

## JOB ENRICHMENT DAN JOB ENLARGEMENT TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR DENGAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI PADA BPJS KETENAGAKERJAAN

H. Z. Ariyanti<sup>1</sup>, D. Santoso<sup>3</sup>, C. Dwiatmadja<sup>2\*</sup>

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Semarang<sup>1,2,3,4</sup>

Page | - 115 -

Correspondence Email : [djoko\\_hw@usm.ac.id](mailto:djoko_hw@usm.ac.id)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *job enrichment* dan *job enlargement* terhadap pengembangan karir dengan mediasi komitmen organisasi pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bangkalan. Sampel yang digunakan dalam penelitian adalah 35 orang karyawan sebagai responden. Penelitian ini menggunakan metode *non probability sampling* yaitu dengan teknik *saturation sampling*. Data penelitian dikumpulkan melalui survey dengan kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan SMARTPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas, yaitu *Job enlargement* (X1) dan *Job enrichment* (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z) sebagai variabel mediating ( $p < 0.05$ ). Hasil nilai *Adjusted R-Square* variabel pengembangan karir sebesar 0,078 atau nilai ini menjelaskan bahwa variabel *Job enlargement* dan *Job enrichment* berpengaruh terhadap pengembangan karir sebesar 7,8%, sedangkan 92,2% pengembangan karir dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

Kata kunci: *job enlargement*, *job enrichment*, komitmen organisasi, pengembangan karir

### ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of *job enrichment* and *job enlargement* on career development with the mediation of organizational commitment in BPJS Ketenagakerjaan Madura Branch. The sample used in the study was 35 employees as respondents. This study uses a non-probability sampling method, namely saturation sampling technique. The research data were collected through surveys using structured questionnaires and analyzed using SMARTPLS 4.0. The results showed that all independent variables, namely *job enlargement* (X1) and *job enrichment* (X2) had a positive and significant effect on career development (Y) through organizational commitment (Z) as a moderating variable ( $p < 0.05$ ). The result of the adjusted R-squared value of the Career Development variable is 0.078, or this value explains that the *Job enlargement* and *Job enrichment* variables affect career development by 7.8%, while 92.2% of career development is explained by other variables outside this research model.

**Keywords:** career development, *job enlargement*, *job enrichment*, organizational commitment

## PENDAHULUAN

Persaingan didunia bisnis menjadikan manusia sebagai sumber daya manusia paling kuat. Sumber daya manusia dituntut untuk bisa menjalankan sumber daya yang lain dengan baik dan benar. Permasalahan dalam keterbatasan dalam penentuan Sumber Daya Manusia dan persaingan menjadi salah satu penghambat tujuan utama bagi perusahaan (Affini & Surip, 2018). Mewujudkan tujuan perusahaan sesuai dengan visi misi, perusahaan juga harus mengoptimalkan kinerja SDM. Salah satu yang menjadi perhatian utama perusahaan yaitu bagaimana memelihara kinerja SDM agar selalu optimal (Meirina, 2013). Perusahaan berupaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan SDM dengan meningkatkan hubungan yang lebih kuat dengan kerlibatan bisnis. Salah satu fungsi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah melakukan pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap karyawan untuk mencapai kepuasan hasil kerja yang maksimal (Akhmal et al., 2019). Pengembangan karir dilakukan setiap perusahaan berguna untuk mempertahankan visi misi yang diterapkan pada karyawan.

Pengembangan karir bagi karyawan merupakan hal yang paling penting karena mereka akan merasa diberi kepercayaan lebih oleh perusahaan sehingga mereka akan termotivasi dan berusaha dalam meningkatkan skill dan loyal terhadap perusahaan. Pengembangan karir memiliki dua perspektif, yaitu internal dan eksternal. Secara eksternal, pengembangan karir dapat dilihat dari pendekatan formal oleh organisasi guna mengkualifikasi pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan (Ayudiarini, 2020). Komitmen organisasi bertanggung jawab penuh akan pengembangan karir karyawan yang ada di perusahaan. Pandangan para karyawan pengembangan karir memberikan gambaran terkait dengan jalur-jalur karir di masa mendatang di dalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para karyawan (Handoko & Rambe, 2018). Jangka Panjang terhadap pandangan pengembangan karir tergantung persepsi setiap karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada BPJS Ketenagakerjaan cabang Bangkalan, Madura, menganalisa terhadap pengembangan karir pada karyawan. Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan (BPJS Ketenagakerjaan) merupakan badan hukum public yang bertanggungjawab kepada presiden dan berfungsi menyelenggarakan

program jaminan pension, jaminan kematian dan jaminan kecelakaan bagi seluruh pekerja Indonesia (BPJS, 2024). Pengembangan karir pada BPJS Ketenagakerjaan berupa promosi jabatan dengan diberlakukannya persyaratan organisasi, persyaratan individu dan persyaratan khusus yang diberikan perusahaan terhadap karyawan disetiap bidang. Persyaratan organisasi yang harus dipenuhi berupa formasi jabatan dan mempertimbangkan usulan atasan. Persyaratan individu untuk memenuhi persyaratan jabatan diantaranya tidak sedang atau dalam proses menjalani hukuman disiplin, memiliki penilaian kinerja tahun terakhir minimal baik sekali, dan telah lulus dalam pengembangan karir berupa kepemimpinan muda untuk kepala bidang (Sari, 2019).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode *non probability sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Data primer dikumpulkan dengan metode survey yaitu menggunakan kuesioner terstruktur, yang merupakan instrumen penelitian, kepada responden secara langsung. Kuesioner tersebut terdiri dari pernyataan terkait *job enlargement* (4 item), *job enrichment* (5 item), pengembangan karir (7 item) dan komitmen organisasi (9 item). Item pertanyaan yang diukur menggunakan skala likert. Skala likert yang dipakai terdiri dari 5 (lima) pengukuran skor, yaitu STS (sangat tidak setuju), TS (tidak setuju), N (netral), S (setuju), dan SS (sangat setuju).

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis *partial least square* (PLS). Variabel yang diujikan pada penelitian ini yaitu 2 variabel bebas (*job enlargement* dan *job enrichment*), 1 variabel *intervening* (komitmen organisasi), dan 1 variabel terikat (pengembangan karir). Analisis PLS digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang dimediasi oleh variabel *intervening*. Pengujian PLS dilakukan menggunakan aplikasi SMARTPLS 4.0.

Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan BPJS Ketengakerjaan Cabang Bangkalan pada tanggal 3 September 2024 sampai dengan tanggal 17 September 2024. Jumlah sampel penelitian ini sebesar 35 sampel yang merupakan karyawan BPJS Ketengakerjaan Cabang Bangkalan. Pengambilan sampel dilakukan dengan memakai teknik *saturation sampling*, yaitu seluruh populasi menjadi responden dalam penelitian ini.

## HASIL PENELITIAN

### Karakteristik Responden

Karakteristik responden dijelaskan untuk memberikan gambaran identitas atau data demografi sampel dalam penelitian ini. Identitas responden pada penelitian ini dikelompokkan berdasarkan umur, jenis kelamin, dan jabatan. Umur menunjukkan bahwa sebagian besar responden berumur 31 – 34 tahun, yaitu sebanyak 37%. Pegawai dengan umur 31 – 34 tahun sudah memiliki kemantapan dalam keluarga dan kemantapan dalam tugasnya dengan pekerjaan yang dijalani sehingga akan terfokus pada tugasnya. Hasil data lapangan menunjukkan bahwa jenis kelamin sebagian besar responden yaitu 51% yaitu pegawai pria. Hal ini menunjukkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan lebih banyak merekrut pegawai pria karena memiliki kemampuan sesuai kebutuhan untuk menjalankan di berbagai bidang tugas serta dapat menjalankan rotasi pekerjaan di seluruh wilayah Indoensia. Jabatan responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebesar 31% berasal dari bagian ARK (*Account Representaive* Ketenagakerjaan) yang memiliki tugas melakukan pengawasan terhadap kepatuhan perusahaan dalam membayar iuran serta memastikan bahwa perusahaan melaporkan data karyawan sesuai peraturan yang berlaku sehingga akan lebih mendukung fungsi di bidang pengawasan dan monitoring.

**Outer Model.** Analisis data menggunakan PLS-SEM, dengan uji validitas dan reliabilitas dilakukan melalui model pengukuran (*measurement model*) atau sering disebut *outer model*. *Outer model* digunakan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak dijadikan pengukuran (valid dan reliabel) pengujian terdiri dari beberapa uji *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, *Average Variance Extracted* (AVE), *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* (Sholihin & Ratmono, 2021).

**Outer Loading.** Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila nilai *outer loading* lebih besar dari 0,70. Hasil *outer loading* dapat dilihat di Tabel 1. Berdasarkan dari hasil *outer loading* memperlihatkan bahwa nilai faktor loading masing-masing indikator lebih besar dari 0,70, sehingga dapat disimpulkan

bahwa semua indikator dari variabel *job enlargement* (X1), *job enrichment* (X2), pengembangan karir (Y), dan komitmen organisasi (Z) dinyatakan valid.

**Tabel 1. Outer Loading**

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.812			
X1.2	0.856			
X1.3	0.796			
X1.4	0.724			
X2.1		0.877		
X2.2		0.866		
X2.3		0.804		
X2.4		0.771		
X2.5		0.849		
Y.1			0.790	
Y.2			0.751	
Y.3			0.752	
Y.4			0.800	
Y.5			0.863	
Y.6			0.725	
Y.7			0.820	
Z.1				0.794
Z.2				0.799
Z.3				0.742
Z.4				0.827
Z.5				0.786
Z.6				0.820
Z.7				0.879
Z.8				0.901
Z.9				0.790

Sumber : data primer terolah (2024)

*Average Variance Extracted (AVE)*. Pengujian menggunakan *Average Variance Extracted (AVE)* memberi persyaratan nilai lebih besar dari 0,50, Hal ini dapat dikatakan bahwa variabel dapat dilanjutkan atau valid. Pada Tabel 2 dapat dilihat bahwa hasil nilai *Average Variance Extracted (AVE)* masing-masing variabel *job enlargement* (X1), *job enrichment* (X2), pengembangan karir (Y), dan komitmen organisasi (Z) lebih besar dari

0,50. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel yang digunakan valid untuk tahap berikutnya.

**Tabel 2. Hasil Uji Average Extracted (AVE)**

Variabel	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)	Page   - 120 -
<i>Job enlargement</i> (X1)	0,637	
<i>Job enrichment</i> (X2)	0,696	
Pengembangan karir (Y)	0,620	
Komitmen organisasi (Z)	0,667	

Sumber : data primer terolah (2024)

**Uji Validitas Diskriminan.** Uji validitas diskriminan menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya. Hasil uji validitas diskriminan dapat dilihat di Tabel 3. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabel *job enlargement* (X1), *job enrichment* (X2), pengembangan karir (Y), dan komitmen organisasi (Z).

**Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan**

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.812	0.260	-0.208	0.115
X1.2	0.856	0.187	-0.250	0.204
X1.3	0.796	0.519	-0.036	0.258
X1.4	0.724	0.093	-0.102	0.202
X2.1	0.351	0.877	0.146	0.461
X2.2	0.216	0.866	0.242	0.295
X2.3	0.347	0.804	-0.027	0.244
X2.4	0.344	0.771	0.156	0.320
X2.5	0.127	0.849	0.318	0.313
Y.1	0.059	0.170	0.790	0.201
Y.2	-0.072	0.024	0.751	0.220
Y.3	0.045	0.098	0.752	0.178
Y.4	0.029	0.234	0.800	0.291
Y.5	-0.244	0.341	0.863	0.146
Y.6	-0.196	-0.124	0.725	0.180
Y.7	-0.334	0.175	0.820	0.072
Z.1	0.049	0.277	0.176	0.794

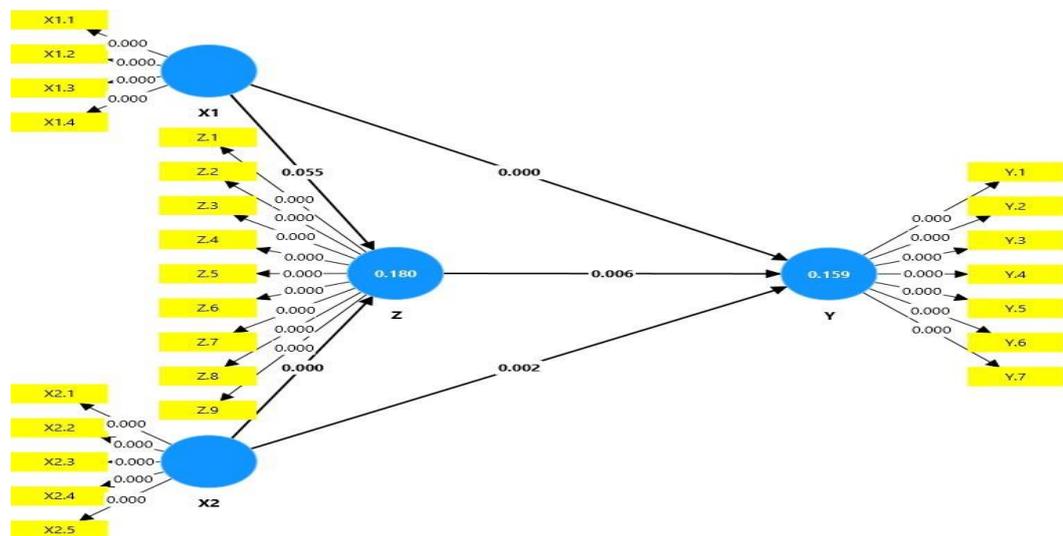
Z.2	0.217	0.197	0.398	0.799
Z.3	0.236	0.224	0.240	0.742
Z.4	0.093	0.284	0.065	0.827
Z.5	0.098	0.269	0.085	0.786
Z.6	0.270	0.398	0.077	0.820
Z.7	0.085	0.420	0.199	0.879
Z.8	0.310	0.447	0.159	0.901
Z.9	0.320	0.377	0.099	0.790

Sumber : data primer terolah (2024)

**Uji Reliabilitas.** Uji reliabilitas untuk melihat kehandalan indikator menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite variabel* dengan ketentuan, yaitu apabila didapat nilai di atas 0,70, maka dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat di Tabel 4. Hasil nilai *cronbach's alpha* dan *composite variabel* dari variabel *job enlargement* (X1), *job enrichment* (X2), pengembangan karir (Y), dan komitmen organisasi (Z) lebih besar dari 0,70 maka indikator dari masing-masing variabel dinyatakan reliabel.

### 1. Analisis Partial Least Square (PLS)

Analisis penelitian menggunakan skema model PLS dan untuk menganalisa hubungan antar variabel menggunakan skema *Inner Model*. Evaluasi inner model dari uji evaluasi model, *path coefficients*, uji model dan uji hipotesis



Gambar 1. Hasil Uji Inner Model

## 2. Uji Evaluasi Model

Uji evaluasi model meliputi R-Square, Effect Size  $f^2$ ,  $Q^2$  Predictive relevance, Multicollinearity. Hasil evaluasi model dapat dilihat sebagai berikut:

**Nilai R-Square.** Nilai R-Square digunakan untuk melihat kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, dengan kriteria 0.67 (model kuat), 0.33 (model moderate) dan 0.19 (model lemah). Hasil R-Square dapat dilihat di Tabel 5.

**Tabel 5. Hasil Nilai R – Square**

	R Square	Adjusted R Square
Komitmen organisasi (Z)	0,180	0,128
Pengembangan karir (Y)	0,159	0,078

Sumber : data primer terolah (2024)

Hasil Adjusted R Square komitmen organisasi sebesar 0,128, yang berarti *job enlargement* dan *job enrichment* berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Dapat diartikan pula *job enlargement* dan *job enrichment* mampu menjelaskan komitmen organisasi sebesar 12,8%, sementara 87,2% dijelaskan oleh variabel lain diluar *job enlargement* dan *job enrichment*. Hasil Adjusted R Square pengembangan karir sebesar 0,078, yang berarti *job enlargement* dan *job enrichment*, dan komitmen organisasi berpengaruh secara lemah terhadap pengembangan karir. Dapat diartikan pula, *job enlargement* dan *job enrichment*, dan komitmen organisasi mampu menjelaskan pengembangan karir sebesar 7,8%, sementara 92,2% pengembangan karir dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

**Nilai Multikolinearitas.** Uji multikolinearitas digunakan untuk memastikan bahwa antar variabel tidak terjadi hubungan atau korelasi yang kuat. Pengujian dilakukan berdasarkan nilai VIF yaitu apabila didapat nilai  $VIF < 10$  atau  $< 5$  maka tidak terjadi multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 6. Hasil nilai VIF masing-masing variabel lebih kecil dari 10 atau 5 sehingga antar variabel yang digunakan tidak terjadi multikolinearitas.

**Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	<i>Job enlargement</i> (X1)	<i>Job enrichment</i> (X2)	Komitmen organisasi (Z)	Pengembangan karir (Y)
X1			1.115	1.134
X2			1.115	1.278
Z				1.219
Y				

Sumber : data primer terolah (2024)

**Path Coefficients.** *Path coefficients* akan memperlihatkan koefisien pengaruh variabel independen terhadap dependen. Hasil *path coefficients* dapat dilihat di Tabel 7.

**Tabel 7. Hasil Path Coefficients**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (  O/STDEV  )	P values
X1 -> Z	0.126	0.129	0.066	1.923	0.045
X1 -> Y	0.324	0.326	0.050	6.473	0.000
X2 -> Z	0.366	0.364	0.041	8.855	0.000
X2 -> Y	0.255	0.249	0.081	3.131	0.002
Z -> Y	0.183	0.192	0.066	2.787	0.006

Sumber : data primer terolah (2024)

Berdasarkan dari nilai path coefficients maka dapat dilihat pengaruh variabel eksogen terhadap endogen yaitu pengaruh *job enlargement* terhadap komitmen organisasi sebesar 0,055 ( $>0,05$ ) dan *job enrichment* terhadap komitmen organisasi sebesar 0,000 ( $<0,05$ ) dengan nilai positif menunjukkan semakin meningkat *job enrichment* maka akan semakin meningkatkan komitmen organisasi. Sementara pengaruh *job enlargement* terhadap pengembangan karir sebesar 0,000 ( $<0,05$ ) dengan nilai positif menunjukkan semakin meningkat *job enlargement* maka akan semakin meningkatkan pengembangan karir, *job enrichment* terhadap pengembangan karir sebesar 0,002 ( $<0,05$ ) dengan nilai positif menunjukkan semakin meningkat *job enrichment* maka akan semakin meningkatkan pengembangan karir, dan komitmen organisasi terhadap pengembangan karir sebesar 0,006 ( $<0,05$ ) nilai positif menunjukkan semakin meningkat komitmen organisasi maka akan semakin meningkatkan pengembangan karir.

### 3. Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Hasil pengaruh tidak langsung dan pengaruh total *job enlargement* dan *job enrichment* terhadap pengembangan karir dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* dapat dilihat pada di Tabel 8.

**Tabel 8. Hasil Efek Tidak Langsung Spesifik**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (  O/STDEV )	P Values
<i>Job enlargement</i> (X1) -> Komitmen organisasi (Z) -> Pengembangan karir (Y)	0.023	0.025	0.016	0.253	0.146
<i>Job enrichment</i> (X2) -> Komitmen organisasi (Z) -> Pengembangan karir (Y)	0.067	0.070	0.025	0.663	0.007

Sumber : data primer terolah (2024)

Sementara pengaruh *job enlargement* dan *job enrichment* terhadap pengembangan karir dengan komitmen organisai sebagai variabel *intervening* dapat dilihat di Tabel 9.

**Tabel 9. Pengaruh Total**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (  O/STDEV  )	P values
<i>Job enlargement</i> (X1) -> komitmen organisasi (Z)	0.126	0.129	0.066	1.923	0.045
<i>Job enlargement</i> (X1) -> pengembangan karir (Y)	0.301	0.301	0.056	5.364	0.000
<i>Job enrichment</i> (X2) -> komitmen organisasi (Z)	0.366	0.364	0.041	8.855	0.000
<i>Job enrichment</i> (X2) -> pengembangan karir (Y)	0.321	0.319	0.070	4.596	0.000
Komitmen organisasi (Z) -> pengembangan karir (Y)	0.183	0.192	0.066	2.787	0.006

Sumber : data primer terolah (2024)

Berdasarkan dari pengaruh tidak langsung dan pengaruh total menunjukkan pengaruh tidak langsung *job enlargement* terhadap pengembangan karir dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* mendapatkan t statistik sebesar 0,456 lebihkecil dari 1,68 dan p values sebesar 0,146 lebih besar dari 0,05 atau menunjukkan

bahwa *job enlargement* tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*, dengan pengaruh total sebesar 0,301. Selain itu, pengaruh tidak langsung *job enrichment* terhadap pengembangan karir dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* mendapatkan t statistik sebesar 2,690 lebih besar dari 1,68 dan *p-values* sebesar 0,007 lebih kecil dari 0,05. Maka menunjukkan bahwa *job enrichment* berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* dengan pengaruh total sebesar 0,321. Hal ini sekaligus menyatakan *job enrichment* berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

## PEMBAHASAN.

### 1. *Job Enlargement* terhadap Komitmen Organisasi

*Job enlargement* atau perluasan pekerjaan adalah strategi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan variasi dan kompleksitas tugas dalam suatu pekerjaan. Tujuan utamanya adalah mengurangi kebosanan, meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya meningkatkan komitmen organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, *job enlargement* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi.

BPJS Ketenagakerjaan merupakan lembaga yang bergerak di bidang jaminan sosial ketenagakerjaan dengan karakteristik pekerjaan yang prosedural dan terikat aturan ketat. Namun, penerapan *job enlargement* justru berhasil meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Menurut (Marhaeni, 2022) meskipun pekerjaan di lembaga ini memiliki prosedur dan aturan yang ketat, penerapan *job enlargement* terbukti efektif dalam meningkatkan variasi tugas yang membuat pekerjaan lebih dinamis dan menantang.

Penambahan tugas melalui *job enlargement* dipersepsikan positif oleh karyawan sebagai bentuk kepercayaan organisasi terhadap kemampuan mereka. Berdasarkan penelitian (Harbani et al., 2022), hasil wawancara dengan karyawan menunjukkan bahwa penerapan *job enlargement* memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan mendapatkan pengalaman baru, sehingga berdampak positif terhadap komitmen organisasi. Penerapan *job enlargement* mampu memberikan pengembangan keterampilan yang signifikan bagi karyawan. Akibatnya, strategi ini

berhasil meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi (Ongkowidjojo, 2017).

Disimpulkan bahwa efektivitas *job enlargement* dalam meningkatkan komitmen didukung oleh berbagai faktor yang saling terkait. Mulai dari karakteristik pekerjaan yang dinamis, persepsi positif terhadap pengembangan kemampuan, adanya pengembangan keterampilan yang berarti, kesesuaian dengan ekspektasi karir karyawan, hingga faktor budaya organisasi yang mendukung. Dalam mempertahankan dan meningkatkan efektivitas strategi pengembangan SDM di masa depan, perlu terus melakukan evaluasi dan penyempurnaan terhadap kebijakan *job enlargement*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Lukiana et al., 2020) yang menyatakan bahwa *job enlargement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga pengaruh tersebut akan berdampak pada komitmen organisasi.

## 2. *Job Enrichment* terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job enrichment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan *job enrichment* dalam organisasi, semakin tinggi pula tingkat Komitmen Organisasi yang dimiliki oleh karyawan.

*Job enrichment*, sebagai salah satu strategi dalam pengembangan sumber daya manusia, terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian (Sungkit & Meiyanto, 2015) yang menyatakan bahwa *job enrichment* memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan potensi diri dan merasakan tanggung jawab yang lebih besar dalam pekerjaannya, sehingga menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi.

Dalam konteks BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bangkalan, penerapan *job enrichment* dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu karyawan diberikan kesempatan untuk menangani berbagai jenis pekerjaan yang masih dalam lingkup tanggung jawabnya, karyawan diberi wewenang untuk membuat keputusan terkait pekerjaannya tanpa harus selalu mendapat persetujuan atasan, organisasi menyediakan pelatihan dan pengembangan yang mendukung karyawan dalam meningkatkan kompetensinya, dan adanya sistem evaluasi kinerja yang memberikan umpan balik secara reguler dan

membangun.

Namun, perlu dicatat bahwa efektivitas *job enrichment* dalam meningkatkan komitmen organisasi tidak terjadi secara otomatis. Seperti yang diungkapkan oleh (Ilmi et al., 2024) implementasi *job enrichment* perlu diikuti dengan sistem manajemen yang mendukung, termasuk komunikasi yang terbuka dan budaya organisasi yang menghargai kontribusi karyawan. Kesimpulannya, hasil penelitian ini memberikan bukti empiris tentang pentingnya *job enrichment* dalam membangun Komitmen Organisasi. Temuan ini dapat menjadi dasar bagi manajemen untuk terus mengembangkan strategi *job enrichment* yang efektif, dengan mempertimbangkan karakteristik unik organisasi dan kebutuhan karyawan. Hasil penelitian yang didapat sejalan dengan penelitian (Hermawan, 2022) yang menyatakan bahwa *job enrichment* berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

### **3. Job Enlargement terhadap Pengembangan Karir**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job enlargement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik implementasi *job enlargement* dalam organisasi, semakin tinggi pula tingkat pengembangan karir yang dapat dicapai oleh karyawan. *Job enlargement*, yang melibatkan penambahan tugas-tugas baru pada level yang sama dalam hierarki organisasi, terbukti mampu memberikan dampak positif terhadap prospek karir karyawan.

Pengaruh signifikan *job enlargement* terhadap pengembangan karir dapat dijelaskan melalui beberapa faktor. Pertama, dengan adanya *job enlargement*, karyawan memperoleh kesempatan untuk memperluas cakupan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam berbagai aspek pekerjaan. Hal ini sejalan dengan pendapat (Anindhito et al., 2016) yang menyatakan bahwa *job enlargement* dapat meningkatkan variasi keterampilan dan identitas tugas, sehingga karyawan merasa lebih tertantang dan termotivasi dalam pekerjaannya.

Lebih lanjut, implementasi *Job enlargement* memungkinkan karyawan untuk mengembangkan kompetensi yang lebih beragam. Pengembangan kompetensi yang beragam ini menjadi modal penting bagi karyawan dalam menghadapi tantangan karir di masa depan. Dengan memiliki spektrum keterampilan yang lebih luas, karyawan dapat meningkatkan fleksibilitas mereka dalam menghadapi perubahan organisasi dan tuntutan

pekerjaan yang dinamis.

Temuan penelitian ini juga didukung oleh studi sebelumnya yang dilakukan oleh (Anindhito et al., 2016) mereka menemukan bahwa *job enlargement* berkorelasi positif dengan tingkat kesiapan karyawan dalam menghadapi tantangan karir. *Job enlargement* memberikan exposure yang lebih luas kepada karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan, sehingga meningkatkan kapabilitas mereka untuk mengemban tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

Pengembangan Karir pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bangkalan menegaskan pentingnya strategi ini dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini memberikan implikasi bagi organisasi untuk terus mengembangkan dan menyempurnakan praktik *job enlargement* sebagai salah satu instrumen dalam mendukung aspirasi karir karyawan. Hasil penelitian yang didapat sejalan dengan penelitian (Nadira et al., 2023) yang menyatakan bahwa *job enlargement* berpengaruh terhadap pengembangan karir. Meskipun fokus utama adalah kepuasan kerja, peningkatan kepuasan kerja sering kali berkorelasi dengan peningkatan pengembangan karir, karena karyawan merasa lebih termotivasi dan memiliki peluang untuk mengembangkan keterampilan mereka.

#### 4. *Job Enrichment* terhadap Pengembangan Karir

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job enrichment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir. Temuan ini mengindikasikan bahwa upaya organisasi dalam memperkaya pekerjaan karyawan melalui peningkatan variasi tugas, otonomi, dan tanggung jawab berkontribusi positif terhadap peluang dan kemajuan karir mereka. *Job enrichment*, sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia, terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih menantang dan merangsang pertumbuhan profesional karyawan.

Implementasi *job enrichment* mungkin melibatkan pemberian tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan, seperti mengelola proyek-proyek khusus atau membuat keputusan yang lebih strategis dalam lingkup pekerjaan mereka. Hal ini sejalan dengan pendapat (Aulia et al., 2022) yang menyatakan bahwa *job enrichment* melibatkan perluasan pekerjaan secara vertikal, memberikan karyawan kontrol lebih besar atas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pekerjaan mereka. *Job enrichment* juga dapat

meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka. Kinerja yang lebih baik ini kemudian dapat menjadi dasar untuk pengembangan karir yang lebih lanjut. Hal ini didukung oleh temuan (Lisdiani & Ngatno, 2017) yang menyatakan bahwa *job enrichment* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada pengembangan karir mereka.

Kesimpulannya, temuan bahwa *job enrichment* berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir menegaskan pentingnya strategi ini dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa investasi organisasi dalam memperkaya pekerjaan karyawan tidak hanya bermanfaat bagi kinerja jangka pendek, tetapi juga berkontribusi pada pengembangan jangka panjang karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian yang didapat sejalan dengan penelitian (Irwan et al., 2024) yang menyatakan bahwa *job enrichment* berpengaruh terhadap pengembangan karir.

## **5. Komitmen Organisasi terhadap Pengembangan Karir**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ditemukan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karir. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan memiliki peran penting dalam menentukan perkembangan karir mereka di dalam perusahaan.

Komitmen organisasi dapat dipahami sebagai suatu keadaan psikologis yang mencerminkan keterikatan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini meliputi rasa identifikasi yang kuat dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, serta kesediaan untuk mengerahkan usaha yang lebih besar demi kepentingan organisasi. Lebih lanjut, penelitian ini juga mendukung temuan dari studi-studi sebelumnya yang dilakukan dalam konteks Indonesia. Seperti, penelitian yang dilakukan oleh (Tammi et al., 2024) menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan. Mereka menyimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional karyawan, maka semakin tinggi pula pengembangan karir yang dirasakan

oleh karyawan.

Dalam penelitian ini memiliki implikasi penting bagi manajemen sumber daya manusia. Organisasi perlu memfokuskan upaya untuk meningkatkan dan mempertahankan komitmen organisasi karyawan sebagai strategi untuk mendorong pengembangan karir yang efektif. Kesimpulannya, pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap pengembangan karir menegaskan pentingnya membangun dan memelihara ikatan yang kuat antara karyawan dan organisasi. Dengan meningkatkan komitmen organisasi, dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan karir karyawan, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian yang didapat sejalan dengan penelitian (Nuryadi et al., 2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap pengembangan karir. Secara keseluruhan, komitmen organisasi menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan karir, di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki masa depan yang jelas dalam organisasi.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa *job enlargement* dan *job enrichment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pegawai BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bangkalan dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*. Hal ini berarti dengan adanya penerapan praktik *job enlargement* dan *job enrichment* dapat mengembangkan keterampilan yang signifikan bagi karyawan. *Job enlargement* dan *job enrichment* sama – sama dapat mendorong pengembangan karir karyawan, tetapi efektivitasnya bergantung pada komitmen organisasi. Jika organisasi mendukung karyawan melalui pengakuan, pelatihan, dan peluang karir yang jelas, maka peningkatan tugas dan tanggung jawab akan menghasilkan loyalitas serta perkembangan karir yang lebih cepat. Komitmen organisasi yang tinggi membuat karyawan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka, yang pada akhirnya mempercepat pengembangan karir karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bangkalan.

## REKOMENDASI

Penelitian ini merekomendasikan peningkatan pengembangan karir dalam perusahaan guna memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan bakat

dan motivasi kerja. Komitmen organisasi berperan sebagai mediasi dalam pengembangan karir, sehingga dapat memperkuat visi dan misi perusahaan. Untuk itu, perusahaan perlu meningkatkan komitmen organisasi dengan inovasi dalam jenjang karir, serta memfokuskan strategi pada peningkatan dan pemeliharaan komitmen karyawan. Upaya ini dapat dilakukan melalui penguatan budaya organisasi, komunikasi internal yang lebih baik, pemberian penghargaan yang sesuai, serta penyediaan jalur karir yang jelas dan transparan.

## REFERENSI

- Affini, D. N., & Surip, N. (2018). Employee Engagement Yang Berdampak Pada Turnover. *Jurnal Manajemen Ilmiah Bisnis*, 4(1), 117–131.
- Akhmal, A., Azzahra, A. C., & Sutandi, A. (2019). Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja perawat. *Jurnal Ilmu Kesehatan Bhakti Husada: Health Sciences Journal*, 15(01), 277–283. <https://doi.org/10.34305/jikbh.v15i01.1254>
- Anindhito, Piartini, P. S., & Wayan, G. S. (2016). Pengaruh Job Enlargement Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Di Kantor Wilayah Djkn Bali Dan Nusa Tenggara Serta Kpknl Denpasar. *Buletin Studi Ekonomi*, 21(1), 82–91.
- Aulia, F. B., Sunyoto, D., & Kalijaga, M. A. (2022). Efek Job Enrichment Pada Kinerja Individu: OCBI Sebagai Mediasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(2), 68–76. <https://doi.org/10.58765/ekobil.v1i2.56>
- Ayudiarini, N. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja. *Angewandte Chemie International*, 1–16.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2238>
- Harbani, I., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Job Enrichment, Job Enlargement, Job Rotation, Dan Job Satisfaction (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 243–250. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.35>
- Hermawan, F. (2022). Pengaruh Job Enrichment Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi, Dan Komitmen Organisasi PT Fajar Surya Wisesa. *Bina Ekonomi Majalah Ilmiah Fakultas Ekonomi Unpar*, 16(2), 93–104.
- Ilmi, S., Kusuma, K. A., & Ubaidillah, H. (2024). Pengaruh Sistem Komunikasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT KAI. 11(2), 496–506.
- Irwan, Adam, P., & Razak, A. (2024). *JIM: Journal Of International Management*. 3(01), 27–45.
- Kristianto, K., Sihite, T. S., Purba, D. T., & Saragih, M. (2023). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PTPN IV (Persero) Unit Perkebunan Pabatu. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 878–890. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12526>
- Lisdiani, V., & Ngatno. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan

- Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Hotel Grasia Semarang). *DIPONEGORO JOURNAL OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCE* Tahun, 1–8. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/>
- Lukiana, Oldham, G. R., & Jimeno-Ingrum, D. (2020). Job Rotation. *Wiley Encyclopedia of Management*, 2, 1–1. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110177>
- Marhaeni, N. P. (2022). *Kehidupan kerja*.
- Meirina, Y. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Industrial dan Energi PT. Haskoning Indonesia. *Jurnal Mix*, III(3), 322–332.
- Nadira, Akhmal, A., Laia, F., & Sari, R. A. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Administrasi (BIS-A)*, 1, 01–06.
- Nawaz, M. M., & Raza, M. A. (2011). 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.
- Nuryadi, A., Subiyanto, E. D., & Kurniawan, I. S. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja: Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Outcome. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 65–71. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v6i1.3535>
- Ongkowiedjojo. (2017). Pengaruh job enrichment terhadap motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada pt. nutrisid Indonesia Surabaya. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 1–6. <http://jurnal.wima.ac.id/index.php/KAMMA/article/viewFile/472/443>
- Quilim, N. A., Olivia, N., & Taroreh, R. (2020). Pengaruh kesejahteraan psikologis karyawan, job enrichment dan job enlargement terhadap kepuasan kerja pada pt.bank mandiri (persero) tbk cabang Ternate Maluku Utara. *Pengaruh Kesejahteraan Psikologis Karyawan, Job Enrichment, Dan Job Enlargment Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Ternate Maluku Utara*, 4(1), 1356–1368.
- Sholihin, & Ratmono. (2021). *Buku*.
- Sungkit, F. N., & Meiyanto, S. (2015). Pengaruh Job Enrichment terhadap Employee Engagement melalui Psychological Meaningfulness sebagai Mediator. *Journal of Psychology*, 1(1), 61–73.
- Tammi, H. I., Mulyana, D., & Komaludin, A. (2024). Pengembangan Karier, Komitmen Organisasi, Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Retensi Karyawan Generasi Z pada Startup Unicorn di Jabodetabek: Kepuasan Kerja sebagai Mediasi. *Jurnal Bisnis Manajemen*, 2(2), 629–647.
- Wagiyono, S. A., Sanosra, A., & Herlambang, T. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 10(2), 152–163.