

BAB 2

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2002, p:9), manajemen terdiri dari enam unsur yang meliputi *man, money, materials, machines, method, dan market*. Selanjutnya unsur *man* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Mathis dan Jackson (2006, p:3) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sedangkan menurut Simamora (2004, p:5) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan.

2.1.2 Peran dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2007, p:24) tujuan dari manajemen sumber daya manusia yaitu untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah :

a. Perencanaan

Perencanaan atau *planning* adalah proses merencanakan penempatan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian atau *organization* adalah kegiatan mengorganisasi karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasinya dalam bagian organisasi.

c. Pengarahan

Pengarahan atau *directing* adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar dapat bekerja sama secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

d. Pengendalian

Pengendalian atau *controlling* adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan, dan bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika terdapat penyimpangan atau kesalahan akan diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan rencana pengendalian karyawan yang meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Perekrutan

Perekrutan atau *procurement* adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perekrutan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan atau *development* adalah proses peningkatan keterampilan teknik, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa mendatang.

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2009, p:73), tentang tiga fungsi *urgent* manajemen sumber daya manusia, pada fungsi pertama organisasi dituntut untuk mengembangkan kemampuan stratejik dalam meraih keunggulan (*build strategic capability*). Kemampuan stratejik diartikan sebagai kesigapan personil untuk menampilkan kompetensi unggul yang sudah dimiliki dan melakukan adaptasi dengan berbagai kebutuhan masa depan, untuk menciptakan nilai-nilai unggul dalam perusahaan. Fungsi kedua adalah memperluas ikatan (*expand boundaries*). Dalam fungsi ini, manajemen sumber daya manusia menggunakan keahliannya (*expertise*) untuk membantu organisasi memengaruhi perilaku konsumen, suppliers, distributor dan individu-individu lain yang mengatur kegiatan internal perusahaan, agar membuahkan hasil yang saling menguntungkan. Implementasi perluasan ikatan (*expand boundaries*) didukung oleh konsep rantai nilai (*value chain*), yaitu rangkaian kegiatan bisnis yang dilalui untuk mendapatkan nilai maksimum dengan pengeluaran total biaya yang rendah. Fungsi ketiga adalah mengelola peran baru (*manage new role*). Ditinjau dari perspektif ini, manajemen sumber daya manusia berkewajiban untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang benar-benar terqualifikasi, mengembangkan manajemen kinerja profesional dan sistem kompensasi yang menarik, sehingga memotivasi penampilan perilaku pegawai yang selaras dengan harapan organisasi. Dengan demikian, diharapkan organisasi dapat keluar dari belenggu fungsi statis di masa lalu untuk kemudian menyusun model baru yang dapat memberi nilai tambah bagi pengembangan dan proses retensi angkatan kerja, dalam rangka mengisi perubahan kebutuhan organisasi akan tenaga kerja.

Tabel 2.1 Aspek Penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Bidang	Elemen Penting
1. Kompetensi tenaga kerja	Kompetensi profesional, kompetensi transformasional, kompetensi berbasis input dan kompetensi berbasis output.
2. Diversitas angkatan kerja	Ras, gender, usia, bahasa, budaya, status sosial ekonomi, pendidikan dan keterampilan.
3. Dukungan keunggulan	<i>Customer values</i> , komunikasi yang efektif, dan kompetensi manajerial.
4. Globalisasi tenaga kerja	Kebijakan SDM di negara berkembang, diversitas angkatan kerja, dan standarisasi SDM secara internasional.

Sumber : Yuniarsih dan Suwatno (2008, p:79)

2.1.3 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM terdiri atas beberapa kelompok aktivitas yang saling berhubungan yang terjadi dalam konteks organisasi, berikut adalah tinjauan singkat tujuh aktivitas SDM, menurut Mathis dan Jackson (2006, p:43) :

a. Perencanaan dan Analisis SDM

Lewat perencanaan SDM, manajer-manajer berusaha untuk mengantisipasi kekuatan yang memengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan di masa depan. Hal ini yang sangat penting untuk memiliki sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) guna memberikan informasi yang akurat dan tepat pada waktunya untuk perencanaan SDM.

b. Kesetaraan Kesempatan Kerja

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja atau *Equal Employment Opportunity* (EEO) memengaruhi semua aktivitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen SDM. Sebagai contoh, rencana SDM yang

strategis harus menjamin ketersediaan perbedaan individu-individu yang memadai untuk memenuhi persyaratan tindakan afirmatif.

c. Pengangkatan Pegawai

Tujuan dari pengangkatan pegawai adalah memberikan persediaan yang memadai atas individu-individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi. Dengan mempelajari apa yang dilakukan para pekerja, analisis pekerjaan merupakan dasar untuk fungsi pengangkatan pegawai. Kemudian, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dapat dipersiapkan untuk digunakan ketika merekrut para pelamar untuk lowongan pekerjaan.

d. Pengembangan SDM

Dimulai dari orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan-pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulang yang dilakukan terus menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi. Mendorong pengembangan semua karyawan, termasuk para supervisor dan manajer, juga penting untuk mempersiapkan organisasi-organisasi agar dapat menghadapi tantangan masa depan.

e. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar mereka. Selain itu, program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan produktivitas mulai digunakan. Kenaikkan yang cepat dalam hal biaya tunjangan, terutama tunjangan kesehatan, akan terus menjadi persoalan utama.

f. Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan. Persoalan tradisional mengenai keselamatan fokus pada peniadaan kecelakaan di tempat kerja. Melalui fokus mengenai kesehatan yang lebih luas, manajemen SDM dapat membantu karyawan yang mengalami penyalahgunaan obat dan masalah lain melalui program bantuan karyawan untuk mempertahankan karyawan yang sebenarnya berkinerja memuaskan.

g. Hubungan Karyawan dan Buruh atau Manajemen

Hubungan antara para manajer dan karyawan mereka harus ditangani secara efektif apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama. Apakah beberapa karyawan diwakili oleh satu serikat pekerja atau tidak, hak karyawan harus disampaikan. Merupakan suatu hal yang penting untuk mengembangkan, mengomunikasikan, dan meng-*update* kebijakan dan prosedur SDM sehingga para manajer dan karyawan sama-sama tahu apa yang diharapkan. Dalam beberapa organisasi, hubungan serikat pekerja atau manajemen harus disampaikan dengan baik juga.

2.2 Analisa Pekerjaan

2.2.1 Pengertian Analisa Pekerjaan

Menurut Robbins (2003, p:259), analisa pekerjaan adalah mengembangkan suatu penggambaran yang rinci dari tugas-tugas yang tercakup dalam suatu pekerjaan, menentukan hubungan dari suatu pekerjaan tertentu dengan pekerjaan-pekerjaan lain, dan memastikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan bagi seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan itu dengan sukses. Strategi manajemen sumber daya

manusia diawali oleh penyusunan analisa pekerjaan sebagai dasar bagi penetapan deskripsi dan perincian tugas, yang kemudian akan dievaluasi secara obyektif. Dengan merujuk pada hasil analisis tersebut kemudian dibuat desain profesional untuk menjalankan fungsi-fungsi operatifnya. Selanjutnya, demi menunjang kelancaran pelaksanaan semua fungsi manajemen sumber daya manusia diperlukan dukungan komunikasi interaktif, baik internal maupun eksternal. Pengembangan *networking* dengan pesaing maupun mitra, menjadi semakin penting. Demikian pula kolaborasi dengan serikat buruh akan memperkuat kedudukan perusahaan di masyarakat luas.

Mathis dan Jackson (2006, p:200) mendefinisikan analisa pekerjaan merupakan cara sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi, konteks, dan persyaratan manusiawi pekerjaan tersebut.

Job analysis, a human resource management practice, is a systematic process for collecting and analyzing information about jobs. Job analysis data is perhaps the most widely gathered type of organizational information for developing human resource management systems. It forms the foundation upon which many important human resource management systems are built (Butler and Harvey, 1988). Ditulis dalam jurnal *Impact of Job Analysis on Job Performance : Analysis of A Hypothesized Model* oleh Safdar, Waheed, dan Rafiq (2010). Analisa pekerjaan, sebagai bentuk pelaksanaan manajemen sumber daya manusia, adalah sebuah proses sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi mengenai pekerjaan. Data dari analisa pekerjaan merupakan jenis informasi penting dari sebuah organisasi untuk mengembangkan manajemen sumber daya manusia.

2.2.2 Metode Analisa Pekerjaan

Menurut Dessler (2004, p:73), wawancara, kuesioner, observasi dan catatan laporan (*diary*) adalah metode yang paling populer untuk mengumpulkan data untuk analisa

pekerjaan. Karena semuanya memberikan informasi realistis tentang apa yang sebenarnya dilakukan pemegang jabatan pekerjaan itu.

a. Wawancara

Manajer menggunakan tiga jenis wawancara untuk mengumpulkan data analisis pekerjaan, wawancara individual dengan setiap karyawan, wawancara kelompok dengan sekelompok karyawan yang memiliki pekerjaan yang sama, dan wawancara dengan satu atau banyak penyelia yang mengetahui pekerjaan tersebut. Jenis wawancara apapun yang digunakan, manajer harus yakin bahwa orang yang diwawancarai memahami sepenuhnya alasan wawancara itu, karena ada kecenderungan bahwa wawancara adalah bentuk dari penilaian benar atau salah yang menjadi "evaluasi efisiensi".

b. Kuesioner

Meminta karyawan mengisi kuesioner untuk menjawab kewajiban dan tanggung jawab mereka yang terkait dengan pekerjaan adalah cara lain yang baik untuk memperoleh informasi analisis pekerjaan. Beberapa kuesioner adalah daftar pertanyaan yang terstruktur. Setiap karyawan harus mengisi satu dari ratusan kewajiban atau tugas khusus. Orang tersebut diminta untuk menunjukkan apakah dia melaksanakan setiap tugas, dan bila ya, berapa lama waktu yang biasanya dihabiskan untuk melakukan masing-masing tugas.

c. Observasi

Observasi langsung sangat berguna terutama untuk pekerjaan yang terdiri dari aktivitas fisik yang dapat diamati, pekerja rakitan dan petugas akunting contohnya. Di sisi lain, observasi umumnya tidak sesuai untuk pekerjaan yang membutuhkan banyak aktivitas mental (pengacara, insinyur perancangan). Juga tidak berguna bila karyawan yang hanya sekali-kali terlibat dalam aktivitas penting, seperti seorang juru rawat yang menangani gawat darurat. Hal lain yang bisa menjadi masalah

adalah reliativitas, pekerja berubah perilakunya karena manajer mengawasinya. Di sini, para manajer harus membuat catatan tentang semua aktivitas pekerjaan. Kemudian, mengakumulasikan sebanyak mungkin informasi dan hasil wawancara dengan pekerja itu .

d. Catatan Laporan (*diary*)

Pendekatan lain adalah dengan menanyakan kepada pekerja untuk menyimpan sebuah catatan laporan tentang apa yang mereka lakukan selama sehari itu. Untuk setiap aktivitas di mana dia terlibat, karyawan mencatat aktivitas (bersama dengan waktunya) dalam sebuah laporan. Catatan laporan merupakan catatan harian yang dibuat oleh pekerja untuk setiap aktivitas di mana mereka terlibat disertai waktu yang dibutuhkan untuk setiap aktivitas.

2.2.3 Langkah–langkah dalam Analisa Pekerjaan

Menurut Dessler (2004, p:71), ada enam langkah dalam melakukan sebuah analisa pekerjaan.

Langkah 1 : Tentukan bagaimana anda akan menggunakan informasi tersebut, karena hal ini akan menentukan data yang akan anda kumpulkan dan cara mengumpulkannya. Beberapa teknik pengumpulan data seperti wawancara kepada karyawan dan bertanya apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan, penting untuk membuat deskripsi pekerjaan dan memilih karyawan untuk pekerjaan itu. Teknik lainnya, dengan kuesioner untuk analisis posisi, tidak memberikan informasi kualitatif untuk deskripsi pekerjaan . Kuesioner memberikan urutan ranking untuk setiap pekerjaan sehingga dapat digunakan untuk membandingkan pekerjaan dalam menentukan kompensasi.

Langkah 2 : Tinjaulah informasi latar belakang yang relevan seperti bagan organisasi, bagan proses, dan deskripsi pekerjaan. Bagan organisasi memperlihatkan divisi pekerjaan seluruh perusahaan, bagaimana hubungan antara pekerjaan yang satu dengan lainnya, dan

dimana posisi pekerjaan dalam organisasi. Bagan proses memberikan suatu gambaran lajur kerja yang rinci.

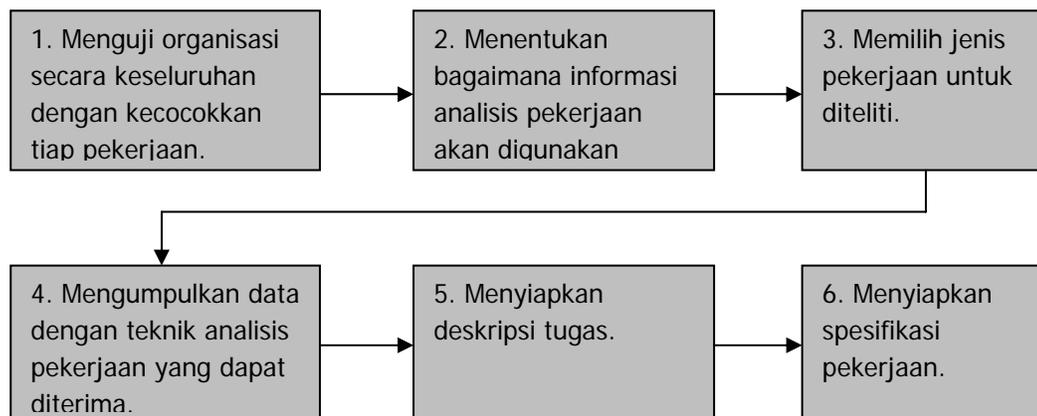
Langkah 3 : Memilih posisi yang dapat mewakili, karena mungkin terlalu banyak pekerjaan yang serupa untuk dianalisis. Sebagai contoh, tidak perlu menganalisis pekerjaan dari 200 pekerja perakitan bila sampel dan pekerjaan saja sudah mencukupi.

Langkah 4 : Menganalisis pekerjaan dengan mengumpulkan data aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan yang dibutuhkan, kondisi pekerjaan dan sifat serta kemampuan manusia yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan itu. Untuk langkah ini, gunakanlah satu atau beberapa metode analisis pekerjaan .

Langkah 5 : Memverifikasi informasi analisis pekerjaan kepada pekerja yang melakukan pekerjaan tersebut dan dengan penyelia langsung pekerja tersebut. Hal ini akan membantu mengkonfirmasi bahwa informasi tersebut benar dan lengkap. Tinjauan ini juga membantu masukan data dari karyawan dan kesimpulan analisis pekerjaan, dengan memberikan kesempatan kepada orang lain itu untuk meninjau dan memodifikasi gambaran tentang aktivitas pekerjaan.

Langkah 6 : Buatlah deskripsi dan spesifikasi pekerjaan. Keduanya adalah hasil dari analisis pekerjaan. Hal ini bisa berada dalam dokumen terpisah atau berada dalam dokumen yang sama dengan deskripsi pekerjaan.

Sedangkan menurut Rivai (2004, p:120) proses analisa pekerjaan ditentukan dalam langkah-langkah sebagai berikut :



Gambar 2.1 Proses Analisa Pekerjaan

Sumber : Rivai (2004, p:120)

2.2.4 Hasil Analisa Pekerjaan

Dalam analisa pekerjaan, dirumuskan sejumlah uraian tugas pekerjaan secara lebih rinci, yang dinamakan uraian pekerjaan (*job description*). Rincian yang lebih spesifik dari deskripsi tugas adalah spesifikasi pekerjaan (*job specification*). Di dalam spesifikasi tugas memuat informasi tentang karakteristik khusus yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan, baik dilihat dari sisi kepribadian, minat, dan preferensi individual pegawai.

1. Uraian Pekerjaan (*job description*)

Dessler (2004, p:82) dalam bukunya mendefinisikan sebuah uraian pekerjaan adalah pernyataan tertulis tentang apa yang harus dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu melakukannya, dan bagaimana kondisi kerjanya. Menurut Robbins (2003, p:259), *job description* adalah suatu pernyataan tertulis mengenai apa yang dilakukan oleh pelaksana pekerjaan, bagaimana itu dilakukan, dan mengapa dilakukan. Tidak ada format standar untuk menuliskan uraian pekerjaan. Namun sebagian besar uraian berisi bagian-bagian yang mencakup :

a. Identifikasi pekerjaan

Identifikasi pekerjaan berisi beberapa jenis informasi jabatan pekerjaan berisi nama pekerjaan, seperti penyelia operasional pemrosesan data, manajer pemasaran, atau pengendalian stok.

b. Ringkasan pekerjaan

Ringkasan pekerjaan harus menjelaskan sifat umum pekerjaan itu, dan menyertakan fungsi atau aktivitas utamanya

c. Tanggung jawab dan kewajiban

Bagian ini menyajikan daftar tanggung jawab dan kewajiban pekerjaan tersebut.

d. Otoritas dari pemegang jabatan

Bagian ini menyajikan apa saja yang menjadi tanggung jawab serta ruang lingkup dari pemegang jabatan.

e. Standar prestasi

Beberapa deskripsi pekerjaan mengandung standar prestasi. Hal ini menentukan standar yang diharapkan dicapai oleh karyawan dalam setiap deksripsi pekerjaan yang menjadi kewajiban dan tanggung jawabnya.

f. Kondisi kerja

Bagian ini menjelaskan tentang bagaimana kondisi kerja dan lingkungan pemegang jabatan.

2. Spesifikasi pekerjaan (*job specification*)

Spesifikasi pekerjaan menurut Robbins (2003, p:259) adalah menetapkan kualifikasi minimum yang dapat diterima yang harus dimiliki seorang karyawan untuk melakukan suatu tugas tertentu dengan sukses. Spesifikasi pekerjaan yang berasal dari deskripsi pekerjaan dan jawaban untuk "ciri dan pengalaman yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik". Hal ini memperlihatkan orang yang seperti apa yang akan direkrut dan untuk kualitas seperti apa orang itu harus diuji. Spesifikasi pekerjaan bisa merupakan sebuah bagian dari deskripsi pekerjaan atau sebuah dokumen yang sama sekali lain. Seringkali perusahaan menggunakannya sebagai bagian dari deskripsi pekerjaan. Menurut Rivai (2004, p:108), spesifikasi pekerjaan merupakan suatu penjelasan tertulis mengenai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, ciri dan karakteristik lain yang penting bagi efektivitas kinerja dari suatu pekerjaan. Beberapa hal yang pada umumnya dimasukkan dalam spesifikasi pekerjaan adalah :

- a. Persyaratan pendidikan, pengalaman dan pelatihan yang dibutuhkan dalam pekerjaan.
- b. Keterampilan, pengetahuan dan karakteristik lain yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

2.2.5 Manfaat Analisa Pekerjaan Bagi Organisasi

Penetapan analisa pekerjaan yang tepat akan sangat bermanfaat bagi organisasi ketika mengoperasikan aktivitas bisnisnya. Hasil analisa pekerjaan yang baik merupakan dasar berpijak bagi pihak manajemen ketika akan mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Menurut Moekijat (2008, p:49), kegunaan analisa pekerjaan bagi organisasi antara lain :

1. Perencanaan dan Penyusunan Kerja

- Dalam perencanaan sumber daya manusia untuk membandingkan kecakapan yang diperlukan dengan kecakapan yang sesungguhnya dari pegawai untuk membandingkan hakikat pekerjaan yang akan datang.
- Dalam penarikan tenaga kerja, untuk menentukan jenis pegawai apakah yang akan ditarik dan untuk menentukan pembayaran yang menarik.
- Dalam seleksi, untuk memberikan standar-standar syarat ujian bagi para pelamar dan untuk membenarkan kriteria seleksi.

2. Pengembangan Pegawai

- Dalam orientasi untuk memberikan informasi pegawai tentang apa yang diharapkan dan untuk menentukan standar pelaksanaan pekerjaan yang layak.
- Dalam pelatihan, untuk mengetahui tujuan pelatihan dalam merencanakan program pelatihan.
- Dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan, untuk membenarkan kriteria yang digunakan dalam menilai pelaksanaan pekerjaan.
- Dalam perencanaan karier, untuk merencanakan kemajuan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang logis.

3. Pemeliharaan Pegawai

- Dalam kompensasi, untuk melaksanakan evaluasi pekerjaan.
- Dalam keselamatan dan kesehatan pegawai, untuk mengetahui risiko yang mungkin dalam lingkungan kerja.
- Dalam hubungan ketenagakerjaan, untuk mengadakan perundingan dengan serikat kerja tentang tanggung jawab pekerjaan.

2.3 Karakteristik Pekerjaan

2.3.1 Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pada karakteristik pekerjaan jelas terlihat desain pekerjaan seorang karyawan. Desain pekerjaan menentukan bagaimana pekerjaan dilakukan oleh karena itu sangat mempengaruhi perasaan karyawan terhadap sebuah pekerjaan, seberapa pengambilan keputusan yang dibuat oleh karyawan kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus dirampungkan oleh karyawan. Rendahnya kepuasan kerja dapat menimbulkan berbagai dampak negatif seperti mangkir kerja, mogok kerja, kerja lamban, pindah kerja dan kerusakan yang disengaja. Karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi akan rendah tingkat kemangkirannya dan demikian sebaliknya, organisasi-organisasi dengan karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif dari pada organisasi-organisasi dengan karyawan yang tak terpuaskan sehingga dapat meningkatkan produktivitas organisasi dan salah satu penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah kepuasan pada tempat kerja sekarang. (Robbins, 2001, p:217).

Menurut Simamora, (2004:129) karakteristik pekerjaan (*job characteristics*) merupakan suatu pendekatan terhadap pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*). Program pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*) berusaha merancang pekerjaan dengan cara membantu para pemangku jabatan memuaskan kebutuhan mereka akan pertumbuhan,

pengakuan, dan tanggung jawab. Pemerayaan pekerjaan menambahkan sumber kepuasan kepada pekerjaan. Metode ini meningkatkan tanggung jawab, otonomi, dan kendali dalam pekerjaan. Luthans (2006, p:509) berpendapat bahwa faktor-faktor yang ada dalam muatan pekerjaan dikenal dengan nama karakteristik pekerjaan (*job characteristics*) atau ada juga yang menyebut sebagai dimensi inti pekerjaan (*core job dimensions*). Karakteristik-karakteristik pekerjaan tersebut diidentifikasi sebagai atribut tugas yang memiliki tingkat kepentingan khusus bagi perancangan pekerjaan.

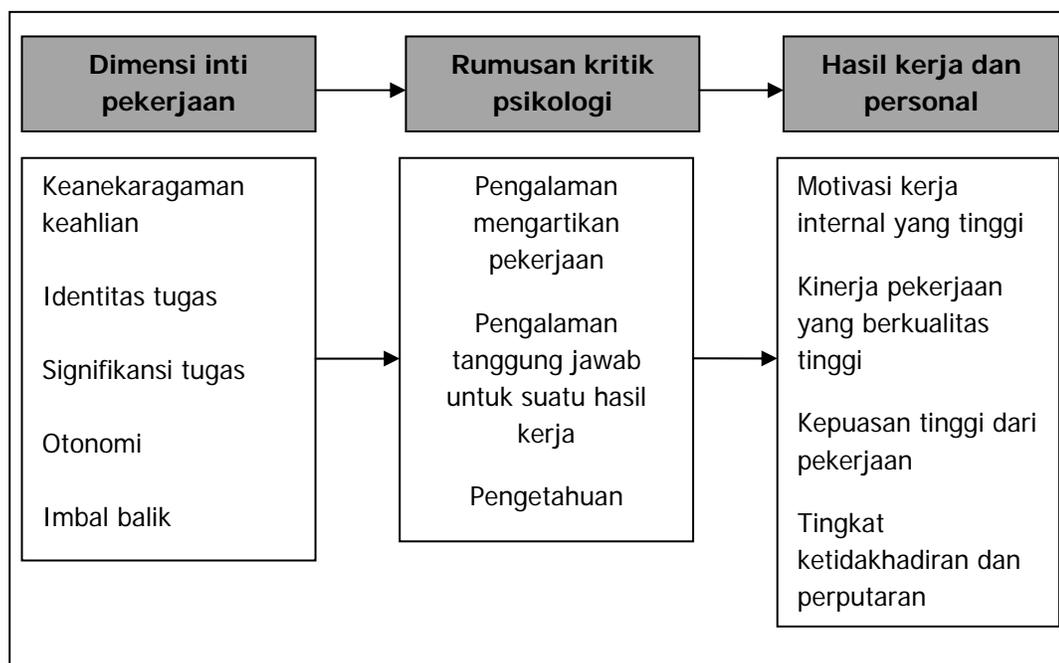
Mathis dan Jackson (2006, p:194) mengemukakan dalam bukunya, pekerjaan dirancang untuk memanfaatkan karakteristik pekerjaan yang penting yang cenderung diterima dengan positif oleh karyawan-karyawan. Karakteristik pekerjaan dapat membantu membedakan antara pekerjaan yang "baik" dan pekerjaan yang "buruk". Banyak pendekatan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas mencerminkan usaha untuk meluaskan satu karakteristik pekerjaan atau lebih.

2.3.2 Model Karakteristik Pekerjaan

Model karakteristik pekerjaan (JCM – *Job Characteristic Model*) dari Hackman dan Oldham dalam buku Robbins (2003, p:219), setiap pekerjaan dapat dideskripsikan dalam lima dimensi pekerjaan inti, yaitu sebagai berikut :

- a. Keanekaragaman keterampilan : sejauh mana pekerjaan itu menuntut keragaman kegiatan yang berbeda sehingga pekerja itu dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda.
- b. Identitas tugas : sejauh mana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya seluruh potongan kerja secara utuh dan dapat dikenali.
- c. Pentingnya tugas : sejauh mana pekerjaan itu mempunyai dampak yang cukup besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain.

- d. Otonomi : sejauh mana pekerjaan itu memberikan kebebasan, ketidakketergantungan, dan keleluasaan yang cukup besar kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan itu dan dalam menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan itu.
- e. Umpan balik : sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan yang dituntut oleh pekerjaan itu menghasilkan diperolehnya informasi yang langsung dan jelas oleh individu mengenai keefektifan kinerjanya.



Gambar 2.2 Model Karakteristik Pekerjaan

Sumber : Robbins (2003, p:221)

Menurut Mathis dan Jackson (2006, p:192) model karakteristik pekerjaan yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham menyebutkan lima bentuk karakteristik pekerjaan yang penting, bahwa keanekaragaman keterampilan, ciri-ciri tugas, dan arti tugas memengaruhi arti dari kerja. Otonomi menstimulasi tanggung jawab, dan umpan balik memberikan pengetahuan akan hasil. Setiap aspek dapat membuat sebuah pekerjaan menjadi lebih baik bagi pemegang pekerjaan tersebut pada tingkat masing-masingnya.

2.4 Pemberian Insentif

2.4.1 Pengertian Insentif

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2008, p:131), insentif adalah penghargaan atau imbalan yang diberikan untuk memotivasi pekerja atau anggota organisasi agar motivasi dan produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Mathis dan Jackson (2006, p:455) dalam bukunya mengemukakan bahwa penghasilan tidak tetap (*variable pay*) adalah kompensasi yang dihubungkan pada kinerja individu, tim, dan organisasional, yang secara tradisional dikenal sebagai insentif.

Pada dasarnya insentif merupakan suatu bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan hasil kinerja yang sudah dicapai baik berupa finansial maupun non finansial. Hal ini bertujuan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat dan lebih baik sehingga prestasi dapat meningkat yang pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai. Menurut Hariandja (2002, p:64), gaji atau upah merupakan pembayaran tetap yang diterima seorang karyawan sesuai dengan posisi atau jabatan yang dimiliki seseorang dengan deskripsi tugas tertentu. Dengan hanya mengandalkan gaji atau upah, pegawai dapat bekerja seadanya (minimal). Untuk meningkatkan kinerja, perusahaan dapat mengaitkan secara langsung kinerja dengan jumlah pembayaran yang diterima seseorang dalam bentuk insentif. Dasar filosofis dari penghasilan tidak tetap (insentif) terletak pada asumsi dasar :

1. Beberapa pekerjaan memberi kontribusi pada keberhasilan organisasional dibandingkan yang lainnya.
2. Beberapa karyawan mempunyai kinerja lebih baik dibandingkan yang lainnya.
3. Para karyawan yang memiliki kinerja lebih baik seharusnya menerima kompensasi lebih.
4. Sebagian dari total kompensasi beberapa karyawan seharusnya tergantung pada kinerja.

2.4.2 Bentuk Insentif

Menurut Hariandja (2002, p:207), dalam sebuah perusahaan terdapat dua jenis insentif yaitu insentif material dan insentif non material.

1. Insentif material

Yaitu jenis insentif yang dapat diberikan dalam bentuk uang dan jaminan sosial. Insentif dalam bentuk uang dapat berupa :

- Bonus

Adalah uang yang diberikan sebagai balas jasa atau hasil kerja yang sudah dilaksanakan.

- Komisi

Adalah jenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang sudah melaksanakan suatu penjualan yang baik.

- Profit Sharing

Jenis insentif yang sudah lama diterapkan, pembayarannya diikuti oleh bermacam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran sebagian besar dari laba bersih.

- Kompensasi yang Ditangguhkan

Ada dua macam program balas jasa yang mencakup pembayaran dikemudian hari, yaitu pensiun dan pembayaran kontraktural. Pensiunan mempunyai nilai insentif karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia yaitu menyediakan jaminan ekonomi baginya setelah dia tidak bekerja lagi. Sedangkan pembayaran kontraktural adalah pelaksanaan perjanjian antara majikan dan pegawai dimana setelah selesai masa kerja dibayarkan sejumlah uang tertentu selama masa kerja tertentu.

2. Insentif non material

Yaitu jenis insentif yang tidak berbentuk uang, terdiri dari beberapa bentuk :

- Pemberian piagam penghargaan.
- Ucapan terima kasih secara formal maupun informal.
- Pemberian promosi (kenaikan pangkat atau jabatan).
- Pemberian hak untuk menggunakan atribut jabatan.

2.4.3 Pedoman Pemberian Insentif

Mangkunegara (2000, p:90) berpendapat bahwa ada beberapa pedoman pengupahan insentif yang harus dipenuhi agar sistem insentif berjalan dengan baik, yaitu :

1. Pembayarannya hendaknya sederhana sehingga mudah dimengerti dan dihitung oleh karyawan sendiri.

Para karyawan sekiranya dapat dengan mudah menghitung ganjaran yang mereka terima sesuai dengan apa yang mereka berikan kepada perusahaan. Oleh karena itu program insentif yang ada dapat mudah dimengerti dan mudah dikalkulasikan sehingga mereka tidak menaruh kecurigaan bahwa mereka diberlakukan dengan secara tidak adil.

2. Penghasilan yang diterima buruh hendaknya langsung menaikkan output dan efisiensi.

Program insentif yang diterapkan harus dapat memberikan gambaran yang nyata terhadap hasil yang ingin dicapai melalui program insentif tersebut, yaitu meningkatnya produktivitas karyawan.

3. Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin

Pembayaran insentif hendaknya dilakukan secara tepat waktu. Keterlambatan terhadap pembayaran insentif dalam hal ini dapat memancing kecurigaan karyawan terhadap perusahaan.

4. Menetapkan standar kerja dengan sangat hati-hati. Standar kerja yang terlalu tinggi atau terlalu rendah sama tidak baiknya.

Standar yang memenuhi program insentif sebaiknya efektif, yang memerlukan beberapa hal :

- a. Standar itu hendaknya dipandang sebagai hal yang adil oleh karyawan.
 - b. Standar hendaknya ditetapkan secara tinggi.
 - c. Hendaknya cukup nalar untuk dapat dicapai oleh karyawan dengan kesempatan berhasil 50-50.
5. Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerja untuk lebih giat bekerja.
- Besarnya nilai upah dengan standar kerja sebaiknya ditetapkan dengan nilai yang sangat memuaskan dan dipandang adil oleh karyawan karena hal ini akan memancing semangat kerja karyawan menjadi lebih tinggi.

2.5 Kinerja Karyawan

2.5.1 Pengertian Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2006, p:376) kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

Berdasarkan pendapat Luthans (2006, p:279), kinerja adalah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standard dikatakan sebagai tidak produktif atau *low performance*.

Job performance is the result of specific functions or activities of workers in a given period of time. Despite the impact of ability, motivation and situational constraints, the result is the best basis for this assessment (Cai-Feng, 2010). Kinerja merupakan hasil dari fungsi spesifik atau aktivitas dari para pekerja dalam kurun waktu tertentu. Kemampuan, motivasi, dan kendala situasional merupakan dasar dalam penilaian kinerja.

Yuniarsih dan Suwatno (2008, p:161) mengemukakan dalam bukunya bahwa kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi. Kinerja produktif merupakan tingkatan prestasi yang menunjukkan hasil guna yang tinggi.

2.5.2 Pengukuran dan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan suatu tolak ukur kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Kinerja merupakan prestasi nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi (Mathis dan Jackson, 2006, p:382). Menurut Muchdarsah (2003, p:3), Kinerja yang produktif merupakan tingkatan prestasi yang menunjukkan hasil guna yang tinggi, ketercapaian kinerja produktif perlu ditunjang oleh :

- a. Kemauan kerja yang tinggi
- b. Kemampuan kerja yang sesuai dengan isi kerja
- c. Lingkungan kerja yang nyaman
- d. Penghasilan yang dapat memenuhi hidup minimum
- e. Jaminan sosial yang memadai
- f. Kondisi kerja yang manusiawi
- g. Hubungan kerja yang harmonis

Pengukuran dan penilaian kinerja merupakan bagian penting dalam menentukan tingkat produktivitas seorang karyawan. Ketika karyawan mampu menunjukkan hasil yang sesuai atau melebihi target berarti dia memiliki tingkat produktivitas tinggi, sedangkan jika di bawah standar maka produktivitas mereka dinilai rendah. Pengukuran dan penilaian kinerja bisa diawali diri sendiri (*self assessment*), yaitu dengan melakukan introspeksi sudah sejauh mana kinerja dirinya dibandingkan dengan standar yang ditetapkan. Menurut Simamora (2004, p:327), tujuan penggunaan penilaian kinerja bagi karyawan adalah sebagai berikut :

a. Tujuan evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masa lalu seorang karyawan dengan menggunakan rating deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, determinasi dan kompensasi.

g. Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kekayaan karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir. Dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan,

penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

2.5.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2000, p:68), menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Menurut Sedarmayanti (2001, p:51), kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja yang memiliki dimensi kinerja meliputi :

a. Kemampuan

Penguasaan yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya.

b. Inisiatif

Menciptakan kreatifitas dan inovasi dalam bekerja.

c. Ketepatan waktu

Penggunaan waktu penyelesaian pekerjaan secara efektif dan efisien.

d. Kualitas hasil kerja

Hasil kinerja dapat mencapai target.

e. Komunikasi

Kemampuan karyawan dalam berkomunikasi dalam bekerja.

2.5.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2006, p:384), penilaian kinerja dapat menjadi sumber utama informasi dan umpan balik untuk karyawan, yang sering kali merupakan kunci perkembangan mereka di masa depan. Dalam proses mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, potensi, dan kebutuhan pelatihan karyawan melalui umpan balik penilaian kinerja, para supervisor dapat menginformasikan kepada karyawan mengenai kemajuan mereka. Gasperesz (2000, p:24) menyatakan bahwa terdapat beberapa manfaat penilaian kinerja, antara lain :

1. Organisasi dapat menilai efisiensi konversi penggunaan sumber daya, agar dapat meningkatkan produktivitas.
2. Perencanaan sumber daya akan menjadi lebih efektif dan efisien melalui pengukuran kinerja.
3. Tujuan ekonomis dan non ekonomis organisasi dapat diorganisasikan kembali.
4. Perencanaan target tingkat produktivitas di masa mendatang dapat dimodifikasi kembali berdasarkan informasi penilaian kinerja.
5. Memberikan informasi dalam mengidentifikasi masalah atau perubahan yang terjadi sebelum tindakan korektif diambil.

6. Sebagai informasi dalam membandingkan tingkat produktivitas antar organisasi yang sejenis, serta sebagai informasi organisasi pada skala nasional maupun global.
7. Sebagai informasi untuk merencanakan tingkat keuntungan organisasi.
8. Menciptakan tindakan-tindakan kompetitif berupa upaya peningkatan produktivitas terus-menerus.

2.6 Tinjauan Penelitian Terdahulu

2.6.1 Pengaruh Peranan Analisa Pekerjaan Terhadap Kinerja

Di dalam penelitian yang dilakukan oleh Safdar, Waheed, dan Rafiq dengan judul **"Impact of Job Analysis on Job Performance : Analysis of A Hypothesized Model"** ditemukan bahwa *the strong impact of job analysis on job performance suggests that job analysis is indeed of cornerstone of Human Resource (HR) activities and a vital strategic management practice to gain competitive advantage. The ultimate purpose of job analysis is to improve performance and productivity.* Pengaruh paling kuat dari analisa pekerjaan terhadap kinerja karyawan adalah analisa pekerjaan merupakan batu loncatan dalam seluruh kegiatan manajemen sumber daya manusia dan juga merupakan sebuah strategi vital untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Tujuan utama dari analisa pekerjaan adalah untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas. Penelitian ini mengembangkan hubungan antara kegiatan manajemen sumber daya manusia dengan kinerja organisasional, dengan menitikberatkan pada hubungan antara kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti analisa pekerjaan terhadap kinerja karyawan.

Survey results of 568 Pakistan Public Sector employees indicated that practice of job analysis was strongly related to employee job performance. The findings suggests that an organization-wide policy of job analysis is an important source competitive advantage in its own right. Hasil survey terhadap 568 responden yang merupakan karyawan dari Pakistan

Public Sector menunjukkan bahwa implementasi analisa pekerjaan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mengemukakan bahwa kebijakan sebuah organisasi mengenai analisa pekerjaan adalah sumber informasi penting untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi tersebut (2010).

2.6.2 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja

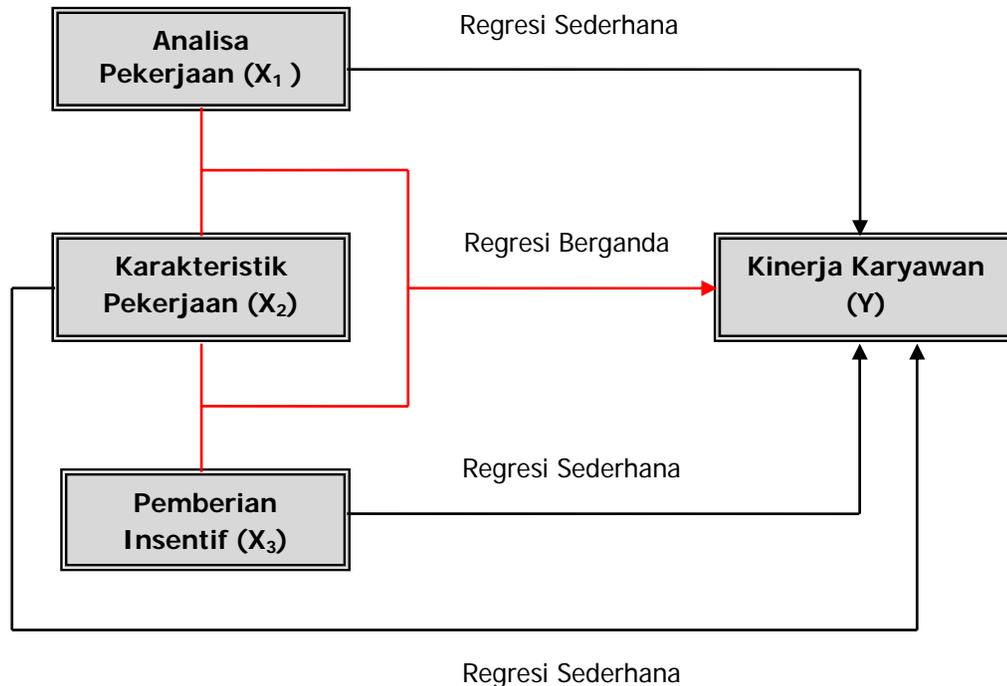
Dalam penelitian yang dilakukan oleh Adianto dan Trindira yang berjudul **“Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Performansi Kerja Operator pada Bagian Produksi”** dikemukakan bahwa jika seorang pekerja memiliki karakteristik yang sesuai dengan pekerjaannya, maka performansi dan kepuasan kerjanya akan meningkat. Faktor yang termasuk dalam karakteristik pekerjaan (Hackman-Oldham, 1980) adalah umpan balik, variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, dan otonomi. Karakteristik pekerjaan yang diteliti adalah karakteristik pekerjaan menurut Hackman J.R. dan G.R. Oldham, yaitu : variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik pekerjaan. Aspek-aspek ini dapat berfungsi sebagai pendorong motivasi positif bagi para pekerja untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan secara efektif dan efisien yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan performansi kerja pekerja. Performansi kerja dipengaruhi secara positif oleh kepuasan kerja internal, karakteristik pekerjaan, dan kepuasan kerja eksternal, namun yang paling besar pengaruhnya secara langsung terhadap performansi kerja adalah dengan memenuhi kepuasan kerja internal terlebih dahulu baru kemudian kepuasan kerja eksternal dan kemudian disusul dengan karakteristik kerja.

2.6.3 Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Wijayanti yang berjudul **“Pengaruh Upah dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Tri Manunggal Tekstil Salatiga”** dikemukakan bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh

upah dan insentif terhadap kinerja karyawan pada PT. Tri Manunggal Tesktila Salatiga, dan untuk mengetahui pengaruh yang lebih dominan antara upah dan insentif terhadap kinerja karyawan pada PT. Tri Manunggal Tekstila Salatiga. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan pada 50 responden, didapat hasil regresi dapat diketahui persamaannya bahwa: $Y = 7,432 + 0,149X_1 + 0,159X_2$, artinya bahwa variabel upah dan insentif mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan PT. Tri Manunggal Tekstila di Salatiga. Hasil analisis uji t, didapatkan nilai thitung untuk upah atau gaji sebesar $2,037 > t_{tabel} (2,013)$ dan variabel insentif didapatkan $t_{hitung} (2,310) > t_{tabel} (2,013)$, artinya semakin tinggi dan baik upah dan insentif maka semakin baik dan naik pula kinerja karyawan tersebut, dan variabel insentif merupakan faktor yang lebih dominan (2009). Dan juga berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan yang berjudul **“Pengaruh Insentif, Tunjangan Kesejahteraan, dan Jaminan Sosial Terhadap Kinerja Karyawan”** diketahui bahwa tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh insentif, tunjangan kesejahteraan, dan jaminan sosial terhadap kinerja karyawan pada kantor PDAM Wonogiri dan mengetahui variabel yang paling dominan pengaruhnya antara insentif, tunjangan kesejahteraan, dan jaminan sosial terhadap peningkatan kinerja karyawan pada kantor PDAM Wonogiri. Berdasarkan hasil penelitian dengan melibatkan 100 orang pegawai PDAM Wonogiri sebagai responden diketahui bahwa untuk variabel insentif diperoleh nilai t_{hitung} sebesar $3,332 > 1,985$; sehingga insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan PDAM Kabupaten Wonogiri (2009).

2.7 Kerangka Pemikiran



Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber : Penulis

2.8 Hipotesis

Berdasarkan pendapat Umar (2008, p:104) hipotesis adalah suatu perumusan sementara mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal itu dan juga dapat menuntun atau mengarahkan penyelidikan selanjutnya. Sugiyono (2004, p:51) berpendapat bahwan hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Kegunaan hipotesis perlu dinyatakan dalam dua bentuk sekaligus, yaitu dalam bentuk hipotesis nol dan hipotesis alternatif adalah yang akan diuji oleh statistik adalah hipotesis nol sedangkan yang diharapkan oleh peneliti adalah hipotesis alternatif, oleh karena itu keduanya harus dinyatakan. Jika hipotesis nol ditolak berarti secara otomatis hipotesis alternatif diterima begitupun sebaliknya. Jika hipotesis nol diterima maka hipotesis alternatif

ditolak. Tentu yang diharapkan oleh peneliti adalah supaya hipotesis nol ditolak, dengan demikian hipotesis alternatif yang merupakan dugaan peneliti diterima. Namun, tidak diharuskan hipotesis nol ditolak. Jika memang setelah diuji dengan statistik ternyata harus diterima, maka hipotesis nol harus diterima. Adapun hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk T – 1

- Ha : Analisa pekerjaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
- Ho : Analisa pekerjaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Untuk T – 2

- Ha : Karakteristik pekerjaan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
- Ho : Karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

3. Untuk T – 3

- Ha : Pemberian Insentif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
- Ho : Pemberian insentif tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

4. Untuk T – 4

- Ha : Analisa pekerjaan, karakteristik pekerjaan, dan pemberian insentif berpengaruh secara signifikan dan simultan terhadap kinerja karyawan
- Ho : Analisa pekerjaan, karakteristik pekerjaan, dan pemberian insentif tidak berpengaruh secara signifikan dan simultan terhadap kinerja karyawan