

PENGARUH *JOB ENLARGEMENT* DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DI KANTOR WILAYAH DJKN BALI DAN NUSA TENGGARA SERTA KPKNL DENPASAR

Bonifacius Nugroho Anindhito¹
I Wayan Gede Supartha²
Putu Saroyeni Piartrini³

¹Kementerian Keuangan Republik Indonesia DJKN Bali dan Nusa Tenggara

^{2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

Email: bonifacius78@gmail.com

Abstract: The Influence of Job Enlargement and Work Motivation to Job Satisfaction. This research was aimed to analyze relationship among job enlargement, work satisfaction as well as job motivation and work satisfaction employees of Directorate General of Country's Wealth in Bali and Nusa Tenggara, also office of Country's Wealth Services and Auction in Denpasar. This research involved 99 people as respondent. Data was analyzed by regression method. The result indicated that job enlargement and job motivation were partially played significant relationship with employee work satisfaction in both office. It was found that the dominant influence toward work satisfaction is job motivation.

Key words: job enlargement, job motivation, and job satisfaction

Abstrak: Pengaruh *Job Enlargement* terhadap Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *job enlargement* dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Bali (DJKN) dan Nusa Tenggara dan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Denpasar. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil responden sebanyak 99 orang. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dan teknik analisis data yang dipergunakan adalah Analisis Regresi Berganda dengan menggunakan program SPSS 15.0 for Windows. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda terbukti bahwa *job enlargement* dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Wilayah DJKN Bali dan Nusa Tenggara dan KPKNL Denpasar. Hasil penelitian ini adalah motivasi kerja berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja adalah motivasi kerja.

Kata kunci : *job enlargement*, motivasi kerja, kepuasan kerja

PENDAHULUAN

Kompetensi yang harus dimiliki oleh masing-masing pegawai harus sesuai dengan Kamus Kompetensi yang diterbitkan oleh Kementerian Keuangan tahun 2007. Hasil analisa yang dilakukan oleh *Queensland University of Technology (QUT)* yang disampaikan pada Kamis 9 Januari 2014 oleh Kepala Subdirektorat Perencanaan dan Pengembangan Sistem Aplikasi Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, mengungkapkan ada kebutuhan pelatihan. Dalam hal ini jenis keterampilan pegawai yang perlu dikembangkan terdiri dari 5 (lima) *soft skills* dan 13 (tiga belas) *technical skills* (www.djkn.kemenkeu.go.id). *Soft skills* terdiri dari: *teamwork, leadership, strategic thinking, problem identification/solving, dan stakeholders consultation*. *Technical skills* terdiri dari : *project management, information system management, business process modeling, use of state-of-the-*

art technological tools, natural resources valuation and accounting, corporate finance, financial and market analysis, cost benefit analysis and life cycle assessment, asset risk and asset insurance, asset planning, sustainability practices and climate change adaptation, performance management and reporting, and monitoring-quality control-quality assurance-audit.

Dengan mutasi/rotasi yang didasarkan pada *Job Enlargement* serta mengarah kepada peningkatan kemampuan dan pengetahuan pegawai terhadap *business process* Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), maka diharapkan ada peningkatan karir bagi seluruh pegawai DJKN dan peningkatan kepuasan kerja serta semua pegawai siap melaksanakan transformasi kelembagaan yang dilaksanakan oleh Kementerian Keuangan sampai dengan tahun 2025 (Media Kekayaan Negara, 2014).

Dessler (2005) di dalam Raza dan Nawaz (2011) mendefinisikan *job enlargement* sebagai penugasan pekerja dengan tambahan kegiatan di tingkat yang sama sehingga meningkatkan jumlah kegiatan yang mereka lakukan, namun para pekerja pada awalnya akan menerima hal ini dengan sikap yang positif namun dengan adanya penambahan beban kerja dan tidak disertai dengan sebuah “reward” akan mengakibatkan karyawan hanya merasakan mendapatkan tanggung jawab lebih dan akan berpikir atau hanya mendapatkan sebuah beban kerja yang melelahkan. Robert and Cindy (2008), menyatakan perancangan pengembangan pekerjaan (*Involvement Work Design*) yang merupakan bagian dari *Job Enlargement* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (*Job Satisfaction*).

David McClelland di dalam Munandar (2006:333-335) mengungkapkan teori motivasi berprestasi (*achievement motivation*) yang menyatakan bahwa kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh seseorang salah satunya adalah kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*). Ada sebagian orang yang memiliki dorongan kuat untuk berhasil, lebih mengejar prestasi pribadi daripada imbalan terhadap keberhasilan. Mereka bergairah untuk melakukan sesuatu lebih baik dan lebih efisien dibandingkan hasil sebelumnya. Mereka yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka tanggung jawab dan memberikan hasil serta memiliki risiko sedang (*moderate*), mereka tidak senang berhasil secara kebetulan. Tujuan mereka tetapkan tidak terlalu sulit untuk dicapai namun bukan juga merupakan tujuan yang terlalu mudah dicapai atau dengan kata lain merupakan tujuan dengan derajat kesulitan sedang (*moderate*). Golshan *et. al.* (2011) di dalam penelitiannya menyatakan motivasi kerja karyawan berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja intrinsik mereka, namun faktor *hygiene* karyawan tidak berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja intrinsik mereka.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu tanggapan afektif yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai tanggapan atau balikan (*feedback*) para pekerja terhadap tugas dan lingkungan kerja tertentu Locke (1976) dalam Munandar (2006: 367). Individu dengan kepuasan kerja yang tinggi diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja selain

sebagai variabel bebas juga dapat sebagai variabel tidak bebas (Koesmono, 2006).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *job enlargement* dan motivasi kerja/berprestasi terhadap kepuasan kerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Bali dan Nusa Tenggara dan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Denpasar. Dari hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menambah referensi tentang aplikasi *job enlargement* dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di lingkungan organisasi pemerintah Republik Indonesia dan memberikan bukti empiris tentang pengaruh *job enlargement* dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja PNS serta dapat dipergunakan sebagai bahan masukan dalam perumusan kebijakan-kebijakan dalam meningkatkan kepuasan kerja PNS.

Pengaruh Job Enlargement terhadap Kepuasan Kerja

Kashefi (2007) mengungkapkan bahwa konsep “fleksibilitas karyawan” serta penerapannya telah menjadi pusat perhatian di dalam sosiologi industri dan manajemen sumber daya manusia. Ada 2 jenis fleksibilitas karyawan yang sering digunakan, yaitu fungsional (*multi tasking*) dan *numerical* (jadwal *shift* kerja fleksibel, penghasilan dan upah fleksibel) dimana fleksibilitas fungsional yang sering dituntut oleh pihak karyawan dan organisasi buruh namun lebih sering ditolak. Penelitian Kashefi (2007) bertujuan mempelajari hubungan fleksibilitas fungsional dan *numerical* dengan *job rewards*, dan diperoleh hasil secara signifikan bahwa *higher rewards* untuk fleksibilitas fungsional sedangkan *rewards* itu sendiri terhubung langsung dengan fleksibilitas *numerical* secara signifikan dengan pekerjaan *standard* dan *non-standard* (*independent contractors have significantly better opportunity for job rewards than other groups (regular part-time or on-call workers)*).

Dost *et. al.* (2012) menyebutkan bahwa karyawan dapat lebih berkomitmen melalui peningkatan tanggung jawab mereka dalam bekerja di dalam sebuah organisasi, lebih besar tanggung jawab yang diberikan maka semakin besar komitmen karyawan. Dengan besarnya komitmen dari karyawan tersebut, maka produktivitas akan semakin meningkat dan merupakan sebuah keuntungan tersendiri untuk organisasi. Menurut Jon (1970) di dalam penelitiannya menyebutkan bahwa saling berhubungan atau tidak suatu pekerjaan, kepuasan kerja akan meningkat seiring dengan meningkatnya

beban kerja (*job size*). Spesialisasi tidak selalu diterima negatif oleh kalangan tenaga kerja dalam semua tingkatan atau bisa juga disebut sebagai sebuah fenomena. Berdasarkan beberapa hasil penelitian dan pendapat tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

H₁: *Job enlargement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PNS di Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara serta KPKNL Denpasar.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian Endo dan Thomas (2010) menyatakan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Pakuwon Food Festival. Furnham *et. al.* (2009) menemukan bahwa variabel demografi dan kepribadian mempengaruhi motivasi dan motivasi mempengaruhi kepuasan kerja. Di dalam Golshan *et. al.* (2011), menunjukkan bahwa motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan faktor kesehatan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Lambrou *et. al.* (2010) menyatakan bahwa saat ini faktor motivasi di kalangan tenaga kerja yang bergerak di bidang kesehatan merupakan hal yang sangat penting dan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Penelitian Prabu (2005) menyatakan variabel motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi variabel motivasi, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan beberapa hasil penelitian dan pendapat tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₂: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PNS di Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara DJKN Denpasar serta KPKNL Denpasar.

METODE PENELITIAN

Ruang lingkup penelitian yang diambil adalah pengaruh *job enlargement* dan motivasi kerja/berprestasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini dilakukan untuk mengkaji indikator yang menunjukkan *job enlargement*, indikator yang menunjukkan motivasi kerja dan indikator yang menunjukkan kepuasan kerja. Juga dalam hal ini dikaji signifikansi dari pengaruh *job enlargement* dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Lokasi penelitian adalah di Kantor Wilayah XIV DJKN Denpasar dan KPKNL Denpasar yang beralamat di Gedung Keuangan Negara I, Jalan Dr. Kusumaatmaja, Renon

Denpasar dan waktu penelitian yang diambil dimulai dari bulan Februari 2015 sampai dengan selesai.

Variabel Penelitian

Variabel penelitian dioperasionalkan menjadi sebagai berikut: *job enlargement* merupakan karakteristik pekerjaan dimana terdapat peningkatan jumlah tugas yang berhubungan dengan pekerjaan yang ada, hal tersebut berarti peningkatan atau penambahan ruang lingkup sebuah pekerjaan dan tanggung jawab dalam hal kuantitas bukan dalam hal kualitas di tingkat/level yang sama (Katz and Coleman, 2001). Variabel motivasi kerja/berprestasi menurut David McClelland (Munandar, 2006:333-335) mengungkapkan teori motivasi bahwa kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh seseorang antara lain kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai tanggapan afektif yang bersifat positif atau negatif terhadap tugas dan aspek lingkungan kerja (Locke (1976) dalam Munandar, 2006: 367).

Instrumen Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner yang kemudian dikumpulkan dan diolah dimana kuesioner ini berisi pertanyaan untuk mendapatkan data tentang indikator-indikator dari variabel *job enlargement*, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Variabel *job enlargement* diukur dengan menggunakan 14 indikator yaitu antara lain: (i) jabatan saat ini lebih bervariasi dibanding jabatan sebelumnya, (ii) untuk melaksanakan jabatan sekarang harus mempergunakan pengetahuan yang lebih luas dari pengetahuan sebelumnya, (iii) untuk melaksanakan jabatan sekarang harus mempergunakan ketrampilan yang lebih tinggi dari ketrampilan sebelumnya, (iv) untuk melaksanakan jabatan sekarang harus mempergunakan kekuatan yang lebih kuat dari kekuatan sebelumnya, (v) untuk melaksanakan jabatan sekarang mempergunakan sikap kerja yang lebih beragam dari pada sikap kerja sebelumnya (Katz and Coleman, 2001), variabel motivasi kerja diukur dengan menggunakan 19 indikator dari McClelland (Munandar, 2006:333-335) yaitu antara lain: (i) memiliki dorongan kuat untuk berhasil, (ii) lebih mengejar prestasi pribadi daripada imbalan terhadap keberhasilan, (iii) bergairah untuk melakukan sesuatu lebih baik dan lebih efisien dibandingkan hasil sebelumnya, (iv) memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi, (v) lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka tanggung jawab, dan untuk variabel

kepuasan kerja digunakan 12 indikator dari Locke (Munandar, 2006:367) yaitu antara lain: (i) pelatihan yang diberikan sudah sesuai dengan tugas jabatan, (ii) pendidikan yang diberikan sudah sesuai dengan tugas jabatan, (iii) kompensasi yang diberikan sudah sesuai dengan harapan, (iv) kompensasi yang diberikan sudah sesuai dengan tanggung jawab, (v) kompensasi yang diberikan sudah sesuai dengan beban kerja.

Jawaban atas pertanyaan di dalam kuesioner diisi sesuai dengan skala Likert 1 – 5. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan data ordinal dan diberi skor sebagai berikut skor/nilai 1 (klasifikasi 1,00 - 1,80) menunjukkan respon sangat tidak setuju (STS); skor/nilai 2 (klasifikasi 1,81 - 2,61) menunjukkan respon tidak setuju (TS); skor/nilai 3 (Klasifikasi 2,62 - 3,42) menunjukkan respon yang netral (N); skor/nilai 4 (klasifikasi 3,43 - 4,23) menunjukkan respon setuju (S); skor/nilai 5 (klasifikasi 4,24 - 5,04) menunjukkan respon sangat setuju (SS).

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper & Emory (1995) dalam Urban (2009)). Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara dan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Denpasar yang berjumlah 99 orang (termasuk 10 orang tenaga honorer).

Uji Instrumen Penelitian

Uji validitas dilakukan untuk mengukur ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur untuk melakukan fungsinya dengan baik atau menghasilkan hasil ukur yang sesuai melalui perhitungan korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total. Untuk menguji validitas data disini digunakan *pearson correlation*, dalam penentuan layak atau tidaknya suatu item yang akan digunakan, biasanya dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikansi 0,05; artinya suatu item dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total. Atau jika melakukan penilaian langsung terhadap koefisien korelasi, bisa digunakan batas nilai minimal korelasi 0,3.

Suatu penelitian dapat menghasilkan kesimpulan yang bias jika datanya kurang *reliable* dan *valid* (reliabilitas dan validitas), sedangkan untuk kualitas data penelitian ditentukan oleh instrumen yang

digunakan untuk mengumpulkan data tersebut (Wibisono, 2005:10). Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten dan dapat diandalkan jika dilakukan pengukuran lebih dari satu kali terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama (konsisten). Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung *Cronbach's alpha* dari masing-masing instrumen dalam sebuah variabel. Instrumen yang dipakai dalam variabel dikatakan andal (reliabel) bila mempunyai *alpha* lebih besar dari 0,7.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan metode analisis kuantitatif, yakni suatu pengukuran yang dinyatakan dalam angka-angka yang meliputi pengolahan data, pengorganisasian data, dan penemuan hasil (Wibisono, 2005:8). Variabel independen dalam penelitian ini adalah *job enlargement* dan motivasi kerja, sedangkan variabel dependennya adalah kepuasan kerja.

Uji asumsi klasik terdiri atas uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas. Masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut (Krishnan and Ramasamy, 2011): (1) Uji Multikolinearitas, dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Untuk mengetahui adanya gejala multikolinearitas dilihat dari koefisien korelasinya, apabila koefisien korelasinya lebih besar dari 0,56 maka diindikasikan terdapat multikolinearitas, (2) Uji heteroskedastisitas, dilakukan agar persamaan regresi tidak bias. Heteroskedastisitas terjadi bila tidak ada kesamaan deviasi standar nilai variabel dependen pada setiap variabel independen. Heteroskedastisitas dapat diketahui dengan uji *Glejser* dengan meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen, (3) Uji normalitas untuk menguji apakah di dalam model regresi variabel independen dan variabel dependen keduanya terdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal, dan di dalam penelitian ini digunakan uji *Kolmogorov-smirnov*.

Uji keterandalan Model (Uji F), uji F merupakan tahapan awal mengidentifikasi model regresi yang diestimasi layak atau tidak. Layak disini maksudnya adalah model yang diestimasi layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Apabila nilai *prob. F* hitung lebih kecil dari tingkat kesalahan (*alpha*) 0,05 maka dapat dikatakan bahwa model regresi yang diestimasi layak (Wibisono, 2003:15-17). Uji Koefisien Regresi (Uji t), dimaksudkan untuk menguji apakah parameter

yang diduga untuk mengestimasi persamaan/model merupakan parameter yang tepat atau tidak, tepat disini adalah parameter tersebut mampu menjelaskan perilaku variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikatnya. Apabila nilai *prob. t* hitung lebih kecil dari tingkat kesalahan (*alpha*) 0,05 maka dikatakan bahwa variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya dan demikian sebaliknya, (Wibisono, 2003:15-17).

Uji Koefisien Determinasi, koefisien determinasi menjelaskan variasi pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikatnya, dan diukur oleh nilai *R-Square* atau *adjusted R-Square* (Wibisono, 2003:15-17). Uji Hipotesis Penelitian digunakan untuk menguji bagaimanakah pengaruh *job enlargement* dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam setiap model regresi secara individual. Pada taraf signifikansi 5% atau $\alpha = 0,05$ (*level of confidence = 95%*) besarnya *probability value* $> 0,05$ maka H_0 diterima atau berarti secara individual variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Sedangkan pada taraf signifikansi 5% atau $\alpha = 0,05$ (*level of confidence = 95%*) besarnya *probability value* $< 0,05$ maka H_0 ditolak atau berarti variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen.

Rekapitulasi hasil perhitungan nilai korelasi *product moment* dari tiap-tiap butir pernyataan dalam kuesioner untuk semua indikator dari variabel yang diteliti menunjukkan bahwa kesemuanya valid ($r > 0,3$). Setelah uji validitas dilakukan maka langkah selanjutnya perlu dilakukan uji reliabilitas terhadap data yang diperoleh di lapangan. Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji penafsiran responden mengenai butir-butir pernyataan yang terdapat dalam instrumen penelitian yang ditunjukkan oleh konsistensi jawaban yang diberikan. Uji reliabilitas ini merupakan bentuk uji kualitas data yang menunjukkan stabilitas dan konsistensi dari instrumen untuk mengukur konstruk/variabel. (Sugiyono, 2008). Nilai batas yang diperkenankan untuk menilai atau menguji apakah setiap variabel dapat dipercaya, handal dan akurat, dipergunakan formula *Koefisien Alpha* dari *Cronbach*. Rekapitulasi hasil perhitungan nilai koefisien alpha dari tiap-tiap butir pernyataan dalam penelitian ini menunjukkan $\geq 0,7$ atau dapat dikatakan bahwa tiap butir pernyataan yang diajukan reliabel.

Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan analisis deskripsi skor responden didapat skor rata-rata jawaban yang diberikan

responden pada butir pernyataan tentang variabel *job enlargement* adalah sebesar 3,92 dan nilai tersebut diatas skor 3,43 (baik), ini berarti secara keseluruhan *job enlargement* yang dilaksanakan masuk dalam kategori baik. Kondisi ini penting untuk dipertahankan/lebih ditingkatkan lagi sehingga *job enlargement* kedepan lebih mantap lagi untuk dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai. Sedangkan untuk motivasi kerja dapat dinyatakan bahwa skor rata-rata jawaban yang diberikan responden pada butir pernyataan sebesar 3,84 dan nilai tersebut diatas skor 3,43 (baik), ini berarti motivasi kerja yang dilaksanakan masuk dalam kategori baik. Kondisi ini penting untuk diperhatikan agar motivasi kerja kedepan lebih mantap lagi untuk dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Pada variabel kepuasan kerja data dapat diketahui bahwa skor rata-rata jawaban yang diberikan responden pada butir pernyataan sebesar 3,90 nilai tersebut di atas skor 3,43 (baik), ini berarti kepuasan kerja yang dilaksanakan masuk dalam katagori baik. Kondisi ini penting untuk diperhatikan agar kepuasan kerja lebih dapat ditingkatkan lagi. Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda diperoleh persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y = 0,607 + 0,172X_1 + 0,680X_2, \dots \dots (1)$$

Uji Asumsi Klasik

Secara statistik, model persamaan regresi yang diperoleh, beserta hasil pengujian hipotesisnya sudah dapat dikatakan memenuhi syarat dengan melihat Sig. t dibawah 0,05. Namun demikian, agar model persamaan tersebut dapat diterima secara ekonometrika, maka harus juga memenuhi asumsi (asumsi klasik) antara lain; normalitas dan bebas dari multikolinearitas serta heteroskedastisitas. Adanya multikolinieritas sempurna akan berakibat pada koefisien regresi tidak dapat ditentukan serta standar deviasi akan menjadi tak terhitung. Jika multikolinieritas tidak sempurna, maka koefisien regresi akan mempunyai standar deviasi yang besar yang berarti pula koefisien-koefisiennya tidak dapat ditaksirkan dengan mudah. Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui ada tidaknya multikolinieritas antara variabel bebas dengan melihat *Varian Infation Factor (VIF)* dan *Tolerance*, dengan kriteria pengujian jika nilai berkisar antara 1 – 10 dengan angka tolerance dibawah 1, maka tidak terjadi multikolinieritas (Ghozali, 2001:45). Ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari variabel *job enlargement* dan motivasi kerja yang mendapatkan nilai *VIF* sebesar 1,884 dengan nilai tolerance sebesar 0,531.

Uji asumsi regresi berganda heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, dan jika varian berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas, yaitu $p > 0,05$. Untuk mendeteksi heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan uji Glejer, dengan cara meregresikan nilai absolut residual dari variabel terikat terhadap semua variabel bebas (Ghozali, 2001:46). Apabila probabilitas semua variabel bebas tidak ada yang signifikan atau lebih besar dari 0,05 berarti persamaan regresi tersebut tidak mengandung heteroskedastisitas. Sebaliknya jika probabilitas variabel bebas lebih kecil dari nilai α sebesar 0,05 berarti persamaan regresi mengandung heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas pada penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *job enlargement* mendapatkan nilai *sig* sebesar 0,533 sedangkan motivasi kerja mendapatkan nilai *sig* sebesar 0,510.

Uji normalitas data merupakan suatu uji statistik untuk menentukan apakah suatu data berdistribusi normal atau tidak. Bila data setiap variabel tidak berdistribusi normal, maka uji hipotesis tidak dapat menggunakan statistic parametric. Uji normalitas data dapat dilakukan dengan kualitatif dengan menggunakan grafik histogram atau secara kuantitatif menggunakan *Kolmogorov-Semirnov* dan *chi square* (Wibisono, 2003).

Nilai *prob. F* hitung (*sig.*) diketahui bahwa nilainya 0,000 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang diestimasi layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh *job enlargement* dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Nilai *prob.t* dari variabel *job enlargement* sebesar 0,033 dan motivasi kerja sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa dua variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada taraf keyakinan 95%. Sedangkan untuk koefisien determinasi, jika dilihat dari *R-Square* yang nilainya sebesar 0,798 menunjukkan bahwa proporsi pengaruh variabel *job enlargement* dan motivasi kerja terhadap variabel kepuasan kerja sebesar 79,8%. Hal tersebut berarti *job enlargement* dan motivasi kerja memiliki proporsi pengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 79,8% sedangkan sisanya 20,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam model.

Oleh karena semua uji asumsi klasik sudah dipenuhi dalam penelitian ini, maka analisis statistik inferensial atau statistik parametrik dengan

menggunakan model analisis regresi linier berganda dapat diteruskan. Untuk membuktikan hipotesis pertama yang diduga bahwa secara parsial variabel *job enlargement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PNS di Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara serta KPKNL Denpasar, maka diuji dengan menggunakan uji *t* atau berdasarkan tingkat signifikansi/probabilitas koefisien regresi didapat hasil bahwa variabel *job enlargement* mendapatkan *t* hitung sebesar 2,158 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,033. Hasil menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ sehingga dapat disimpulkan H_0 ditolak. Ini berarti *job enlargement* (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PNS di Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara serta KPKNL Denpasar. Dengan demikian hasil analisis data mendukung hipotesis penelitian.

Untuk membuktikan hipotesis kedua yang diduga bahwa secara parsial variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PNS di Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara serta KPKNL Denpasar, maka diuji dengan menggunakan uji *t* atau berdasarkan tingkat signifikansi/probabilitas koefisien regresi didapat hasil bahwa variabel motivasi kerja mendapatkan *t* hitung sebesar 7,845 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Hasil menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ sehingga dapat disimpulkan H_0 ditolak. Ini berarti motivasi (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PNS di Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara serta KPKNL Denpasar. Dengan demikian hasil analisis data mendukung hipotesis penelitian.

Untuk mengetahui pengaruh relatif variabel *job enlargement* dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai, dikaji berdasarkan nilai parameter *Standardized Coefficients Beta*. Nilai koefisien beta menunjukkan bahwa motivasi kerja dengan nilai 0,662 relatif lebih tinggi dibandingkan nilai koefisien beta *job enlargement* yang bernilai 0,182. Dengan melihat hasil *standardized coefficient beta* masing-masing variabel bebas tersebut dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh lebih kuat dalam meningkatkan kepuasan kerja PNS di Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara serta KPKNL Denpasar.

Indikator-indikator variabel *job enlargement* dengan skor rata-rata tinggi terhadap kepuasan kerja yaitu: (i) ketrampilan yang digunakan dalam tugas jabatan saat ini lebih beragam dibandingkan ketrampilan tugas jabatan sebelumnya (4,01); (ii) volume kegiatan/aktivitas pada tugas jabatan saat ini lebih banyak dibandingkan tugas jabatan sebelumnya

(4,05); (iii) tugas jabatan saat ini lebih menantang dibandingkan tugas jabatan sebelumnya (4,02); (iv) tugas jabatan saat ini lebih mendorong saya belajar dibandingkan tugas jabatan sebelumnya (4,11); (v) tugas jabatan saya berikutnya akan lebih menantang saya untuk berprestasi lebih tinggi (4,05).

Indikator motivasi kerja dengan skor rata-rata tertinggi terhadap kepuasan kerja karyawan yaitu: (i) hubungan kerja dengan atasan sangat memuaskan (4,02); (ii) hubungan kerja dengan rekan sejawat memuaskan (4,04); serta (iii) kondisi ruangan kerja menyenangkan (4,06). Pengaruh *job enlargement* terhadap kepuasan kerja ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sageer *et al* (2012), yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara antara lain komunikasi yang jelas serta konsiten antara atasan, rekan sejawat dan bawahan; tempat kerja serta sarana dan prasarana yang baik; dan menerapkan *job rotation, job enlargement (knowledge and task enlargement)*. Saleem *et al* (2012) menyatakan bahwa *extra duties*, jumlah aktivitas dalam bekerja, dan selesainya sebuah tugas sangat mempengaruhi kepuasan kerja seorang pegawai. Di dalam penelitian Robert and Cindy (2008), diungkapkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan *high-involvement practice*.

Berhubungan atau tidak sebuah pekerjaan, kepuasan kerja pegawai akan semakin tinggi ditentukan oleh *job size* (Jon, 1970). Ellickson and Logsdon (2001) menyatakan bahwa faktor organisasi berupa peralatan kerja, sumber daya, dan kesempatan mendapatkan pelatihan serta *equitable workload distribution* mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Dari indikator-indikator variabel motivasi berprestasi, terdapat indikator-indikator dengan skor rata-rata tinggi yaitu: (i) saya menginginkan adanya sebuah peningkatan dalam diri saya (4,36); (ii) banyak hal yang harus saya pertimbangkan dan pikirkan selama bekerja (4,11); (iii) Saya bekerja dengan rekan kerja yang baik (4,22); (iv) rekan kerja senang bekerjasama dengan saya (4,02); (v) saya siap dengan tantangan baru (4,13); (vi) bila selesai melaksanakan tugas, saya akan memastikan tugas tersebut sesuai aturan (4,23); (vii) saya ingin bekerja dengan segala upaya yang terbaik (4,39); (viii) tugas saat ini selesai, saya siap dengan tugas berikutnya (4,13).

Pengaruh indikator motivasi kerja dengan skor rata-rata tertinggi terhadap kepuasan kerja karyawan tercermin dari skor rata-rata tertinggi dari indikator kepuasan kerja, yaitu: (i) hubungan kerja dengan atasan sangat memuaskan (4,02); (ii) hubungan kerja

dengan rekan sejawat memuaskan (4,02); serta (iii) kondisi ruangan kerja menyenangkan (4,06). Pengaruh *job enlargement* terhadap kepuasan kerja ini sesuai dengan Munandar (2006:361) yang menyatakan bahwa hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan/penyelia membantu tenaga kerja sehingga memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi pegawai.

Penelitian Singh and Kumari (1988), menyatakan bahwa motivasi kerja diklasifikasikan menjadi intrinsik dan ekstrinsik. Masih di dalam Singh and Kumari (1988), pencapaian seorang pegawai yang tinggi merupakan "*intrinsic reward*" bagi pegawai dengan motivasi kerja tinggi. *Reward* tersebut semakin tinggi sesuai harapan pegawai tersebut, maka *level* kinerjanya akan tinggi juga seiring dengan tingkat kepuasan kerjanya. Penelitian Parvin and Kahir (2011) menunjukkan bahwa penghasilan, efisiensi dalam bekerja, *fringe supervision*, dan hubungan dengan rekan kerja merupakan hal yang mendorong atau menyumbang meningkatnya kepuasan kerja seorang pegawai.

Endo dan Thomas (2010) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh rasa nyaman terhadap lingkungan dan rekan kerja yang seperti keluarga. Sunyoto (2012:28-29) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang pegawai adalah hubungan antar karyawan, dan sikap terhadap pekerjaan. Upah kerja serta bekerja di lingkungan yang sangat *supportive* dan ramah sangat mempengaruhi kepuasan kerja seorang pegawai (Oraman, 2011). Kepuasan kerja seorang pemain sepak bola sangat dipengaruhi oleh motivasi berprestasi yang dipengaruhi oleh besarnya insentif diterima dan rekan pemain (Rohsantika dan Handayani, 2011). Nagress *et al* (2011), menyatakan bahwa motivasi kerja mempengaruhi secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di kedutaan Malaysia. Menurut Persefoni *et al* (2010), yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang pegawai adalah: *achievements, remuneration, rekan kerja dan atribut kerja*.

Implikasi Penelitian

Job enlargement yang telah dilaksanakan di Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara serta KPKNL Denpasar mempengaruhi kepuasan kerja para pegawai. Kepuasan kerja PNS di Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara serta KPKNL Denpasar sangat dipengaruhi oleh *job enlargement* yang tergambar dalam adanya rasa nyaman dalam

bekerja, rasa nyaman yang dirasakan oleh PNS di Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara serta KPKNL Denpasar sangat dipengaruhi oleh: kondisi ruangan kerja itu sendiri yang memang dirasakan menyenangkan dan nyaman dalam mendukung tugas-tugas keseharian, hubungan sosial dan komunikasi yang baik di dalam lingkungan kantor/kerja antar rekan sejawat serta atasan, atasan dalam melaksanakan tugas pembinaan dan pengawasan pada saat seorang bawahan memang membutuhkannya dalam penyelesaian tugas, dan semua itu didukung oleh sarana kerja yang tersedia sudah sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas keseharian seorang pegawai.

Walaupun ada rasa nyaman yang dirasakan oleh para pegawai, masih adanya pendapat dari pegawai yang dirasa masih belum memberikan gambaran kepuasan kerja yaitu masih belum adanya peningkatan posisi saat ini dibandingkan jabatan sebelumnya berupa kewenangan tugas, etos kerja yang diperlukan, tanggung jawab, ketrampilan dan kompetensi. Maka dari itu untuk semakin meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui penerapan *job enlargement* di Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara serta KPKNL Denpasar haruslah mempertahankan rasa nyaman yang sudah dirasakan oleh para pegawai dan dengan segera memperbaiki ataupun menerapkan kebijakan untuk memberikan sebuah peningkatan bagi para pegawai dalam bidang kewenangan tugas, etos kerja yang diperlukan, tanggung jawab, ketrampilan dan kompetensi.

Motivasi kerja PNS di Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara serta KPKNL Denpasar mempengaruhi kepuasan kerja dan terlihat di dalam mereka bekerja. Di dalam bekerja seorang pegawai akan menyelesaikan tugasnya dengan segala kemampuan yang dimiliki atau ada di dalam dirinya dengan mempertimbangkan atau memperhatikan segala aturan main yang telah ditetapkan oleh organisasi, sebuah pencapaian/prestasi/selesaiannya sebuah tugas yang diberikan kepadanya tidak cepat membuat dia senang/puas sehingga ada dorongan dari dalam dirinya untuk selalu bekerja dengan lebih baik lagi dari waktu ke waktu dan selalu siap dengan tugas yang akan datang. Hal itu semua tidak akan lengkap apabila tidak adanya rekan kerja yang baik, dengan adanya rekan kerja yang baik maka semakin memotivasi pegawai dalam bekerja. Namun masih adanya indikator motivasi kerja yang mendapatkan nilai sedang yang berpotensi mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yaitu tidak semua pekerjaan

diselesaikan oleh pegawai yang diberi tugas, tidak adanya standard kualitas penyelesaian tugas, tidak adanya perencanaan yang jelas dalam penyelesaian tugas, tidak adanya rasa berkompetisi dikalangan pegawai dan tidak adanya keinginan untuk memimpin. Oleh karena itu untuk semakin memotivasi pegawai dan meningkatkan kepuasan kerja Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara serta KPKNL Denpasar, haruslah dipertahankan hubungan sosial dan komunikasi antar pegawai dan harus dengan segera mendorong/memotivasi pegawai dalam bidang penyelesaian pekerjaan, penerapan standard dan rencana kerja, meningkatkan rasa kompetisi dan keinginan untuk berkarir lebih baik lagi.

Peningkatan *skill/competency/knowledge* akibat penerapan *job enlargement* dapat dirasakan oleh PNS di Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara serta KPKNL Denpasar. Dengan mutasi serta penambahan tugas di level yang sama pegawai dapat merasakan adanya perbedaan tugas jabatan saat ini dengan tugas jabatan sebelumnya dan dengan ditambahkannya tugas maka tumbuh kewajiban dari dalam diri pegawai untuk belajar lagi, dengan demikian seorang pegawai juga akan lebih siap menerima tantangan/target yang lebih tinggi lagi. Selain itu, pegawai juga merasakan bahwa kegiatan/aktivitas mereka lebih banyak, menantang dan meningkatkan ketrampilannya sehingga diharapkan dapat menghilangkan rasa bosan di dalam bekerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dari hasil pengolahan data dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa *Job enlargement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PNS di Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara serta KPKNL Denpasar. Hal tersebut mengandung makna bahwa dengan tambahan kegiatan bagi PNS di tingkat yang sama sehingga meningkatkan jumlah kegiatan yang mereka lakukan (*job enlargement*) dapat meningkatkan kepuasan kerja PNS di Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara serta KPKNL Denpasar. Sedangkan untuk motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PNS di Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara serta KPKNL Denpasar. Hal tersebut mengandung makna bahwa bahwa kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*)/motivasi bekerja dapat meningkatkan kepuasan kerja PNS di Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara serta KPKNL Denpasar.

Saran

Penelitian ini, disadari belum mampu memberikan jawaban atau pemecahan masalah secara *integrated* dan menyeluruh dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja PNS di Kanwil DJKN Bali dan Nusa Tenggara serta KPKNL Denpasar. Hal ini disebabkan oleh adanya keterbatasan, yakni keterbatasan waktu dan variabel penelitian, dimana waktu dalam penelitian ini cukup singkat dan variabel dalam penelitian ini hanya menggunakan variabel *job enlargement*, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Selain itu instrumen yang digunakan belum sepenuhnya mengacu pada *standard* internasional dan juga untuk uji validitas dan reliabilitas hanya mempergunakan korelasi *product moment* dan *Cronbach's alpha* yang sebenarnya juga bisa diuji dengan *Confirmatory Factor Analysis*. Untuk mengukur dampak terhadap kepuasan kerja, penelitian selanjutnya disarankan agar memasukkan variabel kebijakan pengembangan individu dalam bentuk penyediaan fasilitas pelatihan maupun studi lanjut yang relevan dengan tugas fungsi.

REFERENSI

- Dost, M.K.B., Awan, H., 2012, *The Employees Can Be More Committed By Enlarging Their Jobs: A Causal Study From Pakistan.*, *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*, Vol. 1, No.8
- Ellickson, M.C., dan Logsdon, K., 2001, *Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees*, *State and Local Government Review*, Vol.33, No.3, pp. 173-184
- Endo, W.K., and Thomas, S.K., 2010. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya). *Journal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 12. No. 1, pp. 100-112.
- Furnham, A., Eracleous, A., and Premuzic, T.C., 2009, *Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five*, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24 No. 8, pp. 765-779
- Ghozali, I., 2001, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Programm SPSS (Edisi Kedua)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Golshan, N.M, Kaswuri, A.H., Aghashahi, B., Amin, M., Ismail, W.K., 2011, *Effects of Motivational Factors on Job Satisfaction: An Empirical Study on Malaysian Gen-Y Administrative and Diplomatic Officers*, *3rd International Conference on Advanced Management Science IPEDR*, vol.1
- Kamus Kompetensi Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2007
- Kashefi, M., 2007, *Work Flexibility and its Individual Consequences*, *Journal of Sociology/cahiers de Sociologie*, Vol. 32, No. 2, pp.341 – 369.
- Katz, E., and Coleman, M., 2001. Teacher Educators Job Enlargement and Enrichment Through Research at Academic Colleges of Education in Israel. *Opening Gates in Teacher Education*, February. Pp. 12-14. www.eee.edexcel.org.
- Koesmono, H.T., 2006, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Perusahaan Pengolahan Kayu Skala Besar di Jawa Timur), *Ekuitas*, Vol.10, No.1, pp.84-104
- Krishnan, A., Ramasamy, R., 2011, *Assessing the Construct and Content Validity of Uncertainty Business Using SEM Approach An Exploratory Study of Manufacturing Firms*, *Global Journal of Management and Business Research*, Volume 11, Issue 12, Version 1.0
- Lambrou, P., Kontodimopoulos, N., Niakas, D., 2010, *Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital*, *Human Resources for Health*, 8:26
- Media Kekayaan Negara, 2014, Direktorat Jenderal Kekayaan Negara
- Munandar, A.S., 2006, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press, Jakarta
- Oraman, Y., 2011, *Work Motivation and Job Satisfaction Dynamics of Textile Employees*, *African Journal of Business Management*, Volume 5(8), pp.3361-3368
- Parvin, M.M., and Kahir, N., 2011. *Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector*, *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol. 1 No. 9, pp. 113-123.
- Persefoni L., Nick, K., and Dimitris N., 2010, *Motivation and Job Satisfaction Among Medical and Nursing Staff in a Cyprus Public General Hospital*. *Human Resources of Health*, Vol. 8. No. 1. Pp. 1-9
- Prabu, A., 2005, Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten

- Muara Enim, Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya, Vol. 3 No 6
- Raza, M.A., Nawaz, M.M., 2011, *Impact of Job Enlargement on Employees Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment: Evidence From Public Sector of Pakistan*, International Journal of Business and Social Science, Vol.2, No.18
- Robert D. Mohr and Cindy Zoghi, 2008. High-Involvement Work Design and Job Satisfaction. *Industrial and Labor Relations*, Vol. 61, No. 3. Pp. 275 – 296.
- Rohsantika. N.Y., Handayani. A., 2011, Persepsi Terhadap Pemberian Insentif dengan Motivasi Berprestasi pada Pemain Sepak Bola, *Proyeksi*, Volume 4 (2), p.63-70
- Sageer, A., Rafat, S., Agarwal, Ms.P., 2012, *Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization*, IOSR Journal of Business and Management, Vol.5, Issue 1, pp.32-39
- Saleem. S., Shaheen. W.A., Saleem. R., 2012, *The Impact Of Job enrichment And Job Enlargement On Employee Satisfaction Keeping Employee Performance As Intervening Variable: A Correlational Study From Pakistan, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol. 1, No 9. pp 145-158
- Singh A. P. and Kumari, P., 1988. A Study of Individual Need Strength, Motivation and Job Involvement in Relation to Job Satisfaction, Productivity and Absenteeism. *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 23. No. 4. pp. 409-428.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung, Alfabeta
- Sunyoto, D., 2012, *Teori, Kuesioner, Dan Analisis Data: Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*, Yogyakarta: S CAPS
- Urban. B., 2009, *Opportunity Recognition: Delineating the Process and Motivators for Serial Entrepreneurs*, *Sajems NS 12*, No.4, pp.513
- Wibisono, 2005, *Metode Statistik*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Situs:** www.djkn.depkeu.go.id