

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan topik atau masalah dalam penelitian ini, yaitu *soft skill*, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Teori-teori yang digunakan peneliti diambil dari beberapa buku referensi serta kajian ilmiah dari para ahli, dari pengertian secara umum hingga pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dari aktivitas satu dengan aktivitas yang lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Rangkaian ini dinamakan proses manajemen. Prinsipnya manajemen dalam organisasi mengatur bagaimana kegiatan berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuan yang telah ditetapkan tersebut akan tercapai dengan baik bilamana keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, keahlian maupun waktu yang dimiliki dapat dikembangkan dengan mengatur dan membagi tugas,

wewenang, dan tanggung jawabnya kepada orang lain sehingga membentuk kerjasama secara sinergis dan berkelanjutan, karena manajemen adalah merupakan kegiatan dimana pencapaian suatu tujuan adalah melalui kerjasama antar sesama.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen yang berasal dari kata "*manage*" yang berarti mengatur atau mengelola merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara yang efisien dan efektif. Dalam konteks perusahaan, manajemen mencakup berbagai kegiatan yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain untuk memastikan bahwa tujuan perusahaan tercapai dengan cara yang optimal. Manajemen perusahaan tidak hanya melibatkan penentuan tujuan strategis, tetapi juga merancang sistem operasional yang mendukung pencapaian tujuan tersebut.

Ada beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli, definisi tersebut adalah sebagai berikut :

Robbins dan Coulter (2018:44) mendefinisikan bahwa :

“Management involves the activities of coordination and supervision of the work of others, so that the work can be completed efficiently and effectively.” Yang memiliki arti manajemen melibatkan kegiatan-kegiatan, koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisiensi dan efektif”.

Hasibuan (2019:1) menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah sebuah ilmu dan seni dalam mengatur sebuah proses untuk bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber-sumber lainnya yang ada dalam perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan”.

Griffin (2019:10) menyatakan bahwa :

“management: A set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organization’s resources (human, financial, physical, and information), with the aim of achieving organizational goals in a effective manner.” (manajemen adalah serangkaian kegiatan terdiri dari perencanaan, dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian yang diarahkan pada sumber daya organisasi dengan tujuan mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif).

Dari beberapa pendapat ahli mengenai pengertian manajemen tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang ada dalam perusahaan. Manajemen melibatkan serangkaian kegiatan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya organisasi lainnya. Dengan demikian, manajemen berperan penting dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan memastikan bahwa semua aktivitas dalam organisasi berjalan sesuai tujuan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut George R. Terry dalam Hasibuan (2019:1) terdapat empat elemen dari fungsi manajemen yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengawasan).

Fungsi-fungsi tersebut adalah meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan dasar pemikiran untuk mencapai tujuan, yang melibatkan penyusunan langkah-langkah dan penyesuaian terhadap kendala-kendala yang mungkin timbul. Ini mencakup persiapan kebutuhan, perhitungan

terhadap hambatan yang mungkin muncul, dan merumuskan cara pelaksanaan kegiatan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka sesuai dengan kemampuan dan keahlian mereka dalam pekerjaan yang telah direncanakan. Ini melibatkan pembagian tugas, penugasan tanggung jawab, dan koordinasi antar bagian dalam organisasi.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan melibatkan upaya menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja yang telah ditetapkan, serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada agar kegiatan dapat berjalan sesuai rencana dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah proses memantau apakah kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Ini melibatkan evaluasi terhadap hasil yang dicapai, perbandingan antara hasil dengan standar yang telah ditetapkan, dan pengambilan tindakan korektif jika diperlukan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efektif dan efisien tanpa melenceng dari rencana yang telah disusun.

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang telah dipaparkan di atas, maka dapat dipahami bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah sebuah usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien. Fungsi-fungsi manajemen yang dimulai dari merencanakan, mengkoordinasikan,

memimpin/mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan-kegiatan yang sudah direncanakan untuk pencapaian suatu target yang diharapkan.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Setiap organisasi harus memiliki unsur-unsur yang membentuk sistem manajerial yang baik dan harmonis. Unsur-unsur ini memainkan peran penting dalam pelaksanaan fungsi manajemen, di mana ketiadaan atau ketidakberfungsian salah satu dari unsur tersebut dapat berdampak negatif pada pencapaian tujuan organisasi. Berikut adalah unsur-unsur manajemen yang dikemukakan oleh George R. Terry dalam Hasibuan (2019:50):

1. Manusia (*Man*)

Manusia pada elemen ini merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, artinya sumber daya manusia yang sudah memiliki kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan alat tukar dan alat pengukuran nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

3. Material (*Materials*)

Material merupakan bahan mentah, bahan setengah jadi dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/material-material sebagai salah satu sarana. Sebab material dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa material tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

4. Mesin (*Machines*)

Penggunaan mesin dalam proses produksi adalah hal yang mutlak. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

5. Metode (*Methods*)

Metode dapat diartikan sebagai suatu cara untuk melakukan kegiatan agar diperoleh hasil yang berkualitas, efektif dan efisien. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan.

6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan tempat memasarkan produk atau jasa. Bagi organisasi yang bergerak di bidang industri yang motifnya adalah keuntungan, maka pasar merupakan unsur manajemen yang penting. Dengan adanya pasar, maka produk yang diproduksinya dapat terjual dengan sukses.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Gary Dessler (2018) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia melibatkan kebijakan dan praktik yang dibutuhkan untuk menjalankan aspek "manusia" dari manajemen pekerjaan, termasuk rekrutmen, pelatihan, penilaian,

penghargaan, dan penciptaan lingkungan kerja yang aman dan adil. Tujuan utama dari manajemen SDM adalah untuk memaksimalkan kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif. Dengan demikian, manajemen SDM bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten, termotivasi, dan produktif, serta mampu beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang dihadapi.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan yang ingin diraihinya. Manajemen sumber daya manusia melibatkan proses mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Sumber daya manusia memiliki kontribusi yang sangat besar bagi eksistensi perusahaan, tanpa adanya sumber daya manusia, akan sulit bagi sebuah perusahaan dapat mencapai tujuannya. Berikut ini dikemukakan definisi manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli:

Kotler and Garry (2019:5) menyatakan bahwa:

“Human resource management can be defined as a strategic, integrated and coherent approach to the employment, development and well-being of the people working in organizations”, diterjemahkan bahwa “Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai sebuah pendekatan strategis, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan dari orang-orang yang bekerja dalam organisasi.”

Hasibuan (2019:10) mengidentifikasi bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai suatu bidang studi yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan terus dikembangkan hingga sekarang. Dengan MSDM, pihak manajemen perusahaan akan dapat mengarahkan karyawan

secara benar sehingga potensinya berkembang. Lebih lanjut tujuan organisasi/perusahaan akan lebih mudah tercapai”.

Ni Kadek Suryani & John Foeh (2019:2) juga menyatakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia ialah proses menyampaikan tujuan organisasi lewat memanfaatkan manusia ataupun orang yang terdapat di dalamnya. Individu ataupun karyawan yang dikelola supaya mempunyai kompetensi serta kemampuan bagus yang diperlukan dalam menunjang pekerjaannya”.

Dari pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam mengelola, mengembangkan, dan memastikan kesejahteraan para pekerja dalam konteks perusahaan. Pendekatan yang terpadu ini memperlakukan tenaga kerja sebagai aset berharga yang berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan. Dengan manajemen sumber daya manusia yang efektif, perusahaan dapat mengarahkan karyawan dengan tepat untuk mengoptimalkan potensi mereka, sehingga mencapai tujuan perusahaan lebih mudah tercapai. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia tidak hanya tentang pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkembang.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mengelola sumber daya manusia seefektif mungkin, dengan tujuan mendapatkan suatu tim sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian integral dari manajemen umum yang memusatkan perhatiannya pada aspek-aspek khusus terkait dengan tenaga kerja. Adapun fungsi-fungsi kunci dalam manajemen sumber daya manusia telah dirumuskan oleh Hasibuan (2019:21) dan menjadi landasan bagi pengelolaan yang efektif:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan suatu organisasi dalam membantu terwujudnya tujuan suatu organisasi tersebut, perencanaan dengan menetapkan program kepegawaian, pengintegritasan, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organizational chart*).

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dalam bekerja efektif serta efisien dalam membantu agar tercapainya tujuan dari suatu organisasi tersebut, pengarahan tersebut dilakukan pemimpin kepada bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan suatu kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terjadi penyimpangan maka dilakukan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

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

6. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan mengajarkan keahlian yang diperlukan baik untuk pekerja saat ini dan dimasa mendatang oleh manajer profesional.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan dari perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

8. Pengintegritasian (*Integration*)

Pengintegrasian kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerjasama yang saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka mau bekerja sampai waktu pensiun.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan intansi pemerintahan dan norma sosial.

11. Pemberhentian (*Seperation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan atau organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan

karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Dengan demikian berakhirnya sudah keterkaitan dengan pekerjaan.

Dengan demikian, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sangatlah penting untuk menjalankan operasional perusahaan dengan efisien dan efektif. Dari perencanaan hingga pengakhiran hubungan kerja, setiap langkah memiliki peran kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan mengelola karyawan dengan bijak melalui pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, serta memastikan pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan yang baik, perusahaan dapat menjaga keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kesejahteraan karyawan.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hamali (2019) tujuan dari manajemen sumber daya manusia mengandung empat unsur, yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan sosial

Tujuan sosial dari manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis atas kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan efek buruknya. Organisasi dan perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan berkontribusi dalam memecahkan masalah sosial. Arti dari tujuan sosial dalam suatu perusahaan adalah untuk menambahkan tanggung jawab sosial pada tujuan perusahaan, atau tanggung jawab sosial perusahaan seperti program kebersihan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan. Ini mensponsori berbagai kegiatan sosial serta gerakan

organisasi. Perusahaan merupakan bagian integral dari kehidupan masyarakat, kontribusi perusahaan kepada masyarakat menunjukkan bahwa faktor-faktor diluar organisasi mempengaruhi kegiatan dan kemajuan organisasi, masyarakat mengharapkan perusahaan dapat menyediakan jasa yang mereka butuhkan. Masyarakat mengharapkan perusahaan-perusahaan yang mencari laba tetap berpegang pada nilai-nilai dan norma sosial, masyarakat ingin semua perusahaan memperlakukan karyawan secara adil dan bijaksana.

2. Tujuan organisasi

Tujuan organisasi adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara sebagai berikut:

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan ambisius
- b. Gunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif
- c. Meningkatkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi karyawan untuk mewujudkan aktualisasi dari diri karyawan
- d. Memberikan kesempatan kerja yang sama untuk semua, menyediakan lingkungan kerja yang sehat serta aman, dan melindungi hak-hak pekerja.
- e. Sosialisasi kebijakan sumber daya manusia kepada seluruh karyawan.

Kunci kelangsungan hidup organisasi terletak pada efektivitasnya dalam mengembangkan dan memanfaatkan keterampilan karyawannya dengan mencoba meminimalkan kelemahan mereka. Efektivitas suatu organisasi tergantung pada efektivitas bakatnya, tanpa adanya tenaga kerja yang kompeten perusahaan akan berjalan biasa saja.

3. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk menjaga kontribusi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. sumber daya manusia harus meningkatkan manajemen sumber daya manusia melalui nasihat yang baik, sumber daya manusia semakin dituntut untuk dapat memberikan program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan, sumber daya manusia harus mampu bertindak sebagai pemeriksa realitas ketika manajer mengajukan ide dan arahan baru.

4. Tujuan individual

Tujuan individual merupakan tujuan pribadi setiap anggota atau perusahaan yang dicapai melalui kegiatan dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan perusahaan tidak sesuai karyawan dapat meninggalkan perusahaan, konflik antara tujuan bisnis dapat menyebabkan kinerja karyawan yang buruk, ketidakhadiran dan bahkan sabotase. Perusahaan diharapkan dapat memenuhi kebutuhan karyawan mengenai pekerjaannya. Karyawan bekerja secara efektif ketika tujuan pribadi mereka tercapai ditempat kerja. Pekerjaan Sumber Daya Manusia haruslah terfokus pada penyelarasan pengetahuan, keterampilan, kebutuhan, minat karyawan dan persyaratan kinerja perusahaan.

Dengan demikian, tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi aspek sosial, organisasi, fungsional, dan individual yang semuanya bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan efektivitas perusahaan. Manajemen sumber daya manusia yang efektif memastikan bahwa perusahaan bertanggung

jawab secara sosial, mencapai tujuan organisasi, menjaga kontribusi karyawan sesuai kebutuhan perusahaan, dan memenuhi kebutuhan pribadi karyawan.

2.1.3 *Soft skill*

Cahyanti *et al.*, (2022) mengatakan *soft skill* adalah keterampilan yang digunakan saat menjalin hubungan kerja sama dengan orang lain. *Soft skill* merupakan keterampilan interpersonal yang sangat penting dalam dunia kerja saat ini. *Soft skill* mencakup kemampuan berkomunikasi, berkolaborasi, beradaptasi, dan memecahkan masalah. Dalam konteks perusahaan, *soft skill* menjadi semakin krusial karena membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan produktivitas, dan mendukung keberhasilan jangka panjang. Peningkatan *soft skill* pada karyawan dapat berkontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perkembangan individu.

2.1.3.1 Pengertian *Soft skill*

Soft skill merupakan kumpulan keterampilan non-teknis yang berkaitan dengan cara individu berinteraksi, bekerja, dan berkomunikasi dengan orang lain. *Soft skill* mencakup aspek-aspek seperti kemampuan komunikasi, kerjasama tim, kepemimpinan, dan kemampuan memecahkan masalah. *Soft skill* menekankan pada kemampuan interpersonal dan intrapersonal yang mendukung efisiensi dan efektivitas dalam lingkungan kerja. Ada beberapa pendapat ahli mengenai pengertian *soft skill*, yaitu sebagai berikut :

Hendrian (2018) mendefinisikan 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”.

Selanjutnya Robbins & Judge (2018) menyatakan bahwa :

“Soft skills are the abilitities used when interacting and collaborating with others in the workplace”. *Soft skill* adalah keterampilan yang digunakan saat menjalin hubungan kerja sama dengan orang lain.

Marya Mujayana (2020) juga 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”.

Dari berbagai definisi yang disampaikan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa *soft skill* adalah keterampilan penting yang digunakan dalam berinteraksi dan berkolaborasi dengan orang lain. Ini mencakup kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, bekerja dalam tim, mengatasi konflik, serta mengelola diri sendiri dengan baik. *Soft skill* tidak hanya memengaruhi kinerja individu, tetapi juga berdampak pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pengembangan dan penguasaan *soft skill* menjadi aspek krusial dalam menghadapi tantangan-tantangan dalam dunia kerja yang terus berkembang.

2.1.3.2 Penggolongan *Soft skill*

Menurut Putri *et al.*, (2014) *soft skill* dikategorikan menjadi dua yaitu *intrapersonal skill* dan *interpersonal skill*. Dua kategori tersebut 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.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Soft skill*

Menurut Sharma (2009) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi *soft skill* adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan komunikasi

Kemampuan ini mengekspresikan perasaan dan pemikiran karyawan dan sebagai kemampuan dalam memproses penyampaian dan menerima pesan.

2. Keterampilan berpikir dan menyelesaikan masalah

Kemampuan mengidentifikasi dan menganalisis masalah dalam situasi sulit dan melakukan justifikasi. Kemampuan memperluas dan memperbaiki keterampilan berfikir seperti menjelaskan, menganalisis dan mengevaluasi diskusi. Kemampuan mendapatkan ide dan mencari solusi alternatif. Kemampuan berpikir lebih luas kemampuan untuk membuat kesimpulan berdasarkan pembuktian yang valid kemampuan untuk menerima dan memberikan tanggungjawab sepenuhnya kemampuan untuk memahami seseorang dan mengakomodasikan ke dalam suasana kerja kedalam suasana kerja yang beragam.

3. Kerja dalam tim

Kemampuan untuk membangun hubungan, berinteraksi dan bekerja secara efektif dengan lainnya. Kemampuan untuk memberikan kontribusi terhadap perencanaan dan mengkoordinasikan kerja group. Bertanggungjawab terhadap keputusan *group*

4. Pengelolaan informasi

Kemampuan untuk mengelola informasi yang relevan dari berbagai sumber. Kemampuan untuk menerima ide-ide baru. Kemampuan untuk mengembangkan keinginan untuk menginvestigasikan dan mencari pengetahuan.

5. Etika, moral dan profesionalisme

Kemampuan untuk memahami krisis ekonomi, aspek sosial budaya secara professional. Kemampuan analisis untuk membuat keputusan pemecahan

masalah terkait dengan etika. Kemampuan untuk mempraktekan etika perilaku di samping mempunyai tanggung jawab terhadap masyarakat.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator *Soft skill*

Dimensi dan indikator dari *soft skill* telah disebutkan oleh Robbins & Judge (2018) yaitu sebagai berikut :

1. *Self Awareness* (Kesadaran Diri)

Indikatornya adalah bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan.

2. *Self-Management* (Manajemen Diri)

Indikatornya adalah memiliki rasa percaya diri dalam menyelesaikan masalah.

3. *Self-Motivation* (Motivasi Diri)

Indikatornya adalah kemampuan mengatur diri sendiri, dan kemampuan mentaati segala peraturan yang berlaku.

4. *Empathy* (Empati)

Indikatornya adalah kemampuan dalam membina sosialisasi yang baik antar karyawan.

5. *Social Skills* (Keterampilan Sosial)

Indikatornya adalah berbagi pengetahuan dengan orang lain mengenai pekerjaan.

2.1.4 Motivasi Kerja

Victor H. Vroom dalam Edison dkk., (2020) menggambarkan motivasi sebagai suatu pilihan alternatif dari suatu proses yang dikendalikan oleh individu itu sendiri berdasarkan perkiraan seberapa baik hasil yang diharapkan. Hal ini menyoroti pentingnya persepsi individu terhadap hasil yang mungkin mereka capai

sebagai pendorong utama dalam menentukan tingkat motivasi mereka. Dengan kata lain, individu akan cenderung lebih termotivasi untuk berusaha mencapai tujuan-tujuan tertentu jika mereka percaya bahwa upaya mereka akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Pandangan ini menyoroti kompleksitas motivasi kerja, di mana faktor internal dan eksternal saling berinteraksi dalam membentuk persepsi individu terhadap hasil yang diharapkan, yang pada gilirannya memengaruhi tingkat motivasi mereka dalam lingkungan kerja.

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Dalam konteks perusahaan, pengertian motivasi kerja menjadi esensial dalam memahami perilaku karyawan serta faktor-faktor yang memengaruhinya di lingkungan kerja. Motivasi kerja merujuk pada dorongan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk bertindak dan mencapai tujuan dalam konteks pekerjaan. Dengan pemahaman yang baik tentang konsep ini, perusahaan dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi motivasi karyawan, mengembangkan strategi-strategi yang efektif untuk meningkatkan semangat dan kinerja mereka, serta mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan lebih baik. Ada pengertian motivasi kerja menurut beberapa ahli, yaitu sebagai berikut :

Hasibuan (2019) menyatakan bahwa :

“Motivasi kerja adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal”.

McShane & Glinow (2020) mengidentifikasikan bahwa :

“Motivation can be defined as the forces within a person that affect the direction, intensity, and persistence of voluntary behavior in the workplace. In today’s increasingly turbulent work environment, understanding what motivates the new generations of employees entering the workforce has

become more challenging". Motivasi sebagai sebuah kekuatan yang ada di dalam diri seseorang yang berdampak pada arah (*direction*), intensitas (*intensity*), dan keteguhan (*persistence*) perilakunya. Dalam konteks dunia kerja, motivasi kerja menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai.

Griffin et.al. (2020:160) menyatakan bahwa:

"The set of forces that leads people to behave in particular ways". Pengertian tersebut menjelaskan bahwa motivasi adalah seperangkat himpunan kekuatan penggerak yang membuat orang berperilaku dengan cara tertentu.

Rahmawati *et al.*, (2020) menyatakan bahwa :

"Motivasi adalah kondisi internal yang spesifik dorongan yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku seseorang ke suatu tujuan. Prestasi merupakan dorongan untuk mengatasi kendala, melaksanakan kekuasaan, berjuang untuk melakukan sesuatu yang sulit sebaik dan secepat mungkin".

Dari penjelasan para ahli tersebut, motivasi kerja merupakan kekuatan internal yang mendorong individu untuk bertindak dan mencapai tujuan tertentu dalam konteks pekerjaan. Hal ini mencakup arah, intensitas, dan ketekunan perilaku sukarela individu, yang dipengaruhi oleh dorongan internal yang spesifik. Motivasi juga dilihat sebagai kekuatan penggerak yang memengaruhi perilaku individu dalam berbagai cara.

2.1.4.2 Teori-Teori Motivasi Kerja

Ada beberapa teori mengenai motivasi kerja, Sutrisno (2018:121-144) menyatakan teori motivasi terdiri dari dua aspek, yaitu sebagai berikut :

1. Teori Kepuasan

Teori ini menekankan kepada pendekatan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu menyebabkannya bertindak dan berperilaku secara tertunt.

Jadi, dalam teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak untuk

memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Teori Kepuasan (*Content Theory*) yang dikenal antara lain:

a. Teori Taylor dengan teori motivasi konvensional

Teori ini memfokuskan pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhan menyebabkan orang mau bekerja keras. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mau berusaha memberikan imbalan berupa bentuk materi agar bawahannya bersedia diperintah untuk melakukan pekerjaan yang telah ditentukan.

b. Teori Maslow dengan teori hierarki

- 1) Kebutuhan fisiologis (*physiological*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Seperti : makan, minum, pakaian, dan lain-lain. Upaya untuk bertahan hidup.
- 2) Kebutuhan rasa aman (*safety*), yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Keamanan dan perlindungan keselamatan dari bahaya fisik emosional.
- 3) Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*), yaitu kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Seperti : kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan.
- 4) Kebutuhan pengakuan (*esteem*), kebutuhan akan adanya penghargaan diri dan penghargaan *prestise* (posisi) diri dari lingkungannya. Kebutuhan pengakuan meliputi : faktor internal (otonomi, dan prestasi) dan faktor eksternal (pengakuan, dan perhatian).

5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization*), merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi, karena biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena atas kesadaran dan keinginan diri sendiri.

c. McClelland dengan teori motivasi prestasi

1) *Need for achievement*, yaitu kebutuhan untuk mencapai sukses yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.

2) *Need for affiliation*, yaitu kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

3) *Need of power*, yaitu kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain.

d. Herzberg dengan teori model dan faktor

1) Faktor pemeliharaan (*maintenance factor*), yang disebut juga hygiene factor, merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi: gaji, kondisi kerja fisik, kepastian kerja, supervise yang menyenangkan, dan macam-macam tunjangan lainnya.

2) Faktor motivasi (*motivation factor*), merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan, mencakup: kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang

untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karir, dan tanggung jawab.

e. Alderfer dengan teori ERG

- 1) *Existence* (keberadaan), merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau perusahaan, yang meliputi: kebutuhan psikologis (rasa lapar, rasa haus) dan kebutuhan rasa aman.
- 2) *Relatedness* (kekerabatan), merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Teori ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan seseorang dengan orang lain, seperti: kegiatan saling menerima, pemberian pengertian, dan sebagainya yang merupakan proses kekerabatan.
- 3) *Growth* (pertumbuhan), merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti: pertumbuhan kreativitas dan pribadi.

f. McGregor dengan teori X dan Y

- 1) Teori X atau teori konvensional yang didasarkan pada pola pikir konvensional dan menyorot sosok negatif perilaku manusia, yang menganggap manusia itu: malas dan tidak suka bekerja, kurang bisa bekerja keras, menghindar dari tanggung jawab, mementingkan diri sendiri, tidak mau peduli dengan orang lain, dan juga kurang suka menerima perubahan.

2) Teori Y atau teori potensial, merupakan suatu revolusi pola pikir dalam memandang manusia secara optimis. Teori Y memandang manusia itu pada dasarnya: rajin aktif, mau mencapai prestasi bila kondisi konduktif, dapat produktif bila diberi motivasi, selalu ingin perubahan, dan dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

2. Teori Motivasi proses

Teori motivasi proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana tindakan individu dapat diperkuat, diarahkan, dipertahankan atau dihentikan agar setiap individu dapat bekerja keras sesuai dengan kebutuhan pemimpin. Singkatnya, teori proses berfokus pada bagaimana motivasi muncul. Teori ini merupakan sebab akibat dari bagaimana seseorang bekerja dan hasil apa yang telah dicapainya. Ada tiga teori motivasi proses (*Process Theory*) yang dikenal yaitu:

a. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya bergantung pada timbal balik antara apa yang diinginkan dengan kebutuhan dari hasil pekerjaan itu. Teori ini mengandung 3 variabel, yaitu:

- 1) Daya tarik, yaitu sampai sejauh mana seseorang merasa pentingnya hasil yang diperoleh dalam menyelesaikan tugasnya.
- 2) Hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan, yaitu tingkat keyakinan seseorang tentang hubungan antara tingkat prestasi kerja dengan pencapaian hasil tertentu.

3) Hubungan antara usaha dengan prestasi kerja, yaitu persepsi seseorang tentang kemungkinan bahwa usaha tertentu akan menjurus kepada prestasi.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relative sama. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang.

c. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Jadi, teori ini menyatakan bahwa keberhasilan dalam mencapai tujuan dan imbalannya berlaku sebagai faktor pendorong yang positif dan perilaku yang berhasil.

Dari beberapa teori diatas, pada penelitian ini peneliti mengambil teori dari McClelland dengan teori motivasi prestasi dalam aspek teori kepuasan.

2.1.4.3 Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2019), ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif, jenis motivasi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Motivasi positif (*incentive positive*)

Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi negatif (*incentive negative*)

Manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman.

Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut mendapat hukuman, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.1.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja berhubungan erat dengan pencapaian produktivitas yang optimal, sehingga pemimpin suatu organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi motivasi karyawan. Motivasi, sebagai proses psikologis dalam diri individu, akan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Dinyatakan oleh Huda (2020:63) bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu sebagai berikut :

1. Faktor Pemuas (*Motivation Factor*)

Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik). Yang termasuk ke dalam faktor pemuas, diantaranya:

- a. Prestasi yang diraih (*achievement*)
- b. Pengakuan orang lain (*recognition*)
- c. Tanggung jawab (*responsibility*)
- d. Peluang untuk maju (*advancement*)
- e. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*)
- f. Kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of career growth*)

2. Faktor Pemelihara (*Maintenance Factor*)

Faktor pemelihara disebut juga hygiene factor merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan, faktor ini juga disebut faktor *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah. Beberapa faktor yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, di antaranya:

- a. Kompensasi
- b. Keamanan
- c. Stress kerja
- d. Kondisi kerja
- e. Status
- f. Prosedur perusahaan

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor krusial yang mempengaruhi kinerja karyawan dan produktivitas organisasi. Untuk memahami sejauh mana motivasi kerja karyawan dapat diukur dan ditingkatkan, penting untuk mengidentifikasi indikator-indikator yang relevan. Indikator-indikator ini berfungsi sebagai alat evaluasi yang membantu manajemen dalam mengenali aspek-aspek yang memotivasi karyawan, sehingga dapat merancang strategi yang efektif untuk mempertahankan dan meningkatkan semangat kerja mereka. Berikut ini adalah indikator motivasi kerja menurut David McClelland (2018) :

1. *Need for achievement* (Kebutuhan akan prestasi)

Kebutuhan akan prestasi Menurut David McClelland (2018) merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima risiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah. Dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu :

- a. Mengembangkan kreativitas
- b. Antusias untuk berprestasi tinggi

2. *Need for affiliation* (Kebutuhan akan afiliasi)

Kebutuhan akan afiliasi Menurut enurut David McClelland (2018) adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat., kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. Dimensi ini diukur oleh empat indikator, yaitu :

- a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dilingkungan dia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*)
- b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*)
- c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
- d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of partisipations*)

3. *Need of power* (Kebutuhan akan kekuasaan)

Kebutuhan akan kekuasaan Menurut menurut David McClelland (2018) merupakan kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. Dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu :

- a. Memiliki kedudukan yang terbaik
- b. Mengarahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan

2.1.4.6 Tujuan Motivasi Kerja

Mengetahui tujuan motivasi kerja sangat penting bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Dengan memahami tujuan ini, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan, serta mengurangi tingkat turnover. Pengelolaan motivasi yang efektif berperan kunci dalam mencapai keberhasilan jangka panjang organisasi. Ada tujuan dari motivasi kerja menurut Rubiyanto (2019), tujuan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan

4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas – tugasnya.

Hasibuan (2019) juga menyebutkan terdapat beberapa tujuan motivasi, tujuan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Mendorong semangat dan gairah kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan keputusan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Meningkatkan disiplin dan menurunkan tingkat absensi
6. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan
9. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
10. Meningkatkan kinerja karyawan
11. Meningkatkan efisien penggunaan alat-alat dan bahan baku

Dengan demikian, jelas bahwa tujuan motivasi kerja sangat beragam dan menyeluruh, mencakup aspek-aspek penting seperti semangat kerja, moral, produktivitas, loyalitas, disiplin, serta kesejahteraan karyawan. Sebagaimana

dijelaskan oleh Rubiyanto (2019) dan Hasibuan (2019), motivasi menjadi dasar dalam peningkatan kinerja karyawan dan keberhasilan perusahaan. Memahami dan menerapkan tujuan-tujuan ini memungkinkan perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan operasional yang optimal.

2.1.5 Kinerja

Kinerja merupakan indikator utama yang menggambarkan seberapa efektif dan efisien karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Kinerja yang baik mencerminkan pencapaian tujuan organisasi secara optimal, sementara kinerja yang kurang optimal dapat menjadi hambatan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang karyawan untuk melihat kontribusi yang telah diberikan, dengan berbentuk hasil pekerjaan yang telah diselesaikan (Farisi et al., 2020). Kinerja ini menunjukkan seberapa baik karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Penilaian kinerja karyawan menjadi landasan bagi manajemen untuk mengukur produktivitas dan efisiensi individu dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan memahami pengertian kinerja karyawan, perusahaan dapat mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif guna meningkatkan kinerja keseluruhan dan mencapai tujuan organisasi. Adapun beberapa pendapat lainnya, yaitu sebagai berikut :

Stephen P Robbins (2018) menyatakan bahwa :

“Performance is the result of a person or the overall success rate for a specified period to undertake the task”. Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas.

Dessler (2018:13) menyatakan bahwa :

“the willingness of a person to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected results”. Kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Anwar Prabu Mangkunegara (2019:9) menyatakan bahwa :

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Ahmad Rivai (2020) menyatakan bahwa :

“Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan dalam periode tertentu, dan dibandingkan dengan target yang dibebankan”.

Dari pengertian menurut para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil dari pekerjaan yang dilaksanakan oleh individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan. Pengukuran kinerja karyawan menjadi penting dalam mengevaluasi kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi dan memastikan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan beroperasi secara efisien.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada suatu perusahaan yang telah dinyatakan oleh Kasmir (2019:189) baik untuk hasil maupun untuk perilaku kerja, faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan kerja

Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankannya secara tepat dan benar. Sebaliknya jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya secara tepat dan benar. Rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4. Kepribadian

Seseorang yang memiliki kepribadian baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggungjawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

5. Motivasi kerja

Motivasi merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya.

7. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya. Hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya untuk organisasi tertentu dibutuhkan gaya otoriter atau demokratis dengan alasan tertentu.

8. Budaya organisasi

Kepatuhan anggota organisasi untuk mengikuti kebiasaan atau norma yang ada pada organisasi akan mempengaruhi kinerja seseorang.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan sesudah melakukan pekerjaan. Jika karyawan merasa senang untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

10. Lingkungan kerja

Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik karena bekerja tanpa gangguan.

11. Loyalitas

Karyawan yang setia atau loyal tentunya akan dapat mempertahankan ritme kerja, tanpa gangguan oleh godaan dari pihak pesaing. Loyalitas akan terus

membangun agar terus bekerja menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan mempengaruhi kinerja karyawan.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja, atau dengan kata lain komitmen adalah kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Dengan mematuhi kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat memenuhi janji atau kesepakatan yang telah dibuat. Pada akhirnya hal ini akan mempengaruhi kinerja.

13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan tugasnya secara sungguh-sungguh, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

Berdasarkan penjelasan mengenai tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor seperti motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan lainnya. Pemahaman yang baik terhadap faktor-faktor ini memungkinkan manajemen untuk merancang strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, pengelolaan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

2.1.5.3 Tujuan dan Penilaian Kerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia. Kasmir (2019:183) mengemukakan bahwa tujuan evaluasi kinerja yaitu:

1. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang pegawai dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan.
3. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang sedang dijalani.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana pendidikan pelatihan (diklat) dan menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Adapun kegunaan kegunaan kinerja pegawai yaitu :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.

4. Sebagai indikator untuk menentukan ketuntasan akan latihan bagi pegawai yang berada di organisasi.
5. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai performance (kinerja) yang baik.
6. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
7. Sebagai kriteria menentukan, seleksi, dan penempatan pegawai di dalam organisasi.
8. Alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
9. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas pegawai.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat diketahui bahwa kegunaan penilaian kinerja karyawan untuk menilai prestasi kerja (*job performance*) karyawan yang dapat diketahui kinerja seorang karyawan memiliki kekurangan dan kelebihan. Apabila *job performance* (prestasi kerja) tinggi, maka memungkinkan seorang karyawan untuk diberikan promosi jabatan, begitu juga sebaliknya.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendapat ahli. Anwar Prabu Mangkunegara (2019:75) telah menyatakan mengenai dimensi dan indikator kinerja, berikut ini penjelasannya :

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah sesuatu hal yang terkait dengan proses pekerjaan sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya.

Indikator dari kualitas kerja antara lain:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil Kerja

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas merupakan satuan jumlah atau batas minimal dan maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan.

Indikator dari kuantitas kerja antara lain:

- a. Ketepatan waktu
- b. Kemampuan

3. Kerjasama

Kerjasama merupakan usaha bersama baik antara individu dengan individu, kelompok dengan kelompok, atau individu dengan kelompok berupa sikap dan perilaku setiap pegawai yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama.

Indikator dari kerjasama antara lain:

- a. Jalinan kerjasama
- b. Kekompakan

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggungjawabkan para pegawai apabila masih ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan.

Indikator dari tanggung jawab antara lain:

- a. Rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan
- b. Hasil kerja

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk dorongan dari dalam diri pegawai untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah.

Indikator dari inisiatif yaitu:

- a. Kemandirian.

Berdasarkan dimensi dan indikator yang telah diuraikan, kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjasama, tanggung jawab, dan inisiatif merupakan aspek-aspek penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Setiap dimensi memiliki indikator-indikator yang dapat diukur untuk mengevaluasi kinerja secara komprehensif. Dengan memahami dimensi dan indikator ini, manajemen dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan merancang strategi pengembangan yang tepat. Melalui pemahaman yang mendalam terhadap dimensi dan indikator kinerja, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Demikianlah, pentingnya mempertimbangkan dimensi dan indikator kinerja dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan landasan penting dalam memahami bagaimana konsep *soft skill* dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Melalui kajian terhadap berbagai studi yang telah dilakukan sebelumnya, kita dapat

melihat pola, temuan, serta kesimpulan yang relevan untuk memperkuat argumen dalam penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu yang relevan akan diuraikan untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara *soft skill*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Kajian ini juga membantu dalam mengidentifikasi celah penelitian yang dapat dijadikan pijakan untuk penelitian ini, serta membandingkan hasil yang diperoleh dengan penelitian-penelitian lain yang serupa. Berikut ini adalah tabel yang merangkum beberapa penelitian terdahulu yang relevan :

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Hima Barima, Anastasia Anggarkusuma Arofah, Endah Lestari (2021) Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan JNE Perwira Journal of Economics and Business (PJEB), Vol. 1 No. 2, 2021. https://doi.org/10.54199/pjeb.v1i2.21	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel motivasi kerja 2. Variabel kinerja karyawan	1. Variabel kompensasi 2. Variabel Disiplin Kerja 3. Lokasi penelitian
2	Kemas Zulfikri, Trisninawati (2022) Pengaruh Loyalitas dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT TIKI Palembang Jurnal Pendidikan dan Konseling, Vol. 4 No. 4, 2022.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa loyalitas tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi	1. Variabel motivasi kerja 2. Variabel kinerja karyawan	1. Variabel loyalitas 2. Lokasi penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	https://doi.org/10.31004/jpdk.v4i4.6224	secara simultan loyalitas dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.		
3	Muhammad Jimmi Asmoro Putro, M. Farid Wajdi (2023) Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan J&T Express Cabang Solo Timur Surakarta EKUILNOMI : Jurnal Ekonomi Pembangunan, Vol. 5 No. 1, 2023. https://doi.org/10.36985/ekuilnomi.v5i1.834	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	1. Variabel motivasi kerja 2. Variabel kinerja karyawan	1. Variabel disiplin kerja 2. Variabel lingkungan kerja 3. Lokasi penelitian
4	Elzan Fazira, M. Khoiri (2022) Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sicepat Ekspres Batam E-QIEN : Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 11 No. 1, 2022. https://doi.org/10.34308/eqien.v11i1.813	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel motivasi kerja 2. Variabel kinerja karyawan	1. Variabel disiplin 2. Lokasi penelitian
5	Siti Nurhalizah, Nurvi Oktiani (2024) Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan JIBEMA: Jurnal IlmuBisnis, Ekonomi, Manajemen, dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh	1. Variabel motivasi 2. Variabel kinerja karyawan	1. Variabel disiplin kerja 2. Lokasi penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Akuntansi, Vol. 1 No. 3, 2024. https://doi.org/10.62421/jibema.v1i3.18	terhadap kinerja karyawan		
6	Ayuk Widya Nanda, Agus Sugiarto (2020) Stres Kerja: Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Jurnal Ilmu Sosial an Humaniora, Vol. 9 No. 2, 2020. https://doi.org/10.23887/jish-undiksha.v9i2.21302	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	1. Variabel motivasi 2. Variabel kinerja karyawan	1. Variabel stres kerja 2. Lokasi penelitian
7	Novita Sari Siahaan, Humisar Sihombing (2018) Pengaruh <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft skill</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis (PLANS), Vol. 12 No. 2, 2018. https://doi.org/10.24114/plans.v12i2.9577	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>soft skill</i> berpengaruh lebih dominan secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel <i>soft skill</i> 2. Variabel kinerja karyawan	1. Variabel <i>hard skill</i> 2. Lokasi penelitian
8	Wahyu Astutik, M. Sulhan (2022) Pelatihan Kerja, <i>Soft skill</i> dan <i>Hard skill</i> Mendorong Peningkatan Kinerja Karyawan JMK (Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan), Vol 7 No. 2, 2022. https://doi.org/10.32503/jmk.v7i2.2345	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>soft skill</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	1. Variabel <i>soft skill</i> 2. Variabel kinerja karyawan	1. Variabel pelatihan kerja 2. Variabel <i>hard skill</i> 3. Lokasi penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
9	<p>Oki Yanto, Shiwi Angelica Cindiyasari Sihono, Kemala Puji (2023)</p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (JNE Pusat Bandar Lampung)</p> <p><i>Journal of Economic and Business Research</i>, Vol. 3 No. 1. 2023.</p> <p>https://doi.org/10.33365/jeb.v3i1.322</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi motivasi kerja di diri karyawan maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat, dan sebaliknya.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel motivasi kerja 2. Variabel kinerja karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel lingkungan kerja 2. Variabel stres kerja 3. Lokasi penelitian
10	<p>I Made Darsana <i>et al.</i> (2023)</p> <p>Pengaruh Pendidikan Kepemimpinan, <i>Soft skill</i> dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan, Vol. 8 No. 1b, 2023.</p> <p>https://doi.org/10.29303/jipp.v8i1b.1311</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>soft skill</i> dan motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan, maka semakin tinggi <i>soft skill</i> dan motivasi maka akan semakin baik kinerja karyawan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel <i>soft skill</i> 2. Variabel motivasi 3. Variabel kinerja karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel pendidikan kepemimpinan 2. Lokasi penelitian
11	<p>Adi Sismanto, Peri Yusrizal (2023)</p> <p><i>Soft skill, Hard skill</i> dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS), Vol. 4 No. 1, 2023.</p> <p>https://doi.org/10.36085/jems.v4i1.4794</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>soft skill</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan <i>soft skill, hard skill</i>, dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel <i>soft skill</i> 2. Variabel motivasi 3. Variabel kinerja karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel <i>hard skill</i> 2. Lokasi penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
12	<p>Fajar Suaeb et al. (2020)</p> <p><i>The Influence of Soft skill and Job Specialization On The Employee's Work Motivation At PT. Unitex</i></p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 3 No. 4, 2020.</p> <p>https://doi.org/10.32832/manager.v3i4.3918</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>soft skill</i> berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel <i>soft skill</i> 2. Variabel motivasi 3. Variabel kinerja karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel <i>job specialization</i> 2. Lokasi penelitian
13	<p>Rani Indah Putri, Kartini Harahap (2023)</p> <p>Pengaruh <i>Hard skill</i>, <i>Soft skill</i> dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>TRANSEKONOMIKA: Akuntansi, Bisnis dan Keuangan, Vol. 3 No. 4, 2023.</p> <p>https://doi.org/10.55047/transekonomika.v3i4.474</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>hard skill</i>, <i>soft skill</i>, dan pengalaman kerja baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel <i>soft skill</i> 2. Variabel kinerja karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel <i>hard skill</i> 2. Lokasi penelitian
14	<p>Putu Yuwanda Artana, Ni Wayan Mujiati, SE., M.Si. (2022)</p> <p>Peran Kepuasan Kerja Memediasi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK</p> <p>E-Jurnal Manajemen, Vol. 11 No. 4, 2022.</p> <p>http://dx.doi.org/10.24843/EJMUNUD.2022.v11.i04.p05</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja, semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi pula kepuasan kerjanya, sehingga kinerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel motivasi 2. Variabel kinerja karyawan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel kepuasan kerja 2. Lokasi penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
		karyawan kan meningkat		
15	<p>Dian Septianti, Muhni Pamuji (2022)</p> <p><i>Analisis Self Actualization, Soft skill dan Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja</i></p> <p>Strategi : Jurnal Manajemen, Vol. 12 No. 1, 2022.</p> <p>https://doi.org/10.52333/strategi.v12i1.367</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa self actualization, <i>soft skill</i> , dan iklim organisasi memiliki peranan dan hubungan erat dengan motivasi kerja.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel <i>soft skill</i> 2. Variabel motivasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel <i>self actualization</i> 2. Variabel iklim organisasi 3. Lokasi penelitian
16	<p>Deny Sudrajat et al. (2022)</p> <p><i>Effect of Work Motivation and the Work Environment on Performance Employees PT. Pos Indonesia (Persero) of Cirebon City</i></p> <p><i>Quantitative Economics and Management Studies</i>, vol. 3 No. 3, 2022.</p> <p>https://doi.org/10.35877/454RI.qems950</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>motivation work</i> dan <i>environment work</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>performance employees</i> baik secara simultan maupun parsial.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel <i>work motivation</i> 2. Variabel <i>performance employee</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel <i>work environment</i> 2. Lokasi penelitian
17	<p>Muhammad Abdul Muis, Amrison (2021)</p> <p><i>Analysis Of The Effect Of Discipline, Job Satisfaction, And Work Motivation, To Employee Performance At PT. Pos Indonesia, Central Jakarta Branch</i></p> <p><i>Dinasti International Journal of Education Management and Social Science</i>, Vol. 2 No. 3, 2021.</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work motivation</i> , <i>discipline</i> , dan <i>job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> baik secara simultan maupun parsial.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel <i>work motivation</i> 2. Variabel <i>employee performance</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel <i>discipline</i> 2. Variabel <i>job satisfaction</i> 3. Lokasi penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i3			
18	Farhani (2019) <i>Building Employee Performance</i> <i>International Review of Management and Marketing</i> , Vol. 9 No. 5, 2019. https://doi.org/10.32479/irmm.8533	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>leadership motivation</i> , <i>work motivation</i> , dan <i>organizational culture</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> , jika ketiga variable independen tersebut ditingkatkan maka <i>employee performance</i> akan semakin optimal.	1. Variabel <i>work motivation</i> 2. Variabel <i>employee performance</i>	1. Variabel <i>leadership motivation</i> 2. Variabel <i>organizational culture</i> 3. Lokasi penelitian
19	Mutia Sari Dewi, Tri Inda Fadhila Rahma, Muhammad Ikhsan Haraha (2023) <i>The Effect Of Position Promotion And Religiusity On Employee Performance Through Motivation As An Intervening Variable At PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatra</i> <i>International Journal of Management and Business Economics</i> , Vol. 1 No. 3, 2023. https://doi.org/10.58540/ijmebe.v1i3.224	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>motivation</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> , <i>promotion</i> melalui <i>motivation</i> tidak berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> , <i>religiosity</i> melalui <i>motivation</i> tidak berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> , dan <i>promotion</i> dan <i>religiosity</i> melalui <i>motivation</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> .	1. Variabel <i>motivation</i> 2. Variabel <i>employee performance</i>	1. Variabel <i>promotion</i> 2. Variabel <i>religiosity</i> 3. Lokasi penelitian
20	Suwarno et al. (2023) <i>Perceived Organization Support and Work Engagement toward Employee Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>motivation</i> berpengaruh positif dan signifikan	1. Variabel <i>motivation</i> 2. Variabel <i>employee performance</i>	1. Variabel <i>perceived organization support</i> 2. Variabel <i>work engagement</i>

No	Peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<p><i>with Motivation as Mediating Variable</i></p> <p><i>Journal of Business Management and Economic Development</i>, Vol. 1 No. 2, 2023.</p> <p>https://doi.org/10.59653/jbmed.v1i02.136</p>	<p>terhadap <i>employee performance</i>, <i>perceived organizational support</i> melalui <i>motivation</i> tidak berdampak secara tidak langsung terhadap <i>employee performance</i>, dan <i>customer engagement</i> melalui <i>motivation</i> memiliki dampak tidak langsung terhadap <i>employee performance</i>.</p>		3. Lokasi penelitian
21	<p>Peter Ngek Shillie, Nicoline Neba Nchang (2023)</p> <p><i>Influence of Employee Soft skills on Job Performance</i></p> <p><i>Business Perspective Review</i>, Vol. 5 No. 1, 2023</p> <p>http://dx.doi.org/10.38157/bpr.v5i1.530</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi <i>soft skill</i> maka akan semakin tinggi kinerja karyawan, maka <i>soft skill</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel <i>soft skill</i> 2. Variabel kinerja karyawan 	Lokasi penelitian
22	<p>Ahmed Hussain Hassan Aljarjari, Zaynab Rabei Mohammed Aldubooni (2023)</p> <p><i>Soft skills And Their Role in Enhancing Job Performance : An Analytic Study of Opinions</i></p> <p><i>Muthhanna Journal of Administrative and Economic Sciences (MJAES)</i>, Vol. 13 No. 1, 2023.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan meningkatkan <i>soft skill</i> maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel <i>soft skill</i> 2. Variabel kinerja 	Lokasi penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	http://dx.doi.org/10.52113/6/2023-13-1/1-22			
23	Botang Guo <i>et al.</i> (2021) <i>The Relationship between Achievement Motivation and Job Performance among Chinese Physicians: A Conditional Process Analysis</i> <i>Biomed Research International</i> , 2021. https://doi.org/10.1155/2021/6646980	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, dan organizational commitment dapat memediasi motivasi terhadap kinerja	1. Variabel motivasi 2. Variabel kinerja	1. Variabel <i>organizational commitment</i> 2. Lokasi penelitian
24	Defri Ramadan Wardiansyah <i>et al.</i> (2024) <i>The Effect of Employee Motivation and Employee Engagement on Job Performance Mediated by Job Satisfaction</i> <i>International Journal of Research in Business and Social Science</i> , Vol. 13 No. 1, 2024. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3133	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan, dan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	1. Variabel motivasi 2. Variabel kinerja	1. Variabel <i>employee engagement</i> 2. Lokasi penelitian
25	Cheng-Wen Lee, Alum Kusumah (2019) <i>Soft skills Influencing Motivation and Their Impact on The Employee Performance: An Indonesian Company Case</i> <i>International Entrepreneurship Review</i> , Vol. 5 No. 4, 2019.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>soft skill</i> berpengaruh positif terhadap motivasi dan terhadap kinerja	1. Variabel <i>soft skill</i> 2. Variabel motivasi 3. Variabel kinerja	Lokasi penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul, dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	http://dx.doi.org/10.15678/IER.2019.0504.08			

Sumber : Data diolah peneliti (2024)

2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian pustaka dan beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk memperkuat hipotesis yang diajukan oleh peneliti. Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia yang kompeten dan termotivasi. Tanpa adanya dukungan dari karyawan yang memiliki *soft skill* yang baik dan motivasi kerja yang tinggi, perusahaan akan sulit mencapai target yang telah ditetapkan. Pada penelitian ini, peneliti ingin mengetahui pengaruh dari variabel independen yaitu *soft skill* dan motivasi kerja terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Asia Afrika Bandung. Berikut ini adalah kerangka pemikiran untuk menjelaskan bagaimana pengaruh antara variabel-variabel tersebut berdasarkan konsep teori sehingga peneliti dapat membuat kesimpulan sementara.

2.2.1 Pengaruh *Soft skill* Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian-penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa *soft skill* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Novita Sari Siahaan dan Humisar Sihombing (2018) menemukan bahwa *soft skill* berpengaruh lebih dominan dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Mereka menekankan bahwa kemampuan interpersonal dan komunikasi yang baik dari karyawan dapat meningkatkan efektivitas kerja dan kolaborasi tim. Wahyu Astutik dan M. Sulhan (2022) juga mengungkapkan bahwa *soft skill* memiliki pengaruh signifikan dalam

mendorong peningkatan kinerja karyawan. Mereka menunjukkan bahwa melalui pelatihan kerja yang fokus pada pengembangan *soft skill*, karyawan dapat lebih efektif dalam mengelola emosi, berkomunikasi, dan menyelesaikan konflik.

Penelitian lain oleh Rani Indah Putri dan Kartini Harahap (2023) mendukung temuan ini, dengan menunjukkan bahwa *soft skill*, bersama dengan *hard skill* dan pengalaman kerja, berpengaruh baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Mereka menyatakan bahwa *soft skill* yang baik memungkinkan karyawan untuk beradaptasi lebih baik dengan lingkungan kerja dan tantangan yang ada. Dian Septianti dan Muhni Pamuji (2022) menambahkan bahwa *soft skill* bersama dengan self-actualization dan iklim organisasi memiliki peranan penting dalam meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Mereka menekankan bahwa aktualisasi diri dan iklim organisasi yang mendukung sangat penting untuk pengembangan *soft skill*.

Penelitian mengenai pengaruh *soft skill* terhadap kinerja karyawan juga dilakukan oleh Peter Ngek Shillie dan Nicoline Neba Nchang (2023) serta Ahmed Hussain Hassan Aljarjari dan Zaynab Rabei Mohammed Aldubooni (2023) dengan hasil penelitian bahwa semakin tinggi *soft skill* yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula kinerja yang mereka capai. Penelitian mereka menunjukkan bahwa *soft skill* yang baik tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga kepuasan kerja karyawan. Menurut peneliti, ini menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan *soft skill* tidak hanya menguntungkan bagi kinerja organisasi tetapi juga meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Dari berbagai penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *soft skills* memiliki peran yang krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan di berbagai sektor industri. Pandangan peneliti menguatkan bahwa perusahaan perlu mengintegrasikan program pelatihan *soft skills* dalam strategi pengembangan karyawan mereka untuk mencapai hasil yang optimal. Peneliti menduga bahwa *soft skill* yang baik menjadi faktor penting dalam menentukan produktivitas dan efektivitas kinerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang konsisten. Hima Barima, Anastasia Anggarkusuma Arofah, dan Endah Lestari (2021) dan Deny Sudrajat *et al.* (2022) mengemukakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Mereka menekankan bahwa karyawan yang termotivasi cenderung lebih bersemangat dan berfokus pada pencapaian tujuan perusahaan. Begitu juga dengan Kemas Zulfikri dan Trisninawati (2022), yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun loyalitas tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan.

Penelitian Muhammad Jimmi Asmoro Putro dan M. Farid Wajdi (2023) di juga mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Mereka menyarankan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dan pemberian penghargaan yang adil dapat meningkatkan motivasi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Selanjutnya, Elzan Fazira dan M. Khoiri (2022) menemukan hasil

serupa, dimana motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Siti Nurhalizah dan Nurvi Oktiani (2024) menambahkan bahwa motivasi kerja, bersama dengan disiplin kerja, secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi tinggi dan disiplin cenderung bekerja lebih efisien dan produktif. Muhammad Abdul Muis, Amrison (2021) juga mengemukakan bahwa motivasi kerja, bersama dengan disiplin dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. Oki Yanto, Shiwi Angelica Cindiyasari Sihono, dan Kemala Puji (2023) dalam penelitian mereka di juga menyimpulkan bahwa motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

Botang Guo et al. (2021) dalam studi mereka di China menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, dan komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh tersebut. Ini menunjukkan pentingnya dukungan organisasi dalam memelihara motivasi kerja. Selain itu, Defri Ramadan Wardiansyah et al. (2024) menemukan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Mereka menekankan bahwa karyawan yang termotivasi dan puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi tidak hanya mempengaruhi kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan baik, tetapi juga meningkatkan

kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi yang efektif untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan guna mencapai kinerja yang optimal. Pendapat peneliti, peningkatan motivasi kerja harus menjadi prioritas utama bagi manajemen perusahaan, karena hal ini secara langsung berkontribusi pada keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan.

2.2.3 Pengaruh *Soft skill* dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian mengenai pengaruh gabungan antara *soft skill* dan motivasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa kedua variabel ini memiliki peran penting dalam meningkatkan performa individu dalam organisasi. I Made Darsana et al. (2023) menemukan bahwa *soft skill* dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Mereka menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat *soft skill* yang tinggi dan motivasi yang kuat cenderung lebih mampu memenuhi target pekerjaan dan berkontribusi lebih besar terhadap tujuan perusahaan.

Adi Sismanto dan Peri Yusrizal (2023) mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa *soft skill*, motivasi, dan *hard skill* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menyoroti bahwa kombinasi antara *soft skill* dan motivasi kerja adalah kunci untuk mencapai performa kerja yang optimal. Mereka menekankan bahwa *soft skill* membantu karyawan dalam berkomunikasi dan bekerja dalam tim, sementara motivasi memberikan dorongan internal yang diperlukan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

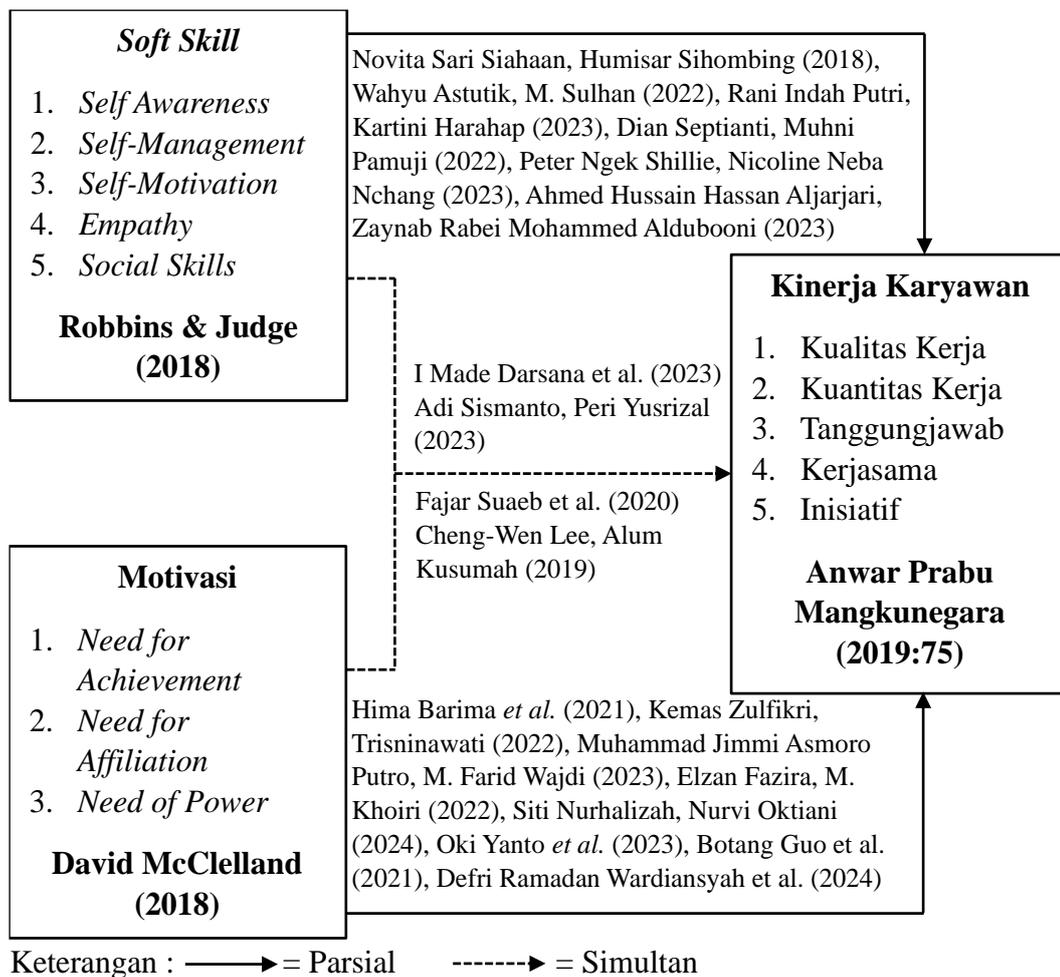
Fajar Suaeb et al. (2020) juga menemukan bahwa *soft skill* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Mereka berargumen bahwa karyawan yang memiliki kemampuan *soft skill* yang baik lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa *soft skill* tidak hanya meningkatkan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas, tetapi juga meningkatkan motivasi mereka untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Penelitian Cheng-Wen Lee dan Alum Kusumah (2019) menegaskan bahwa *soft skill* berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan di perusahaan di Indonesia. Mereka menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *soft skill* yang baik cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan *soft skill* harus menjadi bagian integral dari strategi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

Dari hasil-hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *soft skill* dan motivasi kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kombinasi antara kemampuan interpersonal yang baik dan dorongan internal yang kuat memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Perusahaan harus memberikan perhatian khusus pada pengembangan *soft skill* karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi. Hal ini dapat dicapai melalui program pelatihan yang komprehensif dan strategi manajemen yang berfokus pada penghargaan dan pengakuan terhadap kinerja karyawan.

2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma merupakan pola atau model tentang bagaimana suatu distruktur (bagian dan hubungannya) atau bagaimana bagian-bagian berfungsi perilaku yang didalamnya ada konteks khusus atau dimensi waktu (Lexy J. Moleong, 2018). Berdasarkan teori-teori yang ada dan hasil penelitian terdahulu, paradigma penelitian berfungsi sebagai landasan yang kuat dalam penyusunan dan pelaksanaan penelitian. Paradigma penelitian ini menggambarkan cara pandang peneliti terhadap hubungan antar variabel yang diteliti serta memberikan arah yang jelas dalam pengumpulan dan analisis data. Oleh karena itu, berdasarkan teori-teori dan penelitian sebelumnya, dapat disusun sebuah paradigma penelitian yang menggambarkan kerangka berpikir peneliti sebagai berikut :



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang masih perlu diuji kebenarannya. Berdasarkan Sugiyono (2022:63) mengatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya tersusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh *soft skill* dan motivasi terhadap kinerja karyawan

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh *soft skill* terhadap kinerja karyawan

- b. Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan