

**PENGARUH *JOB ENRICHMENT* TERHADAP *JOB AUTONOMY* DAN *JOB SATISFACTION* DENGAN *LOCUS OF CONTROL* SEBAGAI PEMODERASI**

TESIS



Disusun Oleh:

**SEPTIANI MELIA ANGELI  
2222 00888**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI  
YAYASAN KELUARGA PAHLAWAN NEGARA  
YOGYAKARTA  
2024**

## HALAMAN PERSETUJUAN PENGUJI



Program Magister Akuntansi dan Magister Manajemen  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN Yogyakarta

### UJIAN TESIS

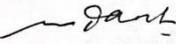
Tesis berjudul:

PENGARUH JOB ENRICHMENT TERHADAP JOB AUTONOMY DAN JOB SATISFACTION DENGAN  
LOCUS OF CONTROL SEBAGAI PEMODERASI

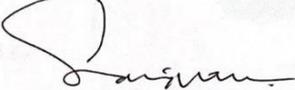
Telah diuji pada tanggal: 9 Agustus 2024

Tim Penguji:

Ketua

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Miswanto, M.Si.

Anggota

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Soegiharto, M.Acc., C.M.A., Ak., CA.

Pembimbing

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Wisnu Prajogo, M.B.A.

## HALAMAN PRASYARAT GELAR

### PENGARUH JOB ENRICHMENT TERHADAP JOB AUTONOMY DAN JOB SATISFACTION DENGAN LOCUS OF CONTROL SEBAGAI PEMODERASI

dipersiapkan dan disusun oleh:

**Septiani Melia Angeli**

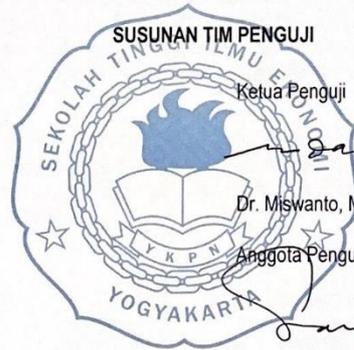
Nomor Mahasiswa: 222200888

telah dipresentasikan di depan Tim Penguji pada tanggal: 9 Agustus 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat diterima sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Magister Manajemen (M.M.) di bidang Manajemen

Pembimbing



Dr. Wisnu Prajogo, M.B.A.



Dr. Soegiharto, M.Acc., C.M.A., Ak., CA.

Yogyakarta, 9 Agustus 2024  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN  
Ketua,



Dr. Wisnu Prajogo, MBA.

## HALAMAN KEASLIAN KARYA TULIS



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI**  
YAYASAN KELUARGA PAHLAWAN NEGARA YOGYAKARTA  
JL. SETURAN, YOGYAKARTA 55281, P.O. BOX 1014 YOGYAKARTA 55010  
TELP. (0274) 486160, 486321, FAKS. (0274) 486155 www.stieykpn.ac.id

### Pernyataan Keaslian Karya Tulis Tesis

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa tesis dengan judul:

#### **PENGARUH JOB ENRICHMENT TERHADAP JOB AUTONOMY DAN JOB SATISFACTION DENGAN LOCUS OF CONTROL SEBAGAI PEMODERASI**

diajukan untuk diuji pada tanggal 9 Agustus 2024, adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian karya tulis orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan orang lain. Bila dikemudian hari terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, maka saya bersedia menerima pembatalan gelar dan ijasah yang diberikan oleh Program Pascasarjana STIE YKPN Yogyakarta batal saya terima.

Saksi 1, sebagai Ketua Tim Penguji

Dr. Miswanto, M.Si.

Saksi 2, sebagai Anggota Penguji

Dr. Soegiharto, M.Acc., C.M.A., Ak., CA.

Yogyakarta, 9 Agustus 2024

Yang memberi pernyataan

Septiani Melia Angeli

Saksi 3, sebagai Pembimbing

Dr. Wisnu Prajogo, M.B.A.

Saksi 4, sebagai Ketua STIE YKPN Yogyakarta

# PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

## PENGARUH *JOB ENRICHMENT* TERHADAP *JOB AUTONOMY* DAN *JOB SATISFACTION* DENGAN *LOCUS OF CONTROL* SEBAGAI PEMODERASI

Septiani Melia Angeli, Wisnu Prajogo  
STIE YKPN Yogyakarta

Email : [septianimeliaangeli@gmail.com](mailto:septianimeliaangeli@gmail.com)

### ABSTRAK

*Job enrichment* merupakan program yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan kualitas kerja karyawannya dengan memberikan mereka tambahan tanggung jawab, dengan adanya tanggung jawab yang bervariasi membuat karyawan harus bisa menentukan keputusan yang tepat berkaitan dengan pekerjaan tersebut. *Job autonomy* adalah bentuk hak kebebasan yang dimiliki karyawan dalam menentukan keputusan yang dapat mereka ambil dalam melaksanakan tanggung jawab mereka. Ketika karyawan dapat menentukan keputusan yang bijak dan mendapatkan hasil yang sesuai harapan otomatis mereka akan merasakan *job satisfaction*. *Job enrichment* digunakan perusahaan sebagai strategi manajemen untuk mewujudkan *job autonomy* dan *job satisfaction*. Namun seseorang yang memiliki *internal locus of control* yang tinggi akan menganggap *job enrichment* hanya bisa memperlemah pengaruhnya terhadap *job autonomy* dan *job satisfaction* karena menganggap bahwa *job enrichment* adalah faktor eksternal yang dapat memberikan kegagalan dari hasil keputusan dan kerja mereka sehingga mereka merasa kurang bebas dan kurang rasa puas dalam mengerjakan pekerjaannya.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *job enrichment* terhadap *job autonomy* dan *job satisfaction* yang dimoderasi oleh *internal locus of control* pada karyawan dibidang *agriculture, plantation, CPO producer*. Metode penelitian yang dipakai ialah kuantitatif dengan pendekatan survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang diberikan pada 144 responden yang bekerja di PT Sinar Dinamika Kapuas IV Argo di Desa Penjernang Hulu, Kecamatan Sungai Tebelian, Kabupaten Sintang, Kalimantan Barat.

Pada penelitian ini peneliti menemukan empat hasil yaitu pertama *job enrichment* mempengaruhi *job autonomy* dengan memberikan karyawannya tambahan tanggung jawab dan cara terbaik dalam menyelesaikan tugas-tugas tersebut, yang meningkatkan rasa otonomi mereka. Kedua, *job enrichment* mempengaruhi *job satisfaction* dengan memberikan tugas-tugas yang lebih bervariasi dan menantang, *job enrichment* memungkinkan karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru dan meningkatkan kemampuan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Ketiga, *internal locus of control* memoderasi pengaruh *job enrichment* mempengaruhi *job autonomy*, hal ini didasari oleh keyakinan mereka yang tinggi akan menanggapi penambahan tugas atau tanggung jawab baru adalah sesuatu yang dapat memengaruhi otonomi kerja mereka. Karyawan meyakini bahwa *job enrichment* tidaklah diperlukan dalam memutuskan keputusan kerja mereka karena karyawan sendiri telah meyakini bahwa mereka sendiri sudah memiliki keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuan, hal ini bisa membuat mereka merasa kehilangan kontrol dan kurang otonom.

# PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Keempat, *internal locus of control* memoderasi pengaruh *job enrichment* mempengaruhi *job satisfaction*, hal ini didasari oleh keyakinan mereka yang tinggi yang menganggap bahwa *job enrichment* menjadi sebuah hambatan dan tantangan bagi mereka karena dengan adanya program *job enrichment* yang tidak disertai dengan kejelasan tentang peran dan tanggung jawab bisa menyebabkan kebingungan bagi para karyawan. Karyawan mungkin merasa tidak yakin tentang apa yang diharapkan dari mereka, yang dapat mengurangi rasa puas terhadap pekerjaan mereka. Ketika program *job enrichment* ini ditentukan oleh atasan perusahaan kemudian diterapkan tidak sesuai dengan keterampilan atau minat karyawan, mereka mungkin merasa kurang mampu atau tidak menikmati pekerjaan tersebut, otomatis hal ini dapat mengurangi kepuasan kerja mereka.

**Kata Kunci:** *Job Enrichment, Job Autonomy, Job Satisfaction, Internal Locus of Control*

## PENDAHULUAN

Tenaga manusia ialah sumber daya yang menjadi hal terpenting dalam mempertahankan keberhasilan perusahaan di era globalisasi saat ini. Sebuah perusahaan yang ingin berkembang pastinya akan memiliki banyak tantangan dan rintangan, baik secara eksternal maupun internal dari perusahaan. Perusahaan harus mempunyai banyak keunggulan bersaing baik dalam pelayanan, kualitas produk serta sumber daya manusia yang profesional untuk menghadapi banyaknya tantangan. Sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja kerja di perusahaan. Kinerja pekerja bisa diukur berlandaskan tingkat kualitas dari produk yang diperoleh serta produktivitas pekerja saat bekerja (Prawirosentono, 2019). Meski para karyawan diminta untuk dapat mencapai target yang diharapkan, para pekerja tetap akan mendapatkan tingkat kesulitan dalam menjalankan setiap tugas dan tanggung jawab mereka. Perusahaan memiliki berbagai cara dalam menciptakan kesejahteraan dan mempertahankan karyawan, salah satu cara yang bisa digunakan adalah dengan menjalankan program *job enrichment*.

Menurut Raza dan Nawaz (2017) *job enrichment* bisa memotivasi para pekerja dengan memberikan karyawan kesempatan untuk memakai beragam kemampuan yang dimilikinya. Kreitner dan Kinicki (2019) mengartikan *job enrichment* sebagai modifikasi pekerjaan yang dilaksanakan perusahaan sampai memberikan kesempatan untuk pekerja memperoleh rekognisi, pengembangan diri, tanggung jawab dan berprestasi. Maka dari itu, program tersebut memiliki peran yang sangat penting pada perusahaan dalam membantu karyawan untuk mendapatkan banyak kesempatan dalam meraih penghargaan, pengakuan, perlindungan, pemotivasian serta inspirasi sehingga lebih giat dalam bekerja.

Tabiu, Pangil dan Othman (2020) menjabarkan pekerjaan menambah prestasi kerja sebab mereka meyakini diri mereka bisa serta lebih banyak akal saat menjalankan tugas. *Job autonomy* mencakup kesempatan karyawan untuk bisa mengartur dirinya terhadap pekerjaan masing-masing sehingga mereka memiliki kebebasan dalam melaksanakan pekerjaannya. *Job enrichment* memiliki pengaruh terhadap *job autonomy*, hal ini dilihat dari bagaimana organisasi melakukan praktik *job enrichment* dengan memberikan karyawan variasi tugas dan tanggung jawab besar, dengan demikian karyawan akan merasa diakui oleh organisasi sehingga

# PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

mereka akan menganggap diri mereka mempunyai keterampilan serta kemampuan baik dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. *Job enrichment* tidak hanya memberikan karyawan tanggung jawab yang lebih banyak tetapi juga memberikan mereka kesempatan untuk lebih terampil dalam menyelesaikan tanggung jawab tersebut. Perusahaan yang mengakui dan menganggap karyawannya mampu menyelesaikan pekerjaan akan menghasilkan otonomi kerja yang baik pula. Karyawan yang merasa diakui dengan adanya *job enrichment* cenderung akan lebih terampil dalam mengerjakan tugasnya karena menganggap dirinya memiliki kebebasan dalam menentukan keputusan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Afandi (2018) menjabarkan *job satisfaction* ialah sebuah respon emosional atas beragam aspek pekerjaan, seperangkat perasaan pegawai terkait menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka, sikap umum atas pekerjaan seseorang yang memperlihatkan perbedaan antara jumlah yang mereka yakini seharusnya diterima dengan jumlah penghargaan yang diterima pekerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja bisa dikatakan sebagai cerminan dari perasaan para pekerja dalam merespons suatu keadaan dan kondisi dimana terpenuhinya kesempatan-kesempatan mereka. Perusahaan harus menyadari bahwa sangat penting menciptakan dan menjaga *job satisfaction* para karyawannya karena jika karyawan memiliki *job satisfaction* maka akan berpengaruh positif terhadap kemajuan perusahaan yaitu dengan meningkatkan upaya produktivitas.

Perusahaan yang menerapkan praktik *job enrichment* tidak serta merta memberikan tambahan tanggung jawab tetapi juga mengontrol karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga dapat memberikan kepuasan kerja para karyawan. Pemimpin perusahaan yang menentukan pekerjaan tentunya akan mengatur sedemikian rupa baik jadwal dan jenis pekerjaan guna memberikan kepuasan dan dorongan kepada karyawan agar mereka giat bekerja sehingga memberikan hasil yang terbaik untuk perusahaan. *Job enrichment* harus mampu membuat pekerja merasa puas terhadap pekerjaan mereka dengan memberikan tambahan tanggung jawab, mereka akan merasa puas dengan tugas tersebut dan yakin bahwa kemampuan dan keterampilan yang mereka memiliki adalah alasan mengapa perusahaan memberi mereka penambahan tanggung jawab tersebut.

*Job satisfaction* yang dikenal sebagai bentuk emosional positif yang ditimbulkan dari perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, ketika karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya serta mendapatkan *benefit* yang diberikan perusahaan kepada mereka maka mereka cenderung akan lebih giat dalam bekerja keras dan memberikan hasil yang terbaik untuk perusahaan sehingga mereka akan terus berusaha meningkatkan dan memperbaiki kinerjanya. Oleh karena itu, perusahaan yang memberikan *job enrichment* kepada karyawan memiliki peluang yang besar dalam meningkatkan *job satisfaction* karena berkaitan dengan rasa puas karyawan yang merasa diakui dan dianggap bagian penting dari perusahaan dikarenakan diberi tambahan tanggung jawab dan variasi pekerjaan oleh perusahaan.

Narendra (2018) *locus of control* menjabarkan keberhasilan seseorang untuk mengendalikan diri yang bersumber dari *eksternal* maupun *internal*. *Locus of control* ialah keadaan psikologis yang terfokus pada keyakinan individu bahwa cara ia berperilaku atas kendali mereka maupun kendali yang bersumber dari luar diri mereka. Sari (2018) menjabarkan *locus of control* yakni bagaimana cara pandang seseorang atas perilaku yang ada pada dirinya sebagai wujud hubungan

# PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

dengan orang lain ataupun dengan lingkungan, serta sebagai keyakinan pada sumber yang menetapkan perilakunya. Sedangkan teori dari Levenson (Soleh, Burhani, & Atmasari, 2020) *locus of control* ialah keyakinan individu terkait sumber penyebab dari kejadian-kejadian yang dialami semasa hidupnya. Maka dari itu, bisa diartikan bahwa *locus of control* ialah anggapan yang diyakini sang individu bahwa segala sesuatu yang berkaitan dengan perilakunya itu bisa terjadi baik datang dari perilakunya sendiri secara (*internal*) dan juga adanya keterlibatan atau pengaruh dari orang lain bahkan faktor lainnya (*eksternal*).

Pada penelitian ini peneliti memfokuskan *internal locus of control* karena karyawan dengan *internal locus of control* yang tinggi cenderung mampu mengatasi kegagalan dan tantangan dengan cepat, mereka juga meyakini bahwa kegagalan merupakan hasil dari keputusan yang telah mereka ambil namun mereka tetap berusaha untuk mengendalikan masalah tersebut dan mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki situasi tersebut. Namun tak banyak dari perusahaan yang mengetahui bahwasanya karyawan dengan *internal locus of control* yang tinggi mempunyai ketahanan mental serta emosional yang kuat sehingga biasanya mereka akan sulit menerima peraturan yang tidak sesuai keputusan mereka. Lain dari itu karyawan dengan *internal locus of control* yang tinggi cenderung lebih kreatif serta inovatif dalam mencari solusi untuk masalah dan mengidentifikasi peluang baru, para karyawan merasa mereka memiliki kemampuan untuk mempengaruhi hasil dan menciptakan perubahan yang positif.

Seorang karyawan dengan *internal locus of control* yang tinggi dapat memperlemah pengaruh *job enrichment* terhadap *job autonomy* hal ini didasari oleh perilaku sang individu tersebut yang cenderung lebih *responsive* terhadap upaya yang diberikan *job enrichment* karena mereka yakin bahwa dengan mendapatkan tanggung jawab dan otonomi maka atasan akan memengaruhi keputusan mereka dan hasil yang mereka kerjakan. Individu dengan *internal locus of control* akan menganggap jika kegagalan yang terjadi maka hal itu datang dari atasannya yang memberikan pekerjaan sehingga mereka berupaya untuk tetap menggunakan keputusan dan kemampuan mereka sendiri untuk mengerjakan tugasnya.

Karyawan dengan *internal locus of control* yang tinggi cenderung meyakini mereka mempunyai kendali akan hasil pekerjaan mereka melalui usaha dan kemampuan pribadi mereka. Mereka biasanya menyukai situasi dimana mereka dapat membuat keputusan sendiri dan memiliki otonomi yang besar dalam pekerjaan mereka. *Job enrichment* yang menambah tanggung jawab dan tugas baru tanpa memberikan dukungan yang cukup (seperti pelatihan, sumber daya, atau waktu tambahan) dapat membuat karyawan merasa terbebani dan kehilangan kendali atas pekerjaan mereka. Terkadang, upaya untuk memperkaya pekerjaan dapat melibatkan perubahan struktural yang mengurangi otonomi karyawan. Misalnya, pengenalan prosedur baru, aturan yang lebih ketat, atau pengawasan yang lebih intensif bisa mengurangi kemampuan karyawan untuk membuat keputusannya sendiri.

Individu *internal locus of control* bisa memoderasi pengaruh *job enrichment* pada *job satisfaction*, dimana karyawan dengan *internal locus of control* yang tinggi bisa merasa kurang puas bahkan tidak puas dengan pekerjaan mereka sehingga menganggap *job enrichment* sebagai hambatan dalam bekerja, karena pada tujuannya perusahaan dan karyawan memiliki tujuan yang sama yaitu untuk menunjukkan kemampuan mereka baik mencapai tujuan pribadi maupun tujuan

# PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

perusahaan untuk mempunyai sumber daya manusia yang terampil serta memperoleh *outcomes* yang tinggi. Namun, jika seseorang dengan *internal locus of control* yang tinggi mereka justru merasakan ketidakpuasan pada *job enrichment* karena karyawan akan merasa terbebani dengan tanggung jawab yang besar sehingga mereka kurang percaya diri akan usaha yang mereka lakukan dan akan mempengaruhi hasil kerja mereka juga. Oleh karena itu perusahaan dapat memberdayakan karyawan untuk mengambil inisiatif, mengatasi hambatan dan mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif.

Penelitian ini dilaksanakan untuk menguji apakah *internal locus of control* memoderasi pengaruh *job enrichment* terhadap *job autonomy* dan *job satisfaction*. Untuk mencapai tujuan perusahaan maka harus ada karyawan melaksanakan pekerjaan dengan baik dan merasa puas ketika bekerja. Perusahaan yang berhasil menemukan cara untuk dapat meningkatkan kemampuan para karyawannya bekerja maka membuat keberhasilan pada perusahaannya sendiri. Oleh karena itu, perusahaan yang bisa memberikan kebebasan bagi karyawan merupakan bentuk kepercayaan perusahaan kepada karyawan dalam menentukan keputusan-keputusan yang bisa ditentukan oleh sang karyawan. Namun dengan *internal locus of control* yang tinggi membuat para karyawan mempunyai kepercayaan diri yang tinggi juga sehingga menganggap bahwa *job enrichment* itu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi hasil keputusan mereka. Hal inilah yang menjadi pembahasan pada penelitian ini yaitu bagaimana pengaruh *job enrichment* bisa memberikan pengaruh kepada *job autonomy* serta *job satisfaction* dengan menggunakan *internal locus of control* sebagai pemoderasi. Bahwasanya dengan adanya *job enrichment* memberikan hubungan timbal balik antara *job autonomy* dan *job satisfaction* karyawan di perusahaan.

## TINJAUAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### *Job Enrichment*

Program *job enrichment* dilakukan oleh perusahaan dengan memberikan karyawannya variasi tanggung jawab dan kewenangan dalam mengambil keputusan terkait pekerjaan mereka. *Job enrichment* biasanya digunakan perusahaan sebagai sebuah strategi manajemen untuk meningkatkan otonomi dan kepuasan kerja karyawannya dengan memberikan mereka pengakuan, kebebasan, kesempatan dan peran yang lebih besar dalam pekerjaan mereka. Program *job enrichment* ini dilakukan dengan cara memberi para karyawan tugas-tugas yang lebih menantang dan bervariasi, para karyawan harus mampu mengontrol tindakannya terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Dijalankannya program ini berarti memberikan peluang bagi karyawan atau pekerja dalam meraih keterampilan, peningkatan tanggung jawab, serta *reward* yang sepadan dengan pencapaian kerja mereka. Dengan demikian *job enrichment* dapat mencapai tujuannya dengan memberikan dan meningkatkan otonomi dan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Robbins (2017) *job enrichment* yakni pengembangan vertikal dari pekerja. Penambahan ini menambah seberapa besar pekerjaan tersebut mengendalikan perencanaan, pelaksanaan serta evaluasi dari kerjanya. Seorang karyawan yang diperkaya dengan tugas-tugas memungkinkan karyawan tersebut untuk melaksanakan kegiatan lengkap, menambah kebebasan serta ketidaktergantungan karyawan tersebut, bertambahnya tanggung jawab serta pemberian umpan balik sehingga individu bisa mengoreksi serta menilai kinerjanya

# PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

sendiri. Dengan demikian akan banyak manfaat yang didapatkan dari program *job enrichment* ini, seperti karyawan dapat mengembangkan keterampilan barunya dan meningkatkan kompetensi mereka dibidang yang lebih kompleks. Dengan adanya ketidaktergantungan karyawan, mereka bisa menjadi lebih berdaya dalam menjalankan tugas-tugas yang menantang sehingga meningkatnya kemampuan mereka dalam berkontribusi secara efektif dalam pekerjaan mereka.

## ***Job Autonomy***

Menurut Hackman dan Oldham (dalam Pratama, 2017) otonomi kerja (*job autonomy*) yakni tingkatan yang mana individu diberikan kemandirian, kebebasan serta diskresi saat melaksanakan tugas contohnya penjadwalan kerja dan prosedur. Hal ini merujuk pada sejauh mana kebebasan diberikan untuk membuat keputusan mengenai konten, metode, penjadwalan, dan kualitas pelaksanaan tugas pekerjaan. Pekerja yang memahami tugas dan tanggung jawabnya akan lebih leluasa dalam melakukan pekerjaan, mereka berhak menentukan kecepatan kerjanya dan menentukan prosedur yang akan digunakan. Kebebasan dan kemerdekaan yang dimaksud adalah karyawan memiliki kebebasan untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan tugas-tugas mereka tanpa harus terus-menerus meminta persetujuan dan pengawasan dari atasan. Dengan demikian karyawan memiliki kewenangan untuk menentukan dan mengambil keputusan yang dianggap mereka paling baik dan situasi tertentu.

Menurut Chua dan Ayoko (2021) otonomi terfokus pada kondisi psikologis kritis dari tanggung jawab yang berpengalaman untuk hasil kerja yang beberapa terfokus di efektivitas kerja yang tinggi serta motivasi *internal* yang tinggi. Penelitian sebelumnya terkait otonomi pekerjaan sudah memperlihatkan hubungan yang positif serta konsisten antara prestasi kerja dengan otonomi pekerjaan. Sedangkan menurut Meyers (2020) efek positif dari otonomi yang dirasakan pada prestasi kerja kontekstual. Manajer yang melaporkan otonomi yang lebih besar untuk pekerjaan mereka mempunyai prestasi kerja yang lebih dibanding manajer yang melaporkan otonomi yang lebih rendah. Hal ini memberikan efek positif bagi karyawan karena mereka akan menganggap diri mereka lebih mampu dan berkualitas sehingga kepercayaan diri mereka meningkat.

## ***Job Satisfaction***

Handoko (2020) menjabarkan *job satisfaction* ialah pendapat karyawan yang menyenangkan atau tidak terkait pekerjaannya, perasaan tersebut dilihat dari perilaku baik karyawan atas pekerjaan serta semua hal yang dirasakan di lingkungan kerja. *Job satisfaction* banyak mencakup perasaan positif seperti senang, bahagia, serta kepuasan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya, karyawan akan merasa puas dengan pekerjaan mereka jika mereka mendapatkan gaji yang baik atau hubungan yang baik dengan rekan kerjanya karena karyawan yang memiliki kepuasan kerja terbukti memiliki komitmen dan motivasi agar lebih produktif dalam melakukan tugas tugas mereka. *Job satisfaction* dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor termasuk dukungan rekan kerja, kebebasan, kesempatan untuk berkembang, pengakuan atas kontribusi, dan penghargaan atas pencapaian pekerjaan.

Sudaryo, Agus dan Nunung (2018), menjabarkan *job satisfaction* ialah perasaan menyenangkan atau tidak terkait pekerjaan didasarkan harapan dengan

# PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

imbalan yang instansi berikan. *Job satisfaction* dianggap sebagai faktor penting guna menghasilkan kerja yang optimal sehingga dengan rasa puas yang diberikan karyawan dapat memberikan dampak positif kepada perusahaan.

## ***Internal Locus of Control***

Seorang individu yang mempunyai *locus of control* secara *internal* dikatakan mampu untuk mengendalikan kehidupannya sendiri, pribadi ini merujuk kepada seseorang yang mau berusaha kerja keras, mempunyai inisiatif yang tinggi dan mampu bertindak dikala mendapatkan kendala serta mampu menyelesaikan masalah tersebut. Keyakinan *locus of control* secara *internal* ini termasuk individu yang bertindak berdasarkan keputusan dan usahanya sendiri. Sebaliknya, pribadi *external locus of control* merujuk kepada seorang individu yang tidak mau mencari informasi secara mandiri, justru tergantung dan terus berharap petunjuk dari orang lain.

Menurut Levina dan Rubenstein (2017) mereka yang mendirikan bisnis menunjukkan *internal locus of control* yang lebih kuat dibanding orang-orang yang bekerja untuk orang lain. Individu yang berkeyakinan secara *internal* ini merupakan individu yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi sehingga mereka memiliki kendali atas kehidupan mereka. Kecenderungan ini bisa mencakupi kesuksesan dan kegagalan yang didasari oleh keputusan, tindakan, atau karakteristik mereka sendiri. Individu akan merasa bahwa penguatan dan penghargaan datang berkat mereka sendiri seperti hasil dari pencapaian mereka dalam melakukan pekerjaan sehingga ketika mereka berhasil menyelesaikan tugas atau proyek yang sulit mereka akan merasa puas dan senang. Berdasarkan pemaparan di atas.

## **Pengaruh *Job Enrichment* terhadap *Job Qutonomy***

Program *job enrichment* adalah cara yang dilakukan perusahaan untuk memberikan independensi dan keleluasaan kepada karyawan dengan memberikan mereka penambahan pekerjaan melalui peningkatan kewenangan, dengan hal tersebut para karyawan akan berkesempatan untuk menggunakan kemampuan mereka untuk menyelesaikan tanggung jawabnya. Dalam *job enrichment* para pekerja yang memiliki pendirian akan merasa terdorong untuk menyelesaikan pekerjaan dikarenakan telah mendapatkan kesempatan yang lebih. Para pekerja yang telah mendapatkan tambahan tanggung jawab otomatis memiliki otonomi dan umpan balik yang membuat mereka memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan dan menentukan metode kerja yang dapat mereka gunakan.

Dalam penelitian ini peneliti menganggap bahwa salah satu tujuan *job enrichment* adalah meningkatkan *job autonomy*, organisasi yang memperkaya karyawannya dengan tambahan tanggung jawab dan variasi tugas akan memberikan karyawan lebih banyak kebebasan dalam menentukan ide dan cara efektif untuk menyelesaikan tugas tersebut. Ketika *job enrichment* diberikan, otomatis salah satu elemen *job enrichment* yaitu memberikan *control* atas bagaimana dan kapan pekerjaan dilakukan adalah bentuk langsung untuk meningkatkan *job autonomy* karena karyawan dengan otonomi yang tinggi cenderung merasa punya kebebasan dalam mengelola pekerjaannya dan bagaimana mereka menentukan cara yang terbaik dalam menyelesaikan tugas tersebut. Dalam perusahaan ketika karyawan diberikan kepercayaan berupa penambahan tanggung jawab maka mereka termasuk menjalankan *job autonomy* karena mereka merasa mereka

# PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

memiliki kendali lebih besar atas pekerjaan mereka sehingga bekerja berdasarkan preferensi dan gaya mereka sendiri.

*Job enrichment* memberikan peluang yang besar kepada karyawan karena *job enrichment* memberikan karyawan kebebasan dalam menentukan keputusan terkait pekerjaan mereka, hal inilah yang membuat karyawan merasa memiliki keleluasaan dan *control* yang tinggi atas pekerjaan mereka dengan demikian dapat memperkuat *job autonomy*. Karyawan telah menganggap bahwa diri mereka dipercaya oleh perusahaan untuk melakukan tugas yang kompleks maka mereka dapat menciptakan hak kebebasan namun tetap bersikap jujur dalam bekerja. Dengan demikian bahwa *job enrichment* secara langsung berpengaruh terhadap *job autonomy*. Dengan demikian, peneliti merumuskan hipotesis berikut:

H<sub>1</sub> : *Job enrichment* memberikan pengaruh positif pada *job autonomy*.

## **Pengaruh *Job Enrichment* terhadap *Job Satisfaction***

Perusahaan perlu memerhatikan kepuasan karyawan karena tingkat kepuasan karyawan ialah pedoman yang sangat penting untuk setiap perusahaan, karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan yang tinggi memberikan pengaruh yang baik terhadap pekerjaannya, hal ini dapat dilihat dari hasil kerja yang diberikan karyawan kepada perusahaannya. *Job enrichment* merupakan peluang yang dapat perusahaan berikan kepada karyawan untuk berkembang dan maju sehingga terwujudnya *job satisfaction*, oleh karena itu *job enrichment* berpengaruh terhadap *job satisfaction* seperti membantu mempertahankan karyawan agar tetap berada dalam perusahaan. Menurut Shavira dan Febrian (2023) sebuah perusahaan harus bisa memberikan perhatian ekstra, utamanya dari departemen SDM, guna melakukan identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

*Job enrichment* memiliki keterlibatan dalam pengembangan SDM sehingga para karyawan mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan disisi lain para karyawan juga merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka karena mereka merasa diperhatikan dan didukung oleh perusahaan. Salah satu elemen *job enrichment* dalam meningkatkan *job satisfaction* selain memberikan tanggung jawab yang besar adalah dengan mengakui karyawan, hal tersebut sebagai bentuk penghargaan atas usaha dan pencapaian yang sudah dilaksanakan karyawan. Perusahaan yang memberikan pengakuan kepada karyawan atas kerja keras dan pencapaian mereka otomatis dapat memperkuat pengaruh *job enrichment* terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilaksanakan Njeri dan Mary (2020) yang menjabarkan *job enrichment* memberikan pengaruh yang signifikan pada *job satisfaction* karyawan serta *job enrichment* memberikan hubungan positif dengan *job satisfaction* karyawan, sehingga bisa ditarik kesimpulan kenaikan unit yang melakukan *job enrichment* akan menghasilkan kenaikan *job satisfaction* karyawan pada perusahaan manufaktur.

Karyawan akan mendapatkan kepuasan ketika adanya pengakuan dari perusahaan atas upaya dan pencapaian mereka sehingga mereka merasa dipercayai untuk mengerjakan tanggung jawab yang besar. Para pekerja merasa lebih dihargai dan diakui ketika mereka melaksanakan pekerjaan karena mereka merasa dengan pemberian tanggung jawab yang banyak membuat mereka merasa memiliki kemampuan yang besar diperusahaan sehingga mereka merasa lebih puas atas

# PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

pengakuan tersebut. Dengan memberikan sejumlah keuntungan bagi para karyawan maka *job enrichment* pada perusahaan dapat meningkatkan *job satisfaction* karyawan. Hasil penelitian Raza dan Nawaz (2017) menunjukkan *job enrichment* yang meningkat maka juga dapat meningkatkan *job satisfaction*. Dengan demikian, peneliti merumuskan hipotesis berikut:

H<sub>2</sub> : *Job enrichment* memberikan pengaruh positif pada *job satisfaction*.

## **Pengaruh *Job Enrichment* terhadap *Job Autonomy* yang Dimoderasi Internal Locus of Control**

*Job enrichment* memberikan pengaruh terhadap *job autonomy* karena *job autonomy* merupakan salah satu komponen yang diberikan kepada karyawan saat mereka melakukan pekerjaan. Internal *locus of control* merujuk pada keyakinan seseorang bahwa mereka mempunyai kendali atas hidup mereka sendiri. Karena penelitian ini berfokus pada *locus of control* secara internal, peneliti berpendapat bahwa karyawan dengan tingkat lokus kendali internal yang tinggi akan lebih berhati-hati saat membuat keputusan yang bersifat otonom yang diberikan oleh *job enrichment* sehingga mereka kurang percaya diri atas keputusan yang perusahaan ambil sehingga dapat memengaruhi hasil yang mereka yakini bisa berhasil namun nyatanya tidak. Karyawan akan merasa tidak memiliki kebebasan jika program *job enrichment* ini hanya digunakan untuk mengatur keputusan mereka sehingga hasilnya tidak sesuai dengan keinginan mereka.

Internal *locus of control* secara langsung memiliki kontrol atas setiap individu dalam melaksanakan pekerjaan serta situasi dimana mereka menjalankan sesuai dengan keputusan *job enrichment* sehingga dalam kasus tersebut dapat memperlemah pengaruhnya terhadap *job autonomy*. *Job autonomy* mengacu pada seberapa besar sebuah pekerjaan memberikan kemandirian, kebebasan, serta keleluasaan yang signifikan untuk menjadwalkan serta menetapkan prosedur dalam melaksanakan tugas. Dengan kata lain, *job autonomy* memungkinkan individu membuat keputusan sendiri terkait aktivitas kerja mereka karena mereka tidak terpengaruh oleh faktor teknologi dan pengawasan, yang menjadikan internal *locus of control* tetap stabil. Namun dengan adanya program *job enrichment* karyawan akan menganggap program tersebut tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap otonomi kerja mereka, sebab mereka lebih meyakini bahwa semua keputusan benar atau tidaknya adalah keputusan mereka sendiri dan mereka lebih siap menanggung nasib yang terjadi jika mereka yang menentukan keputusan itu sendiri.

Internal *locus of control* memoderasi pengaruh *job enrichment* terhadap *job autonomy* yaitu dengan memoderasi persepsi karyawan bahwa mereka memiliki kendali dan tanggung jawab atas pekerjaan mereka. Seseorang merasa apa yang dilakukannya dapat berhasil dan memiliki peluang dimasa depan merupakan hasil kerja keras mereka namun dengan adanya *job enrichment* membuat mereka memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap lingkungan kerja mereka. Jika program *job enrichment* tidak memenuhi ekspektasi mereka, mereka mungkin merasa bahwa *job autonomy* mereka tidak meningkat seperti yang diharapkan, atau bahkan merasa frustrasi.

Seseorang dengan internal *locus of control* yang tinggi cenderung meyakini mereka memiliki kontrol yang signifikan terhadap pekerjaan mereka. Oleh karena itu, inisiatif *job enrichment* yang dimaksudkan untuk meningkatkan *job autonomy* mungkin tidak memberikan dampak signifikan pada mereka, karena mereka merasa

# PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

sudah memiliki cukup kontrol. Oleh karena itu, dalam merancang program *job enrichment*, penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkannya lagi karena individu yang berkeyakinan *internal locus of control* yang tinggi bisa saja memperlemah pengaruh *job enrichment* terhadap *job autonomy*. Dengan demikian, peneliti merumuskan hipotesis berikut:

H<sub>3</sub> : *Internal locus of control* memperlemah pengaruh *job enrichment* terhadap *job autonomy*.

## **Pengaruh *Job Enrichment* terhadap *Job Satisfaction* yang Dimoderasi *Internal Locus of Control***

Sumber daya manusia ialah hal terpenting pada sebuah perusahaan, sudah semestinya perusahaan memerhatikan SDM dengan sebaiknya agar lebih terkelola dengan baik, kompetitif, *responsive* dan inovatif. Satu diantara cara yang disarankan pada penelitian ini ialah perusahaan melakukan *job enrichment*, dimana hal ini dilakukan untuk mempertahankan karyawan yakni dengan memberi mereka tanggung jawab yang lebih besar. Program ini memungkinkan karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan mereka guna mencapai tujuan yang lebih bermakna, dengan adanya penambahan tanggung jawab dan tujuan yang jelas membuat karyawan dapat meningkatkan keterampilan mereka dalam bekerja sehingga mereka bisa mengontrol diri mereka untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.

Namun dengan adanya *locus of control* para karyawan otomatis memiliki keyakinannya masing-masing yang tentunya dapat memengaruhi respons mereka terhadap program *job enrichment* terutama yang berkeyakinan *locus of control* secara internal. Sebagian besar karyawan yang mempunyai *internal locus of control* yang tinggi saat perusahaan memberikan mereka tambahan tanggung jawab otomatis para karyawan akan merasa intervensi tersebut tidak diperlukan atau tidak sesuai dengan cara kerja mereka, sehingga tidak meningkatkan kepuasan kerja mereka. Karena karyawan dengan *internal locus of control* tinggi cenderung mengatur pekerjaannya sesuai dengan cara yang mereka anggap paling efektif. Ketika *job enrichment* memodifikasi tugas atau memberikan lebih banyak tanggung jawab, maka karyawan mungkin tidak akan merasakan tambahan nilai atau kepuasan dari tugas yang diperkaya karena mereka merasa sudah mampu mengatasi tantangan yang ada.

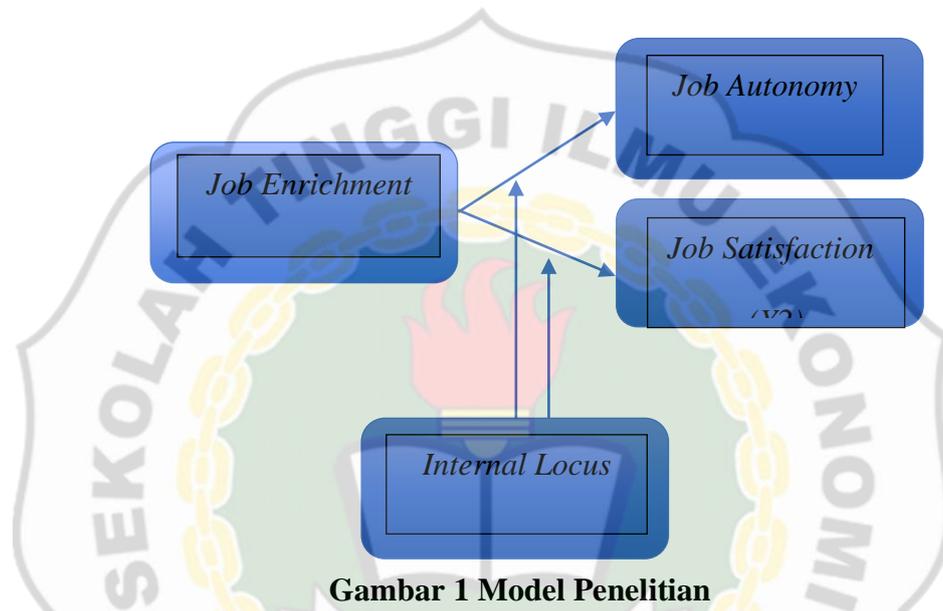
Karyawan yang bekerja dengan semangat dan terampil didalam dirinya akan memiliki peluang keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan secara baik, namun ketika mereka mendapatkan kepercayaan dari perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaan yang memiliki tanggung jawab besar maka mereka menganggap hal tersebut tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja mereka dan malah menganggap atasan hanya memberikan mereka kesulitan untuk menyelesaikan tugas. Sebaliknya, karyawan akan merasa puas dengan setiap keputusan yang mereka ambil tanpa bantuan program *job enrichment* karena dengan adanya keyakinan *locus of control* secara internal mereka bisa memutuskan keputusan yang sesuai dengan hati dan pemikiran mereka sendiri. Hal ini bisa dianggap sebagai alasan yang kuat untuk menjabarkan *internal locus of control* memperlemah pengaruh *job enrichment* pada *job satisfaction*. Dengan demikian, peneliti merumuskan hipotesis berikut:

# PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

H4 : *Internal locus of control* memperlemah pengaruh *job enrichment* terhadap *job satisfaction*.

## Kerangka Penelitian

Berdasarkan landasan teori pada bab ini penulis membuat model penelitian sebagai dasar pedoman dalam pemecahan masalah yang akan dihadapi. Berikut gambar 2.1 yang mendasari penelitian yang akan dilakukan oleh penulis.



Gambar 1 Model Penelitian

## METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini peneliti memakai sumber data primer. Data yang didapatkan dari sumber data primer ini perlu diolah lebih lanjut (Sujarweni, 2019). Sumber data primer di penelitian ini berasal dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden yakni kepada para karyawan di PT Sinar Dinamika Kapuas IV Argo dari divisi 1 sampai divisi 6. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan untuk mendapatkan informasi atau fakta yang relevan dari berbagai sumber untuk digunakan dalam analisis, Penelitian, dan pengambilan keputusan guna mencapai tujuan penelitian. Peneliti memakai metode kuantitatif dalam penelitian ini. Hermawan (2019) menyatakan bahwa penelitian kuantitatif ialah metode penelitian dengan sifat induktif, ilmiah serta objektif, dimana data yang didapat berbentuk angka (nilai, skor) ataupun pernyataan yang dinilai serta dianalisis memakai analisis statistik.

Adapun metode pengumpulan data yang dipakai oleh peneliti di penelitian ini ialah dengan memberikan kuesioner secara *online* menggunakan *Google Form* melalui *WhatsApp* kepada semua karyawan dari divisi 1 sampai divisi 6. Sujarweni (2019) menjabarkan kuesioner yakni teknik pengumpulan data yang dilaksanakan dengan memberikan sejumlah pernyataan ataupun pertanyaan tertulis pada responden untuk dijawab. Kemudian data yang telah dikumpulkan akan diolah menggunakan aplikasi SPSS. Skala penilaian lebih saat sebuah perilaku perlu dilakukan evaluasi biasanya memakai skala Likert (Hardani dkk., 2020). Skala pengukuran yang dipakai di penelitian ini ialah skala Likert yakni dengan *scale 5*

# PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

*point* dengan jangkar yakni : SS = Sangat Setuju, S = Setuju, RR = Ragu-Ragu, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Sampel dan Pengumpulan Data

Pada penelitian ini peneliti memperoleh responden berjumlah (144) dengan menggunakan karakteristik yaitu usia, jenis kelamin, jabatan/posisi serta lama bekerja di perusahaan atau organisasi. Hasil deskripsi responen disajikan pada tabel 4.1 berikut:



Tabel 4.1 Deskripsi Responden

Keterangan (Profil Responden)	Jumlah Responden	Persentase (%)
<b>Jenis Kelamin</b>		
Perempuan	26	18,8%
Laki-laki	118	81,3%
Total	144	100%
<b>Usia</b>		
< 20 tahun	2	2%
20-25 tahun	37	25%
26-30 tahun	32	22,2%
31-35 tahun	41	28,5%
36-40 tahun	24	16,7%
40>	8	5,6%
Total	144	100%
<b>Status Pernikahan</b>		
Menikah	21	43,8%
Belum Menikah	13	56,3%
Total	144	100%
<b>Lama Bekerja</b>		
< 6 bulan	16	11,1%
6 bulan - 1 tahun	32	22,2%
1 tahun - 3 tahun	54	37,5%
3 > tahun	41	28,5%
6 > tahun	1	0,7%
Total	144	100%
<b>Jenis Pekerjaan</b>		
Manager	1	1,4%
Assistant manager	1	3,5%
Staf kantor	37	25%
Mandor	29	19,4%
Lainnya	76	50,7%
Total	144	100%

(Sumber: Data Olahan Hasil Penelitian, 2024)

Berdasarkan pada tabel di atas, disimpulkan bahwa responden didominasi oleh laki-laki dengan persentase 81,3%. Responden di penelitian ini mayoritas belum menikah dengan persentase 56,3%. Penelitian ini juga didominasi oleh responden dengan rentang usia 31-35 tahun dengan persentase 28,5%. Mayoritas masa kerja responden adalah 1 sampai 3 tahun dengan persentase 37,5%. Mayoritas jenis pekerjaan responden dalam perusahaan ini adalah jenis pekerjaan lainnya yaitu pemanen tandan, pemanen brondol, supir, mandor *assistant*, dan *flied* karyawan dengan persentase 50,7%.

### Model Pengukuran

Pada tahap ini, model pengukuran diuji untuk menilai validitas serta reliabilitas konstruk-konstruk yang digunakan dalam penelitian. Validitas konvergen diukur menggunakan analisis faktor. Apabila nilai *loading factor* lebih

# PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

besar dari 0.50 memperlihatkan konstruk mempunyai validitas konvergen yang baik. Uji reliabilitas konstruk diukur memakai *Composite Reliability* (CR). Suatu variabel dikatakan reliabel bila nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60 sehingga menunjukkan variabel tersebut memiliki reliabilitas yang baik.

**Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas**

Variabel	Pertanyaan	Nilai <i>loading factor</i>	Keterangan
<i>Job Enrichment</i>	1	0,701	Valid
	2	0,614	Valid
	3	0,125	Tidak Valid
	4	0,660	Valid
	5	0,139	Tidak Valid
	6	0,494	Tidak Valid
	7	0,572	Valid
	8	0,405	Tidak Valid
	9	0,218	Tidak Valid
	10	0,583	Valid
<i>Job Autonomy</i>	1	0,614	Valid
	2	0,444	Tidak Valid
	3	0,277	Tidak Valid
	4	0,369	Tidak Valid
	5	0,590	Valid
	6	0,514	Valid
<i>Job Satisfaction</i>	1	0,708	Valid
	2	0,622	Valid
	3	0,566	Valid
	4	0,623	Valid
	5	0,638	Valid
<i>Internal Locus of Control</i>	1	0,762	Valid
	2	0,740	Valid
<i>Internal Locus of Control</i>	3	0,667	Valid
	4	0,110	Tidak Valid

**Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i> ( $\alpha$ )	Keterangan
1	<i>Job Enrichment</i> (X1)	0,661	Reliabel
2	<i>Job Autonomy</i> (Y1)	0,246	Tidak Reliabel
3	<i>Job Satisfaction</i> (Y2)	0,622	Reliabel
4	<i>Internal Locus of Control</i> (M)	0,528	Tidak Reliabel

## Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dipakai untuk melakukan analisis data dengan cara menjelaskan ataupun mendeskripsikan hasil statistik yang hanya sebatas menyajikan data tanpa mengambil keputusan. Penelitian ini menampilkan hasil

# PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

statistik deskriptif, termasuk nilai rata-rata, nilai maksimum, nilai minimum, standar deviasi, dan jumlah observasi (Sugiyono, 2017).

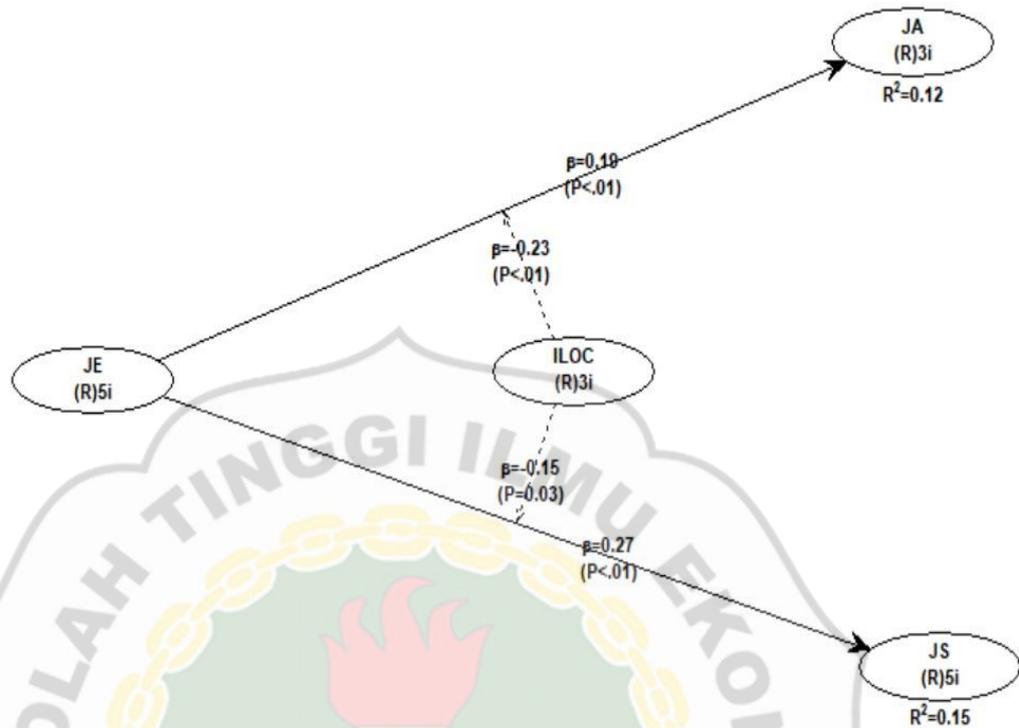
**Tabel 4.3 Hasil Uji Statistik Deskriptif**

<b>Variabel</b>	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean per Variabel</b>	<b>Std. Deviation</b>
<i>Job Enrichment (X1)</i>	144	1.00	5.00	4.4041	0.41997
<i>Job Autonomy (Y1)</i>	144	2.67	5.00	4.3655	0.40316
<i>Job Satisfaction (Y2)</i>	144	1.00	5.00	4.3448	0.44875
<i>Internal Locus of Control (M)</i>	144	1.67	5.00	4.3103	0.53382
<b>Mean Variabel</b>				<b>4.3561</b>	

## **Uji Hipotesis *Path Analysis* (Analisis Jalur)**

Uji hipotesis dipakai untuk menguji kebenaran terdapatnya pengaruh antar variabel yang diteliti, yakni antara variabel independen dan dependen serta variabel moderasi. Ghozali dan Latan (2020) menjabarkan uji hipotesis dilaksanakan dengan membandingkan nilai T-statistik dengan T-tabel sebesar 1,96 di tingkat signifikansi  $p \text{ value} = 0,05$ . Jika nilai T-statistik lebih besar dari T-tabel, maka bisa ditarik kesimpulan variabel independen memberikan pengaruh signifikan pada variabel dependen.

Peneliti menggunakan alat analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan program WarpPLS untuk menguji hipotesis, uji ini dilaksanakan untuk memperkirakan nilai variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen, dengan mempertimbangkan pengaruh variabel-variabel independen yang ditambahkan ke model secara bertahap atau berjenjang. Maka dari itu, uji ini diperlukan untuk membuktikan hipotesis yang telah diajukan.



**Gambar 1 Model Struktural Warp PLS**

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, peneliti menyimpulkan beberapa hal-hal penting berkaitan dengan temuan penelitian ini yaitu pertama, karyawan yang memiliki kendali atas bagaimana mereka menyelesaikan pekerjaannya adalah karyawan yang beruntung karena mendapatkan kebebasan berotonomi. *Job enrichment* sering kali melibatkan peningkatan tanggung jawab dan kebebasan dalam membuat keputusan terkait tugas pekerjaan. Dengan memberikan tugas-tugas yang lebih beragam dan menantang, *job enrichment* memungkinkan pekerja untuk memilih cara terbaik dalam menyelesaikan tugas-tugas tersebut, yang meningkatkan rasa otonomi mereka. dengan demikian, perusahaan akan dianggap sebagai pemberian peluang bagi pekerja untuk menunjukkan inisiatif dan kreativitas dalam pekerjaan mereka. Hal ini memberi pekerja lebih banyak kebebasan untuk berinovasi dan mengambil keputusan yang relevan.

Kedua, penelitian ini menemukan bahwa dengan adanya *job enrichment* dapat membuat para karyawannya meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan pekerja terhadap pekerjaan mereka hal ini dikarenakan *job enrichment* sering kali melibatkan peningkatan tanggung jawab dan otonomi. Dengan memberikan tugas-tugas yang lebih bervariasi dan menantang, *job enrichment* memungkinkan karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru dan meningkatkan kemampuan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Ketiga, individu dengan *internal locus of control* yang tinggi akan menanggapi penambahan tugas atau tanggung jawab baru adalah sesuatu yang dapat memengaruhi otonomi kerja mereka. Karyawan meyakini bahwa *job enrichment* tidaklah diperlukan dalam memutuskan keputusan kerja mereka karena

# PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

karyawan sendiri telah meyakini bahwa mereka sendiri sudah memiliki keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, dengan adanya *job enrichment* dapat membuat mereka merasa kurang percaya diri dan kehilangan kontrol atas pekerjaan mereka, para karyawan akan menganggap bahwa adanya *job enrichment* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *job autonomy* mereka karena tidak sesuai dengan harapan atau kebutuhan karyawan, misalnya menambahkan tugas yang tidak mereka sukai atau tidak merasa mereka kompeten, hal ini bisa membuat mereka merasa kehilangan kontrol dan kurang otonom.

Keempat, karyawan dengan keyakinan *internal locus of control* yang tinggi bisa menjadi sebuah hambatan dan tantangan bagi perusahaan, adanya program *job enrichment* yang tidak disertai dengan kejelasan tentang peran dan tanggung jawab bisa menyebabkan kebingungan bagi para karyawan. Karyawan mungkin merasa tidak yakin tentang apa yang diharapkan dari mereka, yang dapat mengurangi rasa puas terhadap pekerjaan mereka. Ketika program *job enrichment* ini ditentukan oleh atasan perusahaan kemudian diterapkan tidak sesuai dengan keterampilan atau minat karyawan, mereka mungkin merasa kurang mampu atau tidak menikmati pekerjaan tersebut, otomatis hal ini dapat mengurangi kepuasan kerja mereka.

Berdasarkan temuan dalam penelitian ini, disarankan agar responden dapat memberikan jawaban yang akurat dan sesuai kenyataan sehingga hasil yang disajikan dapat mendukung semua hipotesis yang ada serta menjawab masalah penelitian dengan baik. Peneliti menyarankan agar perusahaan memerhatikan desain pekerjaan yang ada dengan memperkaya pekerjaan (*job enrichment*) untuk meningkatkan otonomi kerja dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan lebih banyak variasi tugas, meningkatkan tanggung jawab, dan memberikan peluang untuk pengembangan keterampilan.

## References

- Afandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Yogyakarta: Nusa Media.
- Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). Employees' Self-Determined Motivation, Transformational Leadership and Work Engagement. *Journal of Management and Organization*, 27(3), 523–543. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.74>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Square Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Edisi 2. Semarang: Badan Penerbit-Undip.
- Hardani, H., Andriani, H., Ustiawaty, J., & Utami, F.E. (2020) *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Grup.
- Hermawan, I. (2019). *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kuantitatif, Kualitatif & Mixed Methode*. Kuningan: Hidayatul Quran Kuningan.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2019). *Perilaku Organisasi*. Edisi 5 Alih Bahasa Erly Suandy. Jakarta: Salemba Empat.
- Njeri., & Mary. (2020). Influence of Job Design Techniques on Employee Satisfaction in the Interior Building Materials Manufacturing Firms in Nairobi. *Journal of Social Sciences*, 4(1), 268–288.

# PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

- Pratama, R. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Dinastransos Boyolali. *Skripsi (Tidak Diterbitkan)*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Prawirosentono, S. (2019). *Riset Operasi dan Ekonofisika*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Primandaru, D.L., Tobing, D.S., & Prihatini, D. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop Ix Jember. *Bisma*, 12, 204. <https://doi.org/10.19184/Bisma.V12i2.7890>.
- Raza, M.A & Nawaz, M.M. (2017). Impact of Job Enrichment on Employees; Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment : Evidence from Public Sector of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 23(2), 220-226.
- Robbins, C. (2017). *Manajemen Jilid 2 Edisi 13*. Jakarta: Erlangga.
- Sari, D., P. (2018). Pengaruh Locus of Control, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank Nagari Cabang Simpang Empat Pasaman Barat. *EKOBISTEK Fakultas Ekonomi*, 7(1), 9–18. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v7i1.3>.
- Shavira, A. V., & Febrian, W. D. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Sri Rejeki Isman Tbk. *Bullet: Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(4), 1010–1022.
- Soleh, M., Burhani, M. I., & Atmasari, L. (2020). Hubungan antara Locus of Control dengan Prokrastinasi Akademik pada Mahasiswa Psikologi IAIN Kediri. *Happiness: Journal of Psychology and Islamic Science*, 4(2), 104–115. <https://doi.org/10.30762/happiness.v4i2.366>
- Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N.A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sugiyono, (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. (2019). *Analisis Laporan Keuangan Teori, Aplikasi, dan Hasil Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sujarweni, V. W. (2020). *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Tabiu, A., Pangil, F., & Othman, S. Z. (2020). Does Training, Job Autonomy and Career Planning Predict Employees' Adaptive Performance? *Global Business Review*, 21(3), 713–724. <https://doi.org/10.1177/0972150918779159>.