

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, peneliti akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu pengalaman kerja, *soft skill*, dan *hard skill* yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli, mulai dari pengertian secara umum sampai pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni maupun ilmu. Dikatakan proses karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen suatu cara atau alat untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan. Dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer yang mempunyai cara dan gayanya tersendiri, dalam mencapai tujuan perusahaan yang sebagian besar dipengaruhi oleh

kondisi dan pembawaan manajer. Dikatakan ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi fungsi manajemen. Adapun pengertian manajemen menurut para ahli diantaranya menurut Affandi (2018:1) mengemukakan bahwa :

“Manajemen adalah kegiatan bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan melaksanakan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), pengarahan (*leading*), serta pengawasan (*controlling*).”

George. R. Terry (2018:2) juga mengemukakan bahwa “*Management is a process of which consist of planning, organizing, movement, and control conducted to determinate achive goals that have been utilization though the use of human resource and othe rersource*”, artinya Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan pencapaian tujuan yang telah dicapai melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Sedangkan menurut Manullang (2018:2) mengemukakan bahwa “Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.”

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni untuk mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut Malayu S. P Hasibuan (2020:21) fungsi-fungsi manajemen terdiri dari :

1. Perencanaan (*Planning*)

Kegiatan untuk merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan untuk mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan yang berlaku di perusahaan dan mau bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2020:1) unsur-unsur manajemen terdiri dari 6 unsur diantaranya :

1. Manusia (*Man*)

Orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam kegiatan operasional perusahaan.

2. Uang (*Money*)

Salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, bahan baku, pembayaran gaji, dan lain sebagainya.

3. Bahan-Bahan (*Material*)

Bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang.

4. Mesin (*Machine*)

Peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi guna menghasilkan barang.

5. Metode (*Methods*)

Cara yang ditempuh untuk melaksanakan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

6. Pasar (*Market*)

Tempat yang hendak dimasuki hasil produksi untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah aset utama sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan manajemen dalam perusahaan. Manusia adalah salah satu faktor produksi yang perlu mendapatkan perhatian khusus dari perusahaan, karena manusia sebagai penggerak aktivitas perusahaan. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia menitikberatkan perhatiannya kepada masalah-masalah kepegawaian. Adapun pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Herman Sofyandi yang dikutip oleh R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:6) mengemukakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* dalam setiap aktivitas atau fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, hingga pemutusan hubungan kerja yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.”

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2018:9) mengemukakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya atau asset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.”

Menurut Veithzal Rivai Zainal (2018:29) mengemukakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kekaryawanan.”

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses pengelolaan sumber daya manusia dengan menerapkan fungsi manajemen maupun fungsi operasional agar tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Malayu S. P Hasibuan (2020:21) fungsi manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi dua yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Kegiatan untuk merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan untuk mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan yang berlaku di perusahaan dan mau bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

f. Kedisiplinan (*Discipline*)

Keinginan atau kesadaran untuk mentaati peraturan yang berlaku di perusahaan, tanpa disiplin yang baik maka akan sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Herman Sofyandi yang dikutip oleh R.Supomo dan Eti Nurhayati (2018:11) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu :

1. Tujuan Organisasi, untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.
2. Tujuan Fungsional, untuk dapat mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
3. Tujuan Sosial, untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi.
4. Tujuan Personal, untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

2.1.3 Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja didefinisikan sebagai suatu kemampuan atau keterampilan yang dimiliki oleh seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Dengan pengalaman yang cukup banyak maka diharapkan seseorang akan lebih mudah untuk memahami suatu pekerjaan dan mampu mengatasi permasalahan yang terjadi dibandingkan dengan orang yang belum memiliki pengalaman kerja.

2.1.3.1 Pengertian Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah suatu dasar atau acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab, mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak, dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya. Adapun pengertian pengalaman kerja menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Foster yang dikutip oleh Khairani (2019:25) mengemukakan bahwa “Pengalaman kerja adalah ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.”

Martoyo dalam Ketut Edy Wirawan, dkk (2019:61) juga mengemukakan bahwa “Pengalaman kerja adalah lama waktu karyawan bekerja di tempat kerja mulai saat diterima di tempat kerja hingga sekarang.”

Sedangkan menurut Manulang dalam Raymon Ratu, dkk (2020:452) mengemukakan bahwa “Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan dan keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.”

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang

telah ditempuh seseorang dalam memahami pekerjaannya dan dapat menjalankan pekerjaan tersebut dengan baik.

2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Menurut Handoko dalam Ilham (2022:15) faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja adalah sebagai berikut :

1. Latar belakang pribadi, berkaitan tentang pendidikan, latihan, atau pekerjaan yang telah dilakukan seseorang diwaktu yang lalu.
2. Bakat dan minat, berkaitan tentang jumlah minat dan kapasitas atau kemampuan yang dimiliki seseorang.
3. Sikap dan kebutuhan, berkaitan tentang tanggung jawab dan wewenang seseorang dalam menjalankan sebuah tugas.
4. Kemampuan analisis, berkaitan tentang mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan seseorang terhadap sebuah pekerjaan.
5. Keterampilan dan kemampuan teknik, berkaitan tentang kemampuan seseorang dalam melakukan aspek pelaksanaan dan teknik pekerjaan yang dilakukan.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Pengalaman Kerja

Dimensi dan indikator pengalaman kerja menurut Foster yang dikutip oleh Khairani (2019:27) adalah sebagai berikut :

1. Lama waktu atau masa kerja

Indikatornya adalah lama waktu bekerja, dan masa kerja yang telah ditempuh oleh seorang karyawan.

2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan

Indikatornya adalah konsep dalam bekerja, prinsip dalam bekerja, prosedur dalam bekerja, dan kebijakan dalam bekerja.

3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

Indikatornya adalah penguasaan teknik dalam bekerja, dan penguasaan menggunakan peralatan dalam bekerja.

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 pekerjaan secara maksimal. Konsep *soft skill* merupakan pengembangan dari konsep kecerdasan emosional (*emotional intelligence*). Secara garis besar *soft skill* digolongkan ke dalam dua kategori yaitu : kemampuan seseorang dalam mengatur dirinya sendiri (*intrapersonal skill*) dan kemampuan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain (*interpersonal skill*). *Intrapersonal skill* terdiri dari kesadaran diri (percaya diri, penilaian diri, sifat & preferensi, kesadaran emosional), serta kemampuan diri (perkembangan diri, pengendalian diri, kepercayaan, kekhawatiran, manajemen waktu, proaktif, dan hati nurani). Sedangkan *interpersonal skill* terdiri dari kesadaran sosial (kesadaran politik, mengembangkan orang lain, memanfaatkan

keragaman, orientasi pelayanan, dan empati), serta kemampuan sosial (kemampuan kepemimpinan, pengaruh, komunikasi, manajemen konflik, kerja sama, sinergi, dan kemampuan berorganisasi).

2.1.4.1 Pengertian *Soft Skill*

Soft skill merupakan kompetensi dasar yang menggambarkan bagaimana seseorang berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Jika seseorang memiliki *soft skill* yang baik, maka seseorang itu akan lebih unggul dibandingkan dengan seseorang yang tidak memiliki *soft skill*. Adapun pengertian *soft skill* menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Hendrian yang dikutip oleh Hardi (2019:38) 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 kerja secara maksimal.”

Mujayana (2020:2) juga mengemukakan bahwa “*Soft skill* adalah kemampuan untuk berinteraksi dengan orang lain (*interpersonal skill*) dan kemampuan pengendalian diri (*intrapersonal skill*) yang dapat dikembangkan secara maksimal untuk menunjang pekerjaan.”

Sedangkan menurut Molan dalam Ni Luh Evik Mega Cahyanti, dkk (2022:60) mengemukakan bahwa “*Soft skill* adalah keterampilan yang digunakan saat menjalin hubungan kerja sama dengan orang lain.”

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa *soft skill* adalah keterampilan seseorang ketika berhubungan dengan orang lain (*interpersonal skill*) dan keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri (*intrapersonal skill*) yang mampu dikembangkan secara maksimal dan sangat diperlukan dalam dunia pekerjaan untuk melengkapi kemampuan *hard skill*.

2.1.4.2 Penggolongan *Soft Skill*

Menurut Putri yang dikutip oleh Hardi (2019:39) mengemukakan bahwa *soft skill* dibagi ke dalam dua kategori diantaranya adalah sebagai berikut :

1. *Intrapersonal Skill*

- a. Bertanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan arahan yang diberikan.
- b. Percaya diri adalah sifat yang dimiliki oleh seseorang dengan merasa yakin atas kemampuan yang dimilikinya.
- c. Bersosialisasi adalah proses memasukkan nilai-nilai kebudayaan terhadap individu sehingga individu tersebut menjadi bagian dari masyarakat.
- d. Mengatur diri sendiri adalah kemampuan seseorang untuk mengatur pikiran, perasaan, dan tingkah lakunya sendiri.
- e. Kejujuran adalah kesesuaian antara apa yang diucapkan dengan yang dikerjakan.

2. *Interpersonal Skill*

- a. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengarahkan, membimbing, dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Negosiasi adalah suatu bentuk interaksi sosial antara beberapa pihak dengan tujuan untuk mencapai kesepakatan bersama.
- c. Kerja sama tim adalah kemampuan dalam bekerja sama dengan orang lain secara efektif dan produktif.
- d. *Knowledge Sharing* adalah proses berbagi ilmu, kemampuan, pengetahuan, maupun pengalaman dengan orang lain.
- e. Melayani Pelanggan adalah upaya yang dilakukan seseorang untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator *Soft Skill*

Dimensi dan indikator *soft skill* menurut Molan dalam Ni Luh Evik Mega Cahyanti, dkk (2022:60) adalah 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

Indikatornya adalah kemampuan mengatur diri sendiri, dan 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.

2.1.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Soft Skill*

Menurut Syah yang dikutip oleh Masriyadi (2021:33) faktor-faktor yang mempengaruhi *soft skill* adalah sebagai berikut :

1. Kecerdasan adalah kemampuan individu untuk berpikir atau bertindak secara terarah dan menguasai lingkungan secara efektif.
2. Bakat adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang sejak lahir.
3. Minat adalah keinginan seseorang terhadap sesuatu. Jika seseorang minat terhadap sesuatu maka akan termotivasi untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkannya.
4. Sikap, sikap mempengaruhi dinamika hasil belajar yang dapat tercapai. Seseorang akan mengalami kesulitan jika mempunyai sikap negatif sebelumnya.

2.1.5 *Hard Skill*

Hard 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 seperti inilah disebut dengan *hard skill* atau kemampuan teknis. *Hard skill* sering disebut kemampuan teknis yang sangat diperlukan oleh karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan secara spesifik agar tujuan perusahaan bisa tercapai.

2.1.5.1 Pengertian *Hard Skill*

Hard Skill merupakan kemampuan untuk menguasai keterampilan teknis, ilmu pengetahuan, dan teknologi 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 untuk 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 Thinking* yang mempunyai indikator kemampuan menghitung, menganalisa, mendesain, wawasan dan pengetahuan yang luas. *Hard Skill* memiliki peran yang sangat penting untuk dikembangkan agar bisa menyelesaikan sebuah pekerjaan dengan baik dan benar sesuai dengan tingkat

hard skill yang dimiliki. Adapun pengertian *hard skill* menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Robbins (2018:35) mengemukakan bahwa :

“*Hard skill* atau kemampuan intelektual (*intellectual ability*) adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk menentukan berbagai aktivitas mental, berpikir, penalaran dan memecahkan masalah.”

Menurut Sirnawati dalam Iffah Budiningsih, dkk (2020:32) mengemukakan bahwa:

“*Hard skill* adalah penguasaan dalam ilmu pengetahuan, teknologi, dan keterampilan teknis yang berhubungan dengan bidang pekerjaan tertentu yang dibutuhkan untuk profesi tertentu. Peran *hard skill* sangat penting dan dibutuhkan dalam dunia kerja untuk menghasilkan hasil kerja yang maksimal.”

Menurut Basir dalam Vera Dwi Wijayanti, dkk (2020:30) mengemukakan bahwa :

“*Hard skill* adalah kemampuan intelektual yang dapat dikembangkan pada dunia pendidikan berlandaskan apa yang dipelajarinya atau keahliannya yang ada sangkut pautnya dengan bidang teknis atau kemampuannya mampu terangsang syaraf penglihatan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa *hard skill* adalah penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan keterampilan teknis yang berhubungan dengan bidang ilmunya. *Hard skill* sangat erat kaitannya dengan keterampilan teknis yang melekat atau dibutuhkan untuk profesi tertentu.

2.1.5.2 Dimensi dan Indikator *Hard Skill*

Dimensi dan indikator *hard skill* menurut Robbins (2018:36) adalah sebagai berikut :

1. Kecerdasan Angka

Indikatornya adalah kemampuan untuk melakukan aritmatika dengan cepat dan akurat.

2. Pemahaman Verbal

Indikatornya adalah kemampuan untuk memahami apa yang dibaca atau didengar.

3. Kecepatan Persepsi

Indikatornya adalah kemampuan untuk mengidentifikasi kemiripan dan perbedaan visual secara cepat dan akurat.

4. Penalaran Induktif

Indikatornya adalah kemampuan untuk mengidentifikasi masalah secara logis.

5. Penalaran Deduktif

Indikatornya adalah kemampuan untuk menggunakan logika dan kemampuan menilai implikasi dari sebuah argumen.

6. Visualisasi Spasial

Indikatornya adalah kemampuan membayangkan sebuah objek apabila posisinya dirubah.

7. Daya Ingat

Indikatornya adalah kemampuan untuk menyimpan.

2.1.6 Kinerja Karyawan

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individu, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kesuksesan sebuah perusahaan. Semakin baik kinerja yang dimiliki oleh karyawan maka akan berdampak baik terhadap kinerja perusahaan, begitupun sebaliknya semakin buruk kinerja karyawan maka akan berdampak kurang baik terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus mengelola secara optimal kinerja karyawan tersebut guna mencapai hasil kinerja yang sesuai dengan apa yang diharapkan.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi suatu perusahaan maupun organisasi, khususnya kinerja karyawan yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik buruknya kinerja karyawan dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja perusahaan. Adapun pengertian kinerja karyawan menurut para ahli diantaranya adalah sebagai berikut :

Menurut Affandi (2018:83) mengemukakan bahwa :

“Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum, dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.”

Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2018:67) mengemukakan bahwa “Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan

kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Romi Ilham (2018:51) juga mengemukakan bahwa “*Employee performance is the result of work in quality and quantity achieved by an employee in performing his duties in accordance with the responsibilities given to him*”, artinya hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan dengan tidak melanggar hukum dan sesuai dengan etika yang berlaku.

2.1.6.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2018:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang

memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Selain itu, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Gibson dalam Akbar (2018:5) adalah sebagai berikut :

1. Faktor Individu meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor Psikologis, meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor Organisasi, meliputi budaya organisasi.

Siagian dalam Akbar (2018:6) juga menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor, diantaranya yaitu : kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja , disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor faktor lainnya.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi dan indikator kinerja karyawan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2018:70) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja

Menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketelitian, dan kerapihan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Indikatornya adalah ketelitian, dan kerapihan.

2. Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Indikatornya adalah kecepatan, ketepatan waktu, dan target kerja.

3. Kerja Sama

Menunjukkan kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya. Indikatornya adalah jalinan kerja sama antar karyawan, dan kekompakan antar karyawan.

4. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, serta mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan tersebut. Indikatornya adalah tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan, tanggung jawab dalam pengambilan keputusan.

5. Inisiatif

Menunjukkan Kemampuan karyawan untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas tanpa adanya perintah dari atasan. Indikatornya adalah kemandirian.

2.1.6.4 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2018:324), metode atau teknik penilaian kinerja karyawan terdiri dari :

1. Metode Penilaian Kinerja Berorientasi Pada Masa Lalu
 - a. Skala Peringkat, para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala tertentu mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.
 - b. Daftar Pernyataan, metode ini dilakukan dengan menggunakan formulir yang isinya menjelaskan beberapa macam tingkat perilaku untuk suatu pekerjaan.
 - c. Metode Pilihan Terarah, metode ini dilakukan untuk mengurangi dan memisahkan hal yang mungkin berat dalam penilaian karena memaksakan suatu pilihan.
 - d. Metode Peristiwa Kritis, metode ini merupakan pemilihan karyawan yang didasarkan pada catatan kritis yang dibuat oleh penilai atas perilaku karyawan, apakah sangat baik atau sangat jelek dalam menyelesaikan pekerjaannya.
 - e. Metode Catatan Prestasi, metode ini sangat berkaitan dengan metode peristiwa kritis yang banyak digunakan oleh orang-orang yang sudah profesional.
 - f. Skala Peringkat dikaitkan dengan Tingkah Laku, metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu

kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

- g. Metode Peninjauan Lapangan, metode penilaian ini dilakukan dengan cara turun langsung ke lapangan bersama dengan ahli sumber daya manusia.
- h. Tes dan Observasi Prestasi Kerja, penilaian kinerja karyawan yang dilakukan berdasarkan hasil tes pengetahuan serta keterampilan yang tertulis dengan syarat hasil tes harus valid dan dapat dipercaya.
- i. Pendekatan Evaluasi Komparatif, metode ini mengutamakan perbandingan antara prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain dalam menyelenggarakan kegiatan sejenis.

2. Metode Penilaian Kinerja Berorientasi Pada Masa Depan

- a. Penilaian Diri Sendiri, penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan dan kelemahan dirinya sendiri agar bisa mengetahui aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki di masa yang akan datang.
- b. Manajemen Berdasarkan Sasaran, suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan pimpinan bersama-sama menetapkan tujuan dan sasaran pelaksanaan kerja di masa yang akan datang.
- c. Implikasi Penilaian Kinerja Individu dengan Pendekatan MBO, MBO dilakukan untuk menilai kinerja karyawan yang disesuaikan dengan keberhasilan yang telah mereka capai. Keberhasilan dari

penilaian kinerja ini tergantung pada pendekatan yang konsisten yang dapat membandingkan hasil, ukuran, serta standar yang jelas.

- d. Penilaian Secara Psikologis, proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis.
- e. Pusat Penilaian, penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

2.1.6.5 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti yang dikutip oleh Akbar (2018:12) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
2. Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan suatu referensi dasar yang digunakan oleh peneliti pada saat melakukan sebuah penelitian. Selain itu, penelitian terdahulu digunakan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan atau gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian, sehingga variabel-variabel yang akan dijadikan penelitian dapat dikatakan teruji karena telah ada yang membahas terlebih dahulu mengenai penelitian yang akan dilakukan.

Kajian yang digunakan yaitu mengenai pengaruh pengalaman kerja, *soft skill*, dan *hard skill* terhadap kinerja karyawan. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang diambil dari beberapa jurnal yang berasal dari internet sebagai bahan perbandingan agar dapat diketahui persamaan dan perbedaannya adalah sebagai berikut :

Tabel 2. 1
Hasil 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 Pada Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Giri Tirta Kabupaten Gresik Vera Dwi Wijayanti, dan Tony Susilo Wibowo Majalah Ekonomi Vol.25, No.1 (2020).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Terdapat variabel yang sama yaitu <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> sebagai variabel bebas, serta kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	Tempat atau objek penelitian berbeda, peneliti terdahulu tidak meneliti pengalaman kerja sebagai variabel bebas.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Peneliti, dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2.	<p>Pengaruh <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i> Terhadap Kinerja Karyawan Perum Damri Manado</p> <p>Zulkifli Rasid, Bernhard Tewel, dan Christoffel Kojo</p> <p>Jurnal EMBA Vol.6, No.2 (2018).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat variabel yang sama yaitu <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> sebagai variabel bebas, serta kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tempat atau objek penelitian berbeda, peneliti terdahulu tidak meneliti pengalaman kerja sebagai variabel bebas.</p>
3.	<p>Pengaruh Kepribadian, Pengalaman Kerja, Kompetensi, dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Di Kabupaten Nabire</p> <p>Otolince Tekege, Victor P. K. Lengkong, dan Irvan Trang</p> <p>Jurnal EMBA Vol.6, No.4 (2018).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian, pengalaman kerja, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun tingkat pendidikan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat variabel yang sama yaitu pengalaman kerja sebagai variabel bebas, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tempat atau objek penelitian berbeda, peneliti terdahulu tidak meneliti <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> sebagai variabel bebas.</p>
4.	<p>Pengaruh Pengalaman Kerja, Latar Belakang Pendidikan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Rantau Prapat</p> <p>Pitriyani, dan Abd. Halim</p> <p>Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen dan Akuntansi (EBMA) Vol.1, No.1 (2020).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat variabel yang sama yaitu pengalaman kerja sebagai variabel bebas, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tempat atau objek penelitian berbeda, peneliti terdahulu tidak meneliti <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> sebagai variabel bebas.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Peneliti, dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5.	<p>Pengaruh <i>Hard Skill</i>, dan <i>Soft Skill</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Sumatera</p> <p>Novita Sari Siahaan, dan Humisar Sihombing</p> <p>Jurnal Plans Vol.12, No.2 (2018).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat variabel yang sama yaitu <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> sebagai variabel bebas, serta kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tempat atau objek penelitian berbeda, peneliti terdahulu tidak meneliti pengalaman kerja sebagai variabel bebas.</p>
6.	<p>Pengaruh Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. INKA (Persero)</p> <p>Andika Dwi Putra Pamungkas, Djamhur Hamid, dan Arik Prasetya</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis Vol.43, No.1 (2018).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pengalaman kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan. Selanjutnya kemampuan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat variabel yang sama yaitu pengalaman kerja sebagai variabel bebas, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tempat atau objek penelitian berbeda, peneliti terdahulu tidak meneliti <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> sebagai variabel bebas.</p>
7.	<p><i>The Influence of Soft Skills, Achievement Motivation, and Employee Performance</i></p> <p>Gusli Chidir</p> <p><i>Journal of Management</i> Vol.12, No.3 (2019).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>soft skill</i> dan motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat variabel yang sama yaitu <i>soft skill</i> sebagai variabel bebas, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tempat atau objek penelitian berbeda, peneliti terdahulu tidak meneliti <i>hard skill</i> dan pengalaman kerja sebagai variabel bebas.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Peneliti, dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
8.	<p><i>The Effect of Soft Skills and Training Methodology on Employee Performance</i></p> <p>Rosli Ibrahim, Ali Boerhannoeddin, dan Kazeem Kayode Bakare</p> <p><i>European Journal of Training and Development</i> Vol.41, No.4 (2017).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>soft skill</i> dan metodologi pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat variabel yang sama yaitu <i>soft skill</i> sebagai variabel bebas, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tempat atau objek penelitian berbeda, peneliti terdahulu tidak meneliti <i>hard skill</i> dan pengalaman kerja sebagai variabel bebas.</p>
9.	<p>Pengaruh Pengalaman Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo</p> <p>Govinda F.B. Muntu, Willem J.F.A. Tumbuan, dan Imelda W.J. Ogi</p> <p>Jurnal EMBA Vol.8, No.1 (2020).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat variabel yang sama yaitu pengalaman kerja sebagai variabel bebas, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tempat atau objek penelitian berbeda, peneliti terdahulu tidak meneliti <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> sebagai variabel bebas.</p>
10.	<p><i>Soft Skills Influencing Motivation and Their Impact on the Employee Performance : An Indonesian Company Case</i></p> <p>Cheng-Wen Lee, dan Alum Kusumah</p> <p><i>International Entrepreneurship Review</i> Vol.5, No.4 (2019).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>soft skill</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat variabel yang sama yaitu <i>soft skill</i> sebagai variabel bebas, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tempat atau objek penelitian berbeda, peneliti terdahulu tidak meneliti <i>hard skill</i> dan pengalaman kerja sebagai variabel bebas.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Peneliti, dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
11.	<p>Pengaruh Pengalaman Kerja, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Rayon Medan Selatan</p> <p>Robbi Rendi, Adi Nugraha, dan Kristina Sedyastuti</p> <p>Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen Vol.6, No.2 (2021).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja, dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat variabel yang sama yaitu pengalaman kerja sebagai variabel bebas, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tempat atau objek penelitian berbeda, peneliti terdahulu tidak meneliti <i>hard skill</i>, dan <i>soft skill</i> sebagai variabel bebas.</p>
12.	<p><i>The Effect of Work Motivation and Work Experience on Employee Performance</i></p> <p>Epi Ratnawati, Sukidjo, dan Riyanto Efendi</p> <p><i>International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding</i> Vol.7, No.8 (2020).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat variabel yang sama yaitu pengalaman kerja sebagai variabel bebas, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tempat atau objek penelitian berbeda, peneliti terdahulu tidak meneliti <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> sebagai variabel bebas.</p>
13.	<p>Pengaruh Pengalaman Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) di Kota Padang</p> <p>Eka Noviyanti, dan Rushadiyati</p> <p>Jurnal Administrasi dan Manajemen Vol.11, No.1 (2021).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat variabel yang sama yaitu pengalaman kerja sebagai variabel bebas, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tempat atau objek penelitian berbeda, peneliti terdahulu tidak meneliti <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> sebagai variabel bebas.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Peneliti, dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
14.	<p>Pengaruh <i>Soft Skill</i> dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Malang</p> <p>Euis Emiliyasi, Agus Widarko, dan Afi Rachmat Slamet</p> <p>Jurnal Ilmiah Riset Manajemen Vol.6, No.1 (2018).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>soft skill</i> dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat variabel yang sama yaitu <i>soft skill</i> sebagai variabel bebas, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tempat atau objek penelitian berbeda, peneliti terdahulu tidak meneliti pengalaman kerja, dan <i>hard skill</i> sebagai variabel bebas.</p>
15.	<p><i>The Influence of Education Level, Work Experience and Work Environment on Employee Performance At PT Pos Indonesia (Persero)</i></p> <p>Vierlyana Anggita, dan Lilik Indayani</p> <p><i>Indonesia Journal of Law and Economics Review</i> Vol.16, No.1 (2022).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat variabel yang sama yaitu pengalaman kerja sebagai variabel bebas, serta kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tempat atau objek penelitian berbeda, peneliti terdahulu tidak meneliti <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> pengalaman kerja sebagai variabel bebas.</p>
16.	<p>Pengaruh <i>Hard Skill, Soft Skill</i>, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) UPT Purwokerto</p> <p>Endang Tirtana Putra, dan Nur Anita</p> <p>Jurnal Manajemen dan Bisnis Kreatif Vol.6, No.2 (2021).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>hard skill, soft skill</i>, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat variabel yang sama yaitu <i>hard skill</i>, dan <i>soft skill</i> sebagai variabel bebas, serta kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tempat atau objek penelitian berbeda, peneliti terdahulu tidak meneliti pengalaman kerja sebagai variabel bebas.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Peneliti, dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
17.	<p>Pengaruh <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Solo</p> <p>Marya Mujayana</p> <p>Majalah Ekonomi Vol.25, No.2 (2020).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat variabel yang sama yaitu <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> sebagai variabel bebas, serta kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tempat atau objek penelitian berbeda, peneliti terdahulu tidak meneliti pengalaman kerja sebagai variabel bebas.</p>
18.	<p>Pengalaman Kerja, <i>Soft Skill</i>, dan <i>Hard Skill</i> Mendorong Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Semarang</p> <p>Wahyu Astutik, dan M. Sulhan</p> <p>Jurnal Manajemem dan Kewirausahaan Vol.7, No.2 (2022).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja, <i>soft skill</i>, dan <i>hard skill</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat variabel yang sama yaitu pengalaman kerja, <i>soft skill</i>, dan <i>hard skill</i> sebagai variabel bebas, serta kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tempat atau objek penelitian berbeda.</p>
19.	<p>Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> dan <i>Hard Skill</i> Terhadap <i>Individual Innovation Capability</i> dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara)</p> <p>Deny Bagus Aristanto</p> <p>Jurnal EMBA Vol.5, No.2 (2018).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>knowledge sharing</i> dan <i>hard skill</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan inovasi individu dan kinerja karyawan.</p>	<p>Terdapat variabel yang sama yaitu <i>hard skill</i> sebagai variabel bebas, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Tempat atau objek penelitian berbeda, peneliti terdahulu tidak meneliti <i>soft skill</i> dan pengalaman kerja sebagai variabel bebas.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian, Peneliti, dan Tahun Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
20.	Pengaruh <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Kandatel Malang Rahayu Widayanti Jurnal Dinamika Dotcom Vol.3, No.1 (2018).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Terdapat variabel yang sama yaitu <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> sebagai variabel bebas, serta kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	Tempat atau objek penelitian berbeda, peneliti terdahulu tidak meneliti pengalaman kerja sebagai variabel bebas.
21.	Pengaruh Pengalaman Kerja dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Manado Wungow Raymond Octavianus, dan Adolfina Jurnal EMBA Vol.6, No.3 (2018).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Terdapat variabel yang sama yaitu pengalaman kerja sebagai variabel bebas, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	Tempat atau objek penelitian berbeda, peneliti terdahulu tidak meneliti <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> sebagai variabel bebas.

Sumber : Data penelitian dari berbagai sumber

Berdasarkan tabel 2.1 dapat disimpulkan bahwa sudah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang pengalaman kerja, *soft skill*, dan *hard skill* terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu yaitu terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel pengalaman kerja, *soft skill*, dan *hard skill* baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan. Selain itu, terdapat perbedaan pada penelitian ini

dengan penelitian terdahulu yaitu waktu, tempat atau objek penelitian yang berbeda.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menjelaskan tentang bagaimana suatu variabel memiliki hubungan dengan variabel lainnya. Kerangka pemikiran juga sebagai landasan bagi peneliti untuk menentukan hipotesis. Variabel dalam penelitian ini yaitu pengalaman kerja, *soft skill*, *hard skill*, dan kinerja karyawan.

2.2.1 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pengalaman kerja merupakan salah satu faktor yang penting karena berkaitan dengan tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan selama bekerja yang dapat diukur dari masa kerja dan jenis pekerjaan yang pernah dikerjakan karyawan selama periode tertentu. Hal ini sejalan dengan teori yang dinyatakan oleh Robbins (2018:68) bahwa pengalaman kerja didasarkan pada pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Foster yang dikutip oleh Khairani (2019:25) menyatakan bahwa pengalaman kerja adalah ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik. Hariandja (2018:120) menyatakan bahwa pengalaman kerja didasarkan pada jenis pekerjaan yang pernah dikerjakan selama periode tertentu.

Pengalaman kerja ditunjang oleh lamanya masa kerja seseorang, serta keterampilan dan kemampuan untuk menguasai peralatan kerja. Semakin berpengalaman seorang karyawan maka kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan akan semakin cepat terselesaikan dengan baik. Dengan demikian pengalaman kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan karena hasil kinerja karyawan yang mempunyai pengalaman dalam bekerja akan lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki pengalaman kerja sebelumnya.

Pengalaman kerja dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh karyawan ke arah hubungan yang positif. Artinya semakin banyak pengalaman kerja maka kinerja karyawan semakin tinggi. Sebaliknya semakin sedikit pengalaman kerja maka kinerja karyawan juga semakin rendah. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Otolince Tekege, dkk (2018) menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Epi Ratnawati, dkk (2020) menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pitriyani dan Abd. Halim (2020) juga menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari beberapa pendapat penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja merupakan suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dalam memahami pekerjaannya dan dapat menjalankan pekerjaan tersebut dengan baik. Dengan memiliki pengalaman kerja

maka seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan menghasilkan kinerja yang baik.

2.2.2 Pengaruh *Soft Skill* Terhadap Kinerja Karyawan

Soft skill sangat dibutuhkan oleh seseorang ketika berada di dalam sebuah organisasi atau perusahaan, karena *soft skill* merupakan kompetensi dasar yang menggambarkan bagaimana seseorang berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Hal ini sejalan dengan teori yang dinyatakan oleh Molan dalam Cahyanti, dkk (2022:60) menyatakan bahwa *soft skill* adalah keterampilan yang digunakan saat menjalin hubungan kerja sama dengan orang lain. Mujayana (2020:2) menyatakan bahwa *soft skill* adalah kemampuan untuk berinteraksi dengan orang lain (*interpersonal skill*) dan kemampuan pengendalian diri (*intrapersonal skill*) yang dapat dikembangkan secara maksimal untuk menunjang pekerjaan.

Soft skill menggambarkan sejauh mana individu memiliki kemampuan untuk mengelola emosi diri sendiri, dan peka terhadap orang lain. Dalam *soft skill* terdapat dua kemampuan yaitu kemampuan *intrapersonal* dan kemampuan *interpersonal* dimana kedua kemampuan tersebut sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Kemudian ada sepuluh *soft skill* yang disukai oleh manager dalam bekerja yaitu komunikasi, kesopanan, fleksibilitas, integritas, kemampuan *interpersonal*, sikap positif, profesionalisme, tanggung jawab, kerja sama, dan etika.

Pengaruh *soft skill* terhadap kinerja karyawan diperkuat dalam jurnal penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rosli Ibrahim, dkk (2017) menyatakan bahwa *soft skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Euis Emiliasari, dkk (2018) menyatakan bahwa *soft skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh dan Gusli Chidir (2019) juga menyatakan bahwa *soft skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari beberapa pendapat penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa *soft skill* merupakan keterampilan dan kecakapan hidup, baik untuk sendiri, berkelompok maupun bermasyarakat, serta dengan Sang Pencipta. *Soft skill* yang dimiliki oleh karyawan merupakan salah satu upaya agar dapat bekerja dengan baik. Karyawan yang mempunyai *soft skill* yang tinggi dapat mempunyai banyak ide untuk mengerjakan tugas sesuai dengan target yang sudah ditentukan dan menghasilkan kinerja yang baik. Selanjutnya dengan memiliki komunikasi yang baik dengan rekan kerja maka dapat mempermudah seorang karyawan dalam menjalin kerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.2.3 Pengaruh *Hard Skill* Terhadap Kinerja Karyawan

Hard skill merupakan hal yang sangat penting dalam setiap pekerjaan baik dalam instansi pemerintah maupun swasta. Dengan adanya *hard skill* yang tinggi maka suatu pekerjaan akan dapat berjalan dengan lancar dan dapat menghasilkan

suatu hasil kerja yang optimal serta akan mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Hal ini sejalan dengan teori yang dinyatakan oleh Robbins (2018:35) bahwa *hard skill* atau kemampuan intelektual (*intellectual ability*) adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk menentukan berbagai aktivitas mental, berpikir, penalaran dan memecahkan masalah. Sirnawati dalam Budiningsih, dkk (2020:32) menyatakan bahwa *hard skill* adalah penguasaan dalam ilmu pengetahuan, teknologi, dan keterampilan teknis yang berhubungan dengan bidang pekerjaan tertentu yang dibutuhkan untuk profesi tertentu. Peran *hard skill* sangat penting dan dibutuhkan dalam dunia kerja untuk menghasilkan kerja yang maksimal.

Sebelum memasuki dunia kerja atau proses perekrutan karyawan, untuk melihat *hard skill* seseorang dapat dilihat dari riwayat hidup dan riwayat pendidikan calon pelamar tersebut. Setelah calon pelamar tersebut diterima menjadi karyawan dalam suatu perusahaan maka kemampuan *hard skill* akan dinilai dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Keterampilan karyawan akan menentukan pencapaian target kerja yang akan mempengaruhi meningkat atau tidaknya kinerja karyawan tersebut. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Deny Bagus Aristanto (2018) menyatakan bahwa *hard skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rahayu Widayanti (2018) menyatakan bahwa *hard skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Vera Dwi Wijayanti (2020) juga

menyatakan bahwa *hard skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari beberapa pendapat penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa *hard skill* dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh karyawan ke arah hubungan yang positif. Artinya semakin baik *hard skill* yang dimiliki maka akan semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dan dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan.

2.2.4 Pengaruh Pengalaman Kerja, *Soft Skill*, dan *Hard Skill* Terhadap Kinerja Karyawan

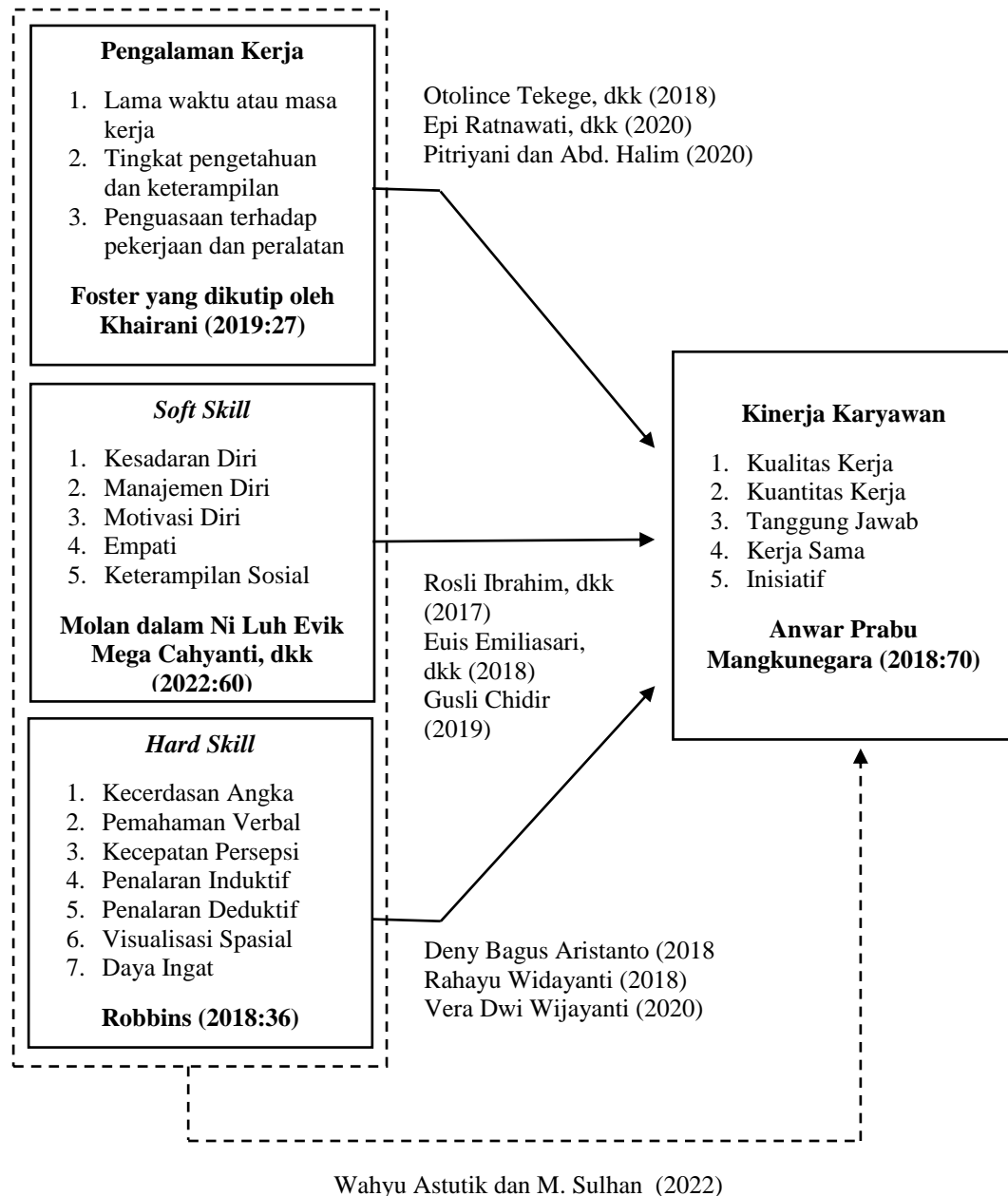
Pengalaman kerja merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan kinerja. Pengalaman kerja yang baik ditandai dengan mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan dan mampu menguasai peralatan kerja. Selain itu, *soft skill* dan *hard skill* juga turut menentukan kinerja karyawan dalam mewujudkan tujuan organisasi, karena dengan memiliki *soft skill* maka seorang karyawan mampu berinteraksi dengan orang lain dan mampu mengendalikan diri sendiri sehingga tercapainya hasil kerja yang maksimal. Kemudian dengan adanya *hard skill* yang baik maka dapat mendorong karyawan untuk menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, dan keterampilan teknis yang berhubungan dengan bidang ilmunya.

Menurut Ratu, dkk (2020:452) menyatakan bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan, pengetahuan, serta keterampilan seseorang dalam

pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya. Selanjutnya Widiastuti dalam Tangahu, dkk (2022:194) menyatakan bahwa *soft skill* adalah kemampuan di luar kemampuan teknis dan akademis yang lebih mengutamakan kemampuan yang berhubungan dengan orang lain (*interpersonal skill*) dan kemampuan dalam mengatur dirinya sendiri (*intrapersonal skill*). Syawal dalam Irawati, dkk (2020:101) juga menyatakan bahwa *hard skill* merupakan kemampuan untuk menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, dan keterampilan teknis dalam mengembangkan *Intelligence Quotient (IQ)* yang berhubungan dengan bidangnya.

Keterkaitan antara pengalaman kerja, *soft skill*, dan *hard skill* terhadap kinerja karyawan dikemukakan oleh Wahyu Astutik dan M.Sulhan (2022) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja, *soft skill*, dan *hard skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan teori di atas yang telah peneliti uraikan mengenai pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh *soft skill* terhadap kinerja karyawan, pengaruh *hard skill* terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh pengalaman kerja, *soft skill*, dan *hard skill* terhadap kinerja karyawan maka peneliti dapat merumuskan paradigma untuk penelitian ini yang dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut ini :



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

Keterangan :

-----> = Pengaruh Secara Simultan

————> = Pengaruh Secara Parsial

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu pernyataan sementara atau dugaan sementara yang paling memungkinkan yang masih harus dicari kebenarannya. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran maka peneliti memaparkan hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh pengalaman kerja, *soft skill*, dan *hard skill* terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan.
- b. Terdapat pengaruh *soft skill* terhadap kinerja karyawan.
- c. Terdapat pengaruh *hard skill* terhadap kinerja karyawan.