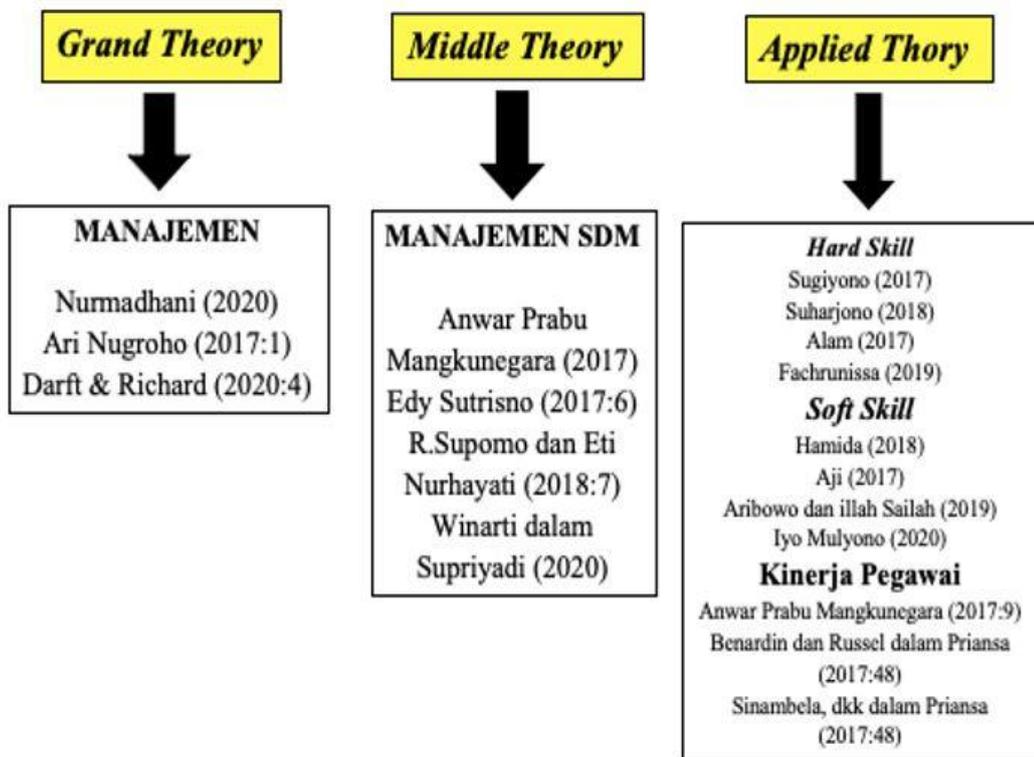


BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini akan dibahas mengenai teori-teori yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti. Teori-teori dalam kajian pustaka ini berdasarkan karangan ilmiah dari laporan penelitian yang dilakukan sebelumnya, berdasarkan sumber-sumber tertulis secara teoritis sehingga dapat dijadikan acuan dalam menyusun kajian pustaka. Teori tersebut dibagi menjadi tiga bagian yang terdiri dari: *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory* yakni sebagai berikut:



Gambar 2.1 Teori Yang Digunakan
Sumber : Data Diolah Peneliti, 2022.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan sebuah ilmu dan seni dalam mengelola fungsi-fungsi manajemen, Menurut Nurmadhani, (2020:3) “Mengemukakan manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Sedangkan M. Manullang (2018, 2) berkata bahwa “Manajemen merupakan suatu seni serta ilmu dalam melaksanakan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penataan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia guna menggapai tujuan yang telah di tetapkan”.

Manajemen merupakan langkah awal untuk melakukan kegiatan pengelolaan organisasi agar tujuan organisasi tersebut tercapai. Manajemen melibatkan efisiensi dan efektivitas dalam proses maupun kegiatan organisasi, hal ini sesuai dengan teori manajemen yang dikemukakan.

Selanjutnya Pengertian Manajemen menurut Richard (2020:4) “Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan sumber daya organisasi, teori ini menunjukkan peran manajemen terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi”.

Keberadaan ilmu manajemen memungkinkan sumber daya dalam organisasi dapat diatur dan dikelola dengan baik dan benar. Dari pengertian manajemen yang telah diuraikan oleh para ahli, maka secara umum manajemen dapat diartikan sebagai aktivitas untuk mengelola sumber daya melalui proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia

(*staffing*), pengarahan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*) agar tujuan sebuah organisasi dapat tercapai.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Dalam melaksanakan aktivitas suatu organisasi fungsi manajemen merupakan rangkaian kegiatan yang dilaksanakan berdasarkan kegunaannya dan melaksanakan setiap tahapan ditentukan dalam melaksanakan setiap aktivitas, Fungsi Manajemen yang dikemukakan oleh Nurmadhani (2020:25) sebagai berikut:

1. Perencanaan

Fungsi ini merupakan awal dari kegiatan manajemen di mulai. Proses perencanaan ini berisi tentang hal apa saja yang menjadi target ataupun tujuan yang ingin dicapai serta langkah apa saja yang akan dibuat untuk pencapaian tersebut. Sedangkan Menurut Usman, (2020:26) “Perencanaan merupakan suatu bentuk aktivitas yang akan diimplementasikan di masa yang akan datang dalam suatu organisasi untuk mendapatkan apa yang diharapkan”. Dimana kegiatan perencanaan ini meliputi pemilihan dan penetapan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijakan, prosedur sehingga apa yang diinginkan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan aktivitas yang meliputi proses mengelompokkan sumber daya yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuannya dan selanjutnya melakukan proses mengidentifikasi tugas yang sudah direncanakan serta memberikan wewenang serta tanggung jawab.

Selanjutnya Fungsi Organisasi menurut Allen dalam Nurmadhani, (2020, p. 30) “Pengorganisasian merupakan suatu aktivitas menetapkan dan

mengelompokkan pegawai yang direkrut serta diberikan wewenang, tanggung jawab dengan harapan setiap level dapat bekerjasama sehingga apa yang diinginkan organisasi tercapai”.

3. Pengarahan

Fungsi pengarahan merupakan proses untuk menumbuhkan semangat kepada pegawai agar bekerja giat serta membimbing mereka melancarkan rencana dalam mencapai tujuan. Lalu Fungsi Pengarahan menurut George R. Terry, (2020:34) “Pengarahan berupa tindakan atau kegiatan yang dilakukan oleh seorang manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang telah ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan dapat tercapai”.

Dengan pengarahan manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan serta memengaruhi pegawai supaya melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi.

4. Pengendalian dan Pengawasan

Pengendalian dan pengawasan merupakan bagian akhir dari fungsi manajemen. Dimana fungsi yang dikendalikan adalah perencanaan pengorganisasian, pengarahan dan penendalian serta pengawasan itu sendiri. Fungsi pengendalian merupakan proses penentuan, penilaian dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Adapun perbedaan dari pengendalian dan pengawasan yaitu jika pengendalian memiliki wewenang untuk mengambil kebijakan jika terjadi kesalahan di suatu organisasi, sedangkan pengawasan hanya sekedar memberikan saran dan tindakan selanjutnya akan dialihkan kepada pengendali organisasi tersebut.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum sebagai penggerak aktivitas operasional dalam suatu perusahaan dan menjadi salah satu hal yang paling penting adanya untuk mengetahui seberapa besar kinerja dari sebuah perusahaan. Berikut ini merupakan pendapat mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli : (Supomo & Nurhayati, 2018, 7) menyatakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan karyawan dengan maksud dan tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat”. Dilanjutkan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2019, 10) mengatakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan instansi pemerintahan, pegawai dan masyarakat”.

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

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi dan tugas tertentu, fungsi itulah yang akan mengatur sumber daya manusia yang ada di sebuah instansi. Berikut fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P. Hasibuan (2017) adalah sebagai berikut:

a. Fungsi Manajerial:

1. Perencanaan (*Planning*) Dilakukan melalui program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pengembangan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja dan koordinasi dalam bagian perusahaan/instansi pemerintahan.
3. Pengarahan (*Directing*) Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan/instansi pemerintahan.
4. Pengendalian (*Controlling*) Kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan/instansi pemerintahan dan bekerja sesuai dengan rencana.

b. Fungsi Operasional:

1. Pengadaan (*Procurement*) Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan/instansi pemerintah.
2. Pengembangan (*Development*) Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
3. Kompensasi (*Compensation*) Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan/instansi pemerintah.

4. Pengintegrasian (*Integration*) Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan/instansi pemerintah dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
5. Pemeliharaan (*Maintenance*) Kegiatan untuk memelihara atas meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
6. Kedisiplinan (*Discipline*) Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan dan norma-norma sosial.
7. Pemberhentian (*Separation*) Pemberhentian hubungan kerja pegawai disebabkan oleh keinginan pegawai, putusan perusahaan/instansi pemerintah, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusi

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Ratnasari & SE (2019, p. 19) mengemukakan bahwa tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif orang atau tenaga kerja kepada organisasi atau instansi dengan cara yang bertanggung jawab terhadap strategi, etika, dan masyarakat. Tujuan sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan keinginan manajemen senior, tetapi juga harus mempertimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terkena dampak. Empat tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1) Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau instansi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan menimilkkan dampak negatifnya. Organisasi atau

instansi diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial.

2) Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu manajer mewujudkan tujuan organisasi.

3) Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Departemen sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik.

4) Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau instansi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Seorang manajer sumber daya manusia mengacu pada orang yang bertindak sebagai pegawai, dan dia bekerja sama dengan manajer lain untuk membantu mereka dengan masalah sumber daya manusia. Oleh karena itu pada dasarnya manajer harus bertanggung jawab dalam mengelola pegawai di unit kerjanya masing-masing. Adapun tujuan akhir yang ingin dicapai oleh manajemen sumber daya manusia pada dasarnya adalah :

- a. Peningkatan efisiensi.
- b. Peningkatan efektivitas.
- c. Peningkatan produktivitas.

- d. Rendahnya tingkat pemindahan pegawai.
- e. Rendahnya tingkat absensi.
- f. Tingginya kepuasan pelayanan.
- g. Rendahnya komplain dari pelanggan.
- h. Meningkatnya instansi.

Untuk mencapai tujuan akhir tersebut secara bertahap perlu dicapai tujuantujuan yang mendahului yaitu diperolehnya:

- a. SDM yang memenuhi syarat dan dapat menyesuaikan diri dengan instansi melalui: perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, induksi.
- b. SDM yang memenuhi syarat keterampilan, keahlian, dan pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan melalui: pelatihan dan pengembangan karir.
- c. SDM yang memenuhi syarat bekerja sebaik mungkin melalui: motivasi, penilaian karya, pemberian hadiah dan hukuman.

SDM yang memenuh syarat berdedikasi terhadap instansi yang luas terhadap pekerjaannya melalui kesejahteraan (kompensasi), lingkungan kerja yang sehat dan aman, hubungan industri yang baik.

2.1.3 *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-kemampuan seperti ini disebut dengan *hard skill* atau kemampuan teknis. *Hard skill* yang juga sering disebut kemampuan teknis ini sangat diperlukan oleh pegawai dalam rangka melaksanakan serangkaian tugas-tugas pokok untuk mencapai tujuan pekerjaan.

2.1.3.1 Pengertian *Hard skill*

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

Hard skill dapat dinilai dari *Technical test* atau *Practical test*. Elemen *hard skill* dapat terlihat dari *Intelligence Quotient Thinking* yang mempunyai indikator kemampuan menghitung, menganalisa, mendesain, wawasan dan pengetahuan yang luas. *Hard skill* memiliki peran yang sangat penting untuk dikembangkan, maksud dari peran tersebut adalah seseorang akan melakukan sebuah pekerjaan dengan baik dan benar sesuai dengan *hard skill* yang dia miliki. Berikut adalah definisi *Hard skill* dari beberapa ahli :

Menurut Muspah et al (2021, p. 2) “*Hard skills* merupakan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan keterampilan teknis yang berhubungan dengan bidang ilmunya. *Hard skill* merupakan keterampilan teknis yang melekat atau dibutuhkan untuk profesi tertentu, contoh insinyur mekanik membutuhkan keterampilan bekerja dengan permesinan, programmer harus menguasai teknik pemrograman dengan bahasa tertentu”.

Hard skill sering juga disebut dengan kemampuan intelektual (*intellectuall ability*). Kemampuan intelektual (*intellectual ability*) adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk menentukan berbagai aktivitas mental

berpikir, menalar dan memecahkan masalah. Selanjutnya *Hard skill* Menurut Suharjono, (2018) *Hard skill* berhubungan dengan *technical skill* yang diterjemahkan dalam dua hal yaitu:

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

Sedangkan *Hard skill* menurut Fachrunissa, (2019) “*Hard skill* adalah semua hal yang berhubungan dengan pengayaan teori yang menjadi dasar pijakan analisis atau sebuah keputusan”.

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

Banyak organisasi atau instansi yang menetapkan kriteria *hard skill* sebagai ukuran kemampuan atau gambaran dari kualitas kinerja pegawai yang dimiliki oleh organisasi atau instansi tersebut pada konsumennya, dengan tujuan konsumen memberikan pandangan yang positif terhadap organisasi, bahwa karyawan dianggap memenuhi kualitas yang seharusnya. Ini berarti organisasi atau instansi ingin memperlihatkan bahwa kinerja dari pegawainya memiliki kemampuan dalam

pengetahuan dan teknologi, serta mampu menanggapi lingkungan yang senantiasa berubah.

2.1.3.2 Dimensi dan Indikator *Hard skill*

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

Dimensi dan Indikator *Hard skill* Menurut Robbins yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan (2017) yaitu :

1. Kecerdasan angka

Indikatornya adalah kemampuan melakukan aritmatika dengan cepat dan akurat.

2. Pemahaman verbal Indikatornya adalah kemampuan memahami dengan apa yang dibaca atau di dengar.

3. Kecepatan persepsi

Kecepatan persepsi Dengan indikator :

a. Kemampuan mengidentifikasi kemiripan

b. Perbedaan visual secara cepat dan akurat

4. Penalaran induktif

Indikatornya adalah kemampuan mengidentifikasi masalah secara logis.

5. Penalaran deduktif

Dengan indikator :

- a. Kemampuan menggunakan logika
 - b. Menilai implikasi dari sebuah argument
6. Visualisasi spasial

Indikatornya adalah kemampuan membayangkan sebuah objek bila posisinya akan diubah.

7. Daya ingat

Indikatornya adalah kemampuan untuk menyimpan.

2.1.4 *Soft skill*

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

Menurut Hamida, (2018) *Soft skill* sebagai kemampuan seseorang untuk memotivasi diri dan menggunakan inisiatifnya, mempunyai pemahaman tentang apa yang dibutuhkan untuk dilakukan dan dapat dilakukan dengan baik, berguna

untuk mengatasi persoalan kecil yang muncul secara tiba-tiba dan terus dapat bertahan bila problem tersebut belum terselesaikan, dengan demikian, *soft skill* merupakan kekuatan diri untuk berubah ataupun untuk mengatasi berbagai persoalan kerja.

Soft skill adalah kunci menuju hidup yang lebih baik, sahabat lebih banyak, sukses lebih besar, kebahagiaan yang lebih luas, tidak punya nilai, kecuali diterapkan dalam kehidupan sehari-hari baru bernilai. Sedangkan *soft skill* menurut Aji, (2017) “*Soft skill* yang dimiliki oleh setiap orang dengan jumlah dan kadar yang berbeda-beda yang dipengaruhi oleh kebiasaan berfikir, berkata, bertindak dan bersikap”.

Kelemahan dibidang *soft skill* yaitu berupa karakter yang melekat pada diri seseorang. Butuh usaha keras untuk mengubahnya. Namun demikian *soft skill* bukan sesuatu yang sulit. Kemampuan ini bisa diasah dan ditingkatkan seiring dengan pengalaman kerja ada banyak cara meningkatkan *soft skill*, salah satunya melalui *learning by doing* selain itu *Soft Skill* juga bisa diasah dan ditingkatkan dengan cara mengikuti pelatihan-pelatihan maupun seminar-seminar manajemen.

2.1.4.1 Pengertian *Soft skill*

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

(2019) “*Soft skill* adalah keterampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain termasuk dengan dirinya sendiri”.

Atribut *soft skill* dengan demikian meliputi nilai yang dianut, motivasi, perilaku, kebiasaan, karakter dan sikap. *Soft Skill* ini dimiliki oleh setiap orang dengan kadar yang berbeda-beda, dipengaruhi oleh kebiasaan berfikir, berkata, bertindak dan bersikap. Namun, atribut ini dapat berubah jika yang bersangkutan mau merubahnya dengan cara berlatih membiasakan diri dengan hal-hal yang baru.

Sedangkan Pengertian *Soft skill* Menurut Iyo Mulyono (2020) “*Soft skill* merupakan komplemen dari *hard skill*. Jenis keterampilan ini merupakan bagian dari kecerdasan intelektual seseorang, dan sering dijadikan syarat untuk memperoleh jabatan atau pekerjaan tertentu”.

Kemampuan ini muncul dikarenakan yang bersangkutan secara mandiri mampu menggerakkan proses-proses internal untuk terus belajar berusaha, dan menemukan sesuatu yang memberi keuntungan bagi pekerjaannya ataupun bagi pengembangan diri. Sehingga dengan demikian, *soft skill* penting untuk dikuasai karena diperlukan oleh seseorang untuk mengembangkan dirinya dalam melakukan pekerjaan. Menurut Robbins yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan (2018) “*Soft skill* sering juga disebut keterampilan lunak adalah keterampilan yang digunakan dalam hubungan dan bekerjasama dengan orang lain”.

Berbeda halnya dengan Elfindri yang dikutip oleh Amzar Yulianto, (2018) “*Soft skill* merupakan keterampilan dan kecakapan hidup, baik untuk sendiri, berkelompok, atau bermasyarakat, serta dengan Sang Pencipta”.

Dengan mempunyai *soft skill* membuat keberadaan seseorang akan semakin terasa di tengah masyarakat. Keterampilan akan berkomunikasi, keterampilan

emosional, keterampilan berbahasa, keterampilan berkelompok, memiliki etika dan moral, santun dan keterampilan spiritual.

Menurut Aly (2019) “*Soft skill* diartikan sebagai Perilaku personal dan interpersonal yang mengembangkan dan memaksimalkan kinerja seseorang terkait kepercayaan diri, fleksibilitas, kejujuran dan integritas diri”.

Sedangkan Pengertian *Soft skill* menurut Hendrian (2019) “*Soft skill* adalah keterampilan seseorang ketika berhubungan dengan orang lain (*interpersonal skill*) dan keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri (*intrapersonal skill*) yang mampu mengembangkan untuk kerja secara maksimal”.

Selanjutnya Pengertian *Soft skill* menurut Berthal yang dialih bahasakan oleh Muhamad Chamdani (2018) “*Soft skill* sebagai prilaku personal dan interpersonal yang mengembangkan dan memaksimalkan kinerja manusia seperti membangun tim, pembuatan keputusan, inisiatif dan komunikasi”.

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

2.1.4.2 Pengembangan *Soft Skill*

Menurut Widarto (2019) Pengembangan *soft skill* memerlukan 3 hal penting:

1. *Hard work* (kerja keras). Untuk memaksimalkan suatu kerja tentu butuh upaya kerja keras dari diri sendiri maupun lingkungan. Hanya dengan kerja keras, orang akan mampu mengubah garis hidupnya sendiri. Melalui pendidikan yang

terencana, terarah dan didukung pengalaman belajar, seseorang akan memiliki daya tahan dan semangat hidup bekerja keras. Etos kerja keras perlu dikenalkan sejak dini di kampus melalui berbagai kegiatan intra ataupun ekstrakurikuler. Mahasiswa di suatu kampus dengan tantangan ke depan yang lebih berat tentu harus mempersiapkan diri sedini mungkin melalui pelatihan yang menekankan pada aspek *soft skills* baik secara sendiri ataupun kelompok.

2. Kemandirian. Ciri seorang yang mandiri adalah responsif, percaya diri dan berinisiatif. Responsif berarti seseorang tanggap terhadap persoalan diri dan lingkungan. Sebagai contoh bagaimana mahasiswa tanggap terhadap krisis global warming dengan kampanye hijaukan kampusku dan gerakan bersepeda tanpa motor. Menjaga kepercayaan diri seorang mahasiswa untuk memaksimalkan potensi mahasiswa harus sinergis dengan kerja kerasnya. Ini berarti bahwa kerja keras yang dilakukan akan memupuk rasa percaya diri mahasiswa. Kemandirian ditunjukkan juga dari inisiatif mahasiswa. Inisiatif kerja sendiri menampilkan usaha lebih maksimal dibanding dengan kerja karena dorongan orang lain, apalagi dibarengi ide kreatif serta inovatif.
3. kerja sama tim. Keberhasilan adalah buah kebersamaan. Keberhasilan menyelesaikan tugas kelompok adalah pola klasik yang masih relevan untuk menampilkan karakter ini. Pola pelatihan *outbond* yang sekarang marak diselenggarakan merupakan pola peniruan karakter ini.

2.1.4.3 Penggolongan *Soft Skill*

Menurut Putri, (2019) mengemukakan bahwa pada dasarnya *soft skill* terbagi menjadi dua jenis, yaitu :

1. Kualitas personal :

a. Dapat bertanggung jawab

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

b. Kepercayaan diri

Kepercayaan diri secara bahasa adalah percaya pada kapasitas kemampuan diri dan terlihat sebagai kepribadian yang menunjukkan positif. Salah satu ciri kepercayaan diri adalah adanya perasaan kuat atau merasa yakin akan kemampuannya. Mampu bersosialisasi Sosialisasi sebagai proses dimana seseorang internalisasikan norma norma kelompok tempat hidup sehingga berkembang menjadi satu pribadi yang unik. Sosialisasi juga merupakan proses dari seseorang dalam memperoleh kepercayaan sikap, nilai dan kebiasaan dalam kebudayaan.

c. Mampu mengatur diri sendiri (*Self-management*)

Manajemen diri adalah suatu prosedur yang menuntut seseorang untuk mengarahkan atau mengatur tingkah lakunya sendiri, strategi pertama dan utama dalam manajemen diri atau *self management* adalah berusaha mengetahui diri sendiri dari segala kelebihan dan kekurangan (kelemahan). Dengan mengenali diri sendiri, seorang individu dapat mengetahui apa yang sesungguhnya dibutuhkan dalam hidup ini.

d. *Integritas/kejujuran*

Menurut nilai-nilai Kemenkeu, integritas diartikan sebagai berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang

teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral. Integritas adalah apa yang kita katakan, apa yang kita lakukan dan apa yang kita katakan kita lakukan. Seseorang dikatakan tidak memiliki integritas apabila tidak melakukan apa yang dikatakan. Salah satu aspek dari kejujuran adalah adanya konsistensi antara apa yang dikatakan dengan apa yang dilakukan.

2. Interpersonal *skill*

a. *Leadership* (kepemimpinan)

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain, baik seseorang atau sekelompok orang, agar berperilaku untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Definisi ini menunjukkan : pertama, ada kegiatan mempengaruhi ialah usaha-usaha untuk membuat orang lain bertindak atau berperilaku. Dalam konteks ini ada orang yang mempengaruhi yang disebut pemimpin (*leader*), dan ada orang-orang lain (seseorang atau sekelompok) yang dipengaruhi yang disebut pengikut (*follower*). Kedua, ada sasaran yang ingin dicapai yang terdiri atas sasaran antara dan sasaran akhir. Sasaran antara ialah agar pengikut menampilkan perilaku tertentu member kontribusi sesuai dengan yang diinginkan dan dibutuhkan yang merupakan tujuan kepemimpinan (*leadership goals*) sebagai hasil (*outcome*) dan ketiga ada situasi, yaitu berhubungan dengan latar belakang pemimpin, pengikut dan lingkungannya yang terakhir ini sangat ditekankan oleh para teorisi situasional atau kontingensi.

b. Kemampuan bernegosiasi

Negosiasi atau perundingan adalah proses mencapai kepuasan Bersama melalui diskusi dan tawar menawar. Seseorang berunding untuk

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

c. Mampu bekerja sama dalam tim Secara teoritis

Kerja tim adalah kemampuan untuk bekerja sama untuk menuju suatu visi dan misi yang sama, kemampuan mengarahkan pencapaian individu ke arah sasaran organisasi. Dalam kerja sama tim, setiap anggota harus memperlihatkan kompetensi yang kuat untuk berkolaborasi dengan karakter, potensi, bakat, pengetahuan, dan motivasi dari masing-masing individu secara efektif. Kerja sama tim harus berlandaskan pada visi yang berfokus pada tujuan, semangat yang tinggi, sikap ingin tahu, rasa percaya diri yang tinggi. Sebuah kerja sama tim harus memiliki landasan moral dan etika yang kuat.

d. Mau berbagi ilmu dengan orang lain

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

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

1. Keterampilan komunikasi lisan dan tulisan (*communication skill*)
2. Keterampilan bernegosiasi (*organizational skill*)
3. Kepemimpinan (*Leadership*)
4. Kemampuan berfikir kreatif dan logis (*logic and creative*)
5. Ketahanan menghadapi tekanan (*effort*)
6. Kerja sama tim dan interpersonal (*group skill*) dan etika kerja (*ethics*).

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Soft skill

Dimensi dan indikator *Soft skill* menurut Robbins yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan (2018) sebagai berikut :

1. Kesadaran Diri

Indikatornya adalah bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan.

2. Manajemen diri

Indikatornya adalah memiliki rasa percaya diri dalam menyelesaikan masalah.

3. Motivasi diri

Dengan indikatornya :

- a. Kemampuan mengatur diri sendiri

b. Kemampuan mentaati segala peraturan yang berlaku

4. Empati

Indikatornya adalah kemampuan dalam membina sosialisasi yang baik antar pegawai.

5. Keterampilan sosial

Indikatornya adalah berbagi pengetahuan dengan orang lain mengenai Pekerjaan.

2.1.5 Kinerja Pegawai

Dalam suatu instansi banyak hal yang harus diperhatikan seperti hal instansi harus banyak memperhatikan kinerja pegawainya agar kinerja pegawainya tetap berjalan dengan baik dan mendapatkan hasil yang maksimal agar sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang baik akan selalu mencerminkan rasa tanggung jawab yang besar dalam setiap tugas-tugas yang diberikan oleh instansi.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan wujud nyata dari kemampuan seseorang atau merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengembangkan tugas dan pekerjaan yang diberikan instansi. Banyak para ahli yang mendefinisikan tentang pengertian kinerja, dan setiap ahli menjelaskannya secara berbeda sehingga dibawah ini penulis mencantumkan beberapa pengertian dari beberapa ahli.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:9) “Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan Pengertian Kinerja Pegawai menurut Benardin dan Russel dalam Priansa (2017:48) “Kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai”.

Selanjutnya Pengertian Kinerja Pegawai menurut Sinambela, dkk dalam Priansa (2017:48) “Kinerja adalah kemampuan pegawai dalam melakukan keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu, diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur, serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.”

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa kinerja pegawai adalah suatu tingkat pencapaian hasil kerja seseorang dalam suatu instansi dalam waktu tertentu untuk mencapai tujuan instansi.

2.1.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja pegawai

Tujuan penilaian kinerja pegawai untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia suatu organisasi.

Menurut Hasibuan (2017) berpendapat bahwa tujuan penilaian kinerja, yaitu:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya jasa.

2. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana pegawai bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam instansi pemerintahan.

2.1.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Sedangkan Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017, p. 67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\textit{Human Performance} = \textit{Ability} + \textit{Motivation}$$

$$\textit{Ability} = \textit{Knowledge} + \textit{Skill} \quad \textit{Motivation} = \textit{Attitude} + \textit{Situation}$$

1. Faktor Kemampuan (*Ability*).

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge+Skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*).

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*Situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja ada 2 yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Faktor kemampuan mengacu pada kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan sesuai yang diharapkan. Sedangkan faktor motivasi membuat diri pegawai terarah dalam bekerja sesuai rencana untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja pegawai

Selanjutnya Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara dikutip linja Poltak sinambela (2018) sebagai berikut:

1. Kuantitas Kerja (*Quantity*) : menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri. Semakin baik kuantitas kerja dalam memenuhi target akan mempercepat dalam pencapaian tujuan. Adapun indikator-indikator yang terkait adalah:
 - a. Memiliki kemampuan dari seberapa banyak menghasilkan Output.
 - b. Memiliki kemampuan berupa kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Kualitas Kerja (*Quality*) menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian ssuatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi. Adapun indikator-indikator yang terkait adalah:
 - a. Memiliki kemampuan dalam menunjukan hasil sesuai standar (ketepatan).
 - b. Memiliki kemampuan yang telili dalam bekerja.
3. Tanggung Jawab (*Responsibility*) menyatakan kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya. Adapun indikator-indikator yang terkait adalah:
 - a. Menerima pekerjaan yang telah di tentukan.
 - b. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan arahan dan waktu yang telah ditentukan.

4. Kerja Sama (*Team Working*) menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya. Adapun indikator-indikator yang terkait adalah:
 - a. Kemampuan dalam menjaga hubungan Kerjasama dalam bekerja.
 - b. Kemampuan dalam menjalin Kerjasama dalam pekerjaan.
5. Inisiatif (*Initiative*) yakni bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, serta kemampuan dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa adanya Pengarahan terlebih dahulu. Adapun indikator-indikator yang terkait adalah:
 - a. Memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa perintah.
 - b. Memiliki kemampuan mengambil keputusan tanpa perintah.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian serta dapat mempermudah untuk lebih fokus pada bidang kajian yang sedang diteliti. Selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang dilakukan dan juga selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai acuan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis sehingga penelitian yang akan dilakukan dapat dikatakan teruji karena telah ada yang membahas terlebih dahulu mengenai penelitian yang akan dilakukan.

Kajian yang digunakan yaitu mengenai Pengaruh *hard skill* dan *soft skill* Terhadap Kinerja pegawai aparatur sipil negara sesuai dengan latar belakang yang

telah ditentukan sebelumnya. Penelitian terdahulu diambil dari beberapa jurnal yang berasal dari internet. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang diambil dari beberapa jurnal untuk mendukung penelitian yang saat ini sedang dilakukan :

Tabel 2.1
Penelitian Pendahuluan

| No | Peneliti, Judul, Sumber | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|---|--|--|--|
| 1 | Iffah Budiningsih (2020) <i>Pengaruh Hard skill versus Soft Skill dalam pencapaian Kinerja Karyawan Proyek Infrastruktur mass Rapid Transit (MRT) Jakarta</i> <i>Jurnal Akademika, Vol.9. No.2.</i> | <i>Hard skill</i> secara parsial berpengaruh secara nyata terhadap pencapaian kinerja karyawan proyek infrastruktur MRT dan signifikan. | a.Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan. b.Variabel bebas menggunakan <i>Hard skill</i> dan <i>Soft skill</i> . | Lokasi penelitian tidak sama. |
| 2. | Tae Ferdinand (2012) Pengaruh <i>Hard Skill, Soft Skill</i> dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Tenaga Kerja Penjualan PT. Bumiputera Wilayah Wilayah Semarang) | Mengenai penemuan ini, PT Bumiputera perlu meningkatkan <i>Soft skill, Hard skill</i> , dan motivasi karyawannya untuk mencapai kesuksesan yang lebih tinggi serta menjadi perusahaan yang kompetitif. | a.Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan. b.Variabel bebas menggunakan <i>Hard skill</i> dan <i>Soft skill</i> . | a. Variabel X2 Motivasi. b. Lokasi penelitian tidak sama. |
| 3. | Dini Alfanny (2018) Pengaruh <i>Hard Skill, Soft Skill</i> dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Auto 2000 Medan) | Hasil penelitian dari analisis data <i>Hard skill</i> dan <i>Soft skill</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. | a.Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan. b.Variabel bebas menggunakan <i>Hard skill</i> dan <i>Soft skill</i> . | a. Variabel X2 Pengalaman kerja. b. Lokasi penelitian tidak sama. |

| No | Peneliti, Judul, Sumber | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|--|---|--|-------------------------------|
| | Jurnal | | | |
| 4. | Yendras Siswo Rini (2016) Pengaruh <i>Soft Skill</i> dan <i>Hard Skill</i> pada Kinerja Karyawan dengan Pelatihan Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PT. Hilon Surakarta) | Karyawan dan berpengaruh tidak langsung pada kinerja karyawan melalui pelatihan. karyawan dan berpengaruh tidak langsung pada kinerja karyawan melalui pelatihan. | a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan b. Variabel bebas menggunakan <i>Hard skill</i> dan <i>Soft skill</i> . | Lokasi penelitian tidak sama. |
| 5. | Rahayu Widayanti (2012) Pengaruh <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Telkom Kandatel Malang) Jurnal Dinamika Dotcom, Vol.3. No.1 | Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Hard skill</i> dan <i>Soft skill</i> berpengaruh positif dan simultan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, variabel <i>Hard skill</i> dan <i>Soft skill</i> memiliki pengaruh signifikan positif. | a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan. b. Variabel bebas menggunakan <i>Hard skill</i> dan <i>Soft skill</i> . | Lokasi penelitian tidak sama. |
| 6. | Vera Dwi Wijayanti (2021) Pengaruh <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Giri Tirta Kabutabten Gresik Jurnal Penelitian Bisnis Keberlanjutan, Vol.2. No.1 | <i>Hard skill</i> dan <i>Soft skill</i> hipotesisnya didapat akan kebenarannya serta secara simultan dapat terpengaruh signifikan serta positif akan kinerja karyawan. | a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan. b. Variabel bebas menggunakan <i>Hard skill</i> dan <i>Soft skill</i> . | Lokasi penelitian tidak sama. |
| 7. | Eka yulianti muspah (2021) Pengaruh <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i> Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor | Kantor Camat Galessong Utara sepatutnya memberikan teladan yang baik dan dapat ditunjukkan dengan cara menyelesaikan | a. Variabel terikat menggunakan Kinerja pegawai. | Lokasi penelitian tidak sama. |

| No | Peneliti, Judul, Sumber | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|---|--|--|--|
| | Camat Galesong Utara di Kabupaten Takalar Jurnal Ilmu Ekonomi, Vol.4. No.1 | tugas sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. | b.Variabel bebas menggunakan <i>Hard skill</i> dan <i>Soft skill</i> . | |
| 8. | Sri Langgeng Ratnasari (2020) Pengaruh <i>Hard skill</i> , <i>Soft skill</i> dan pelatihan terhadap Produktivitas Pegawai Peserta Pelatihan Jurnal Bening Prodi Manajemen Universitas Riau Kepulauan Batam, Vol.7. No.2 | berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Pegawai dengan <i>Hard skill</i> kurang dari tingkat signifikansi, <i>Soft skill</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas | a.Variabel bebas menggunakan <i>Hard skill</i> dan <i>Soft skill</i> . | a. Variabel X2 Pelatihan. b. Variabel Y Produktivitas pegawai c. Lokasi penelitian tidak sama. |
| 9. | Haryanto (2016) Pengaruh <i>Soft skill</i> dan Komitmen terhadap kinerja karyawan perusahaan di wilayah kabupaten Pasuruan Jurnal Administrasi dan Bisnis, Vol.10. No.1 | Hasil penelitian menunjukkan bahwa peubah <i>Soft skill</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Peubah Kinerja serta besarnya pengaruh total 72,5% | a.Variabel terikat menggunakan Kinerja karyawan. b.Variabel bebas menggunakan <i>Soft skill</i> . | a. Variabel X2 Komitmen. b. Lokasi penelitian tidak sama. |
| 10 | Euis Emiliarsari (2017) Pengaruh <i>Soft skill</i> dan Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Hotel Pelangi Malang | Upaya ini dilakukan untuk mendukung agar karyawan dapat berinteraksi dengan para karyawan lainnya sehingga upaya untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki karyawan dapat dilakukan. | a. Variabel terikat menggunakan Kinerja karyawan. b. Variabel bebas menggunakan <i>Soft skill</i> . | a. Variabel X2 Motivasi kerja. b. Lokasi penelitian tidak sama. |

| No | Peneliti, Judul, Sumber | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|--|---|--|--|
| | Jurnal Riset Manajemen Prodi Manajemen | | | |
| 11 | Niken Dwi Anggraini (2021) Pengaruh <i>Soft skill</i> dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan Jurnal Ilmu Manajemen (MANAGER), Vol.4. No.3 | perpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Balai Penelitian Tanaman Rempah dan Obat (BALLITRO) Bogor, dengan nilai signifikan sebesar $0,947 > \alpha 0,05$ | a. Variabel terikat menggunakan Kinerja karyawan. b. Variabel bebas menggunakan <i>Soft skill</i> . | a. Variabel X2 Pengalaman kerja. b. Lokasi penelitian tidak sama. |
| 12 | Andy Hakim (2021) Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Serta <i>Soft skill</i> Terhadap Kinerja Karyawan Journal of Business and Economics Research (JBE), Vol.2. No.3 | Penelitian ini memperlihatkan antara variabel bebas yaitu pengembangan karir, Motivasi dan <i>Soft skill</i> memiliki nilai yang berbeda terhadap pengaruh masing-masing. | a. Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan. b. Variabel bebas menggunakan <i>Soft skill</i> . | a. Variabel X2 Pengembangan karir. b. Lokasi penelitian tidak sama. |
| 13 | Khairunnisa (2020) Pengaruh <i>Soft skill</i> terhadap kinerja karyawan di Premier Bakso Hotel Padang Jurnal Kajian Pariwisata dan Bisnis Perhotelan. | <i>Soft skill</i> karywan di Premier Basko Hotel Padang menunjukkan secara keseluruhan pada kategori cukup baik dengan persentasei 65% dikategorikan cukup dan sebanyak 19% dikategorikan baik. | a. Variabel terikat menggunakan Kinerja karyawan. b. Variabel bebas menggunakan <i>Soft skill</i> . | Lokasi penelitian tidak sama. |
| 14 | Faidal (2020) Pengaruh <i>Soft skill</i> Dan <i>Hard skill</i> Terhadap Kinerja Pada PT Cahaya | Hasil penelitian menunjukkan secara simultan bahwa nilai Fhitung sebesar 77,159 lebih besar dari Ftabel 3,18 yaitu dengan tingkat | a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan. b. Variabel bebas menggunakan | Lokasi penelitian tidak sama. |

| No | Peneliti, Judul, Sumber | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|---|--|--|---|
| | Indah Madya Pratama Lamongan Jurnal Eco-Entrepreneurship, Vol.6. No.1 | signifikansi $0,000 < 0,1$ | <i>Soft skill</i> dan <i>Hard skill</i> . | |
| 15 | Novita Sari Siahaan (2017) Pengaruh <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i> terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Sumatera Jurnal PLANS Penelitian Ilmu Manajemen & Bisnis, Vol.12. No.2 | Dapat dilihat dari hasil perhitungan Uji F dimana nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($34,784 > 2,38$) dan signifikansi penelitian yang diperoleh dari hasil perhitungan sebesar $0,000 < 0,1$. | a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan. b. Variabel bebas menggunakan <i>Hard skill</i> dan <i>Soft skill</i> . | Lokasi penelitian tidak sama. |
| 16 | Zulkifli Rasid (2018) Pengaruh <i>Hard skill</i> dan <i>Soft skill</i> Terhadap Kinerja karyawan Perum Damri Manado Jurnal EMBA, Vol.6. No.2 | Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>hard skill</i> dan <i>soft skill</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. | a. Sebuah Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan. b. Variabel Independen menggunakan <i>Hard skill</i> dan <i>Soft skill</i> . | Lokasi penelitian tidak sama. |
| 17 | Endang Tirtana Putra (2021) Pengaruh <i>Hard skill</i> dan Disiplin Kerja Tenaga pendidik Di SMK Negeri 1 Pasaman Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif, Vol.6. No.2. | Penelitian ini sejalan dengan bukti empiris atas tidak signifikannya pengaruh disiplin kerja terhadap prestasi kinerja karyawan. | a. Variabel Independen menggunakan <i>Hard skill</i> . | a. Variabel X2 Disiplin kerja tenaga. b. Lokasi penelitian tidak sama. |
| 18 | Wahyuni sri Astutik (2019) Peningkatan Kinerja Melalui <i>Hard skill</i> , <i>Soft skill</i> dan | Komitmen tersebut dijaga dan dipelihara dengan memberikan nilai tambah dan kualitas, serta pelayanan | a. Variabel bebas menggunakan <i>Hard skill</i> , <i>Soft skill</i> . | a. Variabel X2 Pengalaman kerja. |

| No | Peneliti, Judul, Sumber | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|---|---|--|--|
| | <p>Pengalaman Kerja Pada PT. Erajaya Di Malang</p> <p>Jurnal binawakya.or.id/index.php/MBI, Vol.14. No.4.</p> | <p>profesional kepada para pelanggan.</p> | | <p>b. Lokasi penelitian tidak sama.</p> |
| 19 | <p>Muhammad Rifan Tangahu (2022)</p> <p><i>Soft skill</i> dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kantor BPJS Kesehatan Gorontalo)</p> <p>Jurnal Aplikasi Manajemen dan Inovasi Bisnis, Vol.4. No.2.</p> | <p>Hasil penelitian ini dibuktikan dengan perbandingan nilai terhitung dan tabel, di mana thitung memiliki nilai yang lebih besar yaitu dibandingkan tabel.</p> | <p>a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan.</p> <p>b. Variabel bebas menggunakan <i>Soft skill</i>.</p> | <p>Lokasi penelitian tidak sama.</p> |
| 20 | <p>Ana Rokhyati , Roni Kambaran dan Mahdani Ibrahim. (2017)</p> <p>Pengaruh <i>soft skill</i> dan perencanaan karir terhadap kinerja karyawan dengan kualitas pelatihan sebagai variabel modertor (studi pada hasyashi toys industri cilegon)</p> <p>Jurnal</p> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>soft skill</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kualitas pelatihan. sementara kualitas pelatihan tidak terbukti memiliki dampak positif dan signifikan pada <i>soft skill</i>, kualitas pelatihan juga tidak memiliki dampak positif dan signifikan pada perencanaan karir.</p> | <p>a. Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan.</p> <p>b. Variabel bebas menggunakan <i>Soft Skill</i>.</p> | <p>a. Variabel X2 Perencanaan karir.</p> <p>b. Lokasi penelitian tidak sama.</p> |

| No | Peneliti, Judul, Sumber | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|--|---|--|---|
| 21 | Resha Afrilla (2020) Pentingnya <i>Soft skill</i> dan Pengalaman kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Penjual Kosmetik Jurnal Inovasi Bisnis, Vol.8. | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>soft skill</i> dan pengalaman kerja sangat berpengaruh penting untuk meningkatkan kinerja karyawan penjual kosmetik, dilihat dari nilai R Square sebesar 0,880 diarti bahwa pengaruh variabel <i>soft skill</i> dan pengalaman kerja terhadap Kinerja karyawan sebesar 88% sisanya 12 % | a. Variabel terikat menggunakan meningkatkan kinerja karyawan. b. Variabel bebas menggunakan <i>Soft skill</i> . | a. Variabel X2 Pengalaman kerja. b. Lokasi penelitian tidak sama. |
| 22 | Akhmad Jafar, Wahyuni (2016) Pengaruh <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i> Terhadap Kinerja Karyawan di UKM Kain Tenun Sutra dan Kerajinan Sutra Provinsi Sulawesi Selatan Jurnal: | Hasil penelitian diperoleh nilai signifikan lebih kecil dari 0.05 berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Ukm Kain Tenun Sutra dan Kerajinan Sutra Provinsi Sulawesi Selatan. | a. Variabel terikat menggunakan Kinerja Karyawan. b. Variabel bebas menggunakan <i>Soft skill</i> dan <i>Hard skill</i> . | Lokasi penelitian tidak sama. |
| 23 | Yunia R.G Ratuela (2022) Pengaruh <i>Hard skill</i> , <i>Soft skill</i> , dan Efikasi Diri Terhadap Kesiapan kerja Pada Mahasiswa Akhir Jurusan Manajemen FEB UNSRAT Manado Jurnal EMBA, Vol.10. No.1. | <i>Hard skill</i> dan <i>Soft skill</i> dari penelitian ini menghasilkan dari kedua variabel tersebut berpengaruh positif signifikan terhadap kesiapan kerja mahasiswa akhir jurusan manajemen FEB UNSRAT Manado. | a. Variabel bebas menggunakan <i>Hard skill</i> , <i>Soft skill</i> . | a. Variabel X2 Efikasi diri. b. Variabel Y Kesiapan Kerja. c. Lokasi penelitian tidak sama. |
| 24 | Machya Astuti Dewi (2019) | Penelitian kelembagaan ini | A. Variabel bebas | Lokasi penelitian tidak sama. |

| No | Peneliti, Judul, Sumber | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|--|--|---|---|
| | Model Internalisasi <i>Soft skill</i> Bela Negara Bagi Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik (FISIP) Melalui Kegiatan Terintegratif dan Berkelanjutan Jurnal Pertahanan & Bela Negara, Vol.9. No.3. | dilakukan dalam kerangka membangun sistem kegiatan yang terstruktur, sistematis, berkelanjutan dan terintegrasi. | menggunakan <i>Soft skill</i> . | |
| 25 | Dini Tiara Tajriani (2019) Pengaruh <i>Soft skill</i> dan Dukungan Sosial teman kerja Terhadap Kinerja Pemasaran BMT Di Yogyakarta Journal of Sharia Economic (IJSE), Vol.1. No.2. | Dukungan sosial juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja individu. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar 0,73 dan signifikansi probabilitas sebesar 0,00155 | a. Variabel bebas menggunakan <i>Soft skill</i> . | a. Variabel X2 Dukungan sosial partner kerja. b. Variabel Y Kinerja Pemasaran. c. Lokasi penelitian tidak sama. |

Sumber : Hasil diolah oleh peneliti dari berbagai sumber jurnal, 2022.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang tertara pada Tabel 2.1 dapat dilihat danya persamaan dan perbedaan dalam penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan yang terdapat pada penelitian di atas yaitu menggunakan variabel *Hard skill* dan *Soft skill* sebagai variabel *independent* dan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara sebagai variabel *dependent*.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan landasan ilmiah yang memuat teori-teori yang erat hubungannya dengan masalah yang diteliti. Menurut Sugiyono (2017:60)

kerangka pemikiran merupakan suatu model konseptual mengenai teori yang berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebelumnya sebagai permasalahan yang penting. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Sehingga perlu dijelaskan hubungan antara variabel dependen dan independen.

Mengingat pentingnya sumber daya manusia maka instansi harus mendukung, memperhatikan dan menunjang dengan membangun manajemen yang bisa mengatur, mengarahkan dan mengkoordinir pekerjaan yang dibebankan kepada semua pegawai. Banyak instansi yang meyakini kinerja menunjukkan kesesuaian antara harapan yang timbul dan imbalan yang pegawai peroleh dikaitkan dengan disiplin kerja yang dapat membawa pengaruh berpengaruh positif bagi instansi.

Untuk mencapai tujuan, organisasi perlu mempunyai dan didukung dengan sumber daya manusia yang berkontribusi lebih. Tentu pencapaian tujuan tidak hanya pada saat itu saja namun, harus mempunyai nilai berkelanjutan. Salah satu pendorong untuk dapat mencapai tujuan dan mempunyai nilai berkelanjutan instansi adalah mempunyai sumber daya manusia yang *good citizen* (warga negara yang baik), tidak hanya bekerja dan fokus pada apa yang sedang dikerjakan secara sendiri-sendiri namun dapat bekerja secara kerja tim dan membangun kekeluargaan dimana pegawai dapat membantu dan mengharapkan penghargaan yang diberikan oleh instansi. Hal ini tentu saja tidak akan muncul secara sendirinya, melainkan perlu didorong dan dikelola dengan baik salah satunya yaitu *hard skill* dan *soft skill* yang baik.

2.2.1 Pengaruh *Hard Skill* Terhadap Kinerja Pegawai

Hard skill atau kemampuan teknis seperti kemampuan verbal, matematis dan klasifikasi gambar yang baik mampu membuat pegawai bisa terus berkembang

dan meningkatkan prestasi kerja. *Hard skill* cenderung lebih nyata (*visible*) dan relative berada dipermukaan sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Oleh karenanya dengan *hard skill* individu yang baik maka diharapkan kinerja pegawai meningkat lebih baik lagi dalam melaksanakan pekerjaannya. *Hard Skill* yang harus dimiliki oleh seorang pekerja yaitu keahlian teknis, berpikir analitis, manajerial, komunikasi tertulis, perencanaan dan pemikiran konseptual.

Iffah Budiningsih (2020) dalam penelitiannya *hard skill* secara parsial berpengaruh secara nyata terhadap pencapaian kinerja pegawai proyek infrastruktur MRT dan signifikan, sedangkan Yendras Siswo Rini (2016) pegawai dan berpengaruh tidak langsung pada kinerja pegawai melalui pelatihan, marliana budhiningtias (2011)

2.2.2 Pengaruh *Soft Skill* Terhadap Kinerja Pegawai

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

Haryanto (2016) dalam penelitiannya pada Sentra Produk Handycraft Sentra Produk Handycraft dan Boneka Wilayah Kabupaten Pasuruan, Zulfikli Rasid (2018) dalam penelitiannya pada Perum Damri Manado dan Yunia R.G Ratuela (2022) dalam penelitian menunjukkan penelitian ini menghasilkan dari kedua variable yaitu *hard skill* dan *soft skill* berpengaruh positif signifikan.

2.2.3 Pengaruh *Hard Skill* dan *Soft Skill* Terhadap Kinerja Pegawai

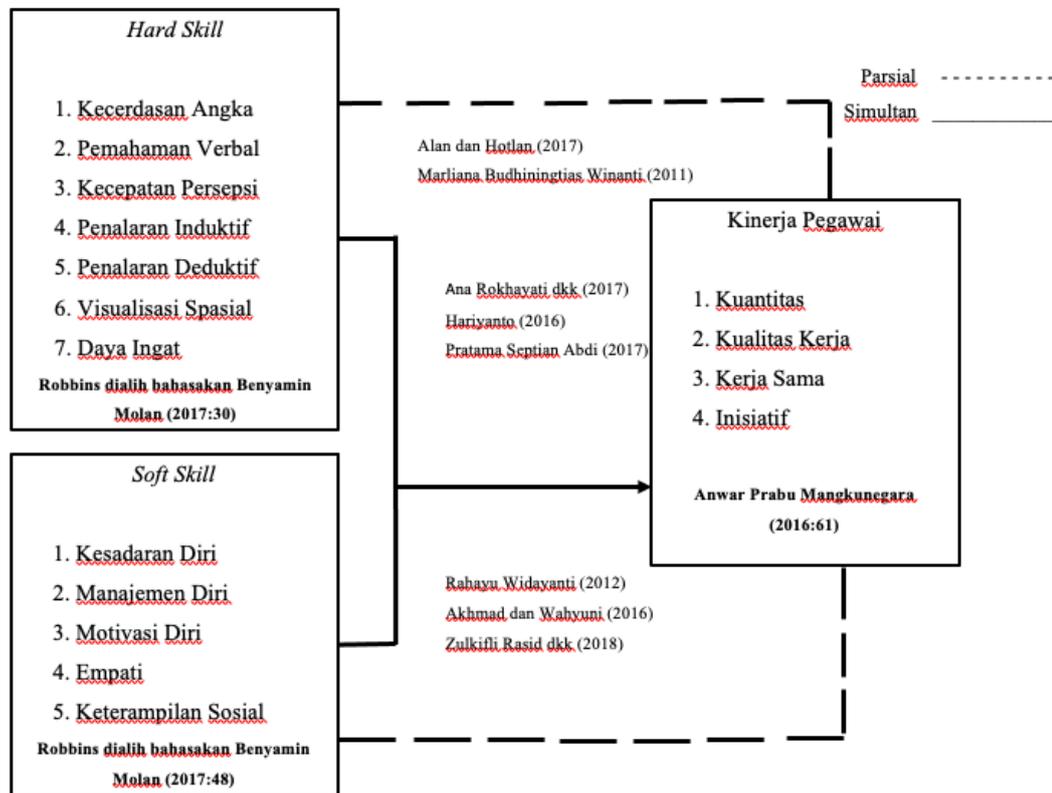
Instansi atau organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusia agar dapat berkembang secara optimal adalah dengan cara meningkatkan kinerja pegawainya. Memiliki *hard skill* dan *soft skill* yang baik akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. *hard skill* dan *soft skill* merupakan faktor yang mendukung untuk terciptanya Kinerja pegawai dengan baik.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Alisa Tri Nawarini (2022) dalam penelitiannya pada Di Universitas Jenderal Soedirman, dalam penelitiannya pada dan dalam penelitiannya pada. Menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan variabel *hard skill* dan *soft skill* mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap Kinerja pegawai. Namun demikian ternyata bukan variabel *soft skill* yang mempunyai pengaruh dominan terhadap Kinerja Pegawai, akan tetapi variabel yang mempunyai pengaruh dominan adalah *hard skill*.

Kondisi ini didasarkan pada keadaan dimana dalam pelaksanaan tugasnya pegawai lebih banyak membutuhkan *hard skill*, sehingga keahlian ini mempunyai pengaruh lebih besar terhadap Kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dialih bahasakan oleh Rokhayati (2017) mengemukakan bahwa “*Hard Skill* memainkan peran yang lebih besar dalam pekerjaan-pekerjaan rumit yang menuntut persyaratan pemrosesan tertentu.”

Berdasarkan pada penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, maka dalam melandasi penelitian yang akan dilakukan penulis di Pusat Survei Geologi Kota Bandung dapat dikatakan bahwa *Hard skill* dan *Soft skill* merupakan faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Peneliti mencoba

mengembangkan penelitian ini sehingga secara sistematis dapat digambarkan sebuah penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian
Sumber : Data diolah oleh peneliti (2022)

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2019:423), hipotesis merupakan kesimpulan sementara terhadap rumusan masalah. Hipotesis sifatnya masih sementara, sehingga perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul. Berdasarkan paradigma yang telah dipaparkan, maka dapat diberikan hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat Pengaruh *Hard skill* dan *Soft skill* terhadap Kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara pada Pusat Survei Geologi Kota Bandung.

2. Hipotesis Parsial

- a. *Hard skill* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- b. *Soft skill* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.