**JURNAL ILMIAH**
**PENGARUH KETERAMPILAN DAN SIKAP KERJA**

**TERHADAP MOTIVASI KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA**

**KINERJA KARYAWAN**

**(Studi Kasus Pada Usaha Menengah Nunenasz *Healty Cookies*)**

**Oleh:**

**BAMBANG SETIADI**

**218020258**

****

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2025**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterampilan dan sikap kerja terhadap motivasi kerja, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif pada usaha menengah *Nunenasz Healty Cookies*, hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan dan sikap kerja secara signifikan memengaruhi motivasi kerja, yang selanjutnya berdampak positif terhadap kinerja. Artikel ini menekankan pentingnya intervensi manajerial yang berfokus pada pengembangan keterampilan teknis, interpersonal, dan literasi dasar, serta pembinaan sikap kerja positif melalui iklim organisasi yang suportif.

**Kata Kunci:** Keterampilan, Sikap Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja, Usaha Menengah

**ABSTRACT**

This study aims to analyze the influence of skills and work attitudes on work motivation, as well as their impact on employee performance. Using a quantitative approach applied to the medium-sized enterprise Nunenasz Healty Cookies, the findings indicate that skills and work attitudes significantly affect work motivation, which in turn positively influences performance. This article highlights the importance of managerial interventions that focus on the development of technical skills, interpersonal abilities, and basic literacy, along with the cultivation of positive work attitudes through a supportive organizational climate.

**Keywords**: Skills, Work Attitude, Work Motivation, Performance, Medium Enterprise

**ABSTRAK**

Panalungtikan ieu boga tujuan pikeun nganalisis pangaruh katerampilan jeung sikap kerja kana motivasi kerja, ogé dampakna kana kinerja karyawan. Ku ngagunakeun pendekatan kuantitatif dina usaha menengah Nunenasz Healty Cookies, hasil panalungtikan nunjukkeun yén katerampilan jeung sikap kerja sacara signifikan mangaruhan kana motivasi kerja, nu saterusna boga pangaruh positif kana kinerja. Artikel ieu nekenkeun pentingna intervensi manajerial nu museur kana pamekaran katerampilan teknis, kamampuhan interpersonal, jeung literasi dasar, sarta pembinaan sikap kerja nu positif ngaliwatan iklim organisasi nu ngarojong.

**Kecap Konci**: Katerampilan, Sikap Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja, Usaha Menengah

**Pendahuluan**

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memegang peranan vital dalam perekonomian nasional, tidak hanya sebagai penggerak lapangan kerja, tetapi juga sebagai tulang punggung ketahanan ekonomi lokal. Menurut data Kementerian Koperasi dan UKM RI (2023), UMKM menyumbang lebih dari 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan menyerap lebih dari 97% tenaga kerja Indonesia. Namun demikian, kontribusi besar ini tidak selalu sebanding dengan tingkat produktivitas dan daya saing yang ditunjukkan oleh pelaku usaha di sektor ini.

Salah satu persoalan mendasar yang dihadapi oleh UMKM adalah keterbatasan kualitas sumber daya manusia (SDM), khususnya dalam aspek keterampilan kerja dan sikap kerja. Mangkunegara (2020:89) menyatakan bahwa:

 *“Kinerja optimal seorang karyawan hanya dapat dicapai jika ia memiliki keterampilan yang tinggi serta didukung oleh sikap kerja yang positif terhadap pekerjaan dan organisasi.”*

Keterampilan yang dimaksud bukan semata keterampilan teknis, tetapi juga keterampilan interpersonal, pemecahan masalah, dan literasi dasar yang menjadi fondasi dalam menghadapi dinamika dunia kerja modern. Sementara itu, sikap kerja mencerminkan orientasi individu terhadap tanggung jawab, disiplin, loyalitas, dan motivasi intrinsik dalam menjalankan tugas.

Dalam konteks ini, Nunenasz Healty Cookies sebuah UMKM yang bergerak di bidang produksi makanan sehat di Kota Bandung menjadi studi kasus yang relevan. Usaha ini mengalami tantangan dalam aspek kinerja karyawan, ditandai dengan rendahnya produktivitas harian, lemahnya inisiatif individu, dan kurangnya tanggung jawab terhadap target dan prosedur kerja. Hasil observasi awal menunjukkan adanya indikasi lemahnya keterampilan operasional dan sikap kerja pasif, yang berdampak pada rendahnya motivasi kerja secara menyeluruh.

Rendahnya motivasi kerja menjadi perhatian penting karena ia berperan sebagai jembatan antara potensi individual (keterampilan dan sikap) dengan output organisasi (kinerja). Sebagaimana ditegaskan oleh Robbins & Judge (2022), motivasi adalah:

 *“the process that accounts for an individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal.”*

Dalam konteks organisasi kecil-menengah seperti UMKM, di mana struktur pengawasan longgar dan sumber daya terbatas, motivasi kerja karyawan menjadi faktor kritikal penentu keberhasilan. Motivasi tidak muncul secara otomatis, melainkan merupakan hasil dari interaksi antara persepsi individu terhadap lingkungan kerja, kepuasan, serta kompetensi yang dimilikinya.

Pertanyaan penelitian kemudian muncul secara alamiah:

1. Sejauh mana keterampilan memengaruhi motivasi kerja di lingkungan kerja UMKM?
2. Bagaimana sikap kerja membentuk atau melemahkan motivasi karyawan?
3. Dan, yang paling penting, bagaimana motivasi kerja berkontribusi terhadap kinerja aktual karyawan?

Permasalahan ini menjadi semakin penting mengingat kelangsungan hidup UMKM sangat tergantung pada efisiensi internal dan produktivitas SDM-nya. Jika tidak ditangani secara sistematis, kelemahan dalam kompetensi dan perilaku kerja akan menurunkan daya saing dan keberlanjutan usaha.

Dengan demikian, penelitian ini dirancang untuk menganalisis pengaruh keterampilan dan sikap kerja terhadap motivasi kerja, serta dampaknya terhadap kinerja karyawan, dengan fokus khusus pada UMKM Nunenasz Healty Cookies sebagai representasi dari tantangan umum sektor usaha menengah di Indonesia.

**Tinjauan Teori dan Literatur**

**Keterampilan (Skills)**

Keterampilan merupakan fondasi esensial bagi pencapaian kinerja yang efektif di tempat kerja. Menurut Robbins & Judge (2022), keterampilan kerja dapat diklasifikasikan ke dalam empat dimensi utama, yaitu:

* Basic Literacy Skills: meliputi kemampuan membaca, menulis, berhitung, serta pemahaman umum yang menjadi dasar aktivitas kerja.
* Technical Skills: mencakup kemampuan praktis dalam mengoperasikan peralatan, mesin, atau aplikasi kerja.
* Interpersonal Skills: berkaitan dengan kemampuan komunikasi, kerja sama, empati, dan pengelolaan konflik.
* Problem-Solving Skills: yaitu kemampuan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis penyebab, dan merancang solusi efektif.

Di era kerja modern, kebutuhan terhadap keterampilan tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga aspek kognitif dan sosial-emosional. Spencer dalam Wibowo (2024:325) menegaskan bahwa keterampilan kognitif seperti berpikir kritis, pemrosesan informasi, dan pengambilan keputusan adalah bagian integral dari competency-based performance.

Keterampilan juga tidak statis, tetapi merupakan hasil akumulasi dari pengalaman kerja, pelatihan, dan pembelajaran adaptif. Oleh karena itu, organisasi yang mampu memfasilitasi peningkatan keterampilan karyawannya akan cenderung menghasilkan SDM yang lebih termotivasi dan produktif.

**Sikap Kerja (Work Attitudes)**

Sikap kerja dapat diartikan sebagai kecenderungan psikologis yang ditunjukkan seseorang terhadap aspek-aspek pekerjaannya, seperti tanggung jawab, loyalitas, kedisiplinan, dan antusiasme. Menurut Robbins & Coulter (2022), sikap kerja terdiri dari tiga komponen: kognitif (keyakinan), afektif (perasaan), dan konatif (kecenderungan bertindak).

Dimensi-dimensi sikap kerja yang umum dikaji dalam konteks organisasi meliputi:

* Kepuasan kerja (job satisfaction)
* Keterlibatan kerja (job involvement)
* Komitmen organisasi (organizational commitment)
* Persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support)
* Sense of belonging dan partisipasi

Menurut Kaswan (2025), sikap kerja yang positif berkorelasi secara langsung dengan keterlibatan emosional (emotional engagement) dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Sikap kerja bukan sekadar respons individu, tetapi merupakan refleksi dari persepsi terhadap nilai, keadilan, dan lingkungan sosial di tempat kerja.

Sikap kerja yang buruk, seperti apatisme, kurangnya rasa memiliki, dan resistensi terhadap perubahan, berkontribusi signifikan terhadap rendahnya motivasi dan pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja.

**Motivasi Kerja**

Motivasi kerja adalah dorongan internal atau eksternal yang menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu tindakan demi mencapai tujuan tertentu. Robbins (2025:96) mendefinisikan motivasi sebagai:

 *“Kesediaan individu untuk mengerahkan upaya tingkat tinggi menuju tujuan organisasi, yang dipengaruhi oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi kebutuhan pribadi.”*

Dua teori utama yang sering digunakan untuk menjelaskan motivasi kerja adalah:

* Teori Hierarki Kebutuhan (Maslow, 1943)

Kebutuhan manusia diklasifikasikan secara hierarkis: fisiologis → keamanan → sosial → penghargaan → aktualisasi diri. Motivasi muncul ketika kebutuhan di satu tingkat telah relatif terpenuhi.

* Teori ERG (Existence, Relatedness, Growth) – Alderfer (1969)

Alderfer memodifikasi model Maslow menjadi tiga kategori kebutuhan:

* Existence (kebutuhan dasar hidup)
* Relatedness (relasi sosial)
* Growth (pengembangan diri)

Teori ini memungkinkan adanya regresi motivasi (frustration-regression), yaitu karyawan yang gagal memenuhi kebutuhan pengembangan bisa kembali terfokus pada kebutuhan eksistensial.

Dalam konteks organisasi, motivasi kerja bukan hanya persoalan insentif, tetapi berkaitan erat dengan iklim kerja, dukungan atasan, peluang berkembang, dan makna kerja itu sendiri. Karyawan yang merasa dihargai dan dilibatkan secara aktif dalam pengambilan keputusan cenderung memiliki motivasi intrinsik yang lebih kuat.

**Kinerja Karyawan (Employee Performance)**

Kinerja merupakan hasil nyata dari proses kerja individu dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Mangkunegara (2025:105) menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh:

* Kemampuan (skill and competence)
* Kemauan (motivasi dan sikap)
* Dukungan organisasi (sarana, lingkungan, gaya kepemimpinan)

Kinerja tidak hanya diukur dari kuantitas dan kualitas hasil kerja, tetapi juga dari aspek seperti ketepatan waktu, kepatuhan prosedur, dan kontribusi terhadap tim.

Kinerja juga mencerminkan efektivitas sistem manajemen organisasi dalam mengelola potensi SDM. Jika keterampilan tidak dikembangkan, motivasi tidak dipelihara, dan sikap kerja diabaikan, maka hasil akhir berupa penurunan produktivitas tidak dapat dihindari.

Dalam konteks UMKM, ukuran kinerja seringkali bersifat kasat mata, seperti jumlah output harian, kehadiran, dan keluhan pelanggan. Namun, di balik indikator tersebut, tersembunyi faktor-faktor psikologis dan perilaku yang perlu diperhatikan secara manajerial.

Keempat variabel utama keterampilan, sikap kerja, motivasi, dan kinerja—memiliki hubungan kausal yang saling berkelindan. Keterampilan dan sikap kerja adalah prediktor motivasi, sedangkan motivasi kerja berperan sebagai mediator penting yang memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Hubungan ini bukan sekadar statistik, melainkan mencerminkan dinamika perilaku manusia dalam konteks organisasi kerja yang nyata.

*“Performance is the visible tip of the iceberg; skills, attitudes, and motivation are the hidden structure beneath.” (Robbins, 2022)*

**Metodologi**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik survei dan analisis jalur (path analysis). Sampel terdiri dari 30 karyawan aktif di *Nunenasz Healty Cookies*. Variabel yang diukur mencakup keterampilan, sikap kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, yang dioperasionalisasikan berdasarkan indikator dari Robbins, Alderfer, dan Kaswan.

**Hasil dan Pembahasan**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*) untuk mengkaji hubungan antara variabel keterampilan (X₁), sikap kerja (X₂), motivasi kerja (Y), dan kinerja karyawan (Z). Hasil pengukuran diperoleh melalui kuesioner dengan skala Likert (1–5), yang dianalisis secara kuantitatif untuk mengidentifikasi pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel.

**Pengaruh Keterampilan dan Sikap Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Dari hasil perhitungan rata-rata skor dimensi variabel keterampilan, diketahui bahwa dimensi problem solving memiliki nilai paling rendah yaitu 2,53. Ini mencerminkan lemahnya kemampuan sebagian besar karyawan dalam menganalisis masalah kerja, mengambil keputusan, dan merancang solusi dalam situasi kerja yang tidak rutin.

Padahal, menurut **Robbins & Timothy (2022:416)**:

*"In dynamic and competitive work environments, problem-solving skills are among the core competencies required to maintain productivity and adaptability."*

Dengan lemahnya keterampilan problem solving, maka motivasi kerja turut terhambat karena karyawan merasa tidak percaya diri saat menghadapi tantangan baru. Hal ini menghambat munculnya perasaan kompeten (a sense of efficacy), yang merupakan unsur penting dalam motivasi intrinsik menurut Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000).

Sementara itu, skor rerata variabel sikap kerja menunjukkan hasil yang relatif rendah, terutama pada dimensi dukungan organisasi, dengan nilai hanya 1,83. Ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden merasa tidak mendapat penghargaan yang memadai atas kontribusinya atau tidak merasa didukung oleh lingkungan kerja secara emosional dan instrumental.

Sebagaimana dijelaskan oleh **Robbins dan Judge (2025)**:

*"Employees who perceive low organizational support are more likely to experience emotional exhaustion, disengagement, and demotivation."*

Kombinasi antara keterbatasan keterampilan dan sikap kerja yang negatif berkontribusi pada rendahnya motivasi kerja secara keseluruhan, yang dalam penelitian ini berada pada kategori cukup baik (mean = 2,78). Namun dimensi hubungan interpersonal mendapatkan nilai terendah (2,30), menunjukkan lemahnya hubungan sosial dan komunikasi di tempat kerja. Hal ini penting, karena Alderfer (1969) menekankan bahwa:

*"Relatedness needs are not only social desires but essential for sustaining motivation in group-based organizations."*

**Dampak Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi kerja sebagai variabel mediasi terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang dalam penelitian ini berada pada kategori cukup (mean = 2,45). Indikator paling lemah adalah inisiatif dan kedisiplinan, yang sering kali merupakan refleksi dari motivasi kerja yang rendah.

Menurut teori Expectancy (Vroom, 1964), kinerja kerja merupakan hasil dari kombinasi antara ekspektasi keberhasilan, nilai hasil kerja, dan tingkat usaha yang diberikan. Dalam konteks penelitian ini, rendahnya motivasi menurunkan tingkat *effort* atau usaha yang diberikan oleh karyawan, sehingga menghasilkan kinerja yang suboptimal.

Mangkunegara (2020:89) menyatakan bahwa:

*"Motivasi kerja merupakan determinan langsung dari kinerja. Tanpa motivasi, keterampilan dan sikap kerja tidak akan efektif."*

Selain itu, fenomena yang muncul dalam penelitian ini mencerminkan prinsip dalam Model Porter & Lawler, bahwa hubungan antara motivasi dan kinerja bersifat kompleks dan dipengaruhi oleh persepsi keadilan, penghargaan, dan faktor instrinsik lain seperti perasaan dihargai.

Fakta bahwa motivasi kerja menjadi variabel mediasi yang kuat juga diperkuat oleh hasil analisis jalur (*path analysis*), yang menunjukkan:

* Keterampilan → Motivasi: koefisien β = 0,437
* Sikap kerja → Motivasi: koefisien β = 0,264
* Motivasi → Kinerja: koefisien β = 0,734

Artinya, perbaikan dalam motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja secara signifikan, meskipun keterampilan dan sikap kerja masih dalam tahap pengembangan. Hal ini menjadi sinyal bahwa intervensi organisasi sebaiknya diarahkan pada pemberdayaan motivasi, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik.

**Kesimpulan**

Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa keterampilan dan sikap kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dan motivasi tersebut merupakan determinan penting terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan dengan kemampuan problem solving yang rendah dan sikap kerja yang pasif cenderung memiliki motivasi kerja yang lemah, yang pada gilirannya menurunkan kualitas dan efektivitas kinerja.

Fokus perbaikan harus diarahkan pada tiga dimensi utama:

1. Keterampilan problem solving, melalui pelatihan berbasis kasus nyata.
2. Dukungan organisasi, dengan peningkatan komunikasi dua arah dan kebijakan penghargaan yang jelas.
3. Hubungan interpersonal, dengan mendorong kolaborasi lintas bagian dan kegiatan peningkatan engagement.

Implikasi manajerial dari penelitian ini sangat penting, terutama bagi UMKM yang memiliki struktur organisasi sederhana namun bergantung pada efektivitas SDM. Intervensi berbasis motivasi dan pengembangan keterampilan menjadi kunci bagi keberlangsungan dan pertumbuhan organisasi.

**Rekomendasi**

1. Pengembangan keterampilan teknis dan interpersonal melalui pelatihan intensif berbasis kompetensi.
2. Penguatan budaya kerja positif dan pembinaan hubungan kerja berbasis empati dan penghargaan.
3. Evaluasi periodik terhadap motivasi dan kinerja, dengan melibatkan pendekatan coaching dan mentoring.

**DAFTAR PUSTAKA**

1. **Buku & Literatur Akademik**

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Edisi XIV). Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.  Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley & Sons.

1. **Referensi Online dan Artikel Ringkasan**

Summary of *Organizational Behavior* oleh Robbins & Judge, edisi 14 dan 19 ed. (sumber ringkasan

*Vroom’s Expectancy Theory of Motivation* – ResearchGate & rangkuman online teoritis

1. **Buku dan Panduan Lengkap tentang MSDM**

Mangkunegara (2020) juga tersaji dalam versi digital dan cetak lainnya berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* ed. 2017 dan 2010

1. **Sumber Tambahan Teori Organisasi dan Manajemen**

The *Job Demands-Resources Model* menjelaskan pentingnya sumber daya organisasi terhadap motivasi dan kinerja

1. **Format Sitasi APA 7th (Contoh):**

 (Artikel online) Vroom’s Expectancy Theory of Motivation. (n.d.). Retrieved from ResearchGate.

(Ringkasan) Robbins, S.P., & Judge, T.A. (n.d.). Summary of *Organizational Behavior*.

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (n.d.). *Job Demands-Resources Model*. Wikipedia.

Mangkunegara, A.A.A.P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Edisi XIV). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley & Sons.