

BAB II

KAJIAN PUSTAKA KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTES

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, maka perlu dijelaskan terlebih dahulu mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen.

Menurut Hasibuan. (2014:1)

“Manajemen berasal dari kata to *manage* yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola”. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6M) yaitu *Man, Money, Methode, Machines, Materials dan Market*. Unsur 6M inilah yang akan diatur untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2017: 1-2) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Sedangkan menurut Rivai (2018: 2) mengemukakan bahwa:

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan”.

Pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa definisi manajemen sebagai ilmu dan seni dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan,

penyusunan personalia dan pengendalian secara terarah melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut Amirullah (2015;8) fungsi manajemen dan ruang lingkup pada umumnya dibagi menjadi empat fungsi yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dengan tujuan mencapai hasil yang diinginkan secara efektif dan efisien.

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan proses pembedaan dan penentuan sasaran serta tujuan yang ingin dicapai dengan kesepakatan bersama melalui langkah-langkah strategis guna mencapai visi dan misi yang ada. Melalui sebuah perencanaan, seorang manajer mendapatkan gambaran yang diinginkan untuk melaksanakan proses tersebut.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses koordinasi terhadap setiap sumber daya berupa individu ataupun kelompok untuk menerapkan perencanaan yang telah di buat, mengorganisasikan setiap individu tau kelompok terhadap kegiatan-kegiatan yang telah disepakati.

3. Pengarahan

Pengarahan merupakan proses untuk memberikan motivasi dan arahan kepada pegawai untuk menjaga semangat kerja mereka dan juga dapat melaksanakan kegiatan tersebut secara efisien dan efektif agar dapat mengurangi kendala *human error* yang sering terjadi.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan pengawasan kegiatan untuk menjaga kesesuaian kegiatan dengan visi dan misi yang telah disepakati, dan juga menjaga kualitas atau standar pada kinerja karyawan.

2.1.1.3 Prinsip Manajemen

Menurut Fayol (dalam Rohman, 2017: 32) ada empat belas prinsip manajemen, diantaranya yaitu:

1. Definisi Kerja
2. Otoritas
3. Disiplin
4. Kasatuan komando
5. Kesatuan arah
6. Subordinat
7. Pengajian
8. Sentralisasi
9. Rentang kendali
10. Perintah
11. Pemerataan
12. Stabilitas
13. Inisiatif
14. Semngat tim.

2.1.1.4 Tingkatan Manajemen

Tingkatan manajemen dalam organisasi akan membagi manajer menjadi tiga tingkatan yang berbeda. Menurut Handoko (2017: 17) tingkatan manajemen terdiri atas 1) manajer lini pertama 2) manajer menengah 3) manajer puncak.

1) Manajer lini pertama

Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi/perusahaan yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional, disebut manajemen lini/garis pertama (*first line / first level*). Para manajer ini sering disebut

dengan kepala atau pimpinan (*leader*), mandor (*foremen*), dan penyelia (*supervisors*).

2) Manajer menengah

Meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan kadang-kadang juga karyawan operasional. Sebutan lain bagi manajer menengah yaitu manager departement, kepala pengawas (*superintendents*), dan sebagainya.

3) Manajer Puncak

Klasifikasi manajer tertinggi ini terdiri sekelompok kecil eksekutif. Manajemen puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Sebutan bagi manajer puncak adalah direktur, presiden, kepala divisi, wakil presiden senior, dan sebagainya.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sebelumnya sudah ada sejak dikenalnya organisasi sebagai wadah usaha bersama untuk mencapai suatu tujuan. Peranan sumber daya manusia ini kemudian berkembang mengikuti perkembangan organisasi, ilmu pengetahuan dan teknologi, mengakibatkan semakin berkembangnya pemahaman manusia tentang aspek sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia dengan segala potensi yang dimilikinya sebagai kekayaan (asset) organisasi yang harus didayagunakan secara optimal guna mencapai tujuan

organisasi. Sedangkan manajemen sumber daya manusia diperlukan organisasi untuk sumber daya manusia sedemikian rupa untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2012:1-2),

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Sedangkan Menurut H.Hadari Nawawi (2011:42)

"mengemukakan definisi manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan) ".

Dari definisi-definisi, maka dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian bermacam-macam fungsi manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien dengan maksud mewujudkan tujuan individu, karyawan dan masyarakat.

2.1.2.2 Fungsi-fungsi MSDM

MSDM sendiri merupakan sebuah bidang studi yang mempelajari bagaimana peranan serta hubungan manusia yang ada dalam membantu pencapaian tujuan dari organisasi maupun perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen umumnya yang memfokuskan diri pada unsur Sumber Daya Manusia. Perhatian ini mencakup fungsi manajerial, fungsi operasional, dan peran serta kedudukan Sumber Daya Manusia dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi secara terpadu.

Menurut Mondy (2008:4) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah:

- a) Penyediaan staff (*staffing*), merupakan proses yang menjamin suatu organisasi untuk selalu memiliki, jumlah pegawai yang tepat dengan keahlian-keahlian yang memadai dalam pekerjaan-pekerjaan yang tepat, pada waktu tepat, untuk mencapai organisasi.
- b) Pengembangan sumber daya manusia (*human resource development/HRD*), adalah fungsi MSDM utama yang tidak hanya terdiri atas pelatihan dan pengembangan namun juga aktivitas-aktivitas perencanaan dan pengembangan karier individu, pengembangan organisasi, serta manajemen dan penilaian kinerja.
- c) Kompensasi, mencakup semua imbalan total yang diberikan kepada para pegawai sebagai timbal balik untuk jasa mereka.
- d) Keselamatan dan kesehatan, dimana keselamatan adalah perlindungan bagi para pegawai dari luka yang disebabkan kecelakaan-kecelakaan yang terkait dengan pekerjaan, sedangkan kesehatan adalah bebasnya para karyawan dari sakit secara fisik atau emosi.
- e) Hubungan pergawain dan perburuhan, adalah norma yang dapat diterima bagi banyak pemberi kerja.
- f) Riset sumberdaya manusia, riset ini mencakup seluruh area fungsional.
- g) Kesaling terhubungan fungsi-fungsi MSDM, dimana manajemen harus menyadari bahwa keputusan-keputusan disuatu area akan mempengaruhi area-area yang lainnya.

Menurut Wahjono (2005: 17-19) fungsi-fungsi manajemen sumber daya

manusia adalah :

- a) Pengadaan: dalam fungsi ini terdapat kegiatan-kegiatan rekrutmen, seleksi dan penempatannya. Dalam rekrutmen perusahaan berusaha memikat calon pelamar dengan segala sesuatu yang menarik minat seperti, gaji yang ditawarkan tinggi, kesempatan untuk maju dan berkembang tinggi, jaminan sosial dan hari tua yang baik, dan berbagai fasilitas hidup yang lain.
- b) Pengembangan: karyawan yang ada harus senantiasa dalam kondisi yang cukup baik untuk menjalankan tugas, oleh karena itu ketrampilan dan keahliannya harus senantiasa diperbarui dengan pendidikan dan latihan.
- c) Pemberian kompensasi: karyawan yang ada perlu diberikan imbal jasa yang layak dan sesuai antara sumbangan karyawan kepada perusahaan dalam arti kemampuan pegawai dalam menciptakan nilai tambah bagi perusahaan dan kemampuan perusahaan untuk membayar kompensasi.
- d) Pengintegrasian: berbagai keinginan pegawai harus sedapat mungkin diselaraskan dengan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, manajemen diharapkan perlu berlaku arif dalam menyikapi adanya kemungkinan benturan kepentingan individual dengan jalan mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan apa yang perlu dilakukan karyawan untuk mencapai tujuan tersebut.

- e) Pemeliharaan: kondisi fisik dan psikis pegawai harus senantiasa dipelihara tetap dalam kondisi yang baik sehingga mampu melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan kuantitas dan kualitas yang diinginkan perusahaan.

Berdasar beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai perekrutan pegawai didalam organisasi atau perusahaan, berfungsi dalam pengembangan dan pelatihan ke sumber daya manusia supaya bisa bersaing dan bisa diandalkan dalam organisasi atau perusahaan, selain itu juga berfungsi dalam pemeliharaan tenaga kerja yang meliputi keselamatan dan kesehatan, supaya para pegawai akan merasa aman dalam melakukan pekerjaannya.

2.1.2.3 Ruang Lingkup MSDM

Selain terbatasnya modal, kendala yang paling kritis dihadapi Indonesia adalah terbatasnya manusia Indonesia yang terampil dan berorientasi pada nilai-nilai masyarakat modern yang harus lebih terlahir dari kelahiran yang di miliki. Disamping harus juga tetap berorientasi pada prestasi dan semakin sadar bahwa peningkatan taraf hidup tergantung pada prestasi kerja, yang diukur menurut kuantitas maupun kualitas yang dihaikan.

Menurut Hisabuan (2016)

“sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Menurut Desseler (2015)

“manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi pegawai dan untuk mengurur resale tenaga kerja, kesehatan, dan keselamatan serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan”.

Pengertian menurut Schuler dalam Sutrisno (2015) mengartikan bahwa “Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber-sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat”.

Manusia pada hakikatnya adalah makhluk sosial, dimana secara naluri manusia itu ingin hidup berkelompok. Manifestasi dan kehidupan kelompok ini antara lain timbulnya organisasi-organisasi atau lembaga-lembaga sosial atau masyarakat. Didalam organisasi itu tiap anggota (individu) dapat memenuhi sebagian dari kebutuhannya antara lain menampilkan harga diri dan status soisialnya.

2.1.3 Skill (Keterampilan)

2.1.3.1 Pengertian Skill

Skill adalah kemampuan untuk menggunakan akal, fikiran dan ide dan kreatifitas dalam mengerjakan, mengubah ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut. Keterampilan dapat menunjukkan pada aksi khusus yang ditampilkan atau pada sifat dimana keterampilan itu dilaksanakan.

Menurut Lian (2013)

“keterampilan adalah kemampuan seseorang untuk suatu aktivitas atau pekerjaan”. Menurut Gordon (1994) keterampilan adalah “kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan mudah dan cepat”.

Menurut Famella, Setyanti, & Mufidah (2015) menjelaskan

“penguasaan sebagai kemampuan seseorang untuk melakukan tugas secara akurat dan mudah”.

Solihin (2009:8) menjelaskan bahwa kategori keahlian (skill) ada tiga, yaitu:

1. Kelompok keahlian techical, yaitu kelompok keahlian yang menerapkan pelatihan, pengalaman individu dan pendidikan untuk melakukan pengorganisasian proyek atau kerja secara efektif. Keahlian techical ini dibagi menjadi beberapa keahlian khusus, yaitu:
 - a. Kepakaran teknis (technical expertise), yaitu kemampuan (skill) yang dapat dari pengalaman dan pendidikan serta keahlian untuk memahami dan melakukan komunikasi terhadap teknis yang dianggap penting secara rinci.
 - b. Menjelaskan tujuan, yaitu kemampuan (skill) yang dimiliki individu untuk melakukan pengorganisasian dan membuat schedul terhadap pekerjaan dari unit yang bersangkutan agar tujuan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan dan standar yang ada.
 - c. Melakukan pemecahan masalah, yaitu kemampuan (skill) yang dimiliki individu untuk memecahkan persoalan serta melakukan kolaborasi tim untuk menghadapi permasalahan.
 - d. Kreativitas dan imajinasi, yaitu kemampuan (skill) yang dimiliki individu untuk menciptakan berbagai ide, serta melakukan koreksi dan kemudian mengembangkannya dengan berbagai cara agar produktivitas meningkat.
2. Kelompok keahlian team building, yaitu kelompok keahlian yang mendengarkan dengan penuh kecermatan kemudian mengkomunikasikan dengan jelas untuk melakukan pengembangan terhadap koordinasi tim yang

efektif. Keahlian team building ini dibagi menjadi beberapa keahlian khusus, yaitu:

- a. Mendapat kejelasan pandang dari mendengarkan, yaitu kemampuan (skill) yang dimiliki individu untuk memahami berbagai aktivitas yang dilakukan unit tempat suatu individu bekerja.
 - b. Memberikan pengarahan dan pelatihan, yaitu kemampuan (skill) yang dimiliki individu untuk menjaga kelompoknya untuk tetap mempertahankan skill yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan standar organisasi.
 - c. Memecahkan masalah sebagai tim, yaitu kemampuan (skill) yang dimiliki individu khususnya manajer untuk membantu suatu tim dapat memberikan suatu kontribusi dengan ide-ide yang digunakan untuk meningkatkan kinerja.
 - d. Kooperasi dan koordinasi, yaitu adanya keinginan suatu individu atau kelompok untuk melakukan kerjasama dengan pihak lain baik itu individu maupun unit.
3. Kelompok keahlian drive, yaitu kelompok keahlian mendengarkan dengan jelas untuk melakukan pengembangan terhadap koordinasi tim yang efektif. Keahlian drive ini dibagi menjadi beberapa keahlian khusus, yaitu:
- a. Standar kinerja, yaitu keahlian yang merupakan bentuk upaya untuk menjaga supaya organisasi tetap berjalan, serta keinginan individu ataupun kelompok untuk mengarahkan suatu organisasi agar mencapai target lebih tinggi.

- b. Mengendalikan rincian kerja, yaitu keahlian mengamati sebuah kinerja dengan teliti untuk memastikan bahwa kinerja berjalan sesuai standart kinerja dan tujuan.
- c. Energi, yaitu menunjukkan kepada kelompok atau kolega tentang keinginan untuk bekerja sama dan mengharap adanya timbal balik dari kelompok atau kolega yang di ajak bekerja sama.

Menghidar dari tekanan, yaitu keahlian untuk mengajak orang lain supaya berkenaan melakukan untuk kinerja terhadap aktivitas kinerja suatu individu agar terlihat sebagai bagian dari kerja sama dan tidak ada dominasi yang dilakukan orang lain.

2.1.3.2 Indikator *skill*

Menurut polak (2012) terdapat tiga indikator yang digunakan untuk mengukur skill, yaitu:

1. Keterampilan teknis
Kemampuan yang dimiliki dalam mengembangkan skill seperti keahlian dalam penggunaan komputer.
2. Keterampilan untuk menjalin hubungan kemanusiaan
Kemampuan yang dimiliki seseorang untuk melakukan kerja sama dengan pihak lain.
3. Keterampilan konseptual
Kemampuan seseorang untuk melakukan konseptual terhadap tugas yang telah diberikan.

2.1.4 *Work Attitude*

2.1.4.1 Pengertian *Work attitude*

Work attitude adalah sebagai keadaan mental dan kesiapan saraf yang disusun melalui pengalaman dan bisa memberikan pengaruh dinamis terhadap respon individu lainnya terhadap semua objek yang terkait dengannya.

Robin (2011) menjelaskan bahwa

“sikap kerja berisi evaluasi positif atau negatif yang dimiliki oleh karyawan tentang aspek-aspek lingkungan kerja”.

Kammeyer-muller (2012) menemukan bahwa sikap kerja positif meningkatkan motivasi instrintik, loyalitas, dan hasil kerja yang lebih baik.

Ivancevich (2007: 87) menjelaskan bahwa

“sikap (*attitude*) merupakan sesuatu yang berhubungan dengan mental yang diorganisasikan dan dipelajari dari pengalaman yang kemudian menghasilkan pengaruh yang bersifat spesifik antara respon suatu individu terhadap objek, orang ataupun situasi yang berkaitan”.

Terdapat dari tiga komponen dari sikap (*attitude*) yaitu:

1. Kognisi merupakan komponen yang terdiri dari opini, keyakinan individu, dan persepsi yang kemudian merujuk pada suatu proses berfikir yang menekankan terhadap logika serta rasionalitas.
2. Afeksi merupakan komponen yang berkaitan dengan perasaan atau emosi terhadap situasi, orang, dan kelompok. Afeksi dapat dipelajari dari anggota kelompok, guru, dan orang tua.
3. Perilaku merupakan komponen yang merujuk pada kecenderungan individu untuk melakukan sesuatu atau melakukan suatu tindakan dengan menggunakan cara tertentu terhadap individu lain ataupun objek lain.

2.1.4.2 Adapun Indikator *Work attitude*

Menurut Kendou, Lengkon dan Sendow (2016) menjelaskan bahwa terdapat lima indikator yang dapat digunakan untuk mengukur work attitude, yaitu:

1. Berfikir secara bebas dan fleksibel.
2. Merasa bebas dalam berekspresi.
3. Adanya minat terhadap aktivitas yang kreatif.

4. Merasa percaya terhadap gagasan sendiri.
5. Ikut serta dalam tugas yang menjadi tanggung jawab.

2.1.5 Kinerja Pegawai

2.1.5.1 Pengertian Kineja Pegawai

Margaretha dan Natalia (2012) menjelaskan bahwa:

“kinerja merupakan hasil dari pencapaian oleh pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan kriteria tertentu yang berlaku pada suatu pekerjaan”.

Mangkunegara (2009:67) menjelaskan bahwa

“kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh keryawan baik secara kuantitas dan kualitas dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”.

Hasibuan (2012:94) menjelaskan bahwa

“kinerja merupakan hasil yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan dengan pengalaman, kecakapan, waktu serta kesungguhan”.

Menurut Nawawi (2015:212) menjelaskan bahwa

“kinerja merupakan hasil yang berasal dari kerja seseorang dalam sebuah organisasi atau perusahaan”.

Suntoro (dalam Nawawi, 2015:212) menyatakan bahwa

“kinerja adalah hasil kerja yang diperoleh oleh individu ataupun kelompok dalam suatu organisasi ataupun perusahaan berdasarkan wewenang serta tanggung jawab setiap komponen organisasi yang bersangkutan untuk mencapai tujuan organisasi yang sesuai dengan etika dan moral, tidak melanggar hukum (ilegal)”.

2.1.5.2 Penilaian Kinerja Kinerja Pegawai

Menurut Rivai dan Sagala (2009:24), untuk melakukan penilaian kinerja pegawai, maka diperlukan aspek-aspek untuk mendukung proses penilaian. Antara lain yaitu kualitas pekerjaan, pengetahuan akan pekerjaannya, kerjasama, kepemimpinan inisiatif, kreativitas, perencanaan, sikap, organisasi, usaha, pemecahan masalah, intelegensi, dan motivasi. Selanjutnya aspek penilaian kinerja tersebut dapat dikelompokkan menjadi:

1. Kemampuan konseptual, yaitu pemahaman terhadap penyesuaian bidang gerak setiap unit terhadap bidang operasional organisasi atau perusahaan secara keseluruhan atau dengan kata lain pemahaman terhadap kompleksitas organisasi atau perusahaan.
2. Kemampuan teknis, yaitu penggunaan pengetahuan, teknik, metode, serta peralatan yang dapat digunakan untuk menyelesaikan tugas dan adanya pelatihan serta pengalaman yang diperoleh.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu meliputi memotivasi pegawai, melakukan kerja sama dengan pihak lain, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

2.1.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Mathis dan Jackson (2006:113) menjelaskan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

1. Kemampuan pegawai secara individu untuk melakukan pekerjaan yang dipengaruhi oleh minat, bakat, dan faktor kepribadian.
2. Besarnya usaha yang dicurahkan terhadap pekerjaan yang dipengaruhi oleh etika kerja, motivasi, rancangan tugas, dan motivasi.

3. Dukungan dari organisasi tempat bekerja yang dipengaruhi oleh peralatan dan teknologi, pelatihan dan pengembangan, manajemen dan rekan kerja, serta standart kinerja.

2.1.5.4 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Matis & Jackson (2011) menjelaskan bahwa terdapat lima indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai, yaitu:

1. Kuantitas output.
2. Kualitas output.
3. Ketepatan waktu.
4. Kehadiran.
5. Kemampuan bekerja sama.

Indikator kinerja pegawai menurut Robbins (2006:260), yaitu:

1. Kualitas Pengukuran berasal dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan kesempurnaan tugas terhadap kemampuan dan keterampilan karyawan.
2. Kuantitas adalah berapa besar jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dengan istilah seperti unit jumlah serta jumlah aktivitas yang telah diselesaikan.
3. Ketepatan waktu merupakan tingkatan suatu pekerjaan diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditargetkan.
4. Efektivitas merupakan tingkatan sumber daya organisasi yang digunakan, seperti teknologi, tenaga, bahan baku, dan uang secara maksimal.
5. Kemandirian Tingkat kemampuan seorang karyawan untuk menjalankan fungsi kerjanya tanpa adanya pengawasan dari atasannya.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan bagi penulis dalam melakukan penelitian yang akan dilakukan. Selain itu, penelitian terdahulu digunakan sebagai perbandingan dan tolak ukur untuk penelitian yang akan dilakukan selanjutnya. Beberapa penelitian terdahulu yang dapat dijadikan sebagai acuan untuk penelitian yang akan dilakukan, antara lain sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Jurnal/judul	Pendekatan Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Sari (2017)	Pengaruh Skill Terhadap Kinerja Perangkat Desa (Studi Pada Kantor Desa Sukamaju, Kecamatan Cibadak, Kabupaten Sukabumi).	Penelitian Kuantitatif, regresi linear sederhana	Berdasarkan hasil analisis dan penelitian yang dilakukan maka didapatkan: Skill berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa. Semakin tinggi kemampuan kinerja pegawai, maka semakin baik kinerja yang dihasilkan.
2.	Pratama & Wibowow (2020)	Pengaruh Work Attitude Terhadap Kinerja Perangkat Desa (Studi Kantor Desa Karanganyar, Kecamatan Pulosari, Kabupaten Pemalang)	Penelitian Kuantitatif	Hasil penelitian yang dilakukan Work Attitude yang meliputi, disiplin, tanggung jawab, dan komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perangkat desa.
3.	Lestari (2021)	Pengaruh Skill dan Sikap Kerja terhadap Kinerja Aparatur Desa (Studi Kantor Desa Sumberrejo, Kecamatan Purwosari, Kabupaten Pasuruan)	Penelitian Kuantitatif, regresi linier berganda	Berdasarkan hasil penelitian ini pada Kantor Desa Sumberrejo, Kecamatan Purwosari, Kabupaten Pasuruan. Skill dan Work Attitude secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparatur desa. Secara parsial, Work Attitude memiliki pengaruh paling dominan.
4.	Rahman (2022)	Pengaruh Kompetensi dan Sikap Kerja terhadap Kinerja	Penelitian Kuantitatif	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi (skill) dan Sikap

		Aparatur Pemerintahan Desa (Studi pada Kantor Desa Mekarsari, Kecamatan Rajeg, Kabupaten Tangerang)		kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur pemerintahan desa.
5.	Putri & Handoko (2022)	Pengaruh Skill dan Work Attitude terhadap Kinerja Pegawai Kantor Desa (Studi pada Kantor Desa Banyuwangi, Kecamatan Manyar, Kabupaten Gresik)	Penelitian Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Skill dan Work Attitude secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai desa.

2.2 Kerangka Pemikiran

Sugiyono (2014:128) menyatakan bahwa

“kerangka berpikir akan menghubungkan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian yaitu antara variabel indeviden dan variabel dependen”.

2.2.1 Pengaruh *skill* terhadap Kinerja Pegawai

Skill (Keterampilan) merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan untuk memudahkan suatu pekerjaan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan secara efektif dan efisien tanpa kesulitan, yang menghasilkan suatu kinerja pegawai yang baik. Untuk mempermudah suatu pekerjaan dalam penyelesaian setiap pekerjaan secara efektif dan efisien tanpa adanya kesulitan sehingga akan menghasilkan suatu kinerja pegawai yang baik.

Famella, Setyanti, & Mufidah (2015)

“menjelaskan penguasaan sebagai kemampuan seseorang untuk melakukan tugas secara akurat dan mudah”.

Keterampilan (*skill*) yaitu aktivitas yang dibutuhkan untuk memperoleh suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman pegawai.

Menurut Polak (2012) *Skill* dapat digunakan oleh pegawai seperti keterampilan teknik, keterampilan untuk menjalin hubungan kemanusiaan, dan keterampilan konseptual. Untuk teori penghubungnya adalah *Skill* variable (X_1) dan Kinerja Pegawai variable (Y).

2.2.2 Pengaruh *Work attitude* terhadap Kinerja Pegawai

Work attitude (sikap kerja) merupakan sikap terhadap objek tertentu dan seringkali disertai tindakan. Sikap kerja juga sangat berpengaruh terhadap karyawan agar lebih memahami terhadap sikap yang harus di terapkan oleh karyawan itu sendiri. Maka ini sangat penting terhadap karyawan yang dapat mempengaruhi kerja karyawan agar lebih baik.

Ivancevich dan lainnya. (2007: 87) menyatakan bahwa emosi berhubungan dengan pikiran, dikendalikan dan dipelajari dari pengalaman dan secara spesifik mempengaruhi reaksi seseorang terhadap objek, orang atau situasi yang berhubungan dengannya. Menurut Kendou, Lengkong dan Sendow (2016) *work attitude* dapat digunakan oleh pegawai, seperti dapat berfikir secara bebas dan fleksibel, merasa bebas dalam berekspresi, adanya minat terhadap aktivitas yang kreatif, merasa percaya terhadap gagasan sendiri, ikut serta dalam tugas yang menjadi tanggung jawab. Untuk teori penghubungnya adalah *Work Attitude* variable (X_2) dan Kinerja Pegawai variable (Y).

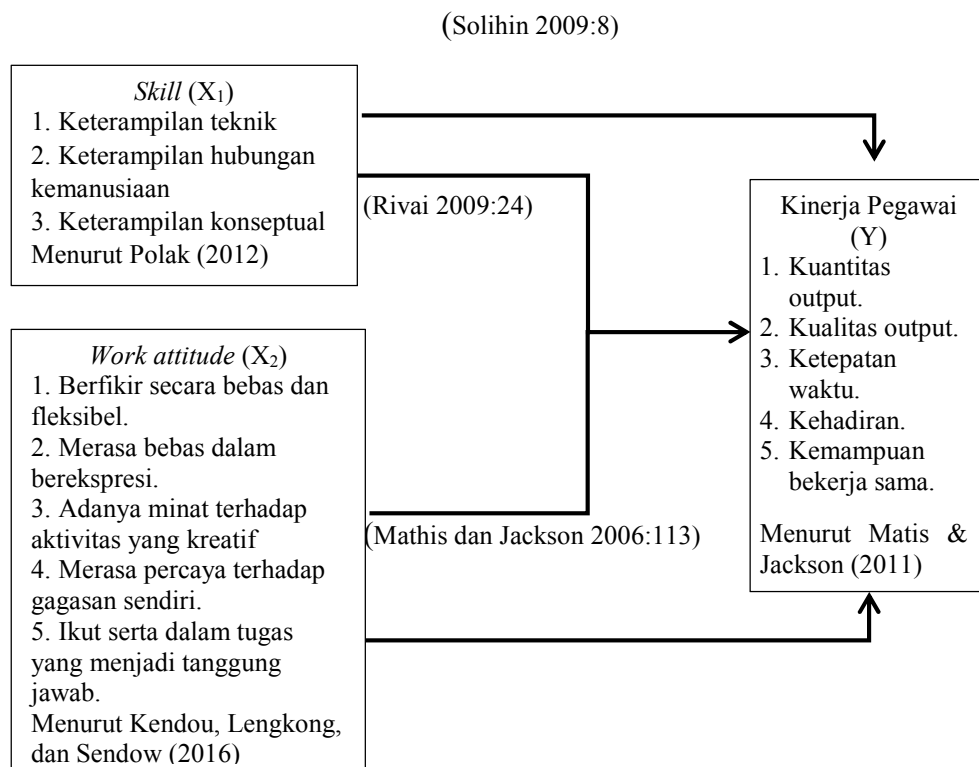
2.2.3 Pengaruh *Skill dan Work Attitude* terhadap Kinerja Pegawai

Untuk mendapatkan kinerja yang baik harus memperhatikan *Skill* dan *work attitude*, harus di terapkan di sebuah perusahaan/organisasi lembaga agar lebih baik kinerjanya pegawainya.

Mangkunegara (2009:67)

“menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan baik secara kuantitas dan kualitas dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”.

Menurut Robbins (2006:260) dapat digunakan oleh karyawan seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian tingkat, sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Untuk teori penghubungnya adalah *Skill* variable (X_1), *Work Attitude* variable (X_2) dan Kinerja Pegawai variable (Y). Berdasarkan uraian tersebut maka dapat di gambar paradigma sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis ilmiah yaitu mencoba untuk mengungkapkan jawaban dari masalah yang diselediki.

Ismael Nurdin dan Sri Hartanti (2019)

“Hipotesis adalah suatu kesimpulan sementara yang belum final, jawaban sementara, dugaan sementara, yang merupakan konstruk penelitian terhadap masalah penelitian, yang menyatakan hubungan antara dua atau lebih variable”.

Penelitian dapat sengaja menyebabkan atau membuat gejala untuk membuktikan hipotesis. Percobaan atau eksperimen musyawarah ini dikenal dengan mencoba musyawarah ini. Jadi, hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban sementara terhadap masalah yang bersifat praduga atau dugaan sementara karena masih perlu membuktikan kebenarannya. Hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

1. Terdapat pengaruh *Skill* terhadap kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh *Work attitude* terhadap kinerja pegawai.
3. Terdapat pengaruh *skill* dan *work attitude* terhadap kinerja pegawai.