi kerja (*job simulation*) (Widodo 2015).

#### **2.4 Job Enrichment dan Job Enlargement**

*Job enrichment* dapat dijelaskan sebagai keragaman yang lebih besar dalam konten pekerjaan di tempat kerja yang dicapai dengan memberikan otonomi kepada karyawan, dalam proses pengambilan keputusan, karyawan akan merasa bertanggungjawab atas perilaku dan hasil pekerjaan karyawan. *Job enrichment* mengacu pada pengembangan vertikal dari pekerjaan. Penambahan ini meningkatkan sejauh mana pekerja itu mengendalikan

perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dari kerjanya. Suatu pekerjaan yang diperkaya mengorganisasi tugas-tugas sedemikian sehingga memungkinkan pekerjaan itu untuk melakukan kegiatan lengkap, meningkatkan kebebasan dan ketidak tergantungan karyawan itu, meningkatkan tanggung jawab dan memberikan umpan balik sehingga seorang individu akan mampu menilai dan megoreksi kinerjanya sendiri (Robbins, 2017). *Job enrichment* merupakan salah satu cara untuk memotivasi karyawan dengan memberikan kesempatan untuk menggunakan berbagai kemampuan karyawan, ini dilakukan dengan memberi lebih banyak tanggung jawab dan variasi dalam pekerjaan karyawan. *Job enrichment* berakar pada teori Herzberg tentang *providing hygiene*, atau faktor motivasi pada pekerjaan untuk meningkatkan motivasi. Terkadang, pengayaan tidak dikontrol secara kaku oleh manajemen; karyawan, terutama dalam pekerjaan yang mengalami pertumbuhan industri yang tinggi, akan memperkaya pekerjaan karyawan itu sendiri (dan menjadi puas dengan hasilnya) (Robbins, 2021).

Meningkatkan *job enrichment* dalam pekerjaan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dikarenakan karyawan akan termotivasi dalam penyelesaian pekerjaannya. Pemberian tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan maka karyawan akan semakin puas karena hasil dari pekerjaan mendapatkan pengakuan. *Job enrichment* mengacu pada pengembangan vertikal dari perusahaan. Karyawan merasa cukup bebas dalam melaksanakan pekerjaan serta mudah mengevaluasi hasil kerjanya sendiri, sehingga motivasi dan kepuasan kerja dapat

ditingkatkan. Begitu banyak pekerjaan sangat membosankan dan monoton dan apa yang dapat dilakukan untuk membuat pekerjaan yang ditawarkan lebih memuaskan, dengan mengurangi biaya perekrutan, meningkatkan retensi karyawan yang berpengalaman dan memotivasi karyawan untuk tampil di tingkat yang tinggi. Beberapa faktor kunci dalam indikator pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) menurut Robbins (2017) adalah:

- a) Menggabungkan tugas, gabungan berbagai bentuk aktivitas kerja karyawan 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. Menciptakan unit kerja alami (*natural works units*) merupakan salah satu cara memperkaya pekerjaan dengan melalui pembentukan unit kerja yang alami dimana pegawai mendapatkan kepemilikan pekerjaan. Unit kerja berarti tugas yang dilakukan pekerja 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.

- b) Menampilkan hubungan pelanggan, karyawan sangat jarang kontak dengan pengguna produk ataupun jasanya. Jika hubungan tersebut dapat dibangun, komitmen kerja dan motivasi biasanya akan meningkat. Hal ini meningkatkan keanekaragaman otonomi, dan umpan balik bagi karyawan.
- c) Memperluas pekerjaan vertikal, ketika kesenjangan 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 karyawan.
- d) Membuka saluran *feedback* dengan meningkatkan umpan balik, pekerja tidak hanya belajar bagaimana sebaiknya mereka menyamakan pekerjaannya, tetapi hanya dengan memperbaiki kinerja mereka, memperburuk atau mengulang pada tingkat yang tetap. Idealnya umpan balik ini menyangkut kinerja yang dapat diterima langsung seperti pekerja melakukan pekerjaannya dan perlu kebiasaan dasar manajemen.

Pengayaan pekerjaan bukan tanpa risiko, karyawan yang melakukannya tanpa determinasi untuk melakukannya dengan benar akan gagal. Untuk itu faktor-faktor di atas juga diperlukan untuk mempertimbangkan bagaimana karyawan dapat menjalankan tanggung jawab tugasnya dengan baik. *Job enrichment* memiliki lima dimensi inti yang mempengaruhi biasanya memberikan kontribusi bagi orang yang menikmati pekerjaan:

- a) *Skill variety*, meningkatkan jumlah keterampilan individu yang digunakan ketika melakukan pekerjaan.
- b) *Task identity*, mengaktifkan orang untuk melakukan pekerjaan dari awal hingga akhir.
- c) *Task significant*, memberikan pekerjaan yang memiliki dampak langsung terhadap organisasi atau para stakeholder.
- d) *Autonomy*, meningkatkan tingkat pengambilan keputusan, dan kebebasan untuk memilih bagaimana dan ketika pekerjaan selesai.
- e) *Feedback*, meningkatkan jumlah pengakuan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dan mengkomunikasikan hasil karya orang (Greenberg, 2017).

Dimensi utama dalam tugas mempengaruhi hasil kerja karyawan yang telah termotivasi secara internal. Berhasil atau tidaknya hasil kerja

dalam *job enrichment* tergantung karyawan untuk berkembang dan berpikir positif.

*Job enlargement* merupakan penambahan pekerjaan bagi karyawan berupa penambahan variasi pekerjaan dengan mengombinasikan atau menyatukan dua pekerjaan atau lebih. *Job enlargement* merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan pengalaman karyawan, terutama pada karyawan yang berpotensi untuk berkembang atau berpotensi untuk dipromosikan. *Job enlargement* adalah perluasan kerja atau perluasan kerja horisontral yang memperluas pekerjaan untuk memasukan tugas yang sebelumnya dilakukan oleh pekerjaan lainnya (Moorhead, 2013). *Job enlargement* dapat diukur dengan tingkat variasi tugas yaitu pemberian tugas secara horizontal, dimana pekerjaan tambahan itu berada pada tingkat kecakapan dan tanggung jawab yang setara dengan pekerjaan semula (Berdicchia, 2016). Perluasan pekerjaan membuat karyawan mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar. Beberapa pedoman dapat dijadikan patokan dalam rangka pembagian kerja adalah pembagian kerja berdasarkan wilayah atau teritorial, pembagian kerja berdasarkan jenis produksi, pembagian kerja berdasarkan pelanggan yang dilayani, pembagian kerja berdasarkan fungsi (rangkaian kerja) dan pembagian kerja berdasarkan waktu (Usman, 2014).

Perbedaan *job enrichment* dan *job enlargement* adalah *job enlargement* merupakan pemberian tugas dan tanggung jawab lebih besar



pada karyawan. Namun ini dalam bentuk kuantitas. Misalnya seorang telamarketer diminta untuk melakukan panggilan lebih banyak lagi. Sedangkan *job enrichment* hampir sama dengan *job enlargement*. Hanya bedanya jika *job enlargement* menambah kuantitas, maka *job enrichment* menambah pekerjaan dalam hal kualitas. Misalnya, seorang teknisi yang biasanya menangani mesin, kemudian ditugaskan untuk menangani mesin baru yang lebih kompleks. Perbedaan lainnya *job enlargement* merupakan ekspansi pekerjaan secara horizontal, hal ini disebut juga memperluas cakupan pekerjaan, sedangkan *job enrichment* ekspansi pekerjaan secara vertikal. Hal ini disebut juga meningkatkan tanggung jawab pekerjaan.

## **2.5 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Najameddin et al (2016) dengan judul “*Impact of Compensation, Job Enrichment and Enlargement, and Training on Employee Motivation*” dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, *training*, *job enrichment* dan *job enlargement* terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah kompensasi, pelatihan, *job enrichment* dan *job enlargement* memiliki hubungan yang positif dengan motivasi kerja karyawan.

Penelitian serupa yang dilakukan oleh Carissa dan Silvia (2015) dengan judul “Pengaruh *Job Enrichment* Terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pizza Hut Surabaya” yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh *job enrichment* terhadap motivasi kerja dan kepuasan

kerja karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah *job enrichment* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan Pizza Hut Surabaya dan *job enrichment* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Pizza Hut Surabaya.

Penelitian serupa yang pernah dilakukan oleh Ismail et al (2020) dengan judul “*Impact of Compensation, Training, and Enrichment and Enlargement of Health Workers Motivation*” yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, *training*, *job enrichment* dan *job enlargement* terhadap motivasi kerja dan dalam penelitian tersebut menunjukkan hubungan yang positif antara kompensasi, *training*, *job enrichment* dan *job enlargement* terhadap motivasi kerja para pekerjanya.

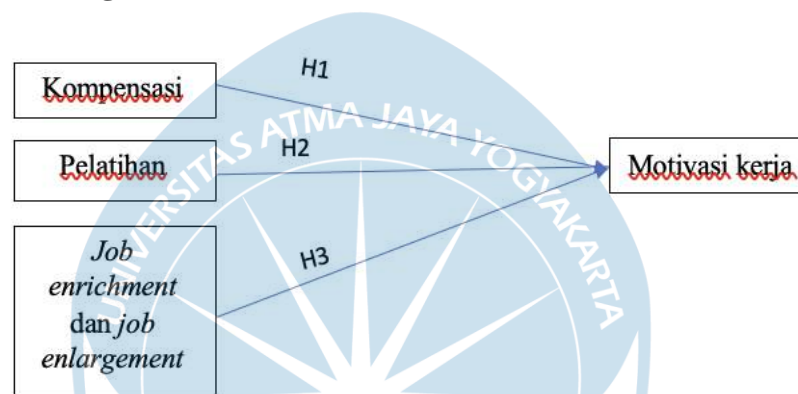
**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil
<i>Impact of Compensation, Job Enrichment and Enlargement, and Training on Employee Motivation</i> (Najameddin Sadeng Tumi, Ali Nawari Hasan, Jamshed Khalid, K. J. Somaiya Institute of	Sampel: karyawan yang bekerja di perusahaan telekomunikasi di Libya di tahun 2016, penyebaran 600 kuesioner.  Analisis data: uji statistik deskriptif variabel, analisis korelasi, regresi	Kompensasi, pelatihan, <i>job enrichment</i> dan <i>job enlargement</i> memiliki hubungan yang positif dengan motivasi kerja karyawan

Management, Mumbai, India)	menggunakan software AMOS dan menggunakan persamaan SEM.	
Pengaruh <i>Job Enrichment</i> Terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pizza Hut Surabaya (Carissa Faustina Gondosiswanto, Silvia Florencia, Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra 2015)	Jenis penelitian: penelitian kuantitatif dan hubungan kasual. Populasi dan sampel: pengambilan sampel menggunakan probability sampling – cluster sampling dengan jumlah sampel 100 pekerja pizza hut. Teknik analisis data: menggunakan statistik deskriptif dan analisis regresi linear sederhana.	<i>Job enrichment</i> berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan Pizza Hut Surabaya. <i>Job enrichment</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Pizza Hut Surabaya.
<i>Impact of Compensation, Training, And Job Enrichment and Enlargement on Health Workers Motivation</i> (Ismail Al	Data dikumpulkan melalui survei swakelola terorganisir. Kuesioner dulu didistribusikan kepada 600 tenaga	Kompensasi, pelatihan, <i>job enrichment</i> dan <i>job enlargement</i> memiliki pengaruh yang positif dengan

Abri Rusinah bte Siron, <i>College of Graduate Studies in Businesses and Management, Tenaga</i>	kesehatan pada periode 2019/2020.  Data dianalisis menggunakan SPSS dan AMOS.	motivasi kerja karyawan
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------

## 2.6 Kerangka Penelitian



**Gambar 2.1 Kerangka Penelitian**

Motivasi karyawan dalam bekerja dianggap sangat penting untuk kemajuan perusahaan dan juga keberhasilan perusahaan. Motivasi karyawan akan tercipta ketika karyawan merasa apa yang diberikan kepada perusahaan sesuai dengan apa yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Karyawan akan mengerjakan pekerjaannya secara benar dan juga bertanggung jawab ketika motivasi kerja karyawan tinggi.

Peneliti akan meneliti beberapa faktor yang dianggap akan meningkatkan motivasi kerja karyawan untuk kemajuan perusahaan. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung

atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis (Hasibuan, 2017). Organisasi menggunakan sistem kompensasi untuk meningkatkan efektivitas dan hasil dengan menambahkan nilai pada upaya dan kontribusi karyawan. Pelatihan kerja adalah serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya, pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar (Widodo, 2015).

Pelatihan merupakan salah satu faktor untuk memberikan motivasi kerja karyawan untuk jangka panjang. Selain itu *job enrichment* dan *job enlargement* merupakan faktor yang akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan, karena dianggap sebagai tantangan sendiri untuk karyawan bekerja lebih dan lebih sehingga mendapatkan pengalaman dan pembelajaran yang lebih juga (Ongkowidjojo, 2013).

## **2.7 Hipotesis**

### **Kompensasi dan Motivasi Karyawan**

Karyawan memiliki peranan yang penting di dalam perusahaan. Karyawan sebagai manusia memiliki alasan atas tindakannya. Sebuah organisasi bertanggung jawab untuk memahami faktor pendorong yang mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi. Karyawan memiliki alasan atas semua tindakannya. Perusahaan memiliki tugas penting yaitu bertanggung jawab memahami faktor pendorong untuk mempengaruhi perilaku karyawan didalam perusahaan (Tumi, Hasan, & Khalid, 2016). Karyawan akan termotivasi jika perusahaan juga memberikan kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang sudah dilakukan karyawan. Misalnya, dalam penelitian (Wardana, 2020) menjelaskan kemampuan perusahaan untuk memotivasi, menarik, dan mempertahankan karyawan terkait dengan penghargaan yang sesuai dan gaji kompetitif yang ditawarkan oleh perusahaan. Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Atika (2017) mengusulkan kebijakan kompensasi yang diperkenalkan di perusahaan memberikan dampak yang signifikan terhadap motivasi karyawan dan peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub> : Kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja karyawan LPP Hotel Group Yogyakarta.**

## **Pelatihan dan Motivasi Karyawan**

Pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi dalam menangani tugas yang paling kompleks melalui kontribusi sumber daya manusia atau karyawan akan meningkatkan efektifitas dalam perusahaan. Efektivitas organisasi dibangun di atas pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi untuk menangani tugas yang paling kompleks melalui kontribusi sumber daya manusia mereka. Kegiatan pelatihan dapat dijadikan sebagai sumber motivasi untuk meningkatkan produktivitas baik individu maupun kerja sama tim (Tumi, Hasan, & Khalid, 2016). Menurut Darmawan (2017) pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, makin sering pelatihan dilaksanakan maka motivasi karyawan juga diharapkan semakin meningkat, semakin berkualitas pelatihan maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

Pelatihan merupakan salah satu cara untuk mengatasi kekurangan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan pekerjaan. Kekurangan ini dapat diperbaiki melalui intervensi program pelatihan yang relevan yang ditawarkan perusahaan. Peran perusahaan sangatlah penting terutama manajer sumber daya manusia, tugas dari seorang manajer sumber daya manusia adalah merumuskan dan melaksanakan program pelatihan lanjutan, yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan (Tumi, Hasan, & Khalid, 2016). Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>2</sub> : Pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja karyawan LPP Hotel Group Yogyakarta.**

***Job Enrichment dan Job Enlargement***

*Job enrichment* dapat dijelaskan sebagai keragaman yang lebih besar dalam konten pekerjaan di tempat kerja yang dicapai dengan memberikan otonomi kepada karyawan, dengan mengikut sertakan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, karyawan akan merasa bertanggungjawab atas perilaku dan hasil pekerjaannya. *Job enlargement* merupakan penambahan pekerjaan bagi karyawan berupa penambahan variasi pekerjaan dengan mengombinasikan atau menyatukan dua pekerjaan atau lebih. *Job enlargement* merupakan salah satu cara untuk meningkatkan pengetahuan dan pengalaman karyawan, terutama pada karyawan yang memiliki potensi untuk berkembang atau berpotensi untuk di promosikan. *Job enrichment* dan *job enlargement* menawarkan kebebasan kepada karyawan untuk mengatur proses dan waktu kerja karyawan. Ini dapat membantu mengurangi stres karyawan terkait dengan pekerjaan dan memotivasi karyawan untuk berkinerja dengan baik (Tumi, Hasan, & Khalid, 2016).

*Job enrichment* dan *job enlargement* sangat keterkaitan dengan motivasi karyawan. *Job enrichment* dan *job enlargement* memungkinkan karyawan merasa bahwa perusahaan benar-benar memiliki karyawan bukan sekedar hanya alat, dan oleh karena itu karyawan mengerahkan upaya



terbaiknya untuk mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>3</sub> : *Job enrichment* dan *job enlargement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi karyawan LPP Hotel Group Yogyakarta.**

