

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (*Human resources management*) adalah suatu kegiatan pendayagunaan, pengembangan penilaian, pemberi balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

Menurut Hamali (2018, 2) menyatakan bahwa: “Manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya”. Menurut Ricardianto (2018, 15) menyatakan bahwa : “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat maksimal”.

#### **2.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Ricardianto (2018, 19) menyatakan bahwa:

- a. Kegunaan Pengembangan Sumber Daya Manusia bagi organisasi
  1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi
  2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
  3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat
  4. Meningkatkan semangat kerja dan komitmen organisasi
  5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen (manajemen partisipatif)
  6. Memperlancar atau mengefektifkan jalannya komunikasi operasional
  7. Penyelesaian konflik secara fungsional.

- b. Kegunaan Pengembangan Sumber Daya Manusia bagi Pegawai
  1. Keputusan lebih baik
  2. Kemampuan menyelesaikan masalah
  3. Internalisasi dan operasional faktor motivasional
  4. Dorongan meningkatkan kemampuan kerja
  5. Memperbesar rasa percaya diri
  6. Tersedianya informasi tentang program pengembangan kemampuan
  7. Meningkatkan kepuasan kerja
  8. Meningkatkan pengakuan atas kemampuan individu
  9. Memperbesar tekad untuk mandiri.

### **2.3 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*).

Alam (2012: 14) mengemukakan bahwa: “*Hard skill* adalah pengetahuan dan kemampuan teknis yang dimiliki seseorang. Pengetahuan teknis yang meliputi pengetahuan dibutuhkan untuk profesi tertentu dan pengembangannya sesuai dengan teknologi, mampu mengatasi masalah yang terjadi serta menganalisis”. Sedangkan menurut Fachrunissa (2015), “*Hard skill* adalah semua hal yang berhubungan dengan pengayaan teori yang menjadi dasar pijakan analisis atau sebuah keputusan”.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli yang telah disebutkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *hard skill* seringkali dimaknai sebagai penetapan ukuran individu dalam hal kemampuan teknis yang bisa dilihat dari bukti-bukti yang dimilikinya, seperti sertifikat, penghargaan dan lain-lain. Hal ini berarti *hard*

*skill* didapatkan seseorang lewat lembaga pendidikan untuk memperoleh kemampuan yang menunjangnya dalam memecahkan masalah.

### **2.3.1 Dimensi dan Indikator *Hard Skill***

Dimensi dan indikator merupakan hal yang sangat penting dalam penelitian, dimana komponen-komponen untuk mengukur komitmen organisasi atau perusahaan. Berikut adalah tujuh dimensi yang membentuk kemampuan intelektual atau *hard skill* adalah kecerdasan angka, pemahaman verbal, kecepatan persepsi, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi spasial, dan daya ingat. Dimensi dan indikator *hard skill* menurut Robbins yang dialih bahasakan oleh Molan (2014:30) yaitu:

1. Kecerdasan angka dengan indikatornya adalah kemampuan melakukan aritmatika dengan cepat dan akurat
2. Pemahaman verbal dengan indikatornya adalah kemampuan memahami dengan apa yang dibaca atau didengar
3. Kecepatan persepsi dengan indikator:
  - a. Kemampuan mengidentifikasi kemiripan
  - b. Perbedaan visual secara cepat dan akurat
4. Penalaran induktif dengan 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 dengan indikatornya adalah kemampuan membayangkan sebuah objek bila posisinya akan diubah
7. Daya ingat dengan indikatornya adalah kemampuan untuk menyimpan.

## **2.4 Pengertian *Soft Skill***

*Soft skill* adalah keterampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain (*Interpersonal skills*) dan keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri

(*Intrapersonal skills*) yang mampu mengembangkan untuk kerja secara maksimal. Konsep tentang *soft skill* sebenarnya merupakan pengembangan dari konsep yang selama ini dikenal dengan istilah kecerdasan emosional (*emotional intelligence*).

Secara garis besar *soft skill* bisa digolongkan ke dalam dua kategori yaitu *intrapersonal* dan *interpersonal skill*. *Intrapersonal skill* mencakup: kesadaran diri (percaya diri, penilaian diri, sifat & preferensi, kesadaran emosional) keterampilan diri dan (perbaikan, kontrol diri, kepercayaan, kelayakan, manajemen waktu, proaktif, hati nurani). Sedangkan *interpersonal skill* mencakup kepedulian sosial (kesadaran politik, mengembangkan orang lain, memanfaatkan keragaman, orientasi pelayanan, empati dan keterampilan sosial (kepemimpinan, pengaruh, komunikasi, manajemen konflik, kerjasama, kerja tim, sinergi).

Abdullah Aly (2017:2) mengemukakan bahwa: *Soft skill* diartikan sebagai Perilaku personal dan interpersonal yang mengembangkan dan memaksimalkan kinerja seseorang terkait kepercayaan diri, fleksibilitas, kejujuran dan integritas diri”. Hendrian (2017:10) mengemukakan bahwa: “*Soft skill* adalah keterampilan seseorang ketika berhubungan dengan orang lain (*interpersonal skill*) dan keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri (*intrapersonal skill*) yang mampu mengembangkan unjuk kerjasecara maksimal”.

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

#### **2.4.1 Dimensi dan Indikator Soft Skill**

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

1. Kesadaran diri dengan indikatornya adalah bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan
2. Manajemen diri dengan 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 dengan indikatornya adalah kemampuan dalam membina sosialisasi yang baik antar karyawan
5. Keterampilan sosial dengan indikatornya adalah berbagi pengetahuan dengan orang lain mengenai pekerjaan.

## 2.5 Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja menurut Mathis dan Jackson (2017, 48) menyatakan bahwa: “Kinerja pada dasarnya adalah hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengembangkan kinerjanya”. Definisi kinerja menurut Ricardianto (2018, 67) yaitu: “Kinerja atau *Performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”. Menurut Wexley dan Yukl (2016, 484) menyatakan bahwa: “Kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*)”.

Berdasarkan berbagai definisi di atas yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil suatu proses kerja karyawan yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan maupun organisasi dalam rangka pencapaian tujuan utama dari organisasi tersebut sebagaimana yang telah ditetapkan oleh organisasi sehingga tujuan utama yang telah ditetapkan sebuah perusahaan maupun organisasi akan tercapai jika semua karyawan hasil suatu proses kerjanya dapat dicapai.

## 2.6 Dimensi dan Indikator Kinerja

Kinerja dapat diukur dan dilihat dari indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja karyawan itu sendiri. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:75) mengemukakan bahwa dimensi dan indikator kinerja dapat diukur yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja, kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu:
  - a. Kerapihan
  - b. Ketelitian
  - c. Hasil kerja
2. Kuantitas Kerja, kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu:
  - a. Kecepatan
  - b. Kemampuan
3. Tanggung jawab, tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:
  - a. Hasil kerja
  - b. Mengambil keputusan
4. Kerjasama kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan atau pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:
  - a. Jalinan kerjasama
  - b. Kekompakan
5. Inisiatif, Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu

perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan maupun pegawai. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan.

## 2.7 Hubungan *Hard Skill* dan *Soft Skill* terhadap Kinerja Karyawan

*Hard skill* dan *soft skill* merupakan dua hal yang saling melengkapi. Keduanya sangat penting bagi kesuksesan di lingkungan kerja. Dunia kerja saat ini membutuhkan sumber daya yang terampil, sebagai seorang pegawai dituntut untuk mempunyai keahlian *hard skill* yang tinggi, *hard skill* merupakan keahlian yang dimiliki pegawai sebagai persyaratan untuk memenuhi kebutuhan instansi, selain harus memiliki keahlian, di era persaingan yang ketat ini juga dituntut untuk memiliki *soft skill* yaitu ketrampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain (*interpersonal skill*) dan ketrampilan seseorang dalam mengatur dirinya sendiri (*intrapersonal skill*), Baik *hard skill* maupun *soft skill* merupakan prasyarat kesuksesan seorang pegawai atau karyawan dalam menempuh kehidupan

## 2.8 Tinjauan Empiris

**Tabel 2.1**  
**Tinjauan Empiris**

No	Nama	Judul	Hasil
1	Rahayu Widayanti	Pengaruh Hard skill dan Soft skill terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT. Telkom Kandatel Malang)	1. <i>Hard skill</i> ( $X_1$ ) dan <i>soft skill</i> ( $X_2$ ) secara bersama berpengaruh secara nyata terhadap kinerja karyawan. Walaupun hanya dua variabel yang digunakan dalam penelitian ini, akan tetapi tingkat pengaruh yang ditunjukkan adalah 47,8%. Ini membuktikan bahwa baik <i>hard skill</i> ataupun <i>soft skill</i> mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1

1	Rahayu Widayanti	Pengaruh Hard skill dan Soft skill terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT. Telkom Kandatel Malang)	2. <i>Hard skill</i> ( $X_1$ ) dan <i>soft skill</i> ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh secara nyata terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang ditunjukkan oleh kedua variabel tersebut cukup besar. Variabel hard skill mempunyai pengaruh sebesar 0,446 sementara soft skill mempunyai pengaruh sebesar 0,336. Besarnya pengaruh tersebut menjadi bukti bahwa baik hard skill ataupun soft skill sangat dibutuhkan oleh karyawan untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan maksimal.
2	Tegar Azizul Hakim Iskandar	Pengaruh Hard Skill dan Soft Skill Terhadap Kecenderungan Keinginan Pemilihan Bidang Kerja Melalui Kepercayaan Diri Mahasiswa (Studi Pada Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember)	<p>1. <i>Hard skill</i> (<math>X_1</math>) berpengaruh signifikan dan dominan terhadap kepercayaan diri (<math>Z</math>) mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dengan arah positif;</p> <p>2. <i>Soft skill</i> (<math>X_2</math>) berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan diri (<math>Z</math>) mahasiswa tingkat akhir Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dengan arah positif;</p> <p>3. <i>Hard skill</i> (<math>X_1</math>) berpengaruh signifikan dan dominan terhadap kecenderungan keinginan pemilihan bidang kerja (<math>Y</math>) di bidang wirausaha pada mahasiswa tingkat akhir Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dengan arah positif.</p> <p>4. <i>Soft skill</i> (<math>X_2</math>) berpengaruh signifikan terhadap kecenderungan keinginan pemilihan bidang kerja (<math>Y</math>) di bidang wirausaha pada mahasiswa tingkat akhir -</p>

Lanjutan Tabel 2.1

2.	Tegar Azizul Hakim Iskandar	Pengaruh Hard Skill dan Soft Skill Terhadap Kecenderungan Keinginan Pemilihan Bidang Kerja Melalui Kepercayaan Diri Mahasiswa (Studi Pada Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember)	<p>Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dengan arah positif.</p> <p>5. <i>Hard skill</i> (<math>X_1</math>) berpengaruh dominan terhadap kecenderungan keinginan pemilihan bidang kerja (Y) di bidang wirausaha pada mahasiswa melalui kepercayaan diri (Z) mahasiswa tingkat akhir Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi;</p> <p>6. <i>Soft skill</i> (<math>X_2</math>) berpengaruh terhadap kecenderungan keinginan pemilihan bidang kerja (Y) di bidang wirausaha pada mahasiswa melalui kepercayaan diri (Z) mahasiswa tingkat akhir Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi;</p> <p>7. Kepercayaan diri (Z) berpengaruh signifikan terhadap kecenderungan pemilihan bidang kerja (Y) di bidang wirausaha pada mahasiswa tingkat akhir Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dengan arah positif.</p>
----	-----------------------------	--	---