

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi, sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu *Hard Skill* dan *Soft Skill* terhadap kinerja karyawan, dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan secara meyeluruh mengenai teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara khusus yang terfokus pada teori permasalahan yang penulis akan teliti.

##### **2.1.1 Manajemen**

Pengertian manajemen didasari sebagai suatu seni karena seni itu sendiri memiliki beberapa fungsi diantaranya untuk mewujudkan tujuan yang nyata dengan cara memberikan manfaat. Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan antara aktivitas satu dengan aktivitas yang lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam suatu organisasi akan tetapi mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki rangkaian ini dinamakan proses manajemen.

Prinsip manajemen dalam organisasi mengatur bagaimana kegiatan dalam pekerjaan berjalan dengan baik untuk pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan tercapai dengan baik bilamana keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, *skill* dan waktu yang dimiliki dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas, wewenang dan tanggung jawab kepada orang lain sehingga membentuk kerja sama secara sinergis dan berkelanjutan.

#### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen memiliki arti yang sangat luas seni ataupun ilmunya, dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu alat atau cara untuk seseorang dalam mencapai tujuan. Dikatakan ilmu karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan dalam pencapaian tujuannya yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atau pengawasan. Dikatakan sebagai ilmu juga karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya, ada beberapa ahli yang memberikan definisi mengenai manajemen antara lain yaitu :

Thomas Sumarsan (2013:2) mengemukakan bahwa : “Manajemen diartikan sebagai seni dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan atau sasaran kinerja”.

M. Abdullah (2014:2) mengemukakan bahwa : “Manajemen itu adalah keseluruhan aktivitas yang berkenaan dengan melaksanakan pekerjaan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan

pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dengan bantuan sumber daya organisasi (*man, money, material, mechine and method*) secara efisien dan efektif’.

Snell yang dialih bahasakan oleh Ratno dan Willy (2014:15) mengemukakan bahwa : “Manajemen adalah proses kerja dengan menggunakan orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan. Manajer yang cakap melakukan hal tersebut dengan efektif dan efisien. Efektif berarti dapat mencapai tujuan organisasi. Efisien berarti mencapai tujuan organisasi dengan penggunaan sumber daya yang minimal yaitu menggunakan kemungkinan waktu, material, uang dan orang”.

Malayu S.P Hasibuan (2016:9) mengemukakan bahwa : “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Berdasarkan pengertian para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan dengan melakukan kegiatan kerja dari empat fungsi utama yaitu merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), memimpin (*leading*) dan mengendalikan (*controlling*), dengan demikian manajemen merupakan suatu kegiatan yang berkesinambungan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas kinerja dalam manajemen, maka segala tindakan dan kegiatan baru baiknya dilaksanakan dengan pertimbangan dan perhitungan yang rasional, untuk itu maka diperlukan langkah-langkah kegiatan dengan perumusan secara jelas dan tegas agar tujuan dari program yang dimaksudkan oleh organisasi atau perusahaan dapat berjalan dengan baik.

## **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia sekarang ini sangat besar pengaruhnya bagi suatu organisasi atau perusahaan, baik perusahaan yang berorientasi pada keuntungan seperti perusahaan swasta maupun perusahaan instansi pemerintah yang sebagian besar tidak berorientasi pada keuntungan. Peran sumber daya manusia adalah untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien. Tujuan pokok sumber daya manusia untuk mewujudkan pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal didalam suatu organisasi atau perusahaan.

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Istilah manajemen sumber daya manusia mempunyai arti sebagai pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia. Selain itu Manajemen merupakan proses untuk mencapai tujuan organisasi, manajemen bisa digunakan sebagai suatu kumpulan pengetahuan yang logis, sistematis dan juga sebagai suatu kreatifitas pribadi yang disertai dengan keterampilan dan kemampuan. Adapun pengertian menurut para ahli manajemen Sumber Daya Manusia yaitu sebagai berikut :

Anwar Prabu Mangkunegara (2014:2) mengemukakan bahwa :  
”Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Dessler yang dikutip dan dialih bahasakan oleh Paramita Rahayu (2015:3) mengemukakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan”.

Henry Simamora (2015:5) mengemukakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja”.

Edy Sutrisno (2017:6) mengemukakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat”.

Berdasarkan beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia diatas maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu penerapan fungsi-fungsi perencanaan, pengelolaan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan dan fungsi tersebut digunakan untuk melaksanakan tindak pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pendayagunaan sumber daya manusia.

### 2.1.2.2 Fungsi-fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen Sumber Daya

#### Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi dan tugas tertentu, fungsi itulah yang akan mengatur sumber daya manusia yang ada pada sebuah perusahaan atau organisasi, menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:21) mengemukakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

#### 1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan, perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
- b. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
- c. Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- d. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

#### 2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan

perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

- b. Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.
- d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- f. Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
- g. Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi manajemen ini sendiri memiliki tujuan agar proses manajemen nantinya akan membantu dalam mencapai tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut. Apabila semua fungsi dari manajemen dijalankan secara efektif dan

efisien maka tujuan perusahaan pun akan berjalan dengan baik dan diharapkan akan memaksimalkan hasil kinerja dan laba dari perusahaan tersebut

### **2.1.2.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam sebuah organisasi atau perusahaan sangat penting dalam membantu setiap kegiatan yang ditunjukkan untuk mencapai suatu tujuan perusahaan, menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:14) mengemukakan bahwa : Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job recruitment, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.

8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

#### **2.1.2.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang berada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Departemen Sumber Daya Manusia dikatakan penting karena departemen tersebut tidak mengontrol banyak faktor yang membentuk andil SDM misalnya : modal, bahan baku, dan prosedur. Departemen ini tidak memutuskan masalah strategi atau perlakuan supervisor terhadap karyawan, meskipun departemen tersebut jelas-jelas memengaruhi kedua-duanya. Manajemen Sumber Daya Manusia mendorong para manajer dan karyawannya untuk melaksanakan strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan. Menurut Edy Sutrisno (2017:8) mengemukakan bahwa Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.

4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Perusahaan membutuhkan manajemen sumber daya manusia agar mampu menciptakan keseimbangan antara tujuan, sasaran dan kegiatan-kegiatan dari berbagai pihak. Selain itu tujuan manajemen sumber daya manusia juga dibutuhkan untuk mencapai efisiensi dan produktifitas kerja. Tanpa adanya tenaga kerja karyawan maka tujuan perusahaan tersebut tidak bisa tercapai. Maka dari itu sangat penting manajemen sumber daya manusia sejak awal seperti sejak proses rekrutmen sumber daya manusia. Jadi secara keseluruhan tujuan manajemen sumber daya manusia ini adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial terhadap pekerjaannya.

Perusahaan membutuhkan manajemen sumber daya manusia agar mampu menciptakan keseimbangan antara tujuan, sasaran dan kegiatan-kegiatan dari berbagai pihak. Selain itu tujuan manajemen sumber daya manusia juga dibutuhkan untuk mencapai efisiensi dan produktifitas kerja. Tanpa adanya tenaga kerja karyawan maka tujuan perusahaan tersebut tidak bisa tercapai. Maka dari itu sangat penting manajemen sumber daya manusia sejak awal seperti sejak proses rekrutmen sumber daya manusia. Jadi secara keseluruhan tujuan manajemen

sumber daya manusia ini adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial terhadap pekerjaannya.

### **2.1.3 *Hard Skill***

*Skill* secara umum mengacu pada kemampuan teknis yang dimiliki oleh seorang calon pekerja seperti kemampuan menggunakan suatu alat, mengolah data, mengoperasikan komputer, atau mengetahui pengetahuan tertentu. Kemampuan-kemampuan seperti ini disebut dengan *Hard Skill* atau kemampuan teknis. *Hard skill* yang juga sering disebut kemampuan teknis ini sangat diperlukan oleh karyawan dalam rangka melaksanakan serangkaian tugas-tugas pokok untuk mencapai tujuan pekerjaan.

#### **2.1.3.1 Pengertian *Hard Skill***

*Hard Skill* merupakan kemampuan untuk menguasai ilmu pengetahuan teknologi dan keterampilan teknis dalam mengembangkan *Intelligence Quotient* (IQ) yang berhubungan dengan bidangnya. Pengetahuan teknis ini meliputi pengetahuan yang dibutuhkan untuk profesi tertentu dan pengembangannya sesuai dengan teknologi yang digunakan juga harus mampu mengatasi masalah yang terjadi dan mampu menganalisisnya. *Hard Skill* menggambarkan perilaku dan keterampilan yang dapat dilihat mata (*eksplisit*).

*Hard Skill* dapat dinilai dari *Technical test* atau *Practical Test*. Elemen *Hard Skill* dapat terlihat dari *Intelligence Quotion Thingking* yang mempunyai indikator kemampuan menghitung, menganalisa, mendesain, wawasan dan

pengetahuan yang luas. *Hard Skill* memiliki peran yang sangat penting untuk dikembangkan, maksud dari peran tersebut adalah seseorang akan melakukan sebuah pekerjaan dengan baik dan benar sesuai dengan *Hard Skill* yang dia miliki. Berikut adalah definisi *Hard Skill* dari beberapa ahli :

Islami (2012:27) mengemukakan bahwa : ”*Hard Skill* adalah pengetahuan dan kemampuan teknis yang dimiliki seseorang. Pengetahuan teknis yang meliputi pengetahuan mengenai desain dan keistimewaan produk tersebut, mengembangkannya sesuai teknologi, mampu mengatasi masalah yang terjadi serta menganalisis kegunaan produk dalam usaha untuk mengidentifikasi ide-ide baru mengenai produk ataupun pelayanan tersebut”.

Robbins yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan (2014:28) mengemukakan bahwa : “*Hard Skill* sering juga disebut dengan kemampuan intelektual (*intellectuall ability*). Kemampuan intelektual (*intellectual ability*) adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk menentukan berbagai aktivitas mental berpikir, menalar dan memecahkan masalah”.

Suhardjono (2014:49) mengemukakan bahwa : “*Hard Skill* berhubungan dengan *technical skill* yang diterjemahkan dalam dua hal yaitu:

1. *Pure technical knowledge or functional skill*, yang artinya pengetahuan teknis murni atau keterampilan fungsional.
2. *Skill to improve the efficiency of technology, that is improvement or problem solving skill*”, yang artinya keterampilan untuk meningkatkan efisiensi teknologi, yaitu peningkatan keterampilan atau keterampilan dalam memecahkan masalah”.

Alam (2015:14) mengemukakan bahwa : “*Hard Skill* adalah pengetahuan dan kemampuan teknis yang dimiliki seseorang. Pengetahuan teknis yang meliputi pengetahuan dibutuhkan untuk profesi tertentu dan mengembangkannya sesuai dengan teknologi, mampu mengatasi masalah yang terjadi serta menganalisis”.

Fachrunissa (2015:35) mengemukakan bahwa : ”*Hard Skill* adalah semua hal yang berhubungan dengan pengayaan teori yang menjadi dasar pijakan analisis atau sebuah keputusan”.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli yang telah disebutkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *Hard Skill* seringkali dimaknai sebagai penetapan ukuran individu dalam hal kemampuan teknis yang bisa dilihat dari bukti-bukti yang dimilikinya, seperti sertifikat, penghargaan dan lain-lain. Hal ini berarti *Hard Skill* didapatkan seseorang lewat lembaga pendidikan untuk memperoleh kemampuan yang menunjangnya dalam memecahkan masalah.

Banyak organisasi atau perusahaan yang menetapkan kriteria *Hard Skill* sebagai ukuran kemampuan atau gambaran dari kualitas kinerja karyawan yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan tersebut pada konsumennya, dengan tujuan konsumen memberikan pandangan yang positif terhadap organisasi, bahwa karyawan dianggap memenuhi kualitas yang seharusnya. Ini berarti organisasi atau perusahaan ingin memperlihatkan bahwa kinerja dari karyawannya memiliki kemampuan dalam pengetahuan dan teknologi, serta mampu menanggapi lingkungan yang senantiasa berubah.

### 2.1.3.2 Dimensi dan Indikator *Hard Skill*

Dimensi dan indikator merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian, dimana komponen-komponen untuk mengukur komitmen organisasi atau perusahaan. Berikut adalah tujuh dimensi yang membentuk kemampuan intelektual atau *Hard Skill* adalah kecerdasan angka, pemahaman verbal, kecepatan persepsi, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi spasial, dan daya ingat.

Dimensi dan indikator *Hard Skill* menurut Robbins yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan (2014:30) yaitu :

1. Kecerdasan angka

Indikatornya adalah kemampuan melakukan aritmatika dengan cepat dan akurat

2. Pemahaman verbal

Indikatornya adalah kemampuan memahami dengan apa yang dibaca atau didengar

3. Kecepatan persepsi

Dengan indikator :

- a. Kemampuan mengidentifikasi kemiripan
- b. Perbedaan visual secara cepat dan akurat

4. Penalaran induktif

Indikatornya adalah kemampuan mengidentifikasi masalah secara logis

5. Penalaran deduktif

Dengan indikator :

- a. Kemampuan menggunakan logika
- b. Menilai implikasi dari sebuah argumen

#### 6. Visualisasi spasial

Indikatornya adalah kemampuan membayangkan sebuah objek bila posisinya akan diubah

#### 7. Daya ingat

Indikatornya adalah kemampuan untuk menyimpan

### 2.1.4 *Soft Skill*

*Soft skill* adalah keterampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain (*Interpersonal skills*) dan keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri (*Intrapersonal skills*) yang mampu mengembangkan untuk kerja secara maksimal. Konsep tentang *Soft Skill* sebenarnya merupakan pengembangan dari konsep yang selama ini dikenal dengan istilah kecerdasan emosional (*emotional intelligence*). Secara garis besar *Soft Skill* bisa digolongkan ke dalam dua kategori yaitu *intrapersonal* dan *interpersonal skill*. *Intrapersonal skill* mencakup : kesadaran diri (percaya diri, penilaian diri, sifat & preferensi, kesadaran emosional) keterampilan diri dan (perbaikan, kontrol diri, kepercayaan, kelayakan, manajemen waktu, proaktif, hati nurani). Sedangkan *interpersonal skill* mencakup kepedulian sosial (kesadaran politik, mengembangkan orang lain, memanfaatkan keragaman, orientasi pelayanan, empati dan keterampilan sosial (kepemimpinan, pengaruh, komunikasi, manajemen konflik, kerjasama, kerja tim, sinergi).

Kelemahan dibidang *Soft Skill* yaitu berupa karakter yang melekat pada diri seseorang. Butuh usaha keras untuk mengubahnya. Namun demikian *Soft Skill* bukan sesuatu yang sulit. Kemampuan ini bisa diasah dan ditingkatkan seiring

dengan pengalaman kerja ada banyak cara meningkatkan *Soft Skill*, salah satunya melalui *learning by doing* selain itu *Soft Skill* juga bisa diasah dan ditingkatkan dengan cara mengikuti pelatihan-pelatihan maupun seminar-seminar manajemen.

#### **2.1.4.1 Pengertian *Soft Skill***

Permintaan dunia kerja terhadap kriteria calon pekerja dirasa semakin baik dunia kerja tidak hanya memprioritaskan pada kemampuan akademik *Hard Skill* yang tinggi saja, akan tetapi juga memperhatikan kecakapan dalam hal nilai-nilai yang melekat pada seseorang atau sering dikenal dengan aspek *Soft Skill*. Kemampuan ini dapat disebut juga dengan kemampuan non teknis yang tentunya memiliki peran tidak kalah pentingnya dengan kemampuan akademik. Berikut pengertian *Soft Skill* menurut beberapa ahli :

Aribowo dan Illah Sailah (2008:17) mengemukakan bahwa : “*Soft Skill* adalah keterampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain (termasuk dengan dirinya sendiri). Atribut *Soft Skill* dengan demikian meliputi nilai yang dianut, motivasi, perilaku, kebiasaan, karakter dan sikap. Atribut *Soft Skill* ini dimiliki oleh setiap orang dengan kadar yang berbeda-beda, dipengaruhi oleh kebiasaan berfikir, berkata, bertindak dan bersikap. Namun, atribut ini dapat berubah jika yang bersangkutan mau merubahnya dengan cara berlatih membiasakan diri dengan hal-hal yang baru”.

Iyo Mulyono (2011:99) mengemukakan bahwa : “*Soft Skill* merupakan komplemen dari *Hard Skill*. Jenis keterampilan ini merupakan bagian dari kecerdasan intelektual seseorang, dan sering dijadikan syarat untuk memperoleh jabatan atau pekerjaan tertentu”.

Hamida (2012:144) mengemukakan bahwa : “*Soft Skill* dapat diamati melalui unjuk kerja, seperti kemampuan berbicara yang mencerminkan ide dan informasi, ataupun menjelaskan suatu topik dengan jelas, mudah dalam memahami topik yang belum dikenal, mampu berinteraksi dan bekerja secara kooperatif dalam kelompok. Seseorang dengan penguasaan *Soft Skill* yang baik akan mencerminkan kemampuan yang melebihi dari kapasitas sebagai tenaga kerja”.

Kemampuan ini muncul dikarenakan yang bersangkutan secara mandiri mampu menggerakkan proses-proses internal untuk terus belajar berusaha, dan menemukan sesuatu yang memberi keuntungan bagi pekerjaannya ataupun bagi pengembangan diri. Sehingga dengan demikian, *Soft Skill* penting untuk dikuasai karena diperlukan oleh seseorang untuk mengembangkan dirinya dalam melakukan pekerjaan.

Aji (2013:11) mengemukakan bahwa : “*Soft Skill* adalah kunci menuju hidup yang lebih baik, sahabat lebih banyak, sukses lebih besar, kebahagiaan yang lebih luas, tidak punya nilai, kecuali diterapkan dalam kehidupan sehari-hari baru bernilai. *Soft Skill* yang dimiliki oleh setiap orang dengan jumlah dan kadar yang berbeda-beda yang dipengaruhi oleh kebiasaan berfikir, berkata, bertindak dan bersikap”.

Robbins yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan (2014:45) mengemukakan bahwa : *Soft Skill* sering juga disebut keterampilan lunak adalah keterampilan yang digunakan dalam hubungan dan bekerjasama dengan orang lain”

Elfindri yang dikutip oleh Amzar Yulianto (2015:18) mengemukakan bahwa : “*Soft Skill* merupakan keterampilan dan kecakapan hidup, baik untuk sendiri, berkelompok, atau bermasyarakat, serta dengan Sang Pencipta. Dengan mempunyai *Soft Skill* membuat keberadaan seseorang akan semakin terasa di tengah masyarakat. Keterampilan akan berkomunikasi, keterampilan emosional, keterampilan berbahasa, keterampilan berkelompok, memiliki etika dan moral, santun dan keterampilan spiritual”.

Abdullah Aly (2017:2) mengemukakan bahwa : *Soft Skill* diartikan sebagai Perilaku *personal* dan *interpersonal* yang mengembangkan dan memaksimalkan kinerja seseorang terkait kepercayaan diri, fleksibilitas, kejujuran dan integritas diri”.

Hendrian (2017:10) mengemukakan bahwa : “*Soft Skill* adalah keterampilan seseorang ketika berhubungan dengan orang lain (*interpersonal skill*) dan keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri (*intrapersonal skill*) yang mampu mengembangkan unjuk kerjasecara maksimal”.

Berthal yang dialih bahasakan oleh Muhamad Chamdani (2017:25) mengemukakan bahwa : “*Soft Skill* sebagai prilaku personal dan interpersonal yang mengembangkan dan memaksimalkan kinerja manusia seperti membangun tim, pembuatan keputusan, inisiatif dan komunikasi”.

Dari berbagai definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya *Soft Skill* merupakan kemampuan yang sudah melekat pada diri seseorang, tetapi dapat dikembangkan dengan maksimal dan dibutuhkan dalam dunia pekerjaan sebagai pelengkap dari kemampuan *Hard Skill*. Keberadaan antara *Hard Skill* dan *Soft Skill* sebaiknya seimbang, seiring, dan sejalan.

#### 2.1.4.2 Penggolongan *Soft Skill*

Menurut Putri (2014:27) mengemukakan bahwa pada dasarnya *Soft Skill* terbagi menjadi dua jenis, yaitu :

1. Kualitas personal :

a. Dapat bertanggung jawab

Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melakukan fungsi yang diberikan kepadanya sesuai dengan kemampuan dan arahan, tanggung jawab diyakini sebagai komponen karakter pribadi professional yang memiliki peranan penting terhadap prestasi kerja.

b. Kepercayaan diri

Kepercayaan diri secara bahasa adalah percaya pada kapasitas kemampuan diri dan terlihat sebagai kepribadian yang menunjukkan positif. Salah satu ciri kepercayaan diri adalah adanya perasaan kuat atau merasa yakin akan kemampuannya.

c. Mampu bersosialisasi

Sosialisasi sebagai proses dimana seseorang internalisasikan norma-norma kelompok tempat hidup sehingga berkembang menjadi satu pribadi yang unik. Sosialisasi juga merupakan proses dari seseorang dalam memperoleh kepercayaan sikap, nilai dan kebiasaan dalam kebudayaan.

d. Mampu mengatur diri sendiri (*self-management*)

Manajemen diri adalah suatu prosedur yang menuntut seseorang untuk mengarahkan atau mengatur tingkah lakunya sendiri, strategi pertama

dan utama dalam manajemen diri atau *self management* adalah berusaha mengetahui diri sendiri dari segala kelebihan dan kekurangan (kelemahan). Dengan mengenali diri sendiri, seorang individu dapat mengetahui apa yang sesungguhnya dibutuhkan dalam hidup ini.

e. Integritas/kejujuran

Menurut nilai-nilai Kemenkeu, integritas diartikan sebagai berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral. Integritas adalah apa yang kita katakan, apa yang kita lakukan dan apa yang kita katakan kita lakukan. Seseorang dikatakan tidak memiliki integritas apabila tidak melakukan apa yang dikatakan. Salah satu aspek dari kejujuran adalah adanya konsistensi antara apa yang dikatakan dengan apa yang dilakukan.

2. *Interpersonal skill*

a. *Leadership* (kepemimpinan)

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain, baik seseorang atau sekelompok orang, agar berperilaku untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Definisi ini menunjukkan : pertama, ada kegiatan mempengaruhi ialah usaha-usaha untuk membuat orang lain bertindak atau berperilaku. Dalam konteks ini ada orang yang mempengaruhi yang disebut pemimpin (*leader*), dan ada orang-orang lain (seseorang atau sekelompok) yang dipengaruhi yang disebut pengikut (*follower*). Kedua, ada sasaran yang ingin dicapai yang terdiri atas sasaran antara dan sasaran akhir. Sasaran antara ialah agar

pengikut menampilkan perilaku tertentu member kontribusi sesuai dengan yang diinginkan dan dibutuhkan yang merupakan tujuan kepemimpinan (*leadership goals*) sebagai hasil (*outcome*) dan ketiga ada situasi, yaitu berhubungan dengan latar belakang pemimpin, pengikut dan lingkungannya yang terakhir ini sangat ditekankan oleh para teorisi situasional atau kontingensi.

b. Kemampuan bernegosiasi

Negosiasi atau perundingan adalah proses mencapai kepuasan bersama melalui diskusi dan tawar menawar. Seseorang berunding untuk menyelesaikan perselisihan, mengubah perjanjian atau syarat-syarat, atau menilai komoditi atau jasa, atau permasalahan yang lain. Perunding yang baik akan tahu bagaimana menanggulangi konflik. Dengan kata lain bahwa negosiasi merupakan suatu proses yang dilakukan oleh dua pihak atau kelompok atau lebih dengan cara berunding untuk mencapai persetujuan yang sesuai dengan karakteristik tertentu melalui beberapa tahapan yang saling bertentangan satu sama lain.

c. Mampu bekerja sama dalam tim

Secara teoritis, kerja tim adalah kemampuan untuk bekerja sama untuk menuju suatu visi dan misi yang sama, kemampuan mengarahkan pencapaian individu ke arah sasaran organisasi. Dalam kerja sama tim, setiap anggota harus memperlihatkan kompetensi yang kuat untuk berkolaborasi dengan karakter, potensi, bakat, pengetahuan, dan motivasi dari masing-masing individu secara efektif. Kerja sama tim

harus berlandaskan pada visi yang berfokus pada tujuan, semangat yang tinggi, sikap ingin tahu, rasa percaya diri yang tinggi. Sebuah kerja sama tim harus memiliki landasan moral dan etika yang kuat.

d. Mau berbagi ilmu dengan orang lain

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan salah satu metode dalam *knowledge management* yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman, dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Berbagi pengetahuan hanya dapat dilakukan bilamana setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya.

e. Dapat melayani klien atau pelanggan

Pelayanan pada dasarnya dapat dikatakan sebagai suatu tindakan dan perlakuan atau cara melayani orang lain untuk memenuhi apa yang menjadi kebutuhan dan keinginannya. Tingkat kepuasan konsumen atas suatu pelayanan dapat diukur dengan membandingkan antara harapan konsumen terhadap kualitas pelayanan yang diinginkannya dengan kenyataan yang diterimanya atau dirasakannya. *Soft Skill* yang perlu diasah dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori, yaitu :

1. Keterampilan komunikasi lisan dan tulisan (*communication skill*)
2. Keterampilan bernegosiasi (*organizational skill*)
3. Kepemimpinan (*Leadership*)
4. Kemampuan berfikir kreatif dan logis (*logic and creative*)
5. Ketahanan menghadapi tekanan (*effort*)

6. Kerja sama tim dan *interpersonal (group skill)* dan etika kerja (*ethics*).

#### **2.1.4.3 Dimensi dan Indikator *Soft Skill***

Dimensi dan indikator *Soft Skill* menurut Robbins yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan (2014:48) sebagai berikut :

1. Kesadaran Diri

Indikatornya adalah bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan

2. Manajemen diri

Indikatornya adalah memiliki rasa percaya diri dalam menyelesaikan masalah

3. Motivasi diri

Dengan indikatornya :

- a. kemampuan mengatur diri sendiri

- b. kemampuan mentaati segala peraturan yang berlaku

4. Empati

Indikatornya adalah kemampuan dalam membina sosialisasi yang baik antar karyawan

5. Keterampilan sosial

Indikatornya adalah berbagi pengetahuan dengan orang lain mengenai pekerjaan.

#### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan seorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan

dan tingkat kemampuan tertentu. Kesiapan dan keterampilan seseorang tidak cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja dari individu, dalam kinerja organisasi pencapaian hasil terletak pada level atau unit organisasi, sehingga mencakup semua unsur yang ada dalam organisasi, salah satunya adalah individu atau perorangan.

Kinerja individu merupakan pencapaian atau efektifitas pada tingkat pegawai dan pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja individu merupakan penentu dalam pencapaian tujuan organisasi atau unit organisasi. apabila organisasi memiliki kinerja individu yang baik, maka secara otomatis kinerja yang dihasilkan oleh organisasi akan baik pula. Begitu pula sebaliknya, jika kinerja yang dimiliki individu kurang atau buruk, maka kinerja organisasi menjadi kurang baik pula.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Moehariono (2010:60) mengemukakan bahwa : “Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”.

Arif Ramdhani (2011:18) mengemukakan bahwa : “Kinerja adalah

kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja”.

Suwatno dan Donni (2014:196) mengemukakan bahwa : “*performance is output derives from processes, human otherwise* yang artinya kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia”.

Anwar Prabu Mangkunegara (2014:9) mengemukakan bahwa : “Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dari beberapa pengertian tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu, kinerja karyawan menjadi perhatian utama setiap perusahaan atau organisasi dalam menjalankan kegiatan-kegiatan usahanya. Karyawan dengan kinerja yang memuaskan merupakan *asset* perusahaan yang sangat berharga. Karyawan merupakan sumber daya manusia perusahaan yang sangat bernilai, serta dapat membantu dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

#### **2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya, ada banyak faktor yang

mempengaruhi baik atau tidaknya hasil kerja seorang karyawan, menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:67) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) berikut penjelasannya :

#### 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + Skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

#### 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Perusahaan penting untuk mengetahui kinerja karyawan agar dapat mengambil langkah untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada pada

perusahaannya dengan langkah mengikut sertakan karyawan ke pelatihan-pelatihan tertentu faktor lingkungan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan diantaranya adalah bagaimana kondisi fisik tempat bekerja, materi, waktu untuk bekerja, pengawasan, desain organisasi dan iklim organisasi.

### **2.1.5.3 Metode Penilaian Kinerja Karyawan**

Setiap karyawan atau pengusaha dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan, baik secara langsung maupun tidak langsung, penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang. Metode penilaian kinerja karyawan bisa dibedakan menjadi metode penilaian yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Mengevaluasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari usaha-usaha mereka. Umpan balik ini selanjutnya akan mengarah kepada perbaikan prestasi.

### **2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2014:61) yang dibagi kedalam dimensi dan indikator yaitu:

1. Kuantitas

Dengan indikator

- a. Waktu dalam bekerja
- b. Pencapaian target

## 2. Kualitas Kerja

Dengan indikator

- a. Kemampuan
- b. Keterampilan
- c. Hasil kerja

## 3. Kerja Sama

Dengan indikator

- a. Jalinan kerja sama dengan rekan kerja
- b. Kekompakan dengan rekan kerja

## 4. Inisiatif

Dengan indikator

- a. Kreativitas
- b. Keinginan bekerja untuk lebih baik

### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian serta dapat mempermudah untuk lebih fokus pada bidang kajian yang sedang diteliti. Selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang dilakukan dan juga selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai acuan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis sehingga

penelitian yang akan dilakukan dapat dikatakan teruji karena telah ada yang membahas terlebih dahulu mengenai penelitian yang akan dilakukan.

Kajian yang digunakan yaitu mengenai Pengaruh *Hard Skill* dan *Soft Skill* Terhadap Kinerja Karyawan sesuai dengan latar belakang yang telah ditentukan sebelumnya. Penelitian terdahulu diambil dari beberapa jurnal yang berasal dari internet. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang diambil dari beberapa jurnal untuk mendukung penelitian yang saat ini sedang dilakukan :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Ukm Boneka Malang)  Rahayu Widayanti (2012)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> berpengaruh positif dan simultan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, variabel <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> memiliki pengaruh signifikan positif. Variabel <i>hard skill</i> ditemukan sebagai variabel dominan untuk pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.	a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan b. Variabel bebas menggunakan <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i>	a. Peneliti terdahulu melakukan penelitian pada objek UKM Boneka Malang sedangkan peneliti saat ini melakukan penelitian pada objek Sentra Industri Boneka di Sukamulya Bandung
2	Pengaruh <i>Soft Skill</i> dan Perencanaan Karir Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kualitas Pelatihan Sebagai Variabel Modertor (Studi Pada <i>Hayashi Toys</i> Industri Cilegon)  Ana Rokhayati, Roni Kambara, Mahdani Ibrahim (2017)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>soft skill</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, perencanaan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kualitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara kualitas pelatihan tidak	a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan b. Variabel bebas menggunakan <i>Soft skill</i>	a. Peneliti terdahulu menggunakan variabel bebas Perencanaan karir b. Peneliti terdahulu menggunakan Kualitas pelatihan sebagai Variabel Moderter

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		terbukti memiliki dampak positif dan signifikan pada <i>soft skill</i> , kualitas pelatihan juga tidak memiliki dampak positif dan signifikan pada perencanaan karir.		
3	Pengaruh <i>Soft Skills</i> dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan pada Sentra Produk <i>Handycraft</i> dan Boneka Wilayah Kabupaten Pasuruan  Hariyanto (2016)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa peubah <i>Soft Skill</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Peubah Kinerja Peubah <i>Soft Skill</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Peubah Komitmen Peubah Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Peubah Kinerja serta besarnya pengaruh total 72,5%	a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan b. Variabel bebas menggunakan <i>Soft skills</i>	a. Peneliti terdahulu menggunakan variabel bebas Komitmen
4	Pengaruh <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i> Terhadap Kinerja Karyawan di UKM Kain Tenun Sutra dan Kerajinan Sutra Provinsi Sulawesi Selatan  Akhmad Jafar, Wahyuni (2016)	Hasil penelitian ini adalah <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Ukm Kain Tenun Sutra dan Kerajinan Sutra Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini disebabkan karena dari hasil penelitian diperoleh nilai signifikan lebih kecil dari 0.05 berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Ukm Kain Tenun Sutra dan Kerajinan Sutra Provinsi Sulawesi Selatan.. Selanjutnya, dari hasil uji F dan uji T yang dilakukan, dapat disimpulkan	a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan b. Variabel bebas menggunakan <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i>	a. Peneliti terdahulu melakukan penelitian pada objek di UKM Kain Tenun Sutra dan Kerajinan Sutra Provinsi Sulawesi Selatan sedangkan peneliti sekarang melakukan penelitian pada objek Sentra Industri Boneka di Sukamulya Bandung

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		bahwa terdapat hubungan antara <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> terhadap kinerja karyawan di Ukm Kain Tenun Sutra dan Kerajinan Sutra Provinsi Sulawesi.		
5	<p>Pengaruh <i>Hard Skill</i>, <i>Soft Skill</i> dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Tenaga Kerja Penjualan PT. Bumiputera Wilayah Semarang)</p> <p>Faizal Alam Islami, Augusty Tae Ferdinand (2012)</p>	<p>berpengaruh dari urutan individu masing-masing variabel adalah <i>soft skill</i>, dengan koefisien regresi sebesar 0,321. Ini diikuti oleh motivasi dengan koefisien regresi sebesar 0,268. Sedangkan variabel yang paling tidak berpengaruh adalah <i>hard skill</i> dengan koefisien regresi 0,254. Model persamaan ini memiliki F-statistik 31,312 dan dengan tingkat signifikansi 0,000. Titik ini, Fstatistics lebih besar dari F-tabel (2,73) dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari <math>\alpha</math> (0,05). Ini menunjukkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini juga sama berpengaruhnya dengan variabel dependen, yang merupakan kinerja karyawan. Mengenai penemuan ini, PT Bumiputera perlu meningkatkan <i>soft skill</i>, <i>hard skill</i>, dan motivasi karyawannya untuk mencapai kesuksesan yang lebih tinggi serta menjadi perusahaan yang kompetitif .</p>	<p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan</p> <p>b. Variabel bebas menggunakan <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i></p>	<p>a. Peneliti terdahulu menggunakan variabel bebas Pengalaman Kerja</p>
6	<p>Pengaruh <i>Hard Skill</i>, <i>Soft Skill</i> dan Pengalaman Kerja Terhadap</p>	<p>Hasil penelitian dari analisis data dengan menggunakan SPSS 21 dapat diketahui</p>	<p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan</p>	<p>a. Peneliti terdahulu menggunakan variabel bebas Pengalaman</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Auto 2000 Medan)</p> <p>Dini Alfanny (2018)</p>	<p>thitung <i>Hard skill</i> (X1) (2, 877) &gt; t tabel (1,693) berarti variabel <i>hard skill</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Thitung <i>Soft skill</i> (X2) (2,962) &gt; t tabel (1,693) berarti variabel <i>Soft skill</i> berpengaruh positif terhadap variabel kinerja kerja, thitung(2,843 &gt; 1,693) berarti variabel pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. F hitung (28,631) &gt; F tabel (3,29) hal ini menunjukkan bahwa variabel indepen (<i>hard skill, soft skill</i> dan pengalaman kerja) berpengaruh secara serempak terhadap kinerja karyawan. Analisis koefisien determinasi dilihat dari nilai R Square sebesar 0,656 yang berarti <i>hard skill</i>, <i>soft skill</i> dan pengalaman kerja, mempengaruhi kinerja karyawan, sebesar 65,6 % sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.</p>	<p>b. Variabel bebas menggunakan <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i></p>	<p>Kerja</p>
7	<p>Pengaruh <i>Soft Skill</i> dan <i>Hard Skill</i> pada Kinerja Karyawan dengan Pelatihan Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada</p>	<p>Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa <i>soft skill</i> dan <i>hard skill</i> itu berpengaruh langsung pada kinerja</p>	<p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan b. Variabel bebas menggunakan</p>	<p>a. Peneliti terdahulu menggunakan Pelatihan sebagai Variabel Mediasi</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	PT. Hilon Surakarta) Yendras Siswo Rini (2016)	karyawan dan berpengaruh tidak langsung pada kinerja karyawan melalui pelatihan.	<i>Hard skill</i> dan <i>Soft Skill</i>	
8	Pengaruh <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i> Terhadap Kinerja Karyawan pada Ukm Produk Tenun Donggala Wilayah Sulteng  Opik Taopik Andriyadi (2015)	Hasilnya menunjukkan bahwa : <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i> secara bersamaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Ukm Produk Tenun Donggala Wilayah Sulawesi Tengah, <i>Hard Skill</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>Soft Skill</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Memiliki <i>Soft Skill</i> , pengaruh dominan dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan b. Variabel bebas menggunakan <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i>	a. Peneliti terdahulu melakukan penelitian pada objek UKM Produk Tenun Donggala Wilayah Sulteng sedangkan peneliti sekarang melakukan penelitian pada objek Sentra Industri Boneka di Sukamulya Bandung
9	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan <i>Soft Skill</i> Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada Sentra Boneka Country Medan  Pratama Septian Abdi (2017)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan <i>soft skill</i> karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.	a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan b. Variabel bebas menggunakan <i>Soft Skill</i>	a. Peneliti terdahulu menggunakan variabel bebas Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional
10	Pengaruh <i>Hard Skill</i> Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sentra Grosir Boneka Surabaya  Alan Hidayat Setiawan dan Hotlan Siagian (2017)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Hard Skill</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan juga kemampuan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.	a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan b. Variabel bebas menggunakan <i>Hard Skill</i>	a. Peneliti terdahulu menggunakan variabel bebas Motivasi Kerja
11	Pengaruh <i>Hard Skill</i> Terhadap Kinerja	Hasil pengujian hipotesis	a. Variabel terikat menggunakan	a. Peneliti terdahulu melakukan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Karyawan (Survei pada UKM Sateja Payung Geulis) Marliana Budhiningtias Winanti (2011)	menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari <i>Hard Skill</i> terhadap kinerja karyawan Pada Ukm Sateja Payung Geulis. Artinya <i>Hard Skill</i> karyawan menstimulir optimasi pembentukan kinerja karyawan dalam bekerja di Pada Ukm Sateja Payung Geulis.	Kinerja Karyawan b. Variabel bebas menggunakan <i>Hard Skill</i>	penelitian pada objek UKM Sateja Payung Geulis sedangkan peneliti sekarang melakukan penelitian pada objek Sentra Industri Boneka di Sukamulya Bandung
12	<i>The Effect of Soft Skills, Competence and Human Relations Skills on Employee Performance</i>  Marihot Manullang (2017)	<i>The study leads to the results that soft skill has an effect on principal leadership. This means that improving soft skills will develop principal. Competence has no effect on principal leadership. With the decline of competencies followed by the decline of principal leadership, Human Relationship Skills on Principal leadership. With the existence of improvement of Human Relationship Skills followed by increasing the leadership of the Principal and no influence of Soft Skills, Komptensi and Human Relationship Skills against the leadership.</i>	a. <i>Dependent variabel uses Employee Performance</i> b. <i>Independent variabel uses Soft Skills</i>	a. <i>Previous research uses variabel independent is Competence and Human Relations Skills</i>
13	<i>Soft Skill Competencies, Hard Skill Competencies, and Intention to</i>	<i>The regression analysis of the 258 respondents showed significant effect of soft skill</i>	a. <i>Dependent variabel uses Employee Performance</i> b. <i>Independent</i>	a. <i>Previous research uses variabel independent is Intention</i>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Become Employee Performance Vocational Graduates</i></p> <p>Benedicta Prihatin Dwi Riyanti, Christine Winstinindah Sandroto, M.Tri Warmiyati D.W (2016)</p>	<p><i>competencies (initiative. self-confidence and assertiveness) to the intention to become Employee Performance. There are significant effect hard skill competencies (human resources capability competency and production capability competency) to the intention to be entrepreneur. Based on the results. we suggested that the learning process should be more emphasis on direct practice so that more competencies can be formed.</i></p>	<p><i>variabel uses Hard Skill and Soft Skills</i></p>	
14	<p><i>The effect of soft skills and training methodology on employee performance</i></p> <p>Rosli Ibrahim and Ali Boerhannoeddi n (2017)</p>	<p><i>The results indicate that the two predictors soft skill acquisition and training methodology significantly predict employee performance. Furthermore, the study emphasised that time-space learning training methodology helps employees in transferring knowledge acquired during training to their work.</i></p>	<p>a. <i>Dependent variabel uses Employee Performance</i> b. <i>Independent variabel uses Soft Skills</i></p>	<p>a. <i>Previous research uses variabel independent is training methodology</i></p>
15	<p><i>The Impact Of Hard Skill And Soft Skill On Employee Performance Of Perum Damri Manado</i></p> <p>Zulkifli Rasid, Bernhard Tewal dan Christoffel</p>	<p><i>The result of the research shows that hard skill and soft skill have significant effect to employee performance either simultaneously or partially. The test results t test can be concluded that the hypothesis accepted.</i></p>	<p>a. <i>Dependent variabel uses Employee Performance</i> b. <i>Independent variabel uses Hard Skill and Soft Skills</i></p>	<p>a. <i>Previous researchers conducted research on the Perum Damri Manado object while researchers now conduct research on the objects of the</i></p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	kojo (2018)	<i>The results of this study suggest that Perum DAMRI Manadocontinue to pay attention to the increase of hard skills and soft skills by doing the training so that the better the employee performance.</i>		Sentra Industri Boneka in Sukamulya Bandung
16	<i>The effect Of Hard Skill, Social Capital And The Spirit Of Entrepreneurship On Tenant Ukm Employee Performance Of Business And Technology Incubator Center Cikal Usu</i>  Ritha F Dalimunthe (2017)	<i>The results showed that the Hard Skill of human resources and entrepreneurship spirit have a positive and significant influence on employee performance, and social capital has a positive and insignificant effect on employee performance.</i>	a. <i>Dependent variabel uses Employee Performance</i> b. <i>Independent variabel use Hard Skill</i>	a. <i>Previous research uses variabel independent is Social Capital And The Spirit</i>

Sumber : Data penelitian dari berbagai sumber.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang sudah dipaparkan, penelitian ini menggunakan variabel *Hard Skill* dan *Soft Skill* sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat. Persamaan dengan penelitian terdahulu yang juga melakukan penelitian menggunakan salah satu variabel bebas terhadap variabel terikat yang sama pada penelitian ini. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah tambahan dalam penggunaan variabel bebas serta lokasi, waktu dan objek penelitian.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berikut akan menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang akan diteliti. Kerangka berfikir merupakan gambaran hubungan

antar variabel penelitian. Sugiyono (2013:388) mengemukakan bahwa :  
“Kerangka berfikir merupakan konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting, dengan demikian kerangka berfikir harus mampu menggambarkan keterkaitan antara variabel peneliti secara jelas berdasarkan teori-teori yang mendukung”.

Kerangka pemikiran pada intinya berusaha menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti, dalam hubungan tersebut yang idealnya dikuatkan oleh teori atau penelitian sebelumnya. Variabel dalam penelitian ini yaitu *Hard Skill* dan *Soft Skill* terhadap Kinerja Karyawan.

### **2.2.1 Pengaruh *Hard Skill* Terhadap Kinerja Karyawan**

*Hard skill* atau kemampuan teknis seperti kemampuan verbal, matematis dan klasifikasi gambar yang baik mampu membuat karyawan bisa terus berkembang dan meningkatkan prestasi kerja. *Hard skill* cenderung lebih nyata (*visible*) dan *relative* berada dipermukaan sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Oleh karenanya dengan *Hard Skill* individu yang baik maka diharapkan kinerja karyawan meningkat lebih baik lagi dalam melaksanakan pekerjaannya. *Hard Skill* yang harus dimiliki oleh seorang pekerja yaitu keahlian teknis, berpikir analitis, manajerial, komunikasi tertulis, perencanaan dan pemikiran konseptual.

Alan Hidayat Setiawan dan Hotlan Siagian (2017) dalam penelitiannya pada Sentra Grosir Boneka Surabaya menyatakan bahwa *Hard Skill* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Marlina Budhiningtias

Winanti (2011) dalam penelitiannya pada UKM Sateja Payung Geulis menyatakan bahwa *Hard Skill* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh *Soft Skill* Terhadap Kinerja Karyawan**

Individu yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi akan berkinerja lebih baik, sedangkan kinerja akan positif untuk karyawan yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi, dan akan memiliki hubungan negatif ketika kecerdasan emosinya rendah. Ada sepuluh *Soft Skill* yang disukai oleh manager dalam bekerja yaitu komunikasi, kesopanan, fleksibilitas, integritas, kemampuan interpersonal, sikap positif, profesionalisme, tanggung jawab, kerjasama dan etika.

Ana Rokhayati, Roni Kambara, Mahdani Ibrahim (2017) dalam penelitiannya pada Hayashi Toys Industri Cilegon, Hariyanto (2016) dalam penelitiannya pada Sentra Produk *Handycraft* dan Boneka Wilayah Kabupaten Pasuruan dan Pratama Septian Abdi (2017) dalam penelitiannya pada Sentra Boneka *Country* Medan menyatakan bahwa Hasil penelitian menunjukkan *soft skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh *Hard Skill* dan *Soft Skill* Terhadap Kinerja Karyawan**

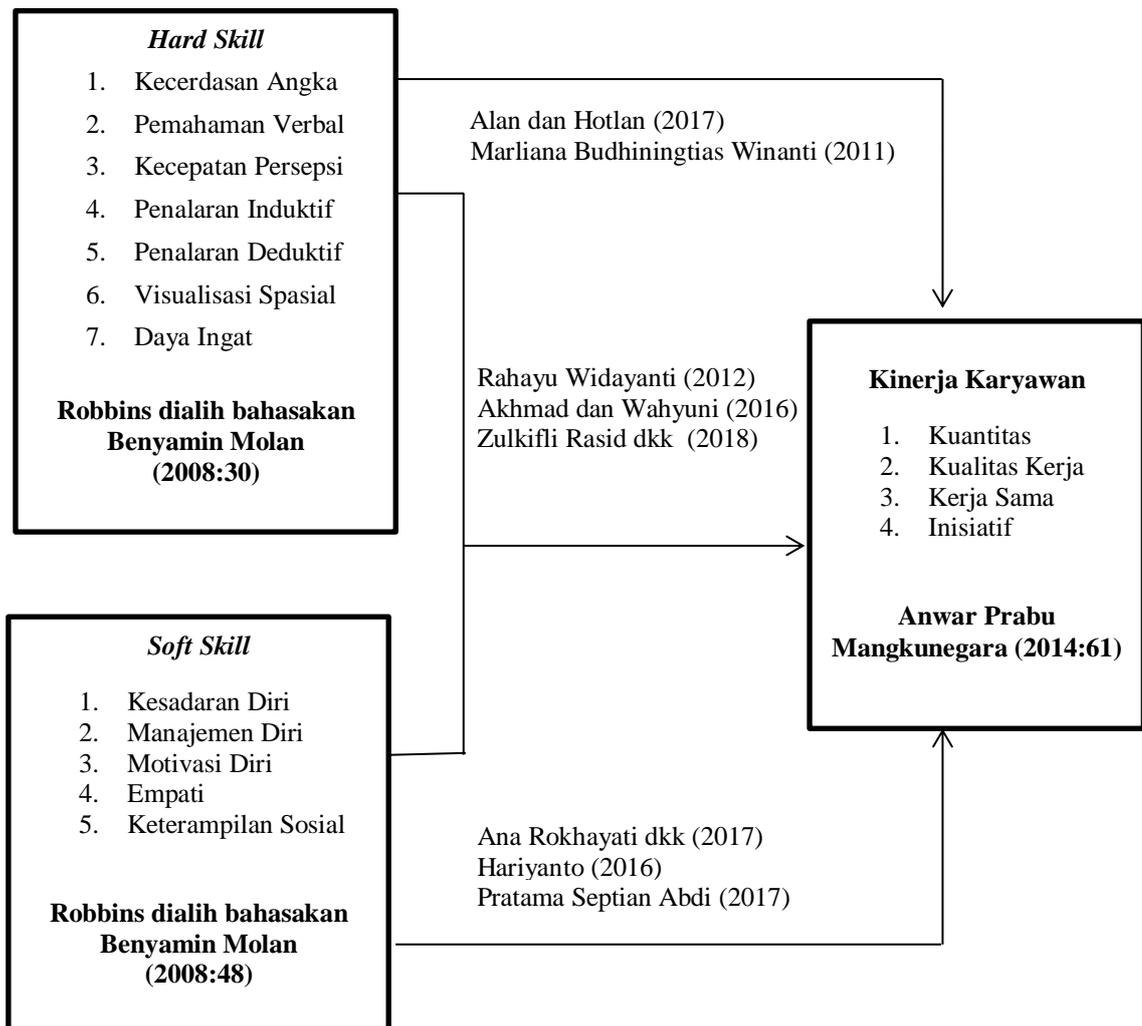
Perusahaan atau organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusia agar dapat berkembang secara optimal adalah dengan cara meningkatkan kinerja pegawainya. Memiliki *Hard Skill* dan *Soft Skill* yang baik akan memotivasi

pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. *Hard Skill* dan *Soft Skill* merupakan faktor yang mendukung untuk terciptanya Kinerja Karyawan dengan baik.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rahayu Widayanti (2013) dalam penelitiannya pada Ukm Boneka Malang, Opik Topik Andriyadi (2015) dalam penelitiannya pada Ukm Kain Tenun Sutra dan Kerajinan Sutra Provinsi Sulawesi Selatan dan Akhmad Jafar, et.al (2016) dalam penelitiannya pada Ukm Produk Tenun Donggala Wilayah Sulteng. Menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan variabel *Hard Skill* dan *Soft Skill* mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap Kinerja Karyawan. Namun demikian ternyata bukan variabel *Soft Skill* yang mempunyai pengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan, akan tetapi variabel yang mempunyai pengaruh dominan adalah *Hard Skill*.

Kondisi ini didasarkan pada keadaan dimana dalam pelaksanaan tugasnya karyawan lebih banyak membutuhkan *Hard Skill*, sehingga keahlian ini mempunyai pengaruh lebih besar terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan (2008) mengemukakan bahwa : “*Hard Skill* memainkan peran yang lebih besar dalam pekerjaan-pekerjaan rumit yang menuntut persyaratan pemrosesan tertentu.”

Berdasarkan pada penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, maka dalam melandasi penelitian yang akan dilakukan penulis di Sentra Industri Boneka Sukamulya Bandung, dapat dikatakan bahwa *Hard Skill* dan *Soft Skill* merupakan faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan. Peneliti mencoba mengembangkan penelitian ini sehingga secara sistematis dapat digambarkan sebuah penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2017:96) mengemukakan bahwa : “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”.

Berdasarkan penjelasan pada kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

*Hard Skill* dan *Soft Skill* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. *Hard Skill* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
- b. *Soft Skill* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.