

**PENGARUH HARD SKILL DAN SOFT SKILL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi pada PT. Telkom Kandatel Malang)**

**RAHAYU WIDAYANTI
STMIK Pradnya Paramita Malang**

ABSTRACT

The organizational competitive factors may challenge any humans who work for business organization. Public organization, however, only requires its human resource to give primary service. PT. Telkom Kandatel Malang is a public organization moving in the information and communication fields, and providing a telecommunication service and network. The employee of this company plays important role to give a quality service. Good service quality cannot be isolated from employee's hard skill and soft skill. These skills must be improved because the information and telecommunication technology will always develop. It is necessary to match their skills with the technological advance.

Research aims at (1) analyzing the simultaneous effect between hard skill and soft skill on employee performance; (2) analyzing the partial effect between hard skill and soft skill on employee performance; and (3) analyzing the dominant variable affecting employee performance. The employee of PT. Telkom Kandatel Malang is considered as respondent of research.

Interval data are used in this research. Primary data are collected through questionnaire given to 54 employees in some host locker at PT. Telkom Kandatel Malang. Two independent variables are analyzed, i.e. hard skill and soft skill. The dependent variable is employee performance. The collected data are analyzed with multiple linear regression analysis.

Result of research indicates that hard skill and soft skill have positive and simultaneous effect on employee performance. Partially, hard skill and soft skill variables have positive significant effect. Hard skill variable is found as the dominant variable for its effect on employee performance.

Keywords: hard skill, soft skill, employee performance, and multiple regression

1.1 LATAR BELAKANG

Kecepatan perubahan dan kemajuan teknologi yang diaplikasikan di industri menuntut adanya SDM yang memiliki kemampuan beradaptasi dan daya saing yang fleksibel. Tingkat persaingan sumber daya manusia (SDM) di pasar kerja nasional maupun internasional terus meningkat seiring dengan peningkatan pemanfaatan ilmu

pengetahuan dan teknologi baru pada berbagai bidang dunia usaha, serta kebutuhan tingkat profesionalisme (*knowledge, hard skills, soft skills*) yang semakin tinggi.

Usaha peningkatan kualitas lulusan perguruan tinggi di Indonesia berbeda dengan masa sebelumnya karena pasar terbuka (*open market*) telah menyebabkan penetrasi tenaga kerja

dari luar negeri akan semakin besar, sehingga persaingan di tingkat nasional tidak lagi terjadi hanya antar lulusan perguruan tinggi nasional saja, melainkan juga antar lulusan perguruan tinggi nasional dengan lulusan perguruan tinggi dari luar negeri (Ditjen Dikti, 2003).

Upaya Pemerintah Indonesia untuk meningkatkan martabat bangsa Indonesia melalui pendidikan tinggi menjadi fokus Ditjen Dikti. Tahun 2003 Ditjen Dikti menetapkan strategi jangka panjang yang dikenal dengan Program *Higher Education Long Term Strategies* (HELTS) dalam jangka tahun 2003 – 2010 yang mengukuhkan 3 strategi dasar yaitu (1) Daya saing bangsa (2) Otonomi dan desentralisasi dan (3) Kesehatan organisasi (Ditjen Dikti, 2003).

Pemerintah dan perguruan tinggi harus segera menyeleksi semua program studi yang sudah termasuk kategori titik jenuh pasar. Sebaliknya membuka program-program kejuruan yang berorientasi pada pengetahuan, sikap, dan ketrampilan sesuai dengan kebutuhan pasar kerja. Pembelajaran hendaknya berorientasi pada kecerdasan intelektual, emosional, sosial, dan spiritual yang tak terpisahkan dari pengembangan kurikulum berbasis soft skills dan kurikulum berbasis kompetensi; baik lewat jalur pendidikan informal, nonformal dan formal; yang didukung dengan mutu dan kesejahteraan guru dan dosen yang berkualitas tinggi.

Sesuai SK Mendiknas 045/U/2002 telah terjadi pergeseran proses pembelajaran di Perguruan Tinggi dari pembelajaran berbasis isi ke berbasis kompetensi. Proses pembelajaran dari *teacher centered ke student centered learning* (SCL). Pendidikan yang berfokus pada isi sudah seharusnya

bergeser pada proses. Saat ini kepemilikan pembelajaran bukan lagi berpusat pada dosen melainkan mahasiswa yang harus aktif mengkonstruksikan ilmu pengetahuan bersama dosennya sebagai fasilitator, sehingga penekanan bukan lagi hanya pada teori melainkan juga pada bagaimana suatu pekerjaan dikerjakan. Oleh karena itu perubahan kurikulum menjadi penting adanya dengan cara memberikan berbagai pengalaman belajar kepada mahasiswa.

Kurangnya persediaan pekerja yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. Masing-masing dunia usaha/industri dapat memberikan sederet kompetensi teknis maupun non teknis yang berbeda, namun pada umumnya jenis kompetensi non teknis lebih banyak dibandingkan dengan kompetensi teknis.

Sejalan dengan yang dinyatakan oleh manajemen sebuah perusahaan raksasa dibidang perkebunan di Indonesia bahwa telah terjadi kesenjangan persepsi antara dunia pendidikan tinggi dan industri. Perguruan Tinggi memandang bahwa lulusan yang high competence adalah lulusan dengan IPK tinggi dan lulus dalam waktu yang cepat (< 4 tahun), sedangkan dunia industri menyatakan bahwa yang dimaksud dengan lulusan yang "high competence" yaitu mereka yang memiliki kemampuan dalam aspek teknis dan sikap yang baik (non teknis).

Beberapa persyaratan yang diminta oleh perusahaan yang acapkali muncul dapat dilihat pada daftar berikut (Sailah, 2008):

1. Dapat bekerjasama dalam tim
2. Mampu berkomunikasi secara lisan maupun tulisan

3. Mampu menghadapi pekerjaan yang mendesak
4. Mampu bekerja dibawah tekanan
5. Memiliki great sense of services
6. Mampu beradaptasi
7. Memiliki inisiatif dengan sikap intergritas pada pekerjaan
8. Jujur, inovatif, dan kreatif
9. Mampu bekerja mandiri, sedikit bimbingan
10. Memiliki kepemimpinan yang baik
11. Bertanggung jawab dan memiliki komitmen terhadap pekerjaan
12. Memiliki motivasi dan antusias dalam bekerja.

Dalam buku *Lesson From The Top* Karangan Neff dan Citrin (1999) dalam Sailah (2008) yang mewawancarai 50 pengusaha sukses menyimpulkan bahwa dari sepuluh kiat sukses tersebut tak satupun menyebut pentingnya memiliki ketrampilan teknis (*hard skill*) sebagai persyaratan untuk sukses di dunia kerja. Lima Puluh orang tersebut seolah sepakat bahwa yang paling menentukan kesuksesan mereka bukanlah keterampilan teknis (*hard skill*), melainkan kualitas diri yang termasuk dalam kategori keterampilan lunak (*soft skill*) atau keterampilan berhubungan dengan orang lain (*people skills*).

Sepuluh kiat sukses dan enam prinsip inti tersebut di atas semakin menegaskan pentingnya *soft skills* bagi pekerja dan pengusaha serta pemimpin masyarakat. Kriteria diatas bukan berarti tidak mementingkan *hard skill* dalam dunia usaha dan dunia kerja atau dunia bisnis sekalipun. Namun beberapa buku selalu menekankan bahwa di dalam dunia nyata selain *hard skill*, *soft skill* sangat menonjol peranannya dalam membawa orang mampu bertahan di puncak sukses.

Pada hasil survei dari *National Association of College and Employee (NACE)*, USA (2002), kepada 457 pemimpin tentang 20 kualitas terpenting seorang juara. Hasilnya berturut-turut adalah kemampuan berkomunikasi, kejujuran dan integritas, kemampuan bekerja sama, kemampuan interpersonal, beretika, motivasi dan inisiatif, kemampuan beradaptasi, daya analitik, kemampuan komputer, kemampuan berorganisasi, berorientasi pada detail, kepemimpinan, kepercayaan diri, ramah, sopan, bijaksana, indeks prestasi ($IP > 3,00$), kreatif, humoris, dan kemampuan berwirausaha. IP yang kerap dinilai sebagai bukti kehebatan mahasiswa, dalam indikator orang sukses tersebut ternyata menempati posisi hampir buncit, yaitu nomor 17. Nomor-nomor yang menempati peringkat atas, malah kerap disangka syarat basa-basi dalam iklan lowongan kerja. Padahal, kualitas seperti itu benar-benar serius dibutuhkan. (Pikiran Rakyat, 2007)

Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) yang dikeluarkan Biro Pusat Statistik (BPS). Di tahun 2006 jumlah sarjana yang menganggur hanya 183.629 orang, namun melonjak menjadi 409.890 orang di tahun berikutnya. Ada yang berkata, hal itu diakibatkan oleh banyaknya jurusan yang mengalami kejenuhan. Terlalu tinggi angka lulusan di jurusan tertentu, tetapi lapangan pekerjaan yang tersedia tidak mencukupi. Bila benar demikian, kondisi itu menuntut para mahasiswa untuk berpikir kreatif dan pandai melihat peluang di masa depan.

Kualitas lulusan sarjana Mahasiswa Indonesia seringkali tidak mempunyai keahlian (*skill*) lain di luar apa yang didapatkannya di bangku kuliah, padahal kemampuan lain itu amat penting fungsinya, akibatnya posisi

tawar mereka didunia kerja rendah. Karena itu, calon sarjana hendaknya melengkapi diri dengan keahlian lain (*soft skill*).

Persoalan etika menjadi masalah fundamental mengenai keadilan, kejujuran, dan tanggung jawab sosial. Persoalan etika menjadi masalah fundamental mengenai keadilan, kejujuran, dan tanggung jawab sosial. Persoalan timbul mengenai standar etika yang digunakan oleh para manajer dan karyawan, terutama standar etika di organisasi-organisasi bisnis. masalah yang paling sering terjadi adalah penipuan laporan pengeluaran, pembayaran atau penerimaan suap, pemalsuan tanda tangan, dan kebohongan tentang cuti sakit (Stepanek, 2000 dalam Mathis dan Jackson, 2006).

PT. TELKOM Kandatel Malang merupakan perusahaan public service yang bersertifikasi internasional dan menggunakan teknologi dan inovasi tinggi, tentunya mempunyai pedoman, standar, dan target kerja tertentu yang harus diimplementasikan oleh para karyawan. Hal ini sangat ditentukan oleh peran karyawan dalam menghasilkan layanan yang berkualitas. Kualitas layanan yang baik tentu tidak terlepas dari adanya kinerja yang baik pula, sedangkan kinerja yang baik disebabkan karena karyawan memiliki kemampuan *hard skill* maupun *soft skill*.

Berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, namun sampai saat ini masih belum mencapai target yang diharapkan. Peningkatan fasilitas pendukung telah cukup memadai untuk melakukan kerja secara efektif. Ketrampilan yang dimiliki karyawan merupakan suatu hal yang penting dalam menghasilkan kinerja yang baik. Perusahaan secara periodic memberikan pelatihan dan

pengembangan bagi karyawan, hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan *hard skill* dan *soft skill* dalam melayani pelanggan terutama menghadapi perubahan teknologi yang begitu cepat. Ancaman kompetisi internasional dan kondisi perekonomian yang tidak menentu serta perubahan teknologi dan inovasi yang begitu cepat menuntut pimpinan melakukan berbagai upaya untuk memberdayakan sumberdaya manusia secara lebih efektif.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *hard skill* dan *soft skill* secara simultan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah *hard skill* dan *soft skill* secara parsial mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Variabel manakah yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1 Untuk menganalisis apakah *hard skill* dan *soft skill* secara simultan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menganalisis apakah *hard skill* dan *soft skill* secara parsial mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis variable manakah yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu khususnya di bidang sumberdaya manusia tentang seberapa besar pengaruh variable *hard skill* dan *soft skill* bagi kinerja karyawan.

2. Bagi perusahaan dapat digunakan sebagai masukan dalam menetapkan prioritas pengembangan sumberdaya manusia, dan dapat pula digunakan sebagai pertimbangan dalam pembuatan keputusan berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan.
3. Bagi peneliti selanjutnya yang berminat dalam mengembangkan penelitian tentang sumberdaya manusia dapat dipakai sebagai bahan informasi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Empiris

Hasil penelitian Schutte, *et al.*(2001) dengan judul “ *Emotional Intelligence and task Performance*” dengan menggunakan correlation (bahwa individu yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi akan berkinerja yang lebih baik pada tugas cognitive).

Penelitian Wagimin(2002) tentang “Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Terhadap Prestasi Kerja(Studi Pada Karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Pos Solo)” dengan menggunakan analisis regresi berganda menyimpulkan bahwa variable-variabel kebutuhan eksistensi, keterkaitan, pertumbuhan dan kemampuan intelektual secara bersama maupun secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan, dan variable kemampuan intelektual mempunyai pengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan.

Hasil penelitian dari Slasky dan Cartwright(2003) menyimpulkan bahwa (Program pelatihan *emotional intelligence*(EI) menghasilkan kenaikan yang signifikan pada EI . Terdapat

pengaruh yang positif dan signifikan pada kesehatan dan kesejahteraan, hal ini didukung oleh data kualitatif. Bagaimanapun tidak ada dampak signifikan pada kinerja).

Hasil penelitian dari Pribadi(2003) dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Terhadap Prestasi Kerja”. Dengan menggunakan analisis regresi linear berganda menyimpulkan bahwa secara simultan variable independen yang terdiri dari kebutuhan eksistensi, kebutuhan relasi, kebutuhan untuk berkembang, kemampuan teknis dan kemampuan perilaku mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variable dependen prestasi kerja karyawan. Secara parsial kebutuhan berkembang dan kemampuan teknis mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja, sedangkan kebutuhan eksistensi, kebutuhan relasi dan kemampuan perilaku tidak cukup bukti untuk menyimpulkan bahwa masing-masing variable tersebut berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

Hasil penelitian dari Douglas, *et al.*(2004) dengan judul “ *Emotional Intelligence as a Moderator between Conscientiousness and Performance*” dengan menggunakan *Hierarchical Moderated Regression Analyses* menyimpulkan (hubungan antara ketelitian dan kinerja akan positif untuk karyawan yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi, dan akan memiliki hubungan negative ketika kecerdasan emosinya rendah).

Hasil penelitian Palumbo, *et al.*(2005) dengan judul “ *The Impact of Job Knowledge in The Cognitive Ability-Performance Relationship*” dengan menggunakan analisa regresi menyimpulkan:

1. Adanya pengaruh yang signifikan antara *cognitive ability* dan *task performance*.
2. Adanya pengaruh yang signifikan antara *job knowledge* dan *task performance*.
3. Adanya pengaruh yang signifikan antara *cognitive ability* dan *job knowledge*.
4. Adanya pengaruh yang signifikan antara *cognitive ability* pada *task performance* dengan mediator variable *job knowledge*.

Hasil penelitian Mustafa dan Agus(2007) dengan judul "Pengaruh Kecerdasan Emosi Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Pada Fungsi Operasi dan Penunjang PT. Pertamina(PERSERO) Unit Pengolahan Balongan Indramayu" dengan menggunakan analisa regresi menyimpulkan bahwa:

- Secara serentak variabel-variabel dalam kecerdasan emosi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktifitas kerja karyawan.
- Secara individual variabel-variabel dalam kecerdasan emosi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktifitas kerja karyawan.
- Salah satu variabel dalam kecerdasan emosi yaitu keterampilan sosial yang paling dominan pengaruhnya terhadap produktifitas kerja pegawai.

2.2 Tinjauan Teori

Kemampuan adalah sebuah trait(bawaan atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang mengerjakan sesuatu mental atau fisik Gibson et al,1996).

Keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas, seperti ketrampilan mengoperasikan komputer,

atau keterampilan berkomunikasi dengan jelas untuk tujuan dan misi kelompok. Istilah-istilah yang digunakan dalam banyak kasus dapat saling ditukar(Gibson et al,1996).

Kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan . Kemampuan adalah sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang. Kemampuan keseluruhan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat factor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik(Robbins, 2008).

Kecerdasan dan keterampilan digolongkan di bawah label "kemampuan" (Robbins, 2008).

Hardskill adalah *Both non-cognitive(or "soft") and cognitive(or "hard") skills are important components of human capital(Simon, 2005)* (Kedua keterampilan baik non cognitive(atau soft) dan cognitive(atau hard) adalah komponen penting dari modal manusia).

Aspek Kognitif(Pengetahuan), mencakup pengembangan kemampuan intelektual dan pengetahuan yang terdiri atas enam katagori yaitu *pengetahuan(knowledge), pemahaman(comprehension), aplikasi(application), analisis(analysis), sintesis(synthesis), dan evaluasi(evaluation)*

Tujuh dimensi yang membentuk kemampuan intelektual adalah kecerdasan angka, pemahaman verbal, kecepatan persepsi, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi spasial, dan daya ingat(Robbins, 2008).

Soft skill adalah ketrampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain(termasuk dengan dirinya sendiri). Atribut softskill, dengan demikian meliputi nilai yang dianut, motivasi, perilaku, kebiasaan, karakter,

dan sikap. Atribut softskill ini dimiliki oleh setiap orang dengan kadar yang berbeda-beda, dipengaruhi oleh kebiasaan berfikir, berkata, bertindak, dan bersikap(Sailah, 2008).

Robbins(2008) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan seseorang untuk mendeteksi serta mengolah petunjuk-petunjuk dan informasi emosional. Orang-orang yang mengenal emosi mereka sendiri dan mampu dengan baik membaca emosi orang lain dapat menjadi lebih efektif dalam pekerjaan mereka. EI terdiri atas lima dimensi :

- Kesadaran diri - sadar atas apa yang anda rasakan
- Manajemen diri – kemampuan mengelola emosi dan dorongan-dorongan Anda sendiri
- Motivasi diri – kemampuan bertahan dalam menghadapi kemunduran dan kegagalan
- Empati – kemampuan merasakan apa yang dirasakan orang lain.
- Keterampilan sosial – kemampuan menangani emosi-emosi orang lain.

BAB III KERANGKA PENELITIAN

3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Beberapa hasil penelitian terdahulu dan landasan teori yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *hard skill* terhadap kinerja, diantaranya adalah:

1. Kemampuan intelektual memainkan peran yang lebih besar dalam pekerjaan-pekerjaan rumit yang menuntut persyaratan pemrosesan informasi (Robbins, 2008).
2. Hasil penelitian dari Wagimin(2002) menunjukkan bahwa variable-variabel kebutuhan eksistensi, keterkaitan, pertumbuhan dan kemampuan intelektual secara

bersama maupun secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan dan variable kemampuan intelektual mempunyai pengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan.

3. Hasil penelitian dari Pribadi(2003) menyimpulkan bahwa secara simultan variable independen yang terdiri dari kebutuhan eksistensi, kebutuhan relasi, kebutuhan untuk berkembang, kemampuan teknis dan kemampuan perilaku mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variable dependen prestasi kerja karyawan. Secara parsial kebutuhan berkembang dan kemampuan teknis mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja, sedangkan kebutuhan eksistensi, kebutuhan relasi dan kemampuan perilaku tidak cukup bukti untuk menyimpulkan bahwa masing-masing variable tersebut berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.

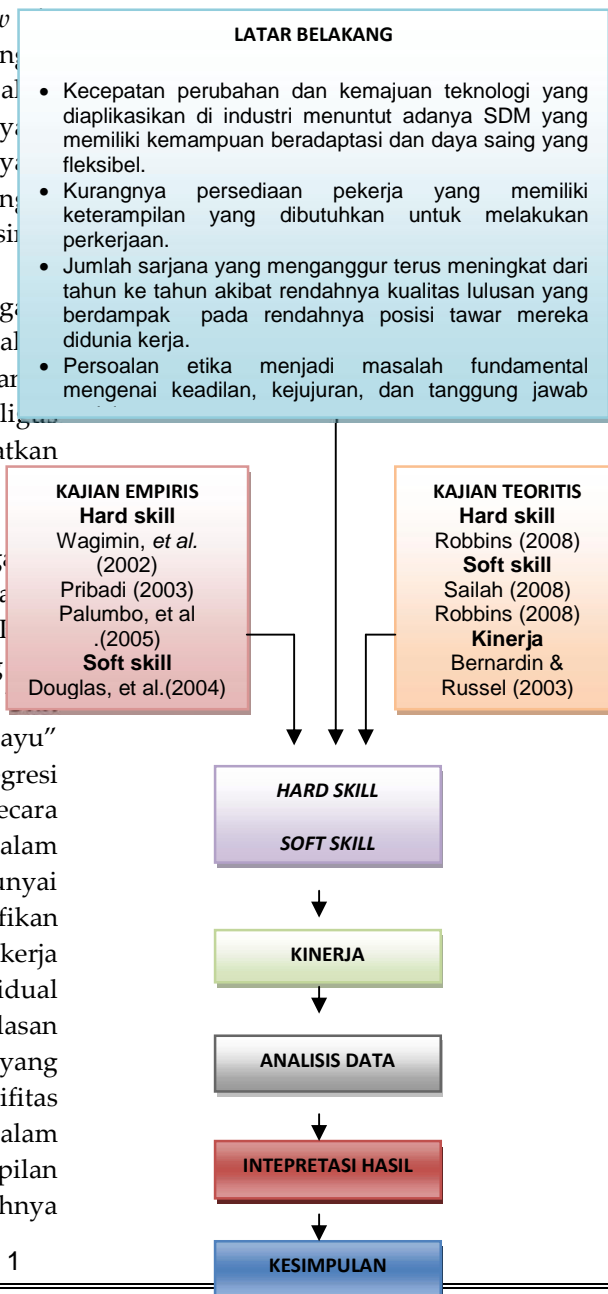
Sedangkan beberapa hasil penelitian terdahulu dan landasan teori yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *soft skill* terhadap kinerja, diantaranya adalah:

1. Hasil penelitian Schutte, et al.(2001) menyimpulkan *that individual higher in emotional intelligence would perform better on a cognitive task after encountering difficulties in working on a task*(bahwa individu yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi akan berkinerja yang lebih baik pada tugas cognitive dan individu yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi akan berkinerja lebih baik pada tugas cognitive setelah menghadapi kesulitan dalam menjalankan tugasnya).

2. ESQ (*emotional, spiritual quotient*) power mampu mencetak para top performers (Agustian, 2004a).
3. Hasil penelitian dari Douglas, et al. (2004) dengan judul “ *Emotional Intellegence as a Moderator between Conscientiousness and Performance*” dengan menggunakan *Hierarchical Moderated regression Analyses* menyimpulkan bahwa *the relationship between conscientiousness and performance score will be positive for employees high in emotional intelligence and negative among those low emotional intelligence* (hubungan antara ketelitian dan kinerja akan positif untuk karyawan yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi dan akan memiliki hubungan negative ketika kecerdasan emosi rendah).
4. EQ (*Emotional Intelligence*) memegang peran begitu penting dalam membangun hubungan antar manusia yang efektif sekaligus peranannya dalam meningkatkan kinerja (Agustian, 2004a)
5. Hasil penelitian Mustafa Agus (2007) dengan judul “Pengaruh Kecerdasan Emosi Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan I Fungsi Operasi dan Penunjang Pertamina (PERSERO) Pengolahan Balongan Indramayu” dengan menggunakan analisa regresi menyimpulkan bahwa secara serentak variabel-variabel dalam kecerdasan emosi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktifitas kerja karyawan. Secara individual variabel-variabel dalam kecerdasan emosi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktifitas kerja karyawan. Variabel dalam kecerdasan emosi yaitu keterampilan sosial paling dominan pengaruhnya

terhadap produktifitas kerja pegawai.

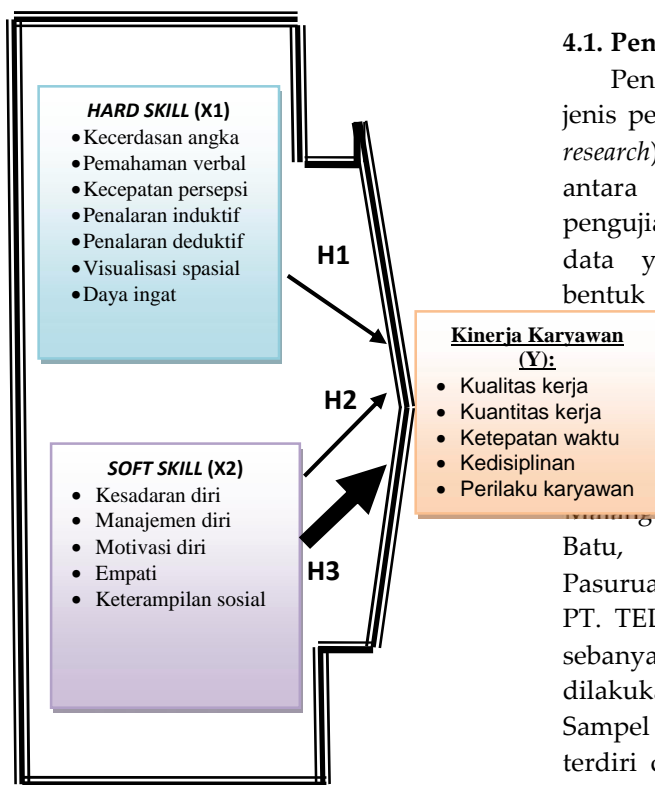
Gambar 3.1 adalah Kerangka Konseptual dalam penelitian ini:



Gambar 3.1
Kerangka Konseptual Penelitian

3.2. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konsep yang telah diungkapkan di atas maka dapat ditarik suatu hipotesis penelitian yang kemudian diuji kebenarannya dengan menggunakan fakta-fakta yang ada. Berdasarkan model konsep yang ada, maka model hipotesis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.2 Model Hipotesis

Hipotesis Penelitian

- H1: Terdapat pengaruh secara simultan antara *hard skill* dan *soft skill* terhadap kinerja karyawan.
- H2 : Terdapat pengaruh secara parsial antara *hard skill* dan *soft skill* terhadap kinerja karyawan.
- H3: Variabel *soft skill* mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian yang dilakukan termasuk jenis penelitian eksplanatif (*eksplanatory research*), karena menjelaskan hubungan antara variable-variabel melalui pengujian hipotesis dan secara umum data yang disajikan adalah dalam bentuk angka-angka yang dihitung uji statistik.

4.2. Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan tetap PT. TELKOM Kandatel Malang yang meliputi wilayah Malang, Batu, Blitar, Kapanjen, Pandaan, Pasuruan. Jumlah populasi karyawan PT. TELKOM Kandatel Malang adalah sebanyak 116 orang. Penelitian dilakukan pada sejumlah sampel. Sampel adalah bagian dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi (Ferdinand, 2006). Agar ukuran sampel yang diambil representatif dengan jumlah populasi, maka digunakan rumus Slovin dalam Ferdinand (2006) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi
 e = Persentase kelonggaran ketidakpastian (presisi=10%), karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau digunakan.

Berdasarkan rumus Slovin, maka ukuran sampel yang diperoleh adalah 54 orang karyawan

Teknik Sampling

Penentuan besaran proporsi sampel dilakukan berdasarkan teknik *Proportionate Stratified Simple Random Sampling* (Sugiyono, 2005) yaitu pengambilan sampel secara acak dengan jumlah yang proporsional untuk masing-masing strata.

Rumus pengambilan sampel pada masing-masing loker induk adalah sebagai berikut (Riduwan, 2005):

$$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n$$

Keterangan:

n_i = jumlah sampel menurut unit kerja

n = jumlah sampel seluruhnya

N_i = jumlah populasi menurut unit kerja

N = jumlah populasi seluruhnya

Perincian ukuran sampel untuk masing-masing loker induk dapat dilihat pada table 4.1

Tabel 4.1

Jumlah Populasi dan Sampel Responden Karyawan PT. TELKOM Kandatel Malang

| Nama Loker Induk | Laki-Laki | Perempuan | Grand Total | Ukuran sampel |
|-------------------------|-----------|-----------|-------------|---------------|
| DINAS BUSINESS PERF | 9 | | 9 | 4 |
| DINAS CUSTOMER CARE | 10 | 11 | 21 | 10 |
| DINAS DATA & VAS SALES | 3 | 4 | 7 | 3 |
| DINAS FIXED PHONE SALES | 4 | 2 | 6 | 3 |
| DINAS GENERAL SUPPORT | 12 | 4 | 16 | 7 |

| | | | | |
|--------------------|-----------|-----------|------------|-----------|
| KANCATEL BATU | 7 | 1 | 8 | 4 |
| KANCATEL BLITAR | 10 | 3 | 13 | 6 |
| KANCATEL KEPANJEN | 9 | 2 | 11 | 5 |
| KANCATEL PANDAAN | 8 | 3 | 11 | 5 |
| KANCATEL PASURUAN | 9 | 5 | 14 | 7 |
| Grand Total | 82 | 35 | 116 | 54 |

(Sumber: PT. TELKOM Kandatel Malang, 2010).

4.3 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. TELKOM Kandatel Malang yang berada di Jl. Ahmad Yani No. 11 Malang.

4.4. Metode Pengumpulan Data

4.4.1 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Adalah data yang diperoleh langsung dari responden atau sumber pertama dilapangan. Dalam hal ini berbentuk jawaban kuisioner yang dikirimkan kepada responden.

2. Data Sekunder

Data yang diperoleh secara tidak langsung dari data intern organisasi maupun data ekstern organisasi. Data intern organisasi yang dipakai diantaranya adalah data tentang laporan-laporan, sedangkan data ekstern organisasi diperoleh dari surat kabar atau majalah-majalah serta sumber-sumber tertulis lainnya.

4.4.2. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini menggunakan instrumen :

1. Kuisisioner, adalah seperangkat pertanyaan yang disusun untuk diajukan kepada responden. Kuisisioner ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi tertulis dari responden mengenai hard skill, soft skill, dan kinerja karyawan. Data kuisisioner dikumpulkan secara langsung, hal ini dilakukan untuk mendapatkan data yang benar-benar objektif. Data kuisisioner bersifat tertutup, yakni pertanyaan dibuat sedemikian rupa sehingga jawaban responden terbatas pada salah satu alternatif jawaban yang disediakan.
2. Wawancara, pengumpulan informasi dengan jalan bertanya langsung pada pihak terkait sehingga memudahkan pengumpulan data baik primer maupun sekunder. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan informasi yang tidak bisa digali dengan kuisisioner.
3. Studi Dokumen, mengumpulkan informasi dengan mempelajari sumber data tertulis yang dilakukan untuk memperoleh data sekunder yang ada kaitannya dengan penelitian yang dilakukan, misalnya struktur organisasi, jumlah karyawan.

Indikator-indikator dari semua variabel dalam penelitian ini dijabarkan dalam item-item pernyataan, dimana setiap pernyataan diberi range skor antara 1 sampai 5 (Cooper, et al., 1997). Alternatif jawaban terdiri dari 5 (lima) pilihan jawaban yang memiliki bobot skor sebagai berikut: nilai sangat setuju mendapat skor 5, nilai setuju mendapat skor 4, nilai moderat/netral mendapat nilai 3, nilai tidak setuju mendapat skor 2 dan nilai sangat tidak setuju mendapat skor 1.

4.5 Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Dua konsep besar dalam pengukuran instrumen adalah validitas dan reliabilitas. Kedua konsep ini menjadi penting karena peneliti akan bekerja dengan menggunakan instrumen-instrumen analisis lanjutan padahal instrumen-instrumen itu mempersyaratkan pemenuhan kriteria validitas dan reliabilitas (Ferdinand, 2006).

4.5.1 Uji Validitas

Uji validitas data digunakan untuk mengukur keakuratan data-data yang diperoleh dari kuesioner. Validitas merujuk kepada sejauh mana uji dapat mengukur apa yang sebenarnya ingin diukur (Cooper, et al., 1997). Formulasi uji validitas yang dipakai adalah dengan menggunakan *Pearson's product moment coefficient of correlation* sebagaimana yang terdapat dalam analisis korelasi.

4.5.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Singarimbun, 1995). Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan bersama-sama uji reliabilitas dengan software SPSS for windows. Reliabilitas diuji jika semua item valid. Uji validitas dengan melihat nilai koefisien corrected item total correlation.

4.6. Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini menggunakan analisis data statistik dimana salah satu fungsi pokok statistik adalah menyederhanakan data penelitian yang amat besar jumlahnya menjadi informasi yang lebih sederhana dan lebih mudah untuk dapat dipahami.

4.6.1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi,(Sugiyono,2005).

4.6.2. Analisis Statistik Inferensial

Statistik Inferensial sering juga disebut statistik *induktif* atau statistik *probabilitas*, merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi,(Ghozali, 2006).

4.6.2.1. Analisis Regresi Linear Berganda

Sugiyono(2005) Analisis Regresi Berganda digunakan oleh peneliti bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi. Model ini dipilih karena ingin mengetahui besarnya Y dari X. untuk menganalisis pengaruh dari variabel elemen-elemen *Hard skill* dan *Soft skill* terhadap kinerja karyawan maka digunakan model persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

di mana,

| | |
|---------------------------------|------------------------------|
| Y | = Kinerja Karyawan |
| a | = Konstanta |
| X ₁ | = Hard skill |
| X ₂ | = Soft skill |
| b ₁ , b ₂ | = koefisien parsial |
| e | = kesalahan (<i>error</i>) |

4.6.3. Uji Asumsi Klasik

4.6.3.1. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas . Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas didalam model regresi diantaranya adalah nilai VIF >10 (Ghozali, 2006).

4.6.3.2. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot.(Ghozali, 2006).

4.6.3.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Salah satu cara untuk menguji dengan melihat *normal probability plot*, jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas(Ghozali, 2006).

4.6.4 Pengujian Hipotesis

4.6.4.1 Pengujian Hipotesis 1 (H1)

Untuk menguji hipotesis 1 (H1) secara simultan, alat uji yang dipergunakan adalah koefisien korelasi (*R*) dan koefisien determinasi (*R*²). Koefisien korelasi dan koefisien determinasi merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen(X) dengan

variable dependen(Y). Untuk keperluan pengujian ini dengan melihat apakah nilai-nilai koefisien yang diperoleh bernilai nyata atau tidak, menggunakan F test., dan membandingkan antara F_{hitung} dan F_{tabel} pada tingkat keyakinan 5% atau ($\alpha = 0,05$).

Selanjutnya membandingkan F_{hitung} dan F_{tabel} . Penolakan hipotesis pada taraf nyata 5% (taraf kepercayaan 95%). Kriteria pengujian dengan melihat nilai probabilitasnya (Santoso, 2002).

- a. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak
- b. Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima

4.6.4.2. Pengujian Hipotesis 2 (H2)

Untuk menguji hipotesis secara parsial, alat uji yang dipergunakan adalah koefisien parsial (r). Koefisien parsial (r) merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variable independen(X) dengan variable dependen(Y). Untuk keperluan pengujian ini dengan melihat apakah nilai-nilai koefisien yang diperoleh bernilai nyata atau tidak digunakan t test, dan membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} pada tingkat keyakinan 5% atau ($\alpha = 0,05$). Kriteria pengujian t test ini menggunakan uji dua sisi dengan $\alpha = 0,05$ dan taraf signifikan 95 %.

Selanjutnya membandingkan t_{hitung} dan t_{tabel} pada tingkat kepercayaan (level of significance) = 0,05, sehingga:

- c. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak
- d. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima

4.6.4.3. Pengujian Hipotesis 3 (H3)

Untuk menguji hipotesis yang berpengaruh dominan, alat uji yang dipergunakan adalah koefisien *standardized* atau Koefisien Beta. Jurnal Dinamika Dotcom Vol 3. No. 1

Menurut Sritua (2006), untuk melihat dominasi variabel *independent* terhadap variabel *dependent* dapat dilihat dari Koefisien Beta (*Beta Coefficient*) yang paling besar nilainya, koefisien tersebut disebut *standardized coefficient*. Penelitian ini melihat dominasi variabel hard skill dan soft skill yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.6.4.4. Koefisien Korelasi (R)

Koefisien korelasi merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur tingkat keeratan hubungan antara variable independen dengan variable dependen. Nilai R akan berkisar antara 0 - 1, semakin mendekati 1 hubungan antara variable independen secara bersama-sama dengan variable dependen semakin kuat (Ghozali, 2006).

4.6.4.5 Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien Determinasi (R²) adalah suatu besaran yang mengukur seberapa baik persamaan garis regresi bisa menerangkan keragaman data. Nilai R² akan berkisar antara 0 - 1, semakin mendekati 1 persamaan garis regresi adalah semakin baik (Ghozali, 2006).

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum Perusahaan

5.1.1 Profil Perusahaan

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. adalah perusahaan informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap di Indonesia. PT. TELKOM merupakan salah satu BUMN yang sahamnya saat ini dimiliki oleh Pemerintah Indonesia (51,19%) dan oleh publik sebesar 48,81%. Sebagian besar kepemilikan

saham publik (45,58%) dimiliki oleh investor asing, dan sisanya (3,23%) oleh investor dalam negeri. PT. TELKOM menyediakan jasa telepon tetap kabel (*fixed wire line*), jasa telepon tetap nirkabel (*fixed wireless*), jasa telepon bergerak (*mobile service*), data/internet serta jasa multimedia lainnya. Pada akhir juni 2008, TELKOM memiliki jumlah pelanggan telepon tetap sebanyak 16,0 juta, sedangkan pelanggan telepon selular berjumlah 52,4 juta.

5.2 Hasil Uji Instrumen Penelitian

Sebuah instrumen dalam penelitian dikatakan valid bila mampu mengukur apa yang ingin diukur dan mengungkap data dari variabel-variabel yang diteliti secara tetap. Sedangkan hasil uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian yang dipakai dapat digunakan berkali-kali pada waktu berbeda dengan hasil yang konsisten. Pada penelitian ini uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan software SPSS Versi 18 yang secara rinci dapat dilihat dalam lampiran. Ringkasan hasil analisis validitas dan reliabilitas dapat disajikan pada table 5.6

Tabel 5.6 Rekapitulasi Uji Validitas Kuesioner Variable Hard Skill (X1)

| Variabel | Item | Koefisien Pearson Product Moment | Ket |
|------------|-------|----------------------------------|-------|
| Hard skill | X1.1 | 0,751** | Valid |
| | X1.2 | 0,716** | Valid |
| | X1.3 | 0,776** | Valid |
| | X1.4 | 0,811** | Valid |
| | X1.5 | 0,764** | Valid |
| | X1.6 | 0,838** | Valid |
| | X1.7 | 0,791** | Valid |
| | X1.8 | 0,807** | Valid |
| | X1.9 | 0,811** | Valid |
| | X1.10 | 0,820** | Valid |
| | X1.11 | 0,694** | Valid |

| | | | |
|--|-------|---------|-------|
| | X1.12 | 0,472** | Valid |
| | X1.13 | 0,703** | Valid |
| | X1.14 | 0,761** | Valid |
| | X1.15 | 0,726** | Valid |
| | X1.16 | 0,674** | Valid |
| | X1.17 | 0,448** | Valid |
| | X1.18 | 0,616** | Valid |

Catatan: ** menunjukkan tingkat signifikansi pada level 0,01 atau lebih tinggi

Tabel 5.7 Rekapitulasi Uji Validitas Kuesioner Variable Soft Skill(X2)

| Variabel | Item | Koefisien Pearson Product Moment | Ket |
|------------|-------|----------------------------------|-------|
| Soft skill | X2.1 | 0,442** | Valid |
| | X2.2 | 0,447** | Valid |
| | X2.3 | 0,730** | Valid |
| | X2.4 | 0,295* | Valid |
| | X2.5 | 0,444** | Valid |
| | X2.6 | 0,661** | Valid |
| | X2.7 | 0,473** | Valid |
| | X2.8 | 0,610** | Valid |
| | X2.9 | 0,587** | Valid |
| | X2.10 | 0,627** | Valid |
| | X2.11 | 0,645** | Valid |
| | X2.12 | 0,643** | Valid |
| | X2.13 | 0,460** | Valid |
| | X2.14 | 0,628** | Valid |
| | X2.15 | 0,523** | Valid |
| | X2.16 | 0,613** | Valid |
| | X2.17 | 0,645** | Valid |
| | X2.18 | 0,587** | Valid |
| | X2.19 | 0,690** | Valid |
| | X2.20 | 0,753** | Valid |
| | X2.21 | 0,655** | Valid |
| | X2.22 | 0,638** | Valid |

Catatan: ** menunjukkan tingkat signifikansi pada level 0,01 atau lebih tinggi

Tabel 5.8 Rekapitulasi Uji Validitas Kuesioner Variable Kinerja Karyawan(Y)

| Variabel | Item | Koefisien Pearson Product Moment | Ket |
|------------------|------|----------------------------------|-------|
| Kinerja karyawan | Y1 | 0,743** | Valid |
| | Y2 | 0,719** | Valid |
| | Y3 | 0,405** | Valid |
| | Y4 | 0,708** | Valid |

| | | | |
|--|-----|---------|-------|
| | Y5 | 0,760** | Valid |
| | Y6 | 0,777** | Valid |
| | Y7 | 0,665** | Valid |
| | Y8 | 0,622** | Valid |
| | Y9 | 0,608** | Valid |
| | Y10 | 0,638** | Valid |
| | Y11 | 0,624** | Valid |
| | Y12 | 0,681** | Valid |
| | Y13 | 0,719** | Valid |
| | Y14 | 0,664** | Valid |
| | Y15 | 0,312* | Valid |

Catatan: ** menunjukkan tingkat signifikansi pada level 0,01 atau lebih tinggi

Tabel 5.9 Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | Koefisien Cronbach's Alpha | Keterangan |
|----------------------|----------------------------|------------|
| Hard Skill (X1) | 0,945 | Reliable |
| Soft Skill (X2) | 0,903 | Reliable |
| Kinerja Karyawan (Y) | 0,898 | Reliable |

(Sumber: Data primer diolah, 2010)

Dari hasil rekapitulasi uji validitas dan reliabilitas dalam tabel 5.7 sampai dengan 5.9 dapat diuraikan hal-hal sebagai berikut:

5.2.1 Hard skill (X1)

Dari tabel 5.7 dapat diketahui bahwa korelasi item total untuk 18 item *hard skill (X1)* berkisar antara 0,448 sampai dengan 0,838. Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa tidak ada item tidak terpakai atau dengan kata lain seluruh item adalah valid. Nilai *Cronbach's Alpha* yang diperoleh adalah 0,945. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur *hard skill* adalah reliable karena mempunyai koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari nilai cut off 0,60 (Ghozali, 2006).

5.2.2 Soft Skill (X2)

Dari tabel 5.8 dapat diketahui bahwa korelasi item total untuk 22 item *soft skill (X2)* berkisar antara 0,295

sampai dengan 0,730. Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa tidak ada item tidak terpakai atau dengan kata lain seluruh item adalah valid. Nilai *Cronbach's Alpha* yang diperoleh adalah 0,903. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur *soft skill* adalah reliable karena mempunyai koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari nilai cut off 0,60 (Ghozali, 2006).

5.2.3 Kinerja (Y)

Dari tabel 5.9 dapat diketahui bahwa korelasi item total untuk 15 item kinerja berkisar antara 0,312 sampai dengan 0,777. Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa tidak ada item tidak terpakai atau dengan kata lain seluruh item adalah valid. Nilai *Cronbach's Alpha* yang diperoleh adalah 0,898. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah reliabel karena mempunyai koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari nilai cut off 0,60 (Ghozali, 2006).

5.3 Pengujian Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dilakukan sebagai syarat dilakukannya analisis regresi berganda. Sebelum masuk analisis regresi berganda maka asumsi klasik harus terpenuhi terlebih dahulu. Uji asumsi klasik yang harus dipenuhi adalah data terdistribusi secara normal, tidak ada multikolinearitas, tidak terjadi heteroskedastisitas. Oleh karena itu pada bagian berikut akan dilakukan uji asumsi klasik.

5.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan grafik. Grafik normal probability plot yang terlihat pada gambar 5.2 menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal

dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Dengan demikian sebaran tersebut dikatakan mempunyai distribusi normal sehingga model tersebut layak digunakan untuk memprediksi pengaruh antara *hard skill* (X1) dan *soft skill* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y).

5.3.2 Uji Multikolinearitas

Tabel 5. 14 Tabel Uji Multikolinearitas

| No | Variabel Bebas | VIF | Keterangan |
|----|----------------|-------|-----------------------|
| 1 | X1 | 1,654 | Non Multikolinearitas |
| 2 | X2 | 1,654 | Non Multikolinearitas |

(Sumber: data primer diolah, 2010)

Hasil ini menunjukkan bahwa nilai VIF variable < 10, artinya tidak ada hubungan yang sempurna atau mendekati sempurna antar variable independen sehingga model regresi tersebut layak digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan berdasarkan pengaruh variable independennya. Dengan demikian asumsi multikolinearitas dipenuhi dan variabel-variabel independen dapat dianalisis lebih lanjut.

5.3.3 Uji Heteroskedastisitas.

Dari gambar 5.3 dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar di atas dan di bawah nol serta tidak membentuk pola tertentu. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa data yang diperoleh tidak menunjukkan tanda heteroskedastisitas sehingga dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

5.4 Hasil Uji Loading Factor

5.4.1 Hard Skill (X1)

Dari tabel 5.16 diketahui bahwa *loading factor* untuk 18 item *hard skill* (X1) berkisar antara 0,683 sampai dengan 0,903. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *loading factor* seluruh variabel lebih dari 0,500. Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa tidak ada item tidak terpakai atau dengan kata lain seluruh item mempunyai *loading factor* bagus

5.4.2 Soft Skill (X2)

Dari tabel 5.17 dapat diketahui bahwa *loading factor* untuk 22 item *soft skill* (X2) berkisar antara 0, 558 sampai dengan 0,842. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *loading factor* seluruh variabel lebih dari 0,500. Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa tidak ada item tidak terpakai atau dengan kata lain seluruh item mempunyai *loading factor* bagus

5.4.3 Kinerja (Y)

Dari tabel 5.18 dapat diketahui bahwa *loading factor* untuk 15 item kinerja karyawan (X2) berkisar antara 0, 565 sampai dengan 0,843. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *loading factor* seluruh variabel lebih dari 0,500. Dari hasil ini dapat dikatakan bahwa tidak ada item tidak terpakai atau dengan kata lain seluruh item mempunyai *loading factor* bagus

5.5 Analisis Regresi Berganda

Dari hasil analisis regresi dengan menggunakan SPSS Versi 18 maka hasilnya dapat disajikan dalam tabel 5.18.

Tabel 5.18 Hasil Analisis Regresi Berganda

| Variabel | β | β | t | Sig | Ke |
|-----------------|---------|---------|-------|-------|-----|
| Konstanta | 15.306 | | 2.185 | 0,034 | |
| Hard Skill (X1) | 0,313 | 0,446 | 3.493 | 0,001 | Sig |

| | | | | | |
|-----------------|--------|-------|-------|-------|-----|
| Soft Skill (X2) | 0,264 | 0,335 | 2.623 | 0,011 | Sig |
| R | 0,706 | | | | |
| R ² | 0,498 | | | | |
| Adjusted | 0,478 | | | | |
| Fhitung | 25.302 | | | | |
| Sig F | 0,00 | | | | |
| F Tabel | 3.009 | | | | |
| T tabel | 2 005 | | | | |

(Sumber : Data primer diolah, 2010)

Tabel 5.18 menghasilkan persamaan regresi berganda sebagai berikut:

Persamaan Regresinya adalah

$$Y = 0,446 X1 + 0,335 X2$$

Nilai koefisien korelasi R sebesar 0,706 yang menunjukkan bahwa variabel *hard skill* (X1) dan *soft skill* (X2) secara bersama-sama mempunyai hubungan cukup kuat dengan variable kinerja karyawan (Y).

Nilai Adjusted (R²) menunjukkan 0,478 atau 47,8%. Artinya bahwa variabel *hard skill* (X1) dan *soft skill* (X2) berpengaruh 47,8% terhadap kinerja karyawan (Y), sedangkan sisanya 52,2% dipengaruhi variabel-variabel lain di luar 2 variabel bebas yang diteliti.

5.5.1 Pengujian Hipotesis

5.5.1.1 Uji Hipotesis 1

Pada hasil analisis yang dilakukan diperoleh F hitung dengan nilai sebesar 25.302 (signifikansi F=0,000). Jadi dapat diketahui bahwa signifikan F < 5% (0,000 < 0,05). Artinya bahwa model yang digunakan sesuai dengan data yang diperoleh dimana secara bersama-sama variabel *hard skill* (X1) dan *soft skill* (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima.

5.5.1.2 Pengujian Hipotesis 2

Hasil analisis pertama menunjukkan bahwa variabel *hard skill* (X1) mempunyai nilai β sebesar 0,446 dengan

tingkat signifikansi $p = 0,001 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel *hard skill* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Selanjutnya hasil analisis kedua menunjukkan bahwa variabel *soft skill* (X1) mempunyai nilai β sebesar 0,335 dengan tingkat signifikansi $p = 0,011 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel *soft skill* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Dari kedua hasil pengujian hipotesis tersebut dapat ditunjukkan bahwa baik X1 ataupun X2 berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua (H2) diterima.

5.5.1.3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan bahwa : Variabel *soft skill* mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa variabel *hard skill* (X1) mempunyai nilai β sebesar 0,446 dengan tingkat signifikansi $p = 0,001 < 0,05$. Selanjutnya hasil analisis kedua menunjukkan bahwa variabel *soft skill* (X1) mempunyai nilai β sebesar 0,335 dengan tingkat signifikansi $p = 0,011 < 0,05$. Didasarkan pada hasil uji statistik tersebut terbukti bahwa *hard skill* (X1) berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan (Y) dibandingkan dengan *soft skill* (X2). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis tiga (H3) ditolak.

5.6 Pembahasan

Pembahasan penelitian pada karyawan PT TELKOM Kandatel Malang menghasilkan informasi yang menarik. Berdasarkan jenis kelamin, karyawan di PT. TELKOM Kandatel Malang banyak didominasi oleh laki-

laki (32 laki-laki dibandingkan 22 perempuan). Namun demikian jumlah tersebut tidak terlalu menyolok dimana perbedaan yang dihasilkan tidak terlalu besar. Yang paling menyolok adalah perbedaan antara karyawan yang menikah dan belum menikah. Hampir semua karyawan sudah menikah sementara hanya 1 responden dari 54 responden yang belum menikah.

Berdasarkan usia yang bekerja di PT TELKOM Kandatel Malang, hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan (42 orang) sudah berusia di atas 45 tahun. Pada tingkat usia tersebut karyawan sudah pada tahap kematangan dan produktivitas yang baik. Bahkan 7 di antaranya sudah berusia di atas 50 tahun di mana sudah mendekati masa pensiun. Dalam hal ini PT. TELKOM Kandatel Malang perlu memperhatikan usaha regenerasi karyawan pada beberapa tahun mendatang.

Pendidikan karyawan pada PT TELKOM Kandatel Malang juga menunjukkan tingkat yang baik. Rata-rata karyawan mempunyai pendidikan S1, dan beberapa karyawan mempunyai jenjang pendidikan lain seperti D3, D1 dan SMU, sedang karyawan yang mempunyai pendidikan SMP hanya satu orang. Dari kondisi tersebut PT TELKOM Kandatel Malang sudah mempunyai sumberdaya yang baik dalam melakukan tugasnya. Sebaran pendidikan tersebut sudah sejalan dengan pekerjaan karyawan, baik di bagian fungsional ataupun di bagian struktural.

Pada pembahasan di atas sudah dijelaskan tentang karakteristik demografis responden PT. TELKOM Kandatel Malang. Sebelum masuk kedalam pembahasan pengaruh antar variabel, perlu dijelaskan terlebih dahulu hasil data yang diperoleh dari

responden. Dari data yang dikumpulkan pertama kali dilakukan analisis validitas dan reliabilitas. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa sebagian besar indikator menunjukkan signifikansi di atas 0,01. Hasil ini menunjukkan bahwa item-item penelitian mempunyai validitas yang baik. Selain itu pengujian Cronbach's Alpha menunjukkan bahwa hasil yang diperoleh semuanya memenuhi ketentuan yaitu $r \text{ Alpha} > 0,60$ (Ghozali, 2006). Jadi dapat disimpulkan bahwa seluruh item-item kuesioner mempunyai reliabilitas yang bagus.

Hasil asumsi klasik yang dilakukan juga menunjukkan hasil yang baik. Berdasarkan gambar grafik yang diperoleh, data menunjukkan normalitas yang baik dengan ditandai sebaran titik-titik yang berada di sekitar garis diagonal. Selain itu data yang diperoleh menunjukkan heteroskedastisitas yang baik didasarkan pada titik-titik yang menyebar merata pada grafik plot reliabilitas. Hasil VIF juga bagus mendapatkan nilai 1,654 atau < 5 , artinya tidak ada hubungan sempurna antar variable independen. Terakhir, pengujian loading factor untuk masing-masing variabel juga baik karena secara keseluruhan loading factor dari item-item penelitian di atas 0,05 yaitu berada di antara 0,558 sampai dengan 0,903.

Setelah diketahui bahwa data kuesioner karyawan PT TELKOM Kandatel Malang semuanya memenuhi syarat untuk melakukan analisis regresi, maka dilakukan pengujian regresi. Pada bagian di bawah ini disajikan pembahasan mengenai hasil pengujian hipotesis yang dilakukan.

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa secara simultan baik *soft skill* (X1) ataupun *hard skill* (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan

(Y). Pengaruh yang ditunjukkan cukup besar. Ini ditunjukkan dengan nilai $R^2 = 47,8\%$. Mengingat hanya dua variabel yang dimasukkan dalam penelitian ini dari beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan, maka kontribusi pengaruh kedua variabel sebesar 47,8% terhadap kinerja karyawan dapat dikatakan baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pribadi (2003) yang menyatakan bahwa secara simultan variable independen yang terdiri kemampuan teknis dan kemampuan perilaku mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variable dependen prestasi kerja karyawan.

Setelah uji simultan diketahui memberikan hasil yang baik, hasil uji parsial perlu dibahas lebih lanjut. Diketahui dari uji parsial, pengaruh variabel *hard skill* (X1) menunjukkan hasil yang signifikan. Variabel *hard skill* menunjukkan nilai β sebesar 0,446. Nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh *hard skill* terhadap kinerja karyawan secara signifikan adalah positif dan besar dibandingkan dengan *soft skill*. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Pribadi (2003) yang menyatakan bahwa secara parsial kemampuan teknis mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja, sedangkan Palumbo (2005) menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara cognitive ability dan task performance. Kesimpulannya adalah *hard skill* atau kemampuan teknis seperti kemampuan verbal, matematis dan klasifikasi gambar secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemampuan *hard skill* yang baik mampu membuat karyawan bisa terus berkembang dan meningkatkan prestasi kerja secara signifikan.

Selanjutnya, variabel *soft skill* juga menunjukkan pengaruh yang positif

dan signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun tidak sebesar variabel *hard skill*, tetapi variabel *soft skill* pengaruhnya juga signifikan. Hasil ini ditunjukkan oleh nilai β sebesar 0,335. Hasil penelitian ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Schutte (2001), yang menyatakan bahwa individu yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi akan berkinerja lebih baik, sedangkan Douglas et. al. (2004) menyatakan bahwa kinerja akan positif untuk karyawan yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi, dan akan memiliki hubungan negative ketika kecerdasan emosinya rendah. Mustafa dan Agus (2007), mengatakan bahwa secara individual variabel-variabel dalam kecerdasan emosi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktifitas kerja karyawan.

Variabel *hard skill* dan *soft skill* mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, berbeda dengan yang diharapkan, ternyata bukanlah variabel *soft skill* yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja, akan tetapi variabel yang mempunyai pengaruh dominan adalah *hard skill*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Wagimin (2002) yang menyatakan bahwa variable kemampuan intelektual mempunyai pengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan. Kondisi ini didasarkan pada keadaan dimana dalam pelaksanaan tugasnya karyawan di PT TELKOM Kandatel Malang lebih banyak membutuhkan *hard skill*, sehingga keahlian ini mempunyai pengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins (2008) yang menyatakan bahwa *hard skill* memainkan peran yang lebih besar dalam pekerjaan-pekerjaan rumit yang

menuntut persyaratan pemrosesan informasi.

5.7 Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan yang bisa dijadikan pertimbangan oleh peneliti berikutnya adalah sebagai berikut:

- a. Mobilitas serta kehadiran karyawan PT. Telkom Kandatel Malang yang lebih banyak berada di luar lokasi penelitian sehingga mengakibatkan kesulitan memperoleh jawaban dari responden dan menghabiskan waktu yang cukup lama.
- b. Penelitian ini bersifat kuantitatif sehingga tidak menutup kemungkinan data yang diolah mengalami bias karena responden dalam mengisi jawaban kuesioner cenderung tergesa-gesa dan kurang teliti dalam mengisi kuesioner.

5.8 Implikasi Penelitian

Beberapa implikasi yang perlu dicermati oleh pihak terkait:

1. Variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebenarnya banyak sekali, ini dibuktikan oleh kontribusi variabel-variabel lain di luar penelitian yang masih di atas 50%. Namun demikian dalam penelitian ini peneliti hanya mengambil dua variabel saja yaitu hard skill dan soft skill. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji F sebesar 25,30%. Ini membuka kesempatan bagi peneliti mendatang untuk dapat memasukkan variabel-variabel lain sehingga penelitian menjadi lebih lengkap. Oleh karena itu variabel ini masih perlu dipadukan dengan variabel lain seperti variabel kemampuan spiritual, motivasi, pertumbuhan karyawan, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan maksimal.

2. Penelitian ini bersifat kuantitatif sehingga tidak menutup kemungkinan data yang diolah mengalami bias, sehingga penelitian perlu dipadukan dengan penelitian kualitatif untuk melengkapinya.
3. Mobilitas serta kehadiran karyawan PT. Telkom Kandatel Malang yang lebih banyak berada di luar lokasi penelitian menyebabkan lebih mudah bagi peneliti lain untuk menggunakan penelitian kualitatif.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian mengenai pengaruh hard skill dan soft skill terhadap kinerja karyawan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Hard skill* (X1) dan *soft skill* (X2) 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 hard skill ataupun soft skill mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan.
2. *Hard skill* (X1) dan *soft skill* (X2) 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.

3. Berbeda dengan yang diharapkan, variabel *soft skill* tidak berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, variabel yang dominan justru adalah *hard skill*. Kondisi ini dapat dipahami berdasarkan ruang lingkup organisasi pada PT. TELKOM Kandatel Malang bergerak dalam bidang informasi dan komunikasi serta penyedia jaringan telekomunikasi yang menggunakan teknologi dan inovasi tinggi, serta mempunyai pedoman, standar, dan target kerja tertentu yang harus diimplementasikan oleh para karyawan yang hanya dapat dicapai dengan kemampuan *hard skill* yang tinggi. Namun demikian kemampuan *hard skill* yang tinggi perlu diimbangi dengan kemampuan *soft skill*, dikarenakan pada organisasi publik karyawan dihadapkan pada upaya melakukan pelayanan yang prima untuk mendukung tujuan organisasi.

6.2. Saran

Bagi PT TELKOM Kandatel Malang perlu memperhatikan peningkatan *hard skill* dan *soft skill* yang tepat karena merupakan perusahaan public service sehingga pelayanan yang prima merupakan ujung tombak bagi kemajuan perusahaan.

- Perlunya peningkatan kemampuan *hard skill* karyawan melalui program-program pelatihan yang berhubungan dengan teknis pekerjaan sesuai dengan perkembangan teknologi
- Perlunya meningkatkan kemampuan komunikasi untuk menciptakan hubungan tim kerja.
- Membangun Tim Kerja yang solid.
- Membangun hubungan relasi di Lingkungan kerja

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, Ary Ginanjar. 2004. *Rahasia Sukses Membangkitkan ESQ Power*, Cetakan Keenam. ARGA, Jakarta.
- Agustian, Ary Ginanjar. 2008. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ*. Cetakan Keempatpuluh, ARGA, Jakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi V. Jakarta: Rineka Cipta.
- Budiyono, Kisman .1996. *Pengaruh Kemampuan dan Kemauan Kerja terhadap Kinerja, dengan Kepemimpinan sebagai moderator pada petugas dinas luar AJB Bumiputera 1912 di Semarang*, tesis, Univ Airlangga, Surabaya.
- Bernardin, J.H and J.E.A Russell. 1993. *Human Resources Management: An Experiential Approach*. McCraw-Hill Cook Company Inc, New York..
- Cooper, D.R. dan Emory, W. 1997. *Metode Penelitian Bisnis*. Imam Nurmawan & Ellen Gunawan (Penerjemah), Erlangga, Jakarta.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Ditjen Dikti). 2004. *Buku Pendukung HELTS; Strategi Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 2003 – 2010*. Departemen Pendidikan Nasional RI, Jakarta.
- Direktorat Dikmenjur, 2005, *Penjelasan Umum Standar Kompetensi Nasional*, Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan, Jakarta.
- Douglas, Caesar, Dwight D Frink dan Gerald R Ferris . 2004. *Emotional Intellegence as a Moderator of The Relationship Between Conscientiousness and Performance*. Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol.10, No.3:2.
- Dewi, A Nugraheni. 2003. *Pengaruh Motivasi Ekstrinsik & Motivasi Instrinsik Terhadap Kinerja Paramedis Keperawata*, Tesis Program Pascasarjana Unibraw, Malang.
- Faidal. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengaruhnya Terhadap Kompetensi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Tesis. Program Pascasarjana Unibraw, Malang.
- Ferdinand, .Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*, BP UNDIP, Semarang.
- Fox , Roger, Hallahan, Kay, dan Halligan, Una 2002. *Soft Skills Development in the Irish Economy*, FAX, Ireland
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. 1996. *Organisasi perilaku struktur dan Proses*, Jilid I, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2006. *Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit

- Universitas Diponegoro,
Semarang.
- Goleman, Daniel, 2009. *Emotional Intelligence*, Gramedia, Jakarta.
- Gujarati, Damodar. 1995. *Basic Econometric*, McGraw Hill, New York.
- Gabel, Racheli Shmueli, Dolan, Shimon L, dan Cerdin, Jean Luc. 2006. *Emotional Intelligence as a predictor of cultural adjustment for succes in global assignments*, Career Development International Vol. 10 No. 5,. Emerald Group Publishing Limited
- Harris, Douglas N, Rutledge Stacey A. 200. *Models and Predictors of Teacher Effectiveness, A Review of the Literature with Lessonsfrom (and for) Other Occupations*
- Hasbulah dan Sulaiman. 2002. *Industrial Internship Programme At Universiti Teknologi Petronas- A Collaboration Strategy That Enhanced Student Soft Skills In The Ever- Changing Technology*, Universiti Teknologi PETRONAS, Bandar Seri Iskandar, 31750 Tronoh, Perak, Malaysia, halabi@petronas.com.my, suziah@petronas.com.my
- Harmoni, Ati, 2007. *Soft Skill, Kegiatan Ektrakurikuler, dan Pilihan Karir*, Univ Gunadarma, ati@staff.gunadarma.ac.id, Jakarta.
- Irma, Dewi .2007. *Soft Skill: Pikiran Rakyat*. [http:// www.kampus_pr@yahoo.com](http://www.kampus_pr@yahoo.com), Kamis 7 Juni 2007 : 17
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinichi. 2003. *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Koster, Wayan. 2001. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktifitas Pegawai*. www.depdiknas.go.id.
- Lexmond Jen, Richard Reeves. 2009. *Parents are the principal architects of a fairer society*, Demos, London.
- Mangkuprawira, H. Sjafrri, 2008 *Sumber Daya Manusia Kapan Berkemampuan Kompetitif*, [http:// www.Indosdm@yahoo.com](http://www.Indosdm@yahoo.com), Desember 2009
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*, PT Refika Aditama. Bandung.
- Mathis,Robert L; Jackson, John H.2006. *Human Resource Management*, Salemba Empat, Jakarta.
- Mustafa , Zaenal, dan Agus R, 2007, *Pengaruh Kecerdasan Emosi Terhadap Produktifitas Kerja Karyawan Pada Fungsi Operasi dan Penunjang PT.Pertamina (PERSERO) Unit Pengolahan Balongan Indramayu*, SINERGI, Kajian Bisnis dan Manajemen, Vol 9 No 2.
- Noermijati. 2008. *Aktualisasi Teori Herzberg, Suatu kajian Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Spiritual Manajer Operasional di Perusahaan Kecil Rokok*

- Sigaret Kretek Tangan di Wilayah Malang*, Publikasi Ilmiah, Universitas Brawijaya, Malang.
- Olatoye, R.A and Oyundoyin, J.O. , 2006, *Intelligence Quotient as a Predictor of Creativity Among Some Nigerian Secondary School Students*, Educational Research and Review Vol. 2 (4), pp.092-095, University of Ibadan, Department of Special Education, Ibadan, Oyo State, Nigeria
- Palumbo, Mark V; Corey E Miller; Valerie L Shalin dan Debra Steele-Johnson. 2005. *The Impact of Job Knowlegde in the Cognitive Ability-Performance Relationship*. HRM Research, Vol.10, No. 1: 13-20.
- Pribadi, Udik. 2003. *The Influence of Motivation and Abiity on The Job Performance* . Tesis Pasca Sarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi* Buku 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi* Buku 2, Salemba Empat, Jakarta.
- Rivai, Veithzal; Dato' dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri. 2005. *Performance Appraisal*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Riduwan. 2005. *Statistika untuk Lembaga & Instansi Pemerintah/ Swasta*, Alfabeta, Bandung.
- Sailah, Illa. 2008. *Pengembangan Softskill di perguruan Tinggi*, LPPM-IPB, Jakarta.
- Singarimbun M dan Effendi. 1995. *Metodologi Penelitian Survey*, LPPES, Jakarta.
- Santoso, Singgih. 2002. *SPSS Versi 10*. cetakan Kedua, IKAPI, Jakarta.
- Santoso, Singgih. 2002. *Menggunakan SPSS untuk Statistik Multivariat*, 2008, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sugiyono. 2005. *Metodologi Penelitian Bisnis*, CV. Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. 1997. *Statistik untuk penelitian*, Cetakan pertama. CV. Alfabeta, Bandung.
- Schutte, Nicola S,; Edward Schuettgelt dan John M. Malouff. 2001. *Emotional Intellegence and Task Performance*. Academic Research Library, Vol.20, No.4: 347.
- Simamora, Bilson.2005. *Analisis Multivariat Pemasaran*, Garamedia, Jakarta.
- Siegel, Sydney. 1994. *Statistik Nonparametrik untuk Ilmu-ilmu Sosial.*, PT. Gramedia. Jakarta.
- Simon Fan, C, Wei ,Xiangdong , Zhang Junsen, 2005, "Soft" Skills, "Hard" Skills, and the Black/White Earning Gap, Discussion Paper No. 1804, IZA , Hong Kong.

- Sritua, Arief. 2006. *Metodologi Penelitian Ekonomi*, UI Press, Jakarta. Cetakan I. PT. Mizan, Bandung.
- Slaski, Mark and Cartwright, Susan . 2003. *Emotional Intelligence Training and Its Implications for Stress, Health and Performance*, *Stress and Health* **19**: 233–239 (2003) Manchester School of Management, Manchester, UK, UMIST
- Thoyip, Armanu. *Kearifan Intelektual, mental, dan Spiritual Sebagai Dasar pengambilan Keputusan*, Majalah Ilmiah, Universitas Brawijaya, Malang
- Umar, Husein. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wagimin. 2002. *Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Terhadap Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan di PT. Pos Indonesia Kantor Pos Solo)* tesis Pasca Sarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Widayat dan Amirullah. 2002. *Riset Bisnis*, CV. Cahaya Press, Malang.
- Widhianningrum, Purweni. 2009. *Variabel-variabel yang mempengaruhi Devident Payout Ratio pada Perusahaan Manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode Tahun 2003-200*, Tesis Program Pascasarjana Unibraw, Malang.
- Zohar, Danah dan Ian Mashall. 2005. *Spiritual Capital*.