

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Kinerja Pegawai

###### a. Pengertian Kinerja

Menurut Robbins (2017) kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Menurut Sinambela (2017) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

*Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2017). Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2017). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah

ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2017).

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah sangat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering pimpinan tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot (Bintoro dan Daryanto, 2017).

Hasibuan (dalam Firdaus, 2019) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu. Mangkunegara (dalam Firdaus, 2019) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengelolaan kinerja akan melibatkan individu dan tim terutama dalam mencapai target, dan bila tim itu memiliki kinerja yang baik, maka anggotanya akan menetapkan kualitas target, mencapai target, saling memahami dan menghargai, saling menghormati, tanggung jawab dan mandiri, meninjau dan memperbaiki kinerja bekerja sama dan termotivasi.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa, kinerja menurut peneliti adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi.

b. Teori Kinerja

Mathis dan Jackson (2017) kinerja adalah apa yang tidak dilakukan atau yang dilakukan oleh pegawai. Manajemen kinerja adalah seluruh kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Ada beberapa syarat kinerja yang baik, yaitu :

- 1) Mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya.
- 2) Harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.
- 3) Harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan.
- 4) Harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

Menurut Mangkunegara (2017) karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut :

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- 3) Memiliki tujuan yang realistis.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.

- 5) Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Menurut Casio (2017) untuk mendapatkan keunggulan kompetitif menuntut karyawan untuk melakukan tiga hal dengan baik, yaitu :

- 1) Mendefinisikan Kinerja

Untuk mendefinisikan kinerja dengan akurat, seorang manager atau pimpinan harus memperhatikan tiga unsur yaitu, *goal* (sasaran), *measures* (ukuran), dan *assessment* (penilaian). Penetapan sasaran dinilai penting dalam mendefinisikan kinerja. Adanya *goal* (sasaran) tidak cukup, pimpinan juga harus mengukur (*measures*) sejauh mana dapat tercapainya *goal* (sasaran). Persyaratan ketiga adalah *assessment*, yang melibatkan penilaian kinerja. Penilaian secara teratur terhadap kemajuan dalam mencapai sasaran akan memfokuskan perhatian dan usaha karyawan.

- 2) Memfasilitasi Kinerja

Menghilangkan kendala-kendala untuk mencapai kesuksesan adalah salah satu tanggung jawab pimpinan. Menyediakan sumber daya yang memadai agar pekerjaan itu dapat diselesaikan dengan efektif dan tepat waktu adalah tanggung jawab lainnya yang harus dilakukan oleh pimpinan.

### 3) Mendorong Kinerja

Untuk mendorong kinerja, pemimpin dapat memberikan *reward* (penghargaan) untuk karyawan pada waktu yang tepat dan dengan cara yang adil dan tulus. Memuji, mengakui dan menghargai keberhasilan karyawan pada saat ini sebagian pimpinan menganggap hal tersebut tidak penting. Jika karyawan tidak merasa diakui kontribusinya oleh organisasi, mereka tidak akan berkorban untuk organisasi.

#### c. Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2017) mengemukakan bahwa indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam, yaitu :

- 1) Kualitas, hal ini diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas, merupakan jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan.
- 3) Ketepatan waktu, merupakan pekerjaan yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk pekerjaan lain.
- 4) Efektivitas, merupakan penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, teknologi, uang, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

- 5) Kemandirian, merupakan seorang karyawan yang dapat menjalankan fungsi kerjanya.
- 6) Komitmen kerja, merupakan loyalitas karyawan dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan dimana dia bekerja.

Indikator kinerja karyawan menurut Lazer (2017), sebagai berikut :

- 1) Kemampuan teknis
  - a) Ilmu pengetahuan yang dimiliki karyawan.
  - b) Kemampuan menggunakan metode.
  - c) Teknik kerja yang digunakan karyawan.
  - d) Peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas.
  - e) Pengalaman yang pernah dialami karyawan dengan pekerjaan sejenis.
  - f) Pelatihan yang diperoleh karyawan.
- 2) Kemampuan konseptual
  - a) Kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan.
  - b) Penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh.
  - c) Tanggung jawab sebagai seorang karyawan.
- 3) Kemampuan hubungan interpersonal
  - a) Kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain.
  - b) Memotivasi karyawan.
  - c) Melakukan negosiasi.
  - d) Pekerjaan yang dihasilkan karyawan.

Menurut Mitchel (2017), mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

- 1) Kualitas kerja (*Quality of work*) adalah kualitas pekerjaan yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi.
- 2) Ketetapan waktu (*Pomptness*), yaitu sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan.
- 3) Inisiatif (*Iniatif*), yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab.
- 4) Kemampuan (*Capability*), diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, kemampuan dapat dikembangkan melalui pendidikan dan latihan.
- 5) Komunikasi (*Communication*), merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan yang sama.

d. Faktor Pendorong Kinerja

Menurut Payaman S. Simanjuntak (2017), kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

## 1) Faktor kompetensi individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu :

### a) Kemampuan dan keterampilan kerja

Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kesehatan fisik dan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, serta pengalaman kerjanya. Kesehatan fisik dan jiwa individu membuat orang mampu dan tahan bekerja keras dan lama. Sebaliknya, karyawan yang kekurangan gizi akan cepat lemah dan lelah, serta tidak mampu melakukan pekerjaan berat. Demikian juga dengan gangguan kejiwaan akibat rasa frustrasi dan masalah-masalah sosial ekonomi membuat yang bersangkutan tidak konsisten dan tidak konsentrasi dalam melakukan pekerjaan.

### b) Motivasi dan etos kerja

Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama. Karyawan melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan akan mempunyai kinerja yang rendah. Sebaliknya, seseorang yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, tantangan dan prestasi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

## 2) Faktor dukungan organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk :

- a) Pengorganisasian, yaitu memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.
- b) Penyediaan sarana dan prasarana, penggunaan teknologi yang maju bukan hanya dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, tetapi juga untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.
- c) Kenyamanan lingkungan kerja, meliputi aspek keselamatan dan kesehatan kerja, syarat-syarat kerja, sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial. Hal-hal tersebut mempengaruhi kenyamanan untuk melakukan tugas yang lebih lanjut mempengaruhi kinerja setiap orang.

## 3) Faktor dukungan manajemen

Kinerja setiap orang juga tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan,

menumbuhkan motivasi dan memerintahkan seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Bintoro dan Daryanto (2017) mengemukakan lima faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya :

- 1) Fasilitas kantor, merupakan sarana yang menunjang seorang karyawan untuk melakukan aktifitas kerjanya dengan baik.
- 2) Lingkungan kerja, memiliki ruang kerja yang cukup luas, penerangan yang sempurna dan temperatur udara yang sesuai dengan luas ruangan kerja karyawan.
- 3) Prioritas kerja, karyawan akan merasa kebingungan jika pemimpin memberikan banyak tugas kepada karyawan tetapi mereka tidak memberikan skala prioritas yang jelas, kemudian biarkan karyawan menyelesaikan tugas dengan *timeline* yang sudah ditentukan dan jangan menambah tugas lain sebelum pekerjaan tersebut diselesaikan.
- 4) *Supportive boss*, memberikan ruang kepada karyawan untuk belajar dan berkreasi pada bidang yang mereka minati supaya karyawan dapat mengasah ilmunya.
- 5) Bonus, sebagian besar karyawan akan bekerja dengan senang hati bila pekerjaan mereka dihargai oleh perusahaan. Penghargaan terhadap karyawan bisa dimulai dari hal yang sederhana seperti pujian dari atasan atau bahkan berupa bonus.

Menurut Mangkunegara (2017), menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- 1) Faktor kemampuan, secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- 2) Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

## 2. *Work Engagement*

### a. Pengertian *Work Engagement*

Menurut Schaufeli (dalam Setiawati, 2019), *Work Engagement* adalah sebuah hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya yang ditandai dengan semangat yang penuh dedikasi tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Suatu hal yang positif yang dapat memenuhi pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan oleh *Vigor* (kekuatan), *Dedication* (dedikasi) dan *Absorption* (absorpsi). Menurut Armstrong dan Taylor (dalam Latifah Nimas, 2019), *work engagement* adalah keadaan dimana anggota organisasi dapat memanfaatkan peran dengan baik dalam pekerjaan mereka dan dalam keterlibatan kerja, orang-orang menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional

selama melakukan pekerjaan mereka. Menurut Fay dan Lurhman (dalam Selviana Fauzi, 2016), *work engagement* melibatkan ekspresi dari diri melalui kerja dan aktivitas peran karyawan. Keterlibatan kerja harus dibudidayakan secara hati-hati agar tidak terjadi *disengagement* yang dapat membawa masalah serius seperti komitmen yang lemah.

*Work engagement* adalah perilaku positif karyawan terhadap pekerjaan mereka. Keterlibatan kerja ini diindikasikan sebagaimana karyawan memiliki tingkat energi yang tinggi, menjadi antusias tentang pekerjaan mereka, terinspirasi oleh pekerjaan dan hampir tidak memisahkan diri dari pekerjaan itu sendiri. Ketika seorang karyawan memiliki ke terlibatan kerja yang tinggi mereka akan menyerap dalam pekerjaan mereka dan peran mereka sebagai anggota dari sebuah organisasi (Theresia dalam Selviana Fauzi, 2016). Menurut Schmidt (dalam Selviana Fauzi, 2016), *work engagement* adalah gabungan antara kepuasan dan komitmen, kepuasan tersebut mengacu kepada emosional atau sikap, sedangkan komitmen lebih melibatkan pada motivasi. Menurut Federman (dalam Selviana Fauzi, 2016), mengemukakan bahwa *work engagement* adalah derajat dimana seorang karyawan mampu berkomitmen pada suatu organisasi dan hasil dari komitmen tersebut ditentukan pada bagaimana mereka bekerja dan lama masa kerja.

Yuwanto (dalam Firdha Amalia, 2020) mengatakan bahwa *work engagement* ialah konsep yang mendeskripsikan bahwa seseorang

tersebut memiliki antusiasme, fokus, dan mempunyai pengabdian terhadap pekerjaannya. Seseorang yang dalam melaksanakan pekerjaannya penuh dengan ketaatan, melaksanakan pekerjaan yang diberikan serta bertanggung jawab bisa saja memiliki keterikatan yang rendah terhadap pekerjaannya. Menurut Rihlati (dalam Firdha Amalia, 2020), *work engagement* merupakan bagaimana seorang individu mendalami tugas dan mendahulukan faktor psikologis dari pada fisik dan biasanya memiliki motivasi yang baik akan kesejahteraan pekerjaan yang dijalannya.

Dari beberapa pengertian di atas, peneliti menyimpulkan bahwa *work engagement* adalah sebuah sugesti untuk bekerja tanpa paksaan baik secara fisik maupun psikis dengan adanya semangat dan kepuasan dalam diri selama bekerja.

b. Teori *Work Engagement*

Terdapat berbagai macam pendapat mengenai ciri-ciri yang dimiliki oleh karyawan dengan *work engagement* yang tinggi dan dikemukakan dalam beberapa literatur, antara lain menurut Hewitt (Schaufeli & Bekker dalam Ni Luh Putu, 2016), menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi akan secara konsisten melakukan tiga perilaku umum, antara lain yaitu :

- 1) *Say*, yaitu secara konsisten berbicara positif mengenai organisasi dimana ia bekerja kepada rekan kerjanya, calon karyawan yang potensial dan juga kepada pelanggan.

- 2) *Stay*, yaitu memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain.
- 3) *Strive*, yaitu memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk dapat berkontribusi pada kesuksesan organisasi ditempat ia bekerja.

Marciano (dalam Latifah Nimas, 2016) mengemukakan bahwa terdapat 10 karakteristik respon yang dimunculkan oleh para karyawan yang memiliki *work engagement*, yaitu :

- 1) Membawa ide baru dalam pekerjaan,
- 2) Bersemangat dan antusias tentang pekerjaan,
- 3) Aktif dalam meningkatkan diri, orang lain dan organisasi,
- 4) Memiliki inisiatif,
- 5) Ingin tahu dan tertarik terhadap pekerjaan, misalnya dengan bertanya,
- 6) Konsisten dalam mencapai tujuan dan harapan, bahkan melebihinya,
- 7) Bersikap positif dan optimis dalam bekerja,
- 8) Mengenal dan mendukung anggota lain,
- 9) Mengatasi masalah atau tantangan dan tetap fokus terhadap tugas, dan
- 10) Berkomitmen terhadap organisasi.

c. Indikator *Work Engagement*

Menurut Schaufeli & Bakker (dalam Susi Mega, 2019), mengemukakan bahwa terdapat tiga indikator *work engagement*, yaitu:

1) *Vigor* (Kekuatan)

*Vigor* mengacu pada energi yang tinggi, kemauan untuk berusaha, tidak mudah lelah dan gigih dalam menghadapi kesulitan. Biasanya orang-orang yang memiliki nilai *vigor* yang tinggi memiliki energi, semangat, dan stamina yang tinggi ketika bekerja. Sementara yang memiliki nilai yang rendah pada *vigor* memiliki energi, semangat dan stamina yang rendah selama bekerja.

2) *Dedication* (dedikasi)

*Dedication* mengacu pada perasaan antusias, penuh makna dan perasaan bangga terhadap pekerjaan. Orang-orang yang memiliki nilai *dedication* yang tinggi secara kuat menganggap bahwa pekerjaan mereka akan menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan nilai rendah pada *dedication* berarti karyawan dengan pekerjaan mereka tidak merasa memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka.

### 3) *Absorption* (absorpsi)

*Absorption* mengacu pada berkonsentrasi secara penuh dan mendalam, merasakan dalam pekerjaan dimana waktu berlalu terasa cepat dan kesulitan memisahkan diri dari pekerjaan, sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya. Orang-orang yang memiliki nilai tinggi pada *absorption* biasanya merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, apapun disekelilingnya terlupakan dan waktu terasa berlalu cepat. Sebaliknya orang dengan nilai *absorption* yang rendah tidak merasa tertarik dan tidak tenggelam dalam pekerjaan, tidak memiliki kesulitan untuk berpisah dari pekerjaan dan mereka tidak lupa segala sesuatu disekeliling mereka, termasuk waktu.

Menurut Macey, Schneider, Barbera & Young (dalam Firdaus, 2019), *work engagement* mencakup 2 indikator, yaitu:

#### 1) *Work engagement* sebagai energi psikis

Dimana karyawan merasakan pengalaman dengan berada di dalam pekerjaan dan arus yang terdapat di dalam pekerjaan tersebut.

#### 2) *Work engagement* sebagai energi tingkah laku

Bagaimana *work engagement* terlihat oleh orang lain. Keterikatan kerja terlihat oleh orang lain dalam bentuk tingkah laku yang berupa hasil.

d. Faktor-Faktor Pendorong *Work Engagement*

Albrecht (2010) dalam bukunya *Handle of Employee Engagement*, mengenai berbagai pendorong atau cara meningkatkan *engagement* yang dapat digunakan juga dalam konsep *work engagement*. Berikut ini beberapa faktor pendorong, diantaranya sebagai berikut :

1) *Job Characteristic*

Kahn mengungkapkan bahwa kebermaknaan psikologis dapat dicapai dari karakteristik tugas yang menyediakan pekerjaan menantang, bervariasi, membutuhkan berbagai keterampilan, kebebasan mengambil keputusan sendiri dan kesempatan untuk membuat suatu kontribusi yang penting. Hal ini sesuai dengan karakteristik pekerjaan dari Hackman dan Oldham, yaitu *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback*. Menurut Kahn, karyawan akan lebih *engaged* apabila disediakan pekerjaan yang memiliki kelima karakteristik tersebut.

2) *Perceived Organizational and Supervisor Support*

*Perceived Organizational and Supervisor Support* mengacu pada keyakinan umum bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli akan kesejahteraan mereka. Dasar dari penelitian dukungan organisasi adalah *social exchange theory* (SET). SET merupakan timbal balik antara karyawan dengan organisasi, dimana ketika karyawan menerima sumber-sumber yang penting dari organisasi, maka karyawan akan merasa

berkewajiban untuk membayar ataupun meresponnya dengan kinerjanya terhadap organisasi.

### 3) *Reward and Recognition*

Kahn mengungkapkan bahwa individu bervariasi dalam *engagement* mereka sesuai dengan bagaimana fungsi mereka mempersepsikan keuntungan yang diterima dari perannya. Karyawan akan lebih mungkin *engaged* dalam pekerjaan sejauh mana mereka mempersepsikan jumlah yang lebih besar dari *rewards* dan rekognisi bagi kinerja mereka.

### 4) *Distributive Justice and Procedural Justice*

*Distributive justice* merupakan persepsi terhadap keadilan sebuah keputusan, sedangkan *procedural justice* merupakan persepsi keadilan terhadap proses yang digunakan dalam menentukan dan mendistribusikan sumber daya yang ada. Ketika karyawan memiliki persepsi yang tinggi terhadap keadilan organisasi, mereka akan lebih mungkin untuk merasa wajib adil untuk berperforma dalam peran mereka dengan memberikan diri mereka sendiri melalui tingkat *engagement* yang lebih besar.

### 5) Keterlibatan dalam pembuatan keputusan

Sejauh mana karyawan merasa mampu menyuarakan ide mereka, manajer mendengar pandangan karyawannya dan menghargai kontribusi dari karyawan, kesempatan karyawan untuk mengembangkan pekerjaan mereka, dan sejauh mana organisasi

perhatian terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan akan meningkatkan *engagement*.

6) Komunikasi

Perusahaan harus mengikuti kebijakan pintu terbuka. Harus ada komunikasi ke atas dan ke bawah dengan jalur komunikasi yang tepat dalam organisasi. Jika karyawan diizinkan dalam memberikan pembuatan keputusan dan benar-benar di dengar oleh pimpinannya, maka level *engagement* akan tinggi.

7) Kepemimpinan

Organisasi yang sukses menghargai setiap kualitas dan kontribusi karyawan tanpa menghiraukan level pekerjaan mereka. Pemimpin yang efektif mampu mempengaruhi pengikutnya untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Pemimpin memiliki peran penting dalam mengembangkan *engagement* dengan menunjukkan karakteristik yang mendorong *engagement*, seperti mau berbagi visi organisasi dan menjadi *supportive*.

8) *Health and Safety*

Penelitian telah mengindikasikan bahwa level *engagement* rendah jika karyawan merasa tidak aman ketika bekerja. Oleh sebab itu, organisasi seharusnya membuat metode dan sistem yang berkaitan dengan kesehatan dan keselamatan karyawan.

9) *Job Satisfaction*

Hanya karyawan yang puas yang dapat menjadi karyawan yang *engaged*. Oleh sebab itu, sangat penting bagi organisasi untuk

melihat pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dan membuat suatu tujuan karir dimana hal tersebut akan membuat mereka menikmati pekerjaan mereka dan otomatis akan puas dengan pekerjaannya.

#### 10) Kepercayaan dan Integritas

Seorang manajer harus mengkomunikasikan dengan baik dan memegang perkataannya. Karyawan yang mempercayai pemimpin-pemimpin di organisasi karena pemimpin yang mengatur irama dari kebudayaan organisasi dan menginspirasi kinerja dan komitmen yang tinggi akan mendorong *engagement*. Kepercayaan yang tinggi pada manajer dan pemimpin-pemimpin senior berhubungan dengan nilai *engagement* yang tinggi (Blessing White, 2010).

### 3. *Psychological Well Being*

#### a. Pengertian *Psychological Well Being*

Menurut Rihlati (dalam Amalia, 2020), *psychological well being* adalah dimana individu tersebut memiliki energi yang positif serta mampu melakukan penerimaan akan kemampuan psikologisnya. Menurut Tanujaya (dalam Amalia, 2020), *psychological well being* merupakan suatu keadaan dimana seseorang merasa hidupnya penuh arti dan tujuan, sehingga hidupnya penuh dengan nilai yang positif. Menurut Masrie (dalam Amalia, 2020), *psychological well being* dapat diartikan sebagai sebuah kehendak dalam menerima tujuan hidup serta prestasi diri untuk maju.

Ryff dan Keyes (dalam Rosdiayanti, 2020), *psychological well being* merupakan kemampuan individu dalam menerima keadaan dirinya, membentuk hubungan yang hangat dengan orang lain, mampu mengendalikan dirinya terhadap tekanan sosial, serta mampu merealisasikan potensi yang dimilikinya sehingga memiliki arti dalam hidupnya. Menurut synder dan Lopes (dalam Sofyanty, 2020), *psychological well being* atau kesejahteraan psikologis bukan hanya merupakan tidak ada penderitaan, namun kesejahteraan psikologis meliputi keterikatan aktif dalam dunia, memahami arti dan tujuan hidup dan hubungan seseorang pada objek maupun orang lain. Individu yang memiliki *psychological well being* yang positif yaitu individu yang memiliki respon positif terhadap dimensi-dimensi *psychological well being*.

Jadi, *psychological well being* menurut peneliti sebagai suatu pencapaian dari potensi psikologis seseorang dan keadaan dimana individu dapat menerima kekuatan atau kelemahan yang ada pada dirinya, memiliki tujuan hidup, mengembangkan relasi yang positif dengan orang lain, menjadi pribadi yang mandiri, mampu mengendalikan lingkungan, dan terus tumbuh secara personal.

#### b. Indikator *Psychological Well Being*

Dalam buku yang ditulis oleh Ingrid E. Wells (dalam *Psychological Well Being*, 2010), Ryff mendefinisikan keenam indikator *psychological well being* sebagai berikut :

### 1) Penerimaan Diri (*Self Acceptance*)

Indikator ini adalah berkaitan pada pendapat positif seseorang yang ia miliki mengenai dirinya sendiri. Hal ini mengacu pada *self regard* yang terdiri dari aspek positif dan juga aspek negatif seseorang tersebut. Penerimaan diri dibangun dengan *self assessment* yang jujur, orang menyadari kegagalan pribadinya dan keterbatasan, tapi memiliki cinta untuk menerima dirinya sendiri.

### 2) Hubungan Positif Dengan Orang Lain (*Positive Relations With Others*)

Indikator ini meliputi perasaan tabah dalam menghadapi berbagai sifat manusia, kebahagiaan yang didapat dari menjalin relasi dan keinginan untuk menyenangkan manusia yang berasal dari hubungan dekat dengan orang lain, dari keintiman dan cinta. Teori tentang tahap-tahap perkembangan juga menekankan pada kedekatan hubungan dengan orang lain (*intimacy*) dan juga kepedulian terhadap orang lain (*generativity*). Pentingnya memiliki hubungan positif dengan orang lain berulang kali ditekankan dalam definisi *psychological well being*.

### 3) Otonomi (*autonomy*)

Otonomi ini mengacu pada kemampuan seseorang untuk mengatur kehidupannya sendiri dan mengejar apa yang ia yakini dan percaya. Hal ini juga mengacu pada kemampuan untuk menyendiri jika diperlukan dan untuk hidup mandiri. Dalam

penelitian ke dalam konsep orang yang memiliki otonomi tinggi, orang ini adalah seseorang dengan tolak ukur diri, yang terutama tertarik pada apa yang orang lain pikirkan tentang dia, tetapi akan mengevaluasi dirinya sesuai dengan standar pribadinya sendiri.

#### 4) Penguasaan Lingkungan (*Enviromental Mastery*)

Penguasaan lingkungan berfokus pada tantangan karyawan untuk menguasai lingkungan di sekitarnya. Kemampuan ini membutuhkan keterampilan untuk menciptakan dan mempertahankan lingkungan yang bermanfaat untuk dirinya. Kemampuan seorang karyawan untuk memilih atau membuat lingkungan yang sesuai untuk kondisi mentalnya didefinisikan sebagai karakteristik mental yang sehat.

#### 5) Tujuan Hidup (*Purpose of Life*)

Memiliki tujuan hidup adalah kemampuan karyawan untuk menemukan arti dan petunjuk dari pengalamannya, serta untuk merujuk dan menentukan tujuan dalam hidupnya. Karyawan yang berhasil akan memiliki tujuan, keinginan dan pengetahuan akan apa yang ingin dituju, dan semua pertolongan untuk memberikan kehidupan yang berarti. Nilai tinggi pada indikator ini muncul pada orang yang mempunyai tujuan dalam hidupnya, merasa bahwa masa lalu dan juga masa sekarang memiliki arti, mereka memegang kepercayaan yang memberikan kehidupan mereka tujuan dan alasan untuk hidup.

#### 6) Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*)

Indikator ini menyangkut kemampuan seseorang untuk menyadari potensi dan bakatnya sendiri serta mengembangkan sumber daya baru. Hal ini terkait dengan sikap terbuka terhadap pengalaman baru, yang merupakan kunci karakteristik agar pertumbuhan pribadi seseorang dapat berfungsi sepenuhnya. Teori tentang hidup juga menekankan pentingnya untuk terus tumbuh dan untuk mengatasi tugas baru atau tantangan dalam berbagai tahap kehidupan seseorang.

Nilai tinggi menunjukkan orang-orang yang ingin terus berkembang. Mereka menganggap diri mereka sebagai individu yang dapat tumbuh dan berkembang, terbuka untuk pengalaman baru, merasa mereka dapat memenuhi potensi mereka, mereka dapat melihat perbaikan dalam diri dan perilaku mereka dari waktu ke waktu, dan perubahan terhadap cara-cara yang meningkatkan pengetahuan diri dan efektivitas mereka. Nilai rendah muncul pada orang dengan yang stagnan, tanpa perbaikan atau pertumbuhan selama periode waktu, mereka merasa bosan dan kurang tertarik akan kehidupannya. Mereka merasa tidak mampu mengembangkan sikap atau perilaku baru.

#### c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Psychological Well Being*

Kaswan (2017) mengemukakan bahwa terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi *psychological well being*, yaitu :

### 1) Kebahagiaan

Kebahagiaan menunjukkan kehidupan yang merupakan perpaduan hidup yang menyenangkan (*pleasurable*) dan bermakna (*meaningful*). Kehidupan yang menyenangkan meliputi perasaan emosi positif (misalnya, kegembiraan, rasa syukur, ketenangan, ketertarikan, kebanggan), yang merupakan komponen terpadu dari kesuksesan dan kesejahteraan. Emosi positif memperluas proses pemikiran yang dapat dikembangkan seiring waktu dan dibangun untuk menciptakan “penyimpanan protektif” yang dapat diambil oleh seseorang ketika saat-saat tidak menyenangkan atau distress.

### 2) Hidup yang bermakna

Kesejahteraan dikaitkan dengan tujuan hidup yang bermakna. Tujuan hidup ada 2 yaitu, tujuan hidup jangka pendek dan jangka panjang yang jelas bagi mereka, dengan demikian kegiatan mereka menjadi terarah serta merasakan sendiri kemajuan-kemajuan yang telah mereka capai. Tugas-tugas dan pekerjaan sehari-hari bagi mereka merupakan sumber kepuasan dan kesenangan tersendiri sehingga dalam mengerjakannya pun mereka lakukan dengan bersemangat dan bertanggung jawab.

Menurut Prilleltensky (2017) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *psychological well being*, diantaranya :

### 1) Optimisme

Optimisme adalah pandangan positif terhadap kehidupan di mana mereka percaya bahwa secara keseluruhan orang dan kejadian-kejadian pada dasarnya baik dan akibatnya sebagian besar situasi berjalan lebih baik. Jika sesuatu yang buruk terjadi, orang optimis cenderung tidak akan mengabaikan pandangannya yang optimis tentang kehidupan. Optimisme banyak manfaatnya, diantaranya adalah dapat mengalahkan depresi, lebih berhasil di tempat bekerja, dan lebih sehat.

### 2) Efikasi Diri (*Self Efficacy*)

Pegawai perlu memiliki harapan yang tinggi terhadap kesuksesan dan mempercayai bahwa mereka bisa melakukan itu. Harapan yang tinggi terhadap kesuksesan itu disebut dengan efikasi diri (*self efficacy*). Hal ini penting dimiliki orang ketika bertemu dengan kesulitan. Jika seseorang memiliki efektivitas diri yang tinggi, mereka akan meningkatkan usahanya dan tidak patah semangat. Harapan itu akan mendorong perilaku lain yang bertujuan mencapai sasaran. Maka orang yang berfokus lebih baik lagi pada negosiasi dan interaksi dengan orang lain jika mereka benar-benar percaya terhadap apa yang mereka kerjakan.

### 3) Lokus Kendali (*Locus of Control*)

Lokus kendali meliputi kesehatan, kesejahteraan umum, kebahagiaan, dan kepuasan terhadap pekerjaan serta hidup

mereka secara keseluruhan. Orang dengan kepercayaan internal tinggi cenderung melakukan kendali perilaku yang lebih besar dan bisa membawa kepada hasil yang lebih baik. Sebaliknya, mereka dengan kepercayaan kendali eksternal tinggi mungkin merasa bahwa usaha-usaha mereka tidak banyak memberikan hasil.

#### 4) Pertumbuhan

Orang yang berorientasi pertumbuhan berkomitmen terhadap dirinya dan masa depannya. Mereka bersemangat mempelajari dan mempraktikkan gagasan, wawasan, teknik, metode, dan strategi baru. Salah satu kunci sukses adalah terus belajar dan terus tumbuh.

#### 5) Kerja Sama

Kerja sama adalah kekuatan kerja tim untuk menyatukan tenaga individu, menutup keterbatasan individu, dan menggandakan usaha individu agar prestasi yang lebih besar dan lebih baik dapat dicapai. Kerja sama merupakan cara yang lebih baik daripada apa yang bisa dikerjakan sendiri-sendiri. Kerja sama merupakan buah dari sikap menghormati, menghargai, dan bahkan menyatukan perbedaan di antara orang-orang. Kerja sama berkaitan dengan upaya untuk memecahkan masalah, meraih peluang, dan menyelesaikan perbedaan.

#### 4. *Interpersonal Skill*

##### a. Pengertian *Interpersonal Skill*

Menurut Susanti (2017), mengemukakan bahwa keterampilan interpersonal adalah keterampilan untuk mengenali dan merespon secara layak perasaan, sikap dan perilaku, serta keinginan orang lain. Menurut Handfield (dalam Amalia, 2017) *interpersonal skill* adalah kemampuan mengelola diri sendiri dalam bekerja dengan orang lain dalam rangka menyelesaikan tugas atau pekerjaan bersama. Kemampuan tersebut adalah sikap dan perilaku interpersonal yang biasanya dikenal sebagai kemampuan kerja sama tim. Buhrmester (dalam Amalia, 2017) memaknai *interpersonal skill* sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang dalam membina hubungan interpersonal.

Jadi, *interpersonal skill* menurut peneliti adalah keterampilan untuk mengenali dan merespon perasaan, sikap dan perilaku, motivasi serta keinginan orang lain, dan kemampuan membangun hubungan yang harmonis dengan memahami dan merespon manusia atau orang lain.

##### b. Aspek-Aspek *Interpersonal Skill*

Menurut Buhrmester (dalam Amalia, 2017), menyatakan bahwa aspek-aspek interpersonal skill sebagai berikut :

- 1) Kemampuan berinisiatif.
- 2) Kemampuan untuk bersikap terbuka (*self disclosure*).

- 3) Kemampuan bersikap asertif, yaitu kemampuan cara bicara yang tegas, namun tetap menghargai lawan bicara.
- 4) Kemampuan memberikan dukungan emosional.
- 5) Kemampuan dalam mengatasi konflik.

Stephenmarks (dalam *Interpersonal Skill*, 2012) mengatakan bahwa komponen-komponen *interpersonal skill* sebagai berikut :

- 1) Kesadaran diri, yaitu seberapa jauh individu mengenal dirinya sendiri.
- 2) Kemampuan mendengar, yaitu seberapa efektifnya seseorang menjadi pendengar yang baik bagi orang lain.
- 3) Empati dan pemahaman, yaitu keadaan dimana seseorang dapat memiliki rasa peduli dan memahami orang lain.
- 4) Kemampuan berkomunikasi, yaitu seberapa baik kemampuan berkomunikasi seseorang dengan orang lain.

Chickering dan Reisser (dalam *Interpesonal Skill*, 2012), menyebutkan bahwa komponen-komponen *interpersonal skill* mencakup :

- 1) Kemampuan mendengar, yaitu keadaan dimana seseorang mampu mendengarkan apa yang disampaikan orang lain dan kemudian dapat dipahami.
- 2) Kerjasama, yaitu kemampuan seseorang menjalin hubungan yang baik dan saling membantu antar sesama.
- 3) Komunikasi, yaitu kemampuan seseorang menjalin komunikasi yang baik dengan orang lain.

- 4) Kemampuan untuk memilih dari strategi yang bervariasi untuk menolong hubungan kelompok.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Interpersonal Skill*

Lunandi (dalam *Interpersonal Skill*, 2012) menyatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *interpersonal skill* antara lain :

- 1) Faktor psikologis, yaitu segala sesuatu yang ada di dalam benak seseorang yang berhubungan dengan orang lain, termasuk sikap dan situasi kejiwaan komunikator. Hal ini akan menyebabkan komunikasi yang terjadi menjadi formal, tidak formal, tegang atau bersahabat.
- 2) Faktor fisik, yaitu lingkungan fisik saat terjadi komunikasi, seperti kantor, restoran, atau lainnya. Lingkungan fisik akan mempengaruhi komunikasi yang terjadi.
- 3) Faktor sosial, meliputi hubungan manusia satu sama lain, misalnya orang tua dan anak, guru dan murid, atau antar rekan kerja. Relasi interpersonal yang terjadi meliputi aturan-aturan sosial yang ada dalam masyarakat.
- 4) Faktor budaya, meliputi tradisi, kebiasaan, dan adat yang memiliki kekuatan besar untuk mempengaruhi karakter seseorang. Seluruh isi komunikasi akan mengikuti kebiasaan normal suatu budaya.
- 5) Faktor waktu, yaitu kapan sebuah komunikasi interpersonal terjadi. Individu yang memiliki kesempatan untuk dapat berinteraksi dengan orang lain akan memiliki kesempatan yang lebih besar

untuk meningkatkan perkembangan sosial dan perkembangan emosi serta lebih mudah membina kemampuan interpersonal.

Menurut Monks (dalam *Interpersonal Skill*, 2012), ada beberapa faktor yang mempengaruhi *interpersonal skill*, yaitu :

- 1) Umur, konformisme semakin besar dengan bertambahnya usia, terutama terjadi pada remaja usia 15 atau belasan tahun.
- 2) Keadaan sekeliling, kepekaan pengaruh dari teman sebayanya sangat mempengaruhi kuat lemahnya interaksi.
- 3) Jenis kelamin, kecenderungan laki-laki untuk berinteraksi dengan teman sebaya lebih besar daripada perempuan.
- 4) Kepribadian ekstrovert, orang-orang ekstrovert lebih komformitas daripada introvert.
- 5) Keinginan untuk mempunyai status, adanya dorongan untuk memiliki status inilah yang menyebabkan berinteraksi.
- 6) Interaksi orang tua, suasana rumah yang tidak menyenangkan dan tekanan dari orang tua menjadi dorongan individu dalam berinteraksi dengan rekannya.
- 7) Pendidikan, pendidikan yang tinggi adalah salah satu faktor dalam berinteraksi karena orang yang berpendidikan tinggi mempunyai wawasan dan pengetahuan yang luas, yang mendukung dalam pergaulannya.

Menurut Soekanto (dalam *Interpersonal Skill*, 2012), faktor-faktor yang mempengaruhi *interpersonal skill*, yaitu :

- 1) Imitasi, yaitu dorongan seseorang untuk mematuhi kaidah dan nilai-nilai yang berlaku. Tetapi imitasi juga dapat menyebabkan hal-hal negatif, misalnya ditiruna tindakan-tindakan yang menyimpang dan mematikan daya kreasi.
- 2) Sugesti, terjadi apabila individu memberi suatu pandangan dan atau sikap yang berasal dari dirinya yang kemudian diterima oleh pihak lain. Biasanya orang yang memberi sugesti adalah orang yang berwibawa atau mungkin yang sifatnya otoriter.
- 3) Identifikasi, sifatnya mendalam karena kepribadian terbentuk atas dasar proses identifikasi. Proses ini dapat berlangsung dengan sendirinya ataupun disengaja sebab individu memerlukan tipe-tipe ideal tertentu di dalam proses kehidupannya.
- 4) Simpati, yaitu suatu proses dimana individu merasa tertarik pada pihak lain. Di dalam proses ini perasaan individu memegang peranan penting walaupun dorongan utama pada simpati adalah keinginan untuk kerjasama dengannya.

## **B. Hasil Penelitian Terdahulu**

Tujuan dari penelitian terdahulu adalah untuk mengetahui hasil yang dilakukan oleh penelitian terdahulu, serta sebagai perbandingan dan gambaran untuk penelitian berikutnya. Kajian yang digunakan yaitu mengenai *work engagement*, *psychological well being*, dan *interpersonal skill* terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Penulis dan Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	Setiawati (2019) Vol VII No.3, Hal 619-628 ISSN : 2146 – 4405	X1 : Praktik SDM X2 : <i>Job Crafting</i> X3 : <b>Work Engagement</b> Y : Kinerja Karyawan	Variabel <i>Work Engagement</i> (X3) berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan.
2.	Ni Luh Putu Astuti (2016) Vol V No.12, hal 4057 – 4082 ISSN : 2337 – 3067	X : <b>Work Engagement</b> Z : Kepemimpinan Transformasional Y : Kinerja Bendahara	<i>Work engagement</i> memiliki pengaruh positif pada kinerja bendahara BLU Universitas Udayana, kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi memperlemah <i>work engagement</i> .
3.	Latifah Nimas Sayekti (2019) Vol VII No.2, hal 2 – 14 ISSN : 2339 – 2436	X1 : <i>Work Life Balance</i> X2 : <b>Work Engagement</b> Z : Kepuasan Kerja Y : Kinerja Karyawan	<i>Work engagement</i> (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
4.	Rizq Rafi Firdaus (2019) Vol VIII No.3, hal 1 – 25 ISSN : 2088 - 2190	X1 : Stress Kerja X2 : <b>Work Engagement</b> Z : Komitmen Organisasi Y : Kinerja Karyawan	<i>Work engagement</i> (X2) memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan (Y).
5.	Selviana Fauzi (2016) Vol VII No.3, hal 309 – 345 ISSN : 2355 – 6099	X1 : <b>Work Engagement</b> X2 : <i>Organizational Justice</i> X3 : <i>Organizational Commitment</i> X4 : <i>Burnout</i>	<i>Work engagement</i> (X1) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja auditor internal (Y).

		Y : Kinerja Auditor Internal	
6.	Devy Sofyanty (2020) Vol 02 No.02, hal 25-34 ISSN : 2686 – 5661	X1 : Kontrak Psikologis X2 : <b>Psychological Well Being</b> Y : Kinerja Karyawan	<i>Psychological well being</i> (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
7.	Iin Aini Isnawati (2019) Vol 4 No.1, hal 48 – 52 ISSN : 2477 – 8338	X : <b>Psychological Well Being</b> Y : Kinerja Kader	Terdapat korelasi antara <i>psychological well being</i> (X) dengan kinerja kader kesehatan jiwa (Y).
8.	Firdha Amalia (2020) Vol 9 No.1, hal 1 – 16 ISSN : 2538 – 3548	X1 : <i>Self Esteem</i> X2 : <b>Psychological Well Being</b> Z : <i>Work Engagement</i> Y : <i>Job Performance</i>	<i>Psychological well being</i> (X2) tidak memiliki pengaruh terhadap <i>job performance</i> (Y)
9.	Ummi Rosdiayanti Jalil (2020) Vol 10 No.2, hal 237 – 247 ISSN : 2716 – 3830	X1 : Konflik Peran Ganda X2 : <b>Psychological Well Being</b> Y : Kinerja Perawat Wanita	<i>Psychologi well being</i> (X2) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja perawat wanita (Y).
10.	Fahrudin Rijal (2020) Vol 7 No.1, hal 22 – 47 ISSN : 2549 – 5968	X1 : <i>Health Lifestyle</i> X2 : <b>Psychological Well Being</b> X3 : <i>Self Efficacy</i> Z : <i>Task Complexity</i> Y : Kinerja Auditor	<i>Psychological well being</i> (X2) tidak berpengaruh terhadap kinerja auditor (Y).
11.	Ilma Amalia (2017) Vol 19 No.2, hal 107 – 118 ISSN : 2371 – 3394	X1 : <b>Interpersonal Skill</b> X2 : <i>Salesmanship Skill</i> X3 : <i>Technical Skill</i> X4 : Motivasi Kerja Y : Kinerja Tenaga Penjualan	Terdapat pengaruh positif dan signifikan <i>interpersonal skill</i> terhadap kinerja tenaga penjualan.

12.	Winarto (2019) Vol 19 No.2, hal 127 – 134 ISSN : 3347 – 5162	X1 : <b>Interpersonal Skill</b> X2 : <i>Salesmanship Skill</i> X3 : <i>Technical Skill</i> Y : Kinerja Salesperson	Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan <i>interpersonal skill</i> (X1) terhadap kinerja (Y).
13.	Nawal Ika Susanti (2017) Vol 9 No.1, hal 100 – 120 ISSN : 2548 – 1371	X1 : <b>Keterampilan Interpersonal</b> X2 : Etos Kerja Islam X3 : Budaya Organisasi Y : Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan <i>interpersonal</i> (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).
14.	Saftian Pradana (2016) Vol 4 No.2, hal 1 – 9 ISSN : 2781 – 3790	X1 : <b>Interpersonal Skill</b> X2 : Motivasi kerja Y : Kinerja Pegawai	Tidak terdapat pengaruh <i>Interpersonal Skill</i> (X1) terhadap kinerja pegawai (Y).
15.	Qodariah (2019) Vol 01 No.2, hal 53 – 54 ISSN : 2621 – 850	X1 : <b>Work Engagement</b> Y : Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh positif <i>work engagement</i> (X1) dengan kinerja karyawan (Y).
16.	Novia Zahrah (2017) Vol 13 No.1, hal 1 – 11 ISSN : 3560 – 5342	X1 : <i>Religious Spirituality</i> Z : <b>Work Engagement</b> Y : <i>Job Performance</i>	Terdapat pengaruh signifikan <i>work engagement</i> dengan <i>job performance</i> .
17.	Andrianto Widjaja (2018) Vol 6 No.5, Hal 31 – 38 ISSN : 3563 – 3745	X1 : <i>Hard Skills</i> X2 : <b>Interpersonal Skills</b> X3 : <i>Intrapersonal Skills</i> Y : <i>Performance of Nurses</i>	Terdapat pengaruh signifikan <i>interpersonal skills</i> dengan <i>performance of nurses</i> .
18.	Husni Syahrudin (2018) Vol 4 No.2, hal 192 – 201	X : <b>Interpersonal Skills</b> Y : <i>Performance</i>	Terdapat pengaruh signifikan <i>interpersonal skills</i> dengan <i>performance</i> .

	ISSN : 2873 - 5163		
19.	Ferri Alfian (2017) <i>Vol 8 No.2, hal 84 – 96</i> ISSN : 2478 – 5843	X1 : <b>Keterlibatan Kerja</b> X2: Beban Kerja X3 : Konflik Peran Z : Kepuasan Kerja Y : Kinerja Pegawai	Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
20.	Michelle (2019) <i>Vol 4 No.5, hal 191- 198</i> ISSN : 2643 – 3398	X1 : <b>Keterikatan Kerja</b> X2 : Iklim Organisasi X3 : Kepuasan Kerja Y : Kinerja Karyawan	Keterikatan kerja ( <i>work engagement</i> ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber : Disarikan dari beberapa sumber

### C. Kerangka Pemikiran

#### 1. Pengaruh *Work Engagament* Terhadap Kinerja Pegawai Tetap

Hasil dari penelitian terdahulu oleh Susi Mega Setiawati (2019), mengemukakan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai *T-Statistics* 4,304. Dalam penelitian Latifah Nimas Sayekti (2019), mengemukakan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Rizq Rafi Firdaus (2019), didalam penelitiannya mengemukakan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**H1 : *Work engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai tetap.**

#### 2. Pengaruh *Psychological Well Being* Terhadap Kinerja Pegawai Tetap

Hasil penelitian terdahulu oleh Devy Sofyanty (2020), mengemukakan bahwa *psychological well being* memiliki pengaruh positif dan signifikan

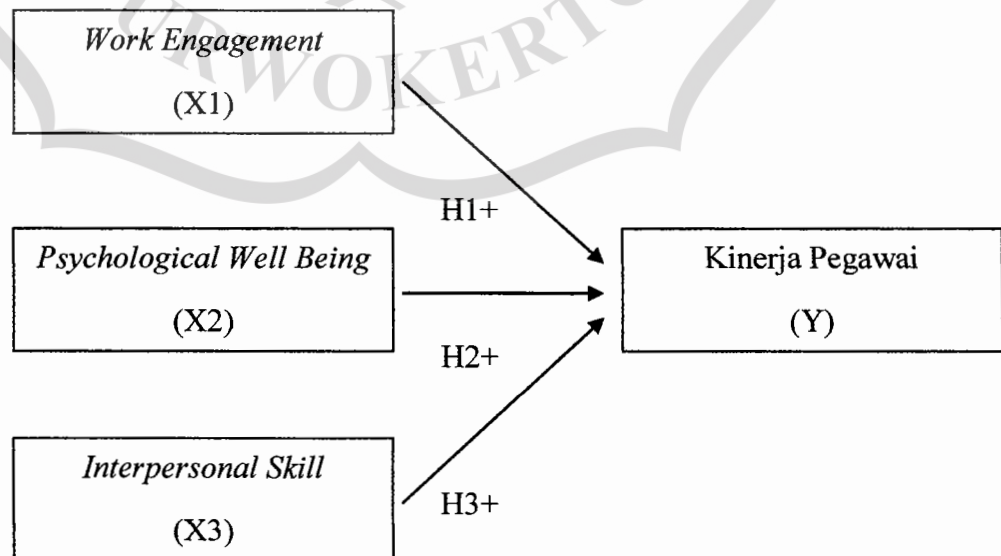
terhadap kinerja karyawan. Iin Aini Isnawati (2019), dalam penelitiannya mengemukakan bahwa terdapat korelasi antara *psychological well being* dengan kinerja kader kesehatan jiwa.

**H2 : *Psychological well being* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.**

3. Pengaruh *Interpersonal Skill* Terhadap Kinerja Pegawai Tetap

Hasil penelitian terdahulu oleh Ilma Amalia (2017), mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *interpersonal skill* terhadap kinerja tenaga penjualan. Menurut penelitian Syahrudin (2018), terdapat pengaruh signifikan *interpersonal skill* terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Nawal Ika Susanti (2017), menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan keterampilan interpersonal terhadap kinerja karyawan.

**H3 : *Interpersonal skill* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.**



#### **D. Hipotesis**

H1 : *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja, Koperasi, dan UKM Kabupaten Banyumas.

H2 : *Psychological well being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja, Koperasi, dan UKM Kabupaten Banyumas.

H3 : *Interpersonal skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja, Koperasi, dan UKM Kabupaten Banyumas.

