

PENDORONG DAN PENGANGGU KINERJA PEGAWAI



Zainal Arifin

**PENDORONGAN DAN PENGGANGGU
KINERJA PEGAWAI**

Zainal arifin



PENDORONGAN DAN PENGGANGGU KINERJA PEGAWAI

Penulis: Zainal Arifin

Editor: Anwar Sanusi

Tata Letak: Muhammad Rif'atussadiq

Penerbit:

Lambung Mangkurat University Press, 2023

d/a Pusat Pengelolaan Jurnal dan Penerbitan (PPJP) ULMLantai2 Gedung
Perpustakaan Pusat ULM

Jl. Hasan Basri, Kayutangi, Banjarmasin 70123 Telp/Fax. 0511-3305195

ANGGOTA APPTI (004.035.1.03.2018)

e-mail: ppjp@ulm.ac.id <http://www.bukuvirtual.ulm.ac.id>

Hak cipta dilindungi Undang-undang.All Rights Reserved

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan caraapapun tanpa
seizin tertulis dari penerbit.

ISBN:

PRAKATA

Memiliki pegawai yang memiliki kinerja pegawai yang baik tentu menjadi dambaan bagi setiap pimpinan perusahaan/intansi, karena hal ini akan membuat kontribusi pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan menjadi lebih efektif dan efisien. Berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai biasanya dimuali dengan seleksi memilih calon pegawai yang kompeten dibidang pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan ditempat kerja. Dalam hal ini ada 2 kemungkinan kita mendapatkan orang yang diinginkan atau mendapatkan orang tidak diinginkan. Jika tidak mendapatkan orang yang diinginkan maka pilihan langkah yang dilakukan yakni mengulang kembali proses rekrutmen atau pencarian kembali calon pegawai sampai mendapatkan yang memenuhi syarat. Jika pekerjaan tidak mendesak langkah ini tidak jadi masalah apalagi jika organisasi didukung kemampuan finansial yang cukup memadai dan didukung pegawai tenaga cadangan, atau mendatangkan pegawai kontrak yang telah memenuhi syarat keahlian ditempat kerja. Namun jika waktu sangat mendesak, misalnya pekerjaan sangat mendesak, maka prinsip “the right man and the right place” merupakan hal keniscayaan untuk untuk diterapkan ditempat kerja. Maka biasanya organisasi akan tetap memperkerjakan pegawai yang diterima meskipun tidak memenuhi syarat untuk mencapat target waktu atau target volume pekerjaan, dengan catatan organisasi sambil membimbing atau melatih pada saat bekerja, walaupun belum memberikan jaminan pegawai baru tersebut belum memberikan jaminan bisa bekerja sesuai harapan.

Jika mendapatkan orang yang diinginkan maka dianggap tidak lagi memerlukan pelatihan, dengan kata lain langsung ditempatkan dan diberi pekerjaan. Dalam hal ini pada awalnya orang banyak menduga pegawai yang telah memenuhi syarat bisa langsung ditempatkan atau bisa mengerjakan pekerjaan. Pegawai baru walaupun telah punya pengalaman lama ditempat kerja lain yang sejenis, harus banyak menyesuaikan diri dengan perusahaan baru, peralatan baru, rekan kerja baru, atasan baru, peraturan baru dan lain sebagainya. Jika mereka tetap mamaksakan diri

dengan cara dan sikap lama maka berpotensi kesulitan menyelesaikan pekerjaan, konflik antar pekerja.

Penetapan bentuk kinerja pegawai yang harus diikuti atau ditaati pegawai merupakan jalan agar baik pegawai baru maupun pegawai lama dapat melaksanakan pekerjaan berdasarkan standar kerja yang sama. Namun dinamika individu, perusahaan dan lingkungan bisa menimbulkan berbagai bentuk kinerja pegawai, termasuk adanya potensi gangguan. Tulisan ini mencoba mengangkat penelitian yang dilakukan penulis pada beberapa perusahaan di industry kayu bulat pemegang hak pengelolaan hutan (HPH) untuk mengetahui faktor pendorong dan gangguan terhadap kinerja pegawai. Faktor pendorong kinerja dapat diterapkan atau ditingkatkan jika diketahui faktor-faktor tersebut, faktor pengganggu kinerja dapat dihindari atau minimalisasi jika jika dapat diidentifikasi. Kedua faktor pendorong atau pengganggu kinerja tersebut tentunya harus diukur, diuji, dianalisis apakah benar-benar berdampak pada kinerja pegawai secara riil. Sehingga solusi terhadap kinerja pegawai yang buruk tidak hanya mengandalkan perbaikan hardskill seperti pelatihan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan saja, tetapi juga faktor-faktor psikologis dan sikap yang ditubuhkan ditempat kerja. Tidak hanya dengan cara menduga saja tetapi dilakukan perlu dilakukan penelitian atau riset untyuk mengambil suatu tindakan.

Berdasarkan hasil riset penulis ditemukan faktor-faktor poendorong kinerja pegawai meliputi

1. Kekuatan mental yang dirasakan dalam bekerja
2. Keterlibatan emosional yang dirasakan dalam bekerja
3. Perasaan konsentrasi dalam bekerja
4. Perasaan menyukai terhadap pekerjaan
5. Puas dengan imbalan yang telah diperoleh
6. Senang hadir ditempat kerja
7. Peluang untuk promosi jabatan

8. Sikap atasan yang baik
9. Sikap rekan kerja yang baik

Sementara indikator pengganggu terhadap kinerja pegawai

1. Gangguan yang berhubungan dengan pekerjaan
2. Gangguan yang berhubungan dengan perilaku personal
3. Ancaman kekerasan fisik ditempat kerja

Dimana kedua faktor tersebut saling adu kekuatan, saling mempengaruhi dalam membentuk kinerja pegawai pasca kerja. Saya yakin tulisan ini bermanfaat dan dapat dijadikan kajian lebih jauh dan stratejis bagi perbaikan kinerja pegawai.

Rektor Universitas Merdeka Malang

Prof. Dr. Anwar Sanusi, S.E., M.Si.

PENGANTAR EDITOR

Buku ini berjudul: “Pendorong Dan Pengganggu Kinerja Pegawai” ini ditulis dan disusun oleh penulis dengan tujuan agar menambah pengetahuan mahasiswa dan khasanah ilmu terutama untuk mahasiswa yang ingin terjun ke dunia kepegawaian disuatu perusahaan atau organisasi maupun yang ingin membangun perusahaan agar memiliki pengetahuan untuk dapat mendorong kinerja pegawai agar mendapatkan hasil yang maksimal. Pengetahuan tentang Pendorong dan Pengganggu kepegawaian memiliki berbagai sudut pandang yang baru terhadap dunia kerja dalam suatu perusahaan yang mana jarang sekali orang lihat dan ketahui. Banyak kebutuhan industri hasil kehutanan tapi menurun nya kepemilikan perusahaan yang disebabkan karena ketidak tahuan apa yang dapat mendorong kinerja pegawai agar lebih maksimal dan apa yang dirasakan pegawai dari gangguan yang membuat kinerja pegawai terganggu mengakibatkan berkurangnya tingkat kebetahan ketika bekerja dan menurun nya kinerja membuat perusahaan tidak dapat mengejar target yang seharusnya dicapai untuk memenuhi kebutuhan industri.

Tema pendorong dan pengganggu kinerja pegawai yang di angkat dari buku ini merupakan hasil riset yang mendalam serta beberapa pengalaman dari penulis, sehingga pembaca akan merasakan begitu detailnya ilmu yang akan didapat yang disertai dengan tabel-tabel hasil riset dilapangan secara berkala dari beberapa tahun kebelakang dan ada juga dari berbagai daerah perusahaan perhutanan di Indonesia ini. Tulisan-tulisan yang ada di buku ini banyak juga di ambil dari hasil-hasil penelitian penulis yang telah diterbitkan pada jurnal nasional. Berbagai pengetahuan tentang pendorong dan pengganggu kinerja pegawai pada perusahaan yang pernal di teliti oleh penulis telah dirangkum dan dijelaskan yang kemudia menjadi isi dari buku ini.

Isi buku ini akan merangsang pembaca, sehingga pembaca akan terbawa suasana gambaran yang jelas bagaimana dunia kerja perusahaan perhutanan kayu di Indonesia ini. Target pembaca buku ini yaitu bukan hanya dari dosen, ataupun mahasiswa saja tetapi juga dari pihak industri perusahaan.

Buku “pendorong dan pengganggu kinerja pegawai” ini bertujuan untuk menambah khazanah ilmu yang secara spesifik perhubungan dengan sosialisasi sesama manusia yang mendalam, baik itu dari atasan kepada bawahan maupun sesama pegawai yang jabatannya setara. Buku ini pun sudah melalui proses editing sesuai yang dipersyaratkan dalam undang-undang tahun 2017.

DAFTAR ISI

Halaman depan.....	ii
Prakata.	iii
Pengantar Editor.....	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel.....	x
Daftar Gambar.....	xii
Sinopsis.....	xiii
Bab I Perkembangan Industri Pengelolaan Hutan	1
Bab II Gambaran Umum Kinerja Pegawai di Industri Pengelolaan Hutan ...	8
Bab III Faktor Pendorong dan Gangguan Kinerja Pegawai.....	26
3.1. Pendorong Kinerja Pegawai.....	26
3.1.1. Employee Engagament.....	26
3.1.2. Kepuasan Kerja.....	36
3.2. Gangguan Terhadap Kinerja Pegawai.....	53
Bab IV Pengaruh Pendorong dan Gangguan Terhadap Kinerja Pegawai.....	67
4.1. Desain Penelitian.....	67
4.2. Pengaruh Pendorong Terhadap Kinerja Pegawai.....	71
4.2.1. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai.....	71
4.2.2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	72
4.3. Pengaruh Pengganggu Terhadap Kinerja PegawaiI.....	74

4.4. Hubungan Pendorong dan Pengganggu Kinerja Pegawai.....	76
Bab V Kesimpulan	81
Daftar Pustaka.....	84

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Jumlah Perusahaan HPH , HPHT dan TSL Menurut Pulau, 2017.....	2
Tabel 2 Rekapitulasi Data Produksi Kayu Bulat di Pulau Kalimantan 2015...	3
Tabel 3 Jumlah Populasi Target	12
Tabel 4 Hasil Perhitungan Slovin.....	13
Tabel 5 Distribusi Sampel Penelitian	14
Tabel 6 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y3)	16
Tabel 7 Deskripsi Variabel Employee Enggament (Y1).....	28
Tabel 8 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y2)	40
Tabel 9 Deskripsi Variabel Bullying di Tempat Kerja (X1)	59
Tabel 10 Uji t (CR) Pengaruh Employee engagment Terhadap Kinerja Pegawai.....	70
Tabel 11 Uji t (CR) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai....	71
Tabel 12 Uji t (CR) Pengaruh Bullying di Tempat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	74
Tabel 13 Uji t (CR) Pengaruh Bullying di Tempat Terhadap Employee Engagement	76
Tabel 14 Uji t (CR) Pengaruh Bullying di Tempat Terhadap Kepuasan Kerja	77
Tabel 15 Uji t (CR) Pengaruh Bullying Pengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Employee Engagement Sebagai Pemediasi.....	78

Tabel 16 Uji t (CR) Pengaruh Bullying Pengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi..... 79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Model Pengaruh Pendorong dan Gangguan Terhadap Kinerja Pegawai	68
Gambar 2 Hasil Pengolahan Structural Equal Model (SEM).....	69
Gambar 3 Pengaruh Faktor Pendorong dan Gangguan Terhadap Kinerja Pegawai	75
Gambar 4 Pengaruh Faktor Gangguan Terhadap Pendorong Terhadap Kinerja Pegawai	77

SINOPSIS

Buku yang ada dihadapan penulsi ini berjudul Pendorong dan Pengganggu Kinerja Pegawai dan terdiri dari tiga bab. Bab I tentang Perkembangan Industri Pengelolaan Hutan, bab II tentang Gambaran Kinerja Pegawai di Industri Pengolahan Hutan, sedang bab III tentang Faktor Pendorong dan Gangguan Kinerja Pegawai.

Pada Bab I didefinisikan tentang Perusahaan Pemegang Hak Pengelolaan Hutan (HPH) pada hutan alam sebagai perusahaan pemegang izin untuk memanfaatkan kayu alam pada hutan alam produksi. Perusahaan pemegang HPH yang aktif semakin berkurang tiap tahunnya. Hal ini membawa pengaruh buruk terhadap produksi kayu Nasional, padahal permintaan kayu dunia di masa mendatang semakin meningkat. Hal ini diperparah dengan kenyataan bahwa pemakaian bahan lain sebagai pengganti kayu justru tidak ramah lingkungan Gambaran tentang kinerja pegawai seperti di atas diuraikan pada bab II.

Pada bab III diuraikan bahwa tercapainya target kinerja perusahaan tidak bisa lepas dari kinerja individu sebagai pegawai perusahaan. Kinerja pegawai sangat penting bagi sebuah organisasi baik secara keseluruhan maupun bagi individu yang bekerja. Kinerja pegawai dalam organisasi dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, internal dalam organisasi, dan keadaan individu itu sendiri. *Bullying* di tempat kerja dianggap sebagai faktor negatif yang berpotensi mengganggu dalam menghasilkan kinerja pegawai, dan *Bullying* di tempat kerja merupakan prediktor yang kuat dalam tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah. Beberapa penelitian mengenai bagaimana memperbaiki kinerja pegawai untuk mempertahankan pegawai diperusahaan pemegang HPH yang dapat disimpulkan dalam penelitiannya yaitu dengan memberikan pelatihan dan pengembangan kepada masyarakat setempat agar lebih siap dan betah bekerja di perusahaan HPH yang di khususkan pada kawasan Kalimantan Selatan dan Tengah.

Kinerja pegawai adalah hasil pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi seperti mutu, penghematan dan kriteria efektif lainnya. Agar kinerja perusahaan atau organisasi baik maka diperlukan kinerja individu dan kinerja kelompok yang baik pula. Perusahaan atau organisasi mengarahkan performa para pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, yang mana performa adalah suatu aksi, bukan pemikiran yang mendahului aksi. Dan seseorang harus mengidentifikasi suatu tindakan itu, apakah relevan untuk tujuan organisasi atau tidak.

Buku ini mengulas secara aktual dan komprehensif sebagai buku yang mampu diberikan kepada kepala kepala perusahaan ataupun organisasi yang berkembang mengenai bagaimana mendorong kinerja pegawai yang terganggu dalam bekerja. Buku ini juga merupakan sumber informasi dari hasil penelitian-penelitian dari data yang terukur secara relevan dan aktual. Menyajikan perkembangan suatu perusahaan kayu dengan menarik data beberapa tahun terdekat.

Sehingga buku ini sangat cocok untuk kalangan mahasiswa yang ingin terjun dalam dunia perusahaan dan organisasi. Buku ini memberikan banyak informasi bagi para pembaca untuk menggambarkan bagaimana suasana dalam dunia kerja yang sesungguhnya serta perkembangan perusahaan tersebut. Lebih jauh lagi pembaca akan diajak mengenal bagaimana psikologi para pegawai agar mendapatkan hasil yang maksimal pada kinerjanya saat mendirikan suatu perusahaan.

BAB I

PERKEMBANGAN INDUSTRI PENGELOLAAN HUTAN

Indonesia memiliki sumber daya alam yang sangat luar biasa yang tersebar di berbagai daerah berupa tambang, hutan, tanaman, hewan dan lain sebagainya. Pemanfaatan sumber daya alam tersebut sangat tergantung pada kemampuan pada sumber daya manusia di daerah masing-masing. Sebagian sumber daya alam tersebut menjadi andalan bagi sumber pendapatan asli daerah (PAD) untuk membiayai pembangunan di daerah tersebut.

Perusahaan Pemegang Hak Pengelolaan Hutan (HPH) pada hutan alam adalah perusahaan pemegang izin untuk memanfaatkan kayu alam pada hutan alam produksi yang kegiatannya terdiri dari pemanenan, penebangan, penanaman, pemeliharaan, pengamanan dan pemasaran hasil hutan kayu. Perusahaan pemegang HPH yang aktif semakin berkurang dari tahun ke tahun, hal ini berpengaruh buruk terhadap produksi kayu Nasional, padahal permintaan kayu dunia mendatang menunjukkan tren meningkat. Sementara pemakaian bahan lain pengganti kayu yang justru tidak ramah lingkungan. Selain itu, berkurangnya perusahaan pemegang HPH aktif juga berpotensi meningkatkan kawasan hutan terlantar di Indonesia, konflik, seperti *illegal logging* dan juga penjarahan. Sedikitnya 65 juta hektare kawasan hutan Indonesia berada dalam status terlantar. Luasan tersebut setara dengan 50% total kawasan hutan saat ini, yaitu sekitar 131 juta hektar.

Badan Pusat Statistik (BPS) merilis Publikasi Direktori Perusahaan Kehutanan 2022 merupakan kelanjutan publikasi tahun sebelumnya dengan berdasarkan hasil updating direktori perusahaan kehutanan oleh BPS, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan serta instansi lainnya. Dalam laporan tersebut, perusahaan kehutanan baik di level pusat maupun provinsi serta hasil pengecekan lapangan, terdapat 671 perusahaan kehutanan yang terdiri dari 247 perusahaan Hak Penguasaan Hutan (HPH) atau 36,81%, dan sebanyak 312 perusahaan yang

memanfaatkan hasil hutan kayu budidaya (HPHT) atau 46,5%, serta 112 perusahaan penangkaran tumbuhan dan satwa liar (TSL) atau 16,69%. (TIM RISET CNBC INDONESIA, 2022)

Berdasarkan tabel 1 menurut sebarannya pada tahun 2017, kawasan perusahaan pemegang HPH terdiri dari kawasan Barat dan Timur. Kawasan Barat jumlah perusahaan pemegang HPH lebih besar dari kawasan Timur., Secara spesifik Pulau Kalimantan mendominasi jumlah perusahaan pemegang HPH yaitu sebesar 176 perusahaan (sekitar 62,41 persen).

Tabel 1
Jumlah Perusahaan HPH , HPHT dan TSL Menurut Pulau, 2017

No.	pulau	jenis usaha dan banyaknya usaha		
		HPH	HPHT	TSL
1	Sumatera	22	106	25
2	Jawa	-	74	81
3	Bali	-	-	27
4	Kalimantan	176	87	62
5	Sulawesi	18	10	5
6	Nusa Tenggara	1	5	6
7	Maluku	22	4	1
8	Papua	43	2	4
Jumlah		282	288	211

Sumber BPS 2018

Perusahaan pemegang HPH paling banyak beroperasi di Kalimantan ada di Kalimantan Timur dan Tengah. Namun dalam mencapai target produksi kayu bulat sebagai produk andalan ekspor Kalimantan Timur telah tercapai sedang di Kalimantan Tengah tidak tercapai sebagaimana ditunjukkan pada tabel 2. Selain itu dibanding provinsi lain yang juga tidak mencapai target yakni Kalimantan Barat dan Utara, jumlah perusahaan di Kalimantan Tengah lebih banyak

Tabel 2
Rekapitulasi Data Produksi Kayu Bulat di Pulau Kalimantan 2015

No.	Provinsi	Usaha	target volume (m3)	Realisasi (m3)	Capaian (%)
1	Kalimantan Barat	24	681,795	22,150.69	03.25
2	Kalimantan Tengah	57	2,766,501	2,115,109.71	76.45.00
3	Kalimantan Selatan	4	35,632	13,993.49	39.27.00
4	Kalimantan Timur	58	1,376,318	1,516,722.78	110.20.00
5	Kalimantan Utara	23	791,448	679,068.72	85.80

Sumber : Biro Pusat Statistik , 2016

Tidak tercapainya target kinerja perusahaan tersebut tidak bisa lepas dari kinerja individu sebagai pegawai perusahaan. Kinerja pegawai penting bagi sebuah organisasi baik secara keseluruhan maupun bagi individu yang bekerja (Sonnentag, 2001). Keberhasilan peran individu dalam berkontribusi mencapai tujuan organisasi bisa dilihat dari output yang dihasilkan baik berupa barang atau jasa, perbandingan input dengan output (produktivitas), pencapaian waktu, kecepatan, efisiensi, tampilan (*performance*), dan sebagainya tergantung pada tolak ukur keberhasilan masing-masing. Kinerja individu merupakan pondasi bagi kinerja organisasi, memahami perilaku pegawai penting untuk mengarahkan agar manajemen menjadi efektif (Gibson et al., 2012) . Dengan demikian untuk memperbaiki kinerja organisasi perlu terlebih dahulu memperbaiki kinerja individu (Ndegwa dan Moronge, 2016).

Kinerja pegawai atau kinerja individu dalam organisasi dipengaruhi lingkungan eksternal, internal dalam organisasi (seperti seperti prosuder pekerjaan, upah, fasilitas, supervisi, dan rekan kerja), dan keadaan individu itu sendiri (DeSimone, 2012). Lingkungan eksternal seperti kondisi ekonomi, hukum, politik, sosial, budaya merupakan lingkungan diluar kendali organisasi, sementara

lingkungan internal dikendalikan organisasi, sedangkan keadaan individu sebagian besar dipengaruhi oleh faktor karakteristik biografi (seperti umur, jenis kelamin, ras, dan keturunan) yang tidak bisa diubah, psikologi (seperti kepuasan, kepribadian, motivasi, emosi, dan perasaan). Kinerja kerja individu merupakan bentuk sikap pada pekerjaan sebagai hasil evaluasi pada pernyataan, perasaan suka tidak suka, objek, orang atau kejadian (Robbins dan Judge, 2013:70) .

Bullying ditempat kerja dianggap sebagai faktor negatif yang berpotensi mengganggu dalam menghasilkan kinerja pegawai (Yahaya et al., 2012, Mete dan Sökmen 2016, Carroll dan Lauzier 2014). *Bullying* di tempat kerja merupakan prediktor kuat tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah (Bano, 2016). Perilaku tipe bullying dapat mempengaruhi kemampuan korban untuk melakukan pekerjaan seperti moral, produktivitas dan akhirnya keuangan dan bisnis (Chesler, 2014). *Bullying* juga memberikan dampak buruk terhadap kepuasan kerja (Carroll dan Lauzier 2014) kesehatan. *turnover* pegawai, ketidakhadiran, dan perpindahan pegawai (Park & Ono, 2016). *Bullying* ditempat kerja berupa perilaku interpersonal negatif dilakukan oleh rekan kerja atau atasan terhadap pegawai secara berulang-ulang dan terus menerus (Staale et al. , 2009). Bentuk *bullying* ditempat pekerjaan dapat berupa gangguan psikologis yang dirasakan pegawai akibat teriakan-teriakan perintah, kritikan terus menerus, pegawai merasa disalahkan terus, dikucilkan, dan sebagainya sehingga dianggap berpotensi menimbulkan gangguan kinerja pegawai. Pengaruh *bullying* terhadap buruknya kinerja pegawai dapat dimediasi *employee engagement* (Fountain 2017, Christianson 2015).

Namun demikian penelitian Ndegwa dan Moronge (2016 ; 2-31) walaupun tidak secara khusus menempatkan *bullying* sebagai variabel penelitian utama menunjukkan bahwa jika supervisi dan lingkungan yang buruk akan memfasilitasi terjadinya praktik *bullying*, sebaliknya jika supervisor mendukung dan lingkungan kerja baik maka *bullying* tidak mengakibatkan kinerja pegawai rendah. Demikian

juga penelitian Edirisinghe (2015) menjelaskan *bullying* tidak masalah jika pegawai memiliki loyalitas yang tinggi.

Faktor positif dalam diri pegawai berasal dari employee engagement (*employee engagement*) yang ikut mempengaruhi kinerja pegawai (Allameha et al 2014, Priyadarshni 2016, Achieng et al., 2015, Dajani 2015, Anitha 2014). Employee engagement menyangkut cara memandang, penyatuan diri, semangat, dedikasi, dan penghayatan terhadap pekerjaan (Schaufeli dan Bakker, 2004). Employee engagement diartikan sebagai peran ditempat kerja, ekspresi diri secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menunjukkan performa pegawai (Khan, 2014). Employee engagement memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi, membangun efektivitas tim, hubungan interpersonal antar pegawai, antara pegawai dengan manajer yang kondusif, menciptakan lingkungan kerja yang baik memotivasi pegawai membuat kinerja organisasi lebih baik (Priyadarshni, 2016). Wujud Employee engagement meliputi ; *Vigor* yakni tingkat kekuatan dan mentalitas ,usaha sungguh – sungguh dalam bekerja, dedikasi yakni perasaan dalam memaknai, inspirasi, antusias, kebanggaan dan penerimaan tantangan, dan absorpsi yakni daya konsentrasi dan minat terhadap pekerjaan (Schaufeli dan Bakker, 2004).

Beberapa penelitian menunjukkan kinerja pegawai dipengaruhi kepuasan kerja (Awaludin et al. 2016, Fadlallah 2015, dan Dickin et al., 2010)., dimana kinerja tersebut menurut Awaludin *et al.* (2016) berupa motivasi dan integritas. Kinerja pegawai juga diwakili kesan, keinginan, dan visualisasi terhadap pekerjaan (Fadlallah, 2015). Kepuasan kerja sendiri dipengaruhi kondisi kerja, gaji (Dickin et al., 2010), promosi, dan hubungan kerja pekerjaan (Fadlallah, 2015). Selain itu hubungan antara nilai dan niat untuk berhenti dimediasi kepuasan kerja mempengaruhi niat berhenti menjadi berkurang (Dickin et al.,2010).

Kepuasan kerja, menggambarkan perasaan positif hasil evaluasi pada pekerjaan dan karakteristiknya. Orang yang berperasaan positif tingkat kepuasan

kerjanya tinggi sebaliknya orang yang berperasaan negatif tingkat kepuasan kerja rendah (Robbins, 2013: 74). Perasaan pegawai terhadap pekerjaan itu sendiri, imbalan, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja, dapat dijadikan indikator untuk mengukur atau menilai kepuasan kerja (Robbins, 2013: 79). Penelitian kepuasan kerja penting, tidak hanya menyangkut ilmu keperilakuan tetapi juga berhubungan dengan manajer dan organisasi, karena kepuasan kerja menunjukkan usaha yang tinggi pegawai terhadap pekerjaan (Bakan et al., 2014).

Praktik *bullying* ditempat kerja sendiri di perusahaan pemegang HPH dilakukan sebagian karyawan sebagai salah bentuk keakraban atau candaan pada suatu kelompok tertentu terhadap individu pegawai tertentu. Pergesekan antar pegawai baik karena asal daerah yang berbeda maupun pengalaman, pendidikan dan keahlian turut mempengaruhi praktik *bullying* yang mengakibatkan pelecehan, kritikan terus menerus hingga pada akhirnya membuat pegawai yang kurang puas memiliki kinerja rendah bahkan ada yang tidak mampu bertahan hingga berhenti kerja. Perusahaan pemegang HPH/HPHTI diwajibkan memperkerjakan masyarakat di sekitar hutan areal kerja, hal berdasarkan Keputusan Menteri Kehutanan No. 523/Kpts-II/1997. Tetapi bagi perusahaan pemegang HPH/HPHTI akibat peraturan tersebut terdapat keluhan yang dirasakan karena tenaga kerja lokal yang dianggap kurang memiliki keterlibatan (*engagement*) yang tinggi, loyalitas rendah, sering keluar masuk tenaga kerja lokal, dan sebagainya. Sementara di kalangan pegawai menganggap kepuasan kerja di perusahaan pemegang HPH tidak terlalu baik terutama imbalan yang sering kali menjadi penyebab meninggalkan pekerjaan terutama jika musim tanam tiba.

Beberapa penelitian mengenai bagaimana memperbaiki kinerja pegawai untuk mempertahankan pegawai di perusahaan pemegang HPH di kawasan Kalimantan Selatan dan Tengah telah dilakukan seperti (Noor, 2014) yang dalam kesimpulan penelitiannya memberikan saran pentingnya memberikan pelatihan dan pengembangan kepada masyarakat setempat agar lebih siap dan betah bekerja di

perusahaan HPH. Suasana kerja dan kepuasan kerja berperan menekan perpindahan pegawai di perusahaan HPH di Provinsi Kalimantan (Anggraini et al., 2014), efektivitas pegawai kehutanan terjadi jika ada pengawasan yang efektif pula (Hajrah et al., 2015). Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya masih belum mampu menyelesaikan persoalan sumber daya manusia di perusahaan HPH di daerah ini secara tuntas dan menyeluruh. Padahal berdasarkan uraian teori dan penelitian diluar negeri yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti di atas ada yang berpengaruh positif seperti kepuasan kerja dan *employee engagement* ada pula yang negatif atau pengganggu seperti *bullying* dan kinerja kontraproduktif. Sehingga berdasarkan hal tersebut penulis tertarik untuk meneliti dari kedua sisi yakni yang mengganggu kinerja pegawai dalam hal ini *bullying*, yang mendorong kinerja pegawai yakni kepuasan kerja dan *employee engagement* di Kalimantan Tengah. Penelitian ini diharapkan mampu mengurangi dampak negatif *bullying* terhadap kinerja pegawai.

BAB II

GAMBARAN UMUM KINERJA PEGAWAI DI INDUSTRI PENGELOLAAN HUTAN

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja pegawai adalah hasil pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi seperti mutu, penghematan dan kriteria efektif lainnya (Gibson et al. , 2012:537). Namun demikian kinerja pegawai tidak hanya menyangkut output saja tetapi juga melihat aspek kuantitas dan kualitas pekerjaan (Luthans, 2012:165).

Agar kinerja perusahaan atau organisasi baik maka diperlukan kinerja individu dan kinerja kelompok yang baik pula. Kinerja pegawai sebagai nilai total yang diharapkan organisasi dari ciri-ciri perilaku individu pegawai yang melakukan suatu pekerjaan pada waktu tertentu yang telah ditetapkan yang memberikan kontribusi pada kinerja organisasi (Borman et al. , 2003:39).

Ide pertama bahwa kinerja pegawai merupakan gabungan kumpulan tindakan perilaku individu ditempat kerja selama beberapa rentang waktu tertentu. Ide kedua adalah bahwa sifat perilaku yang mengacu pada kinerja adalah nilai yang diharapkan organisasi. Dengan demikian, kinerja yang dibangun dari definisi ini adalah variabel yang membedakan antara rangkaian perilaku yang dilakukan oleh individu yang berbeda pada waktu yang berbeda pula.

Pembedaannya didasarkan pada seberapa banyak himpunan perilaku (secara keseluruhan) cenderung berkontribusi atau mengurangi efektivitas organisasi. Perilaku dan hasil kinerja tidak sama, perilaku adalah apa yang orang lakukan, sedangkan kinerja adalah nilai organisasi yang diharapkan dari apa yang orang

lakukan. Hasil adalah keadaan atau kondisi orang atau hal-hal yang diubah oleh apa yang dilakukan dengan cara berkontribusi atau mengurangi efektivitas organisasi. Oleh karena itu, hasilnya adalah rute di mana perilaku individu membantu atau menghalangi sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya, karena itu hasil harus juga mempertimbangkan kinerja individual. Ada dua keuntungan konseptual untuk mengikat kinerja pada perilaku individu daripada hasil perilaku. Pertama, keadaan atau kondisi benda atau orang yang berubah oleh perilaku individu, kedua dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak berada di luar kendali pegawai. Argumen ini mengasumsikan perbedaan antara dua jenis kendala situasional dan peluang.

Satu jenis mempengaruhi probabilitas bahwa orang akan melakukan perilaku yang bisa membantu atau merugikan organisasi. Faktor situasional jenis ini membuat lebih mudah atau lebih sulit bagi orang untuk melakukan suatu atau rangkaian tindakan yang berpotensi berkontribusi atau mengurangi efektivitas organisasi dengan secara langsung mencampuri atau memfasilitasi respons perilaku. Misalnya, ketersediaan alat atau bahan baku yang cukup akan mempengaruhi kemungkinan orang melakukan perilaku penggunaan alat untuk beroperasi pada bahan baku agar menghasilkan barang dan jasa organisasi. Namun, tipe kedua dari kendala situasional dan peluang mempengaruhi hasil organisasi yang dinilai tanpa harus mempengaruhi perilaku kinerja individu. Misalnya, faktor ekonomi dan kondisi pasar dapat berdampak langsung pada volume penjualan dan keuntungan tanpa harus membatasi atau memfasilitasi perilaku kinerja dalam memproduksi barang dan jasa.

Dengan demikian kinerja juga harus dibedakan dengan produktivitas kerja, dua konsep yang sering kali nampaknya bisa digunakan bergantian dalam literatur. Produktivitas kerja didefinisikan sebagai input dibagi dengan output. Dengan demikian, produktivitas kerja adalah konsep yang lebih sempit daripada kinerja. Variabel kausal menentukan atau memprediksi tingkat kinerja seseorang, sedangkan

indikator merupakan cerminan kinerja pegawai. Misalnya, kepuasan kerja dianggap penentu kinerja, sedangkan kualitas kerja sebagai indikator kinerja pegawai.

Organisasi mengarahkan performa para pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Performanya adalah aksi, bukan pemikiran yang mendahului aksi. Namun seseorang harus mengidentifikasi tindakan itu apakah relevan untuk tujuan organisasi atau tidak. Dimensi model kinerja individu dalam pekerjaan meliputi : kinerja teknis, komunikasi, inisiatif, kehadiran dan usaha, perilaku kontraproduktif di pekerjaan, supervisor, manajer, pimpinan, kinerja manajemen (hirarki), kinerja kepemimpinan tim atau kelompok, dan kinerja manajemen tim atau kelompok (Campbell dan Wiernik, 2015).

Dimasa lalu, kebanyakan organisasi menilai hanya seberapa baik pegawai melakukan tugas yang tercantum pada deskripsi pekerjaan, tapi organisasi yang kurang hierarkis dan lebih berorientasi layanan memerlukan lebih banyak lagi. Periset sekarang mengenali tiga jenis perilaku utama yang merupakan kinerja di tempat kerja:

1. Kinerja tugas ; bagaimana seseorang melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam menghasilkan barang atau jasa maupun tugas administratif. Sebagian besar tugas yang tertera dalam deskripsi pekerjaan.
2. Keanggotaan ; kontribusi tindakan pada lingkungan organisasi, seperti membantu orang lain dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi, memperlakukan rekan kerja dengan baik, membuat saran yang membangun, dan mengatakan hal positif mengenai tempat kerja.
3. Kontraproduktivitas ; tindakan yang secara aktif merusak organisasi, seperti mencuri, merusak milik perusahaan, berperilaku agresif terhadap rekan kerja, dan menghindari kehadiran. Kebanyakan manajer percaya bahwa kinerja yang baik berarti melakukan dengan baik pada dua dimensi pertama dan menghindari yang ketiga. Seseorang yang melakukan tugas pekerjaan inti dengan baik tapi bersikap kasar dan agresif terhadap rekan kerja tidak akan dianggap sebagai pegawai baik

di kebanyakan organisasi, bahkan pekerja yang paling menyenangkan dan optimis tidak dapat melakukan tugas pekerjaan pokok dengan baik tidak akan menjadi pegawai yang baik (Robbins dan Judge, 2013:555)

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor (Gibson et al., 2012:375) antara lain ; pertama faktor individu, meliputi kemampuan keterampilan, latar belakang pengalaman dan faktor kependudukan lainnya seperti umur, ras dan sebagainya. Kedua faktor organisasi, meliputi kepemimpinan, imbalan sumber daya, struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan. Ketiga faktor psikologis, berupa kepribadian, motivasi, sikap, persepsi, dan pola belajar.

Kekuatan yang mempengaruhi kinerja individu yakni faktor external seperti kondisi ekonomi, hukum dan peraturan, dan lain-lain, lingkungan kerja seperti pengawasan, organisasi, rekan kerja, hasil kinerja, dan dalam diri pegawai (DeSimone, 2012). Kinerja pegawai pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan pegawai, dengan melihat kuantitas pekerjaan yang dihasilkan pegawai, kualitas hasil pekerjaan, ketepatan waktu, yaitu menyelesaikan tugas sesuai dengan batasan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerjasama dengan baik (Mathis dan Jackson, 2011:22).

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah. Berdasarkan data Biro Pusat Statistik tahun 2017 jumlah pegawai yang bekerja di perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah sebanyak 26.627 orang. Populasi target dalam penelitian ini

- a. Perusahaan yang memiliki lebih banyak pegawai tetap non administrasi daripada tenaga tetap administrasi.

Target ini dipilih, dengan alasan keterikatan lebih lama dan berkekuatan tetap pemberi kontribusi kinerja pada perusahaan,

- b. Perusahaan yang memiliki lahan minimal paling luas minimal 38.000 (Ha)

Target ini dipilih, dengan alasan mobilitas pergerakan perusahaan dilapangan cukup luas di provinsi Kalimantan Tengah (BPS,2017)

c. Perusahaan yang masih aktif minimal sejak tahun 2006.

Target ini dipilih, dengan alasan perusahaan konsisten dengan bidang usahanya dan berpengalaman banyak dalam menangani pegawai

Berdasarkan kriteria dari populasi target di atas dalam penelitian ini yang memenuhi ada 9 perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah yakni PT, Dwima Utama, PT Carus Indonesia, PT Hutan Domas Raya, PT. Hutan Mulya, PT. Kayu Waja, PT. Sikatan Wana Raya, PT. Graha Sentosa Permai, PT. Fita Asmapara, dan PT. Sarana Piranti Utama,

Tabel 3
Jumlah Populasi Target

No.	Perusahaan	Jumlah Pegawai Tetap Non Adminstrasi
1	PT. DWIMAJAYA UTAMA	245
2	PT. CARUS INDONESIA	154
3	PT. KAYU WAJA	96
4	PT. HUTAN MULYA	107
5	PT. HUTAN DOMAS RAYA	111
6	PT. SIKATAN WANA RAYA	69
7	PT. FITAMAYA ASMAPARA	61
8	PT. SARANA PIRANTI UTAMA	50
9	PT. GRAHA SENTOSA PERMAI	63
	Jumlah	956

Pada tabel 3 disajikan data untuk jumlah pegawai sebagai populasi target dari 9 perusahaan di Kalimantan Tengah. Data di atas diperoleh dari jumlah pegawai yang masih aktif tahun 2018.

Sampel penelitian adalah pegawai tetap non administrasi perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah yang telah bekerja minimal 1 tahun. Guna memenuhi pengujian SEM diperlukan jumlah antara 100 sampai 200 (Sanusi, 2016:175). Teknik penentuan sampel menggunakan *Simple Random Sampling* dengan memberikan kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi dengan cara pengambilan menggunakan nomor undian untuk menjadi sampel penelitian yang mewakili perusahaan yang ditarget sesuai jumlah distribusi penelitian.

Jumlah sampel yang digunakan dalam pengolahan data berdasarkan rumus Slovin ;

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

Dimana :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e =Tingkat kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir

Pilihan tingkat kesalahan pengambilan sampel antara 5 %, 7,5 % dan 10 % sebagai berikut ;

Tabel 4
Hasil Perhitungan Slovin

No.	Pilihan Batas Toleransi Kesalahan	Hasil Perhitungan Slovin

1	5%	283
2	7.50%	149.9
3	10%	90.53

Sumber : Data Primer 2019 (diolah)

Batas toleransi kesalahan 5 % menghasilkan perhitungan jumlah sampel yang diambil sebanyak 283 orang, dimana jumlah ini melebihi 200 orang sehingga tidak memenuhi persyaratan pengolahan SEM yang ditetapkan. Kemudian batas toleransi kesalahan 5 % menghasilkan perhitungan jumlah sampel yang diambil sebanyak 149,90 dibulatkan menjadi 150 orang, dimana jumlah ini telah memenuhi jumlah 100 sampai 200 orang sehingga memenuhi persyaratan pengolahan SEM yang ditetapkan. Jika menggunakan batas toleransi kesalahan 10 % menghasilkan perhitungan jumlah sampel yang diambil sebanyak 90,53 dibulatkan menjadi 91 orang, dimana jumlah ini tidak memenuhi jumlah persyaratan pengolahan SEM yang ditetapkan karena kurang dari 100 orang. Sehingga berdasarkan perhitungan tersebut maka diputuskan batas pilihan toleransi kesalahan yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 7,5 % dengan jumlah sampel 150 orang.

Selanjutnya distribusi sampel 150 pegawai secara proporsional;

Tabel 5

Distribusi Sampel Penelitian

Nomor	Perusahaan	Jumlah Kayawan (Populasi)	Perhitungan Distribusi	Sampel
1	PT. DWIMAJAYA UTAMA	245	$245/956 \times 150$	38
2	PT. CARUS INDONESIA	154	$154/956 \times 150$	24
3	PT. HUTAN DOMAS RAYA	111	$111/956 \times 150$	17

4	PT. HUTAN MULYA	107	107 / 956 X 150	17
5	PT. KAYU WAJA	96	96/ 956 X 150	15
6	PT. SIKATAN WANA RAYA	69	69/ 956 X 150	11
7	PT. GRAHA SENTOSA PERMAI	63	63/ 956 X 150	10
8	PT. FITAMAYA ASMAPARA	61	61 / 956 X 150	10
9	PT. SARANA PIRANTI UTAMA	50	50 / 956 X 150	8
Jumlah		956		150

Sumber : Data Primer 2019 (diolah)

Survey terhadap 150 orang pegawai tersebut memperlihatkan kinerja pegawai sebagai berikut :Indikator pertama dari variabel kinerja pegawai adalah kineja tugas dengan nilai rata-rata jawaban 3,89, menunjukkan responden setuju pada kinerj tugas. Pernyataan pertama dari indikator ini adalah “saya mampu memenuhi target perusahaan” dengan nilai rata-rata 3,88., artinya responden setuju mampu memenuhi target perusahaan. Sebagian besar responden yakni 106 orang atau 70,67 % menyatakan setuju dan 15 orang atau 10,00 % menyatakan sangat setuju, sementara 25 orang atau 16,67 % menyatakan netral dan 4 orang atau 2,67 % menyatakan tidak setuju serta tidak seorangpun menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan kedua adalah “saya lembur untuk memenuhi target” dengan nilai rata-rata 3,78, artinya responden setuju lembur untuk memenuhi target . Sebagian besar responden yakni 81 orang atau 54,00 % menyatakan setuju dan 25 orang atau 16,67 % menyatakan sangat setuju,.

Pernyataan ketiga adalah “saya bekerja dengan cepat ” dengan nilai rata-rata 3,62, artinya responden setuju bekerja dengan cepat . Sebagian besar responden yakni 87 orang atau 58,00 % menyatakan setuju dan 11 orang atau 7,33 % menyatakan sangat setuju, sementara 37 orang atau 24,67 % menyatakan netral dan 14 orang atau 9,33 % menyatakan tidak setuju serta 1 orang atau 0,67 % menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan keempat adalah “saya fokus bekerja” dengan nilai rata-rata 3,91, artinya responden setuju fokus bekerja. Sebagian besar responden yakni 101 orang

atau 67,33 % menyatakan setuju dan 20 orang atau 13,33 % menyatakan sangat setuju, sementara 24 orang atau 16,00 % menyatakan netral dan hanya 5 orang atau 3,33 % menyatakan tidak setuju serta tidak seorang pun menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan kelima adalah “saya berinisiatif tanpa menunggu perintah” dengan nilai rata-rata 3,85, artinya responden setuju berinisiatif tanpa menunggu perintah. Sebagian besar responden yakni 96 orang atau 64,00 % menyatakan setuju dan 19 orang atau 12,67 % menyatakan sangat setuju, sementara 28 orang atau 18,67 % menyatakan netral dan hanya 7 orang atau 4,67 % menyatakan tidak setuju serta tidak seorangpun menyatakan sangat tidak setuju.

Tabel 6
Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y3)

Item Pertanyaan	Skor jawaban responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Mampu memenuhi target perusahaan (Y3.1.1)	0	-	4	2.67	25	16.67	106	70.67	15	10.00	3.88
Saya lembur untuk memenuhi target (Y3.1.2)	0	-	14	9.33	30	20.00	81	54.00	25	16.67	3.78
Saya bekerja dengan cepat (Y3.1.3)	1	0.67	14	9.33	37	24.67	87	58.00	11	7.33	3.62
Saya fokus bekerja (Y3.1.4)	0	-	5	3.33	24	16.00	101	67.33	20	13.33	3.91
Saya berinisiatif tanpa menunggu perintah (Y3.1.5)	0	-	7	4.67	28	18.67	96	64.00	19	12.67	3.85
Saya bekerja dengan penuh perhitungan (Y3.1.6)	0	-	1	.67	29	19.33	105	70.00	15	10.00	3.89
Saya berusaha agar tidak salah bekerja (Y3.1.7)	0		1	0.67	18	12.00	113	75.33	18	12.00	3.99
Saya mencari cara terbaik dalam bekerja (Y3.1.8)	1	0.67	1	0.67	17	11.33	111	74.00	20	13.33	3.99
Saya mengutamakan kualitas	0	-	1	0.67	11	7.33	118	78.67	20	13.33	4.05

pekerjaan (Y3.1.9)											
Saya mengutamakan ketelitian (Y3.1.10)	0	-	3	2.00	13	8.67	115	76.67	19	12.67	4.00
Mean indikator kineja tugas (Y3.1)										3.89	
Saya membantu rekan kerja (Y3.2.1)	0	-	2	1.33	26	17.33	107	71.33	15	10.00	3.90
Saya ikut bertanggung jawab jika ada rekan kerja yang berbuat salah (Y3.2.2)	0	-	9	6.00	59	39.33	71	47.33	11	7.33	3.56
Saya membantu rekan kerja yang lambat (Y3.2.3)	2	1.33	13	8.67	50	33.33	78	52.00	7	4.67	3.50
Saya memberikan masukan (Y3.2.4)	0	-	3	2.00	45	30.00	91	60.67	11	7.33	3.73
Saya disukai rekan kerja (Y3.2.5)	0	-	3	2.00	67	44.67	71	47.33	9	6.00	3.57
Saya tidak menemukan kesulitan dalam bekerjasama dengan rekan kerja (Y3.2.6)	2	1.33	4	2.67	39	26.00	96	64.00	9	6.00	3.71
Pekerjaan yang dihasilkan perusahaan merupakan hasil kerja sama (Y3.2.7)	3	2.00	3	2.00	28	18.67	102	68.00	14	9.33	3.81
Saya memperhatikan rekan kerja (Y3.2.8)	1	0.67	5	3.33	54	36.00	84	56.00	6	4.00	3.59
Saya membantu rekan yang kesulitan (Y3.2.9)	0	-	3	2.00	22	14.67	104	69.33	21	14.00	3.95
Saya membantu memperbaiki kesalahan (Y3.2.10)	6	4.00	5	3.33	46	30.67	85	56.67	8	5.33	3.56
Saya membantu rekan kerja yang lambat (Y3.2.11)	4	2.67	8	5.33	39	26.00	90	60.00	9	6.00	3.61
Mean indikator keterlibatan dengan rekan kerja (keanggotaan) (Y3.2)										3.68	
Saya bekerja hati-hati (Y3.3.1)	0	-	1	0.67	10	6.67	86	57.33	53	35.33	4.27
Saya tidak pernah mencuri barang (Y3.3.2)	1	0.67	1	0.67	8	5.33	73	48.67	67	44.67	4.36
Saya tidak pernah mencuri peralatan (Y3.3.3)	0	-	0	-	5	3.33	107	71.33	38	25.33	4.22
Saya bekerja cepat (Y3.3.4)	0	-	1	0.67	11	7.33	109	72.67	29	19.33	4.11
Saya hemat menggunakan listrik (Y3.3.5)	0	-	0	-	13	8.67	99	66.00	38	25.33	4.17
Peralatan di gunakan tidak cepat	1	0.67	0	-	45	30.00	89	59.33	15	10.00	3.78

rusak (Y3.3.6)											
Saya memberikan masukan (Y3.3.7)	0	-	0	-	28	18.67	96	64.00	26	17.33	3.99
Saya hemat menggunakan barang (Y3.3.8)	0	-	2	1.33	39	26.00	85	56.67	24	16.00	3.87
Saya tidak boros n bahan bakar (Y3.3.9)	1	0.67	0	-	15	10.00	97	64.67	37	24.67	4.13
Saya meletakkan peralatan aman (Y3.3.10)	0	-	0	-	15	10.00	104	69.33	31	20.67	4.11
Mean indkator menghindari yang mengakibatkan kontraproduktivitas) (Y3.3)										4.10	
Mean variabel kinerja pegawai (Y3)										3.89	

Pernyataan keenam adalah “saya bekerja dengan penuh perhitungan” dengan nilai rata-rata 3,89, artinya responden setuju bekerja dengan penuh perhitungan. Sebagian besar responden yakni 105 orang atau 70,00 % menyatakan setuju dan 15 orang atau 10,00 % menyatakan sangat setuju, sementara 29 orang atau 19,33 % menyatakan netral dan hanya 1 orang atau 0,67 % menyatakan tidak setuju serta tidak seorangpun menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan ketujuh adalah “saya berusaha agar tidak salah dalam bekerja” dengan nilai rata-rata 3,99, artinya responden setuju berusaha agar tidak salah dalam bekerja. Sebagian besar responden yakni 113 orang atau 75,33 % menyatakan setuju dan 18 orang atau 12,00 % menyatakan sangat setuju, sementara 18 orang atau 12,00 % menyatakan netral dan hanya 1 orang atau 0,67 % menyatakan tidak setuju serta tidak seorangpun menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan kedelapan adalah “saya mencari cara terbaik dalam bekerja” dengan nilai rata-rata 3,99, artinya responden setuju mencari cara terbaik dalam bekerja. Sebagian besar responden yakni 111 orang atau 74,00 % menyatakan setuju dan 20 orang atau 13,33 % menyatakan sangat setuju, sementara 17 orang atau 11,33 % menyatakan netral dan hanya 1 orang atau 0,67 % menyatakan tidak setuju serta 1 orang atau 0,67 % menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan kesembilan adalah “saya mengutamakan kualitas pekerjaan” dengan nilai rata-rata 4,05 artinya responden setuju mengutamakan kualitas pekerjaan.. Sebagian besar responden yakni 118 orang atau 78,67 % menyatakan setuju dan 20 orang atau 13,33 % menyatakan sangat setuju, sementara 11 orang atau 7,33 % menyatakan netral dan hanya 1 orang atau 0,67 % menyatakan tidak setuju serta tidak seorangpun menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan kesepuluh dari indikator kinerja tugas adalah “saya mengutamakan ketelitian” dengan nilai rata-rata 4,0, artinya responden setuju mengutamakan ketelitian. Sebagian besar responden yakni 115 orang atau 76,67 % menyatakan setuju dan 19 orang atau 12,67 % menyatakan sangat setuju, sementara 11 orang atau 7,33 % menyatakan netral dan hanya 3 orang atau 2,00 % menyatakan tidak setuju serta tidak seorangpun menyatakan sangat tidak setuju.

Indikator kedua dari variabel kinerja pegawai adalah keterlibatan dengan rekan kerja (keanggotaan) dengan rata-rata nilai jawaban 3,71 menunjukkan responden setuju melakukan pekerjaan berkolaborasi anggota lain. Pernyataan pertama dari indikator ini adalah “saya membantu rekan kerja” dengan nilai rata-rata 3,90, artinya responden setuju Sebagian besar responden yakni 107 orang atau 71,33 % menyatakan setuju membantu rekan kerja. 15 orang atau 10,00 % menyatakan sangat setuju, sementara 26 orang atau 17,33 % menyatakan netral, kemudian hanya 2 orang saja atau 1,33 % menyatakan tidak setuju dan tidak seorangpun menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan kedua “saya ikut bertanggung jawab jika ada rekan kerja yang berbuat salah” dengan nilai rata-rata 3,56, artinya responden setuju ikut bertanggung jawab jika ada rekan kerja yang berbuat salah. Sebagian besar responden yakni 71 orang atau 47,33 % menyatakan setuju dan 11 orang atau 7,33 % menyatakan sangat setuju, namun 59 orang atau 39,33 % menyatakan netral, 9 orang saja atau 6,00 % menyatakan tidak setuju dan tidak seorangpun menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan ketiga adalah “saya membantu rekan kerja yang lambat” dengan nilai rata-rata 3,50, artinya responden setuju membantu rekan kerja yang lambat. Sebagian besar responden yakni 78 orang atau 52,00 % menyatakan setuju dan 7 orang atau 4,67 % menyatakan sangat setuju, namun 50 orang atau 33,33 % menyatakan netral, 13 orang atau 8,67 % menyatakan tidak setuju dan tidak seorangpun menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan keempat adalah “saya memberikan masukan pada rekan kerja” dengan nilai rata-rata 3,73, artinya responden setuju. Sebagian besar responden yakni 91 orang atau 60,67 % menyatakan setuju memberikan masukan pada rekan kerja, dimana 11 orang atau 7,33 % menyatakan sangat setuju, namun 45 orang atau 30,00 % menyatakan netral, 3 orang atau 2,00 % menyatakan tidak setuju dan tidak seorangpun menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan kelima adalah “saya disukai rekan kerja” dengan nilai rata-rata 3,57, artinya responden setuju disukai rekan kerja. Sebagian besar responden yakni 71 orang atau 47,33 % menyatakan setuju dan 9 orang atau 6,00 % menyatakan sangat setuju, namun 67 orang atau 44,67 % menyatakan netral, 3 orang atau 2,00 % menyatakan tidak setuju dan tidak seorangpun menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan keenam adalah “saya tidak menemukan kesulitan dalam bekerjasama dengan rekan kerja” dengan nilai rata-rata 3,71, artinya responden setuju tidak menemukan kesulitan dalam bekerjasama dengan rekan kerja. Sebagian besar responden yakni 96 orang atau 64,00 % menyatakan setuju dan 9 orang atau 6,00 % menyatakan sangat setuju, 39 orang atau 26,00 % menyatakan netral, 4 orang atau 2,67 % menyatakan tidak setuju dan 2 orang atau 1,33 % menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan ketujuh adalah “pekerjaan yang dihasilkan perusahaan merupakan hasil kerja bersama” dengan nilai rata-rata 3,8, artinya responden setuju pekerjaan yang dihasilkan perusahaan merupakan hasil kerja bersama. Sebagian besar responden yakni 102 orang atau 68,00 % menyatakan setuju dan 14 orang atau

9,33 % menyatakan sangat setuju, 28 orang atau 18,67 % menyatakan netral, 3 orang atau 2,00 % menyatakan tidak setuju dan 3 orang juga atau 2,00 % menyatakan sangat tidak setuju

Pernyataan kedelapan adalah “saya memperhatikan apa yang dilakukan rekan kerja” dengan nilai rata-rata 3,59 , artinya responden setuju memperhatikan apa yang dilakukan rekan kerja. Sebagian besar responden yakni 84 orang atau 56,00 % menyatakan setuju dan 6 orang atau 4,00 % menyatakan sangat setuju, namun 54 orang atau 36,00 % menyatakan netral, 5 orang atau 3,33 % menyatakan tidak setuju dan 1 orang atau 0,67 % menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan kesembilan adalah “saya bantu rekan kerja yang kesulitan membawa barang” dengan nilai rata-rata 3,95, artinya responden setuju membantu rekan kerja yang kesulitan membawa barang. Sebagian besar responden yakni 104 orang atau 69,33 % menyatakan setuju dan 21 orang atau 14,00 % menyatakan sangat setuju, 22 orang atau 14,67 % menyatakan netral, 3 orang atau 2,00 % menyatakan tidak setuju dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan kesepuluh adalah “saya membantu memperbaiki kesalahan rekan kerja” dengan nilai rata-rata 3,56, artinya responden setuju membantu memperbaiki kesalahan rekan kerja . Sebagian besar responden yakni 85 orang atau 56,67 % menyatakan setuju dan 8 orang atau 5,33 % menyatakan sangat setuju, namun 46 orang atau 30,67 % menyatakan netral, 5 orang atau 3,33 % menyatakan tidak setuju dan 6 orang atau 4,00 % menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan kesebelas adalah “saya membantu rekan kerja yang lambat” dengan nilai rata-rata 3,61, artinya responden setuju membantu rekan kerja yang lambat . Sebagian besar responden yakni 90 orang atau 60,00 % menyatakan setuju dan 9 orang atau 6,00 % menyatakan sangat setuju, namun 39 orang atau 26,00 % menyatakan netral, 8 orang atau 5,33 % menyatakan tidak setuju dan 4 orang atau 2,67 % menyatakan sangat tidak setuju.

Indikator variabel ketiga dari kinerja pegawai adalah menghindari yang mengakibatkan kinerja perusahaan terganggu (kontraproduktivitas) dengan nilai rata-rata jawaban 4,10 yang menunjukkan responden pegawai tetap non administrasi di perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah setuju bahwa pegawai menghindari kontraproduktivitas ditempat kerja. Pernyataan pertama dari indikator ini adalah “saya bekerja hati-hati memiliki nilai rata-rata jawaban 4,27, artinya responden sangat setuju bekerja hati-hati. Sebagian besar responden yakni 86 orang atau 57,33 % menyatakan setuju dan 53 orang atau 35,33 % menyatakan sangat setuju, 10 orang atau 6,67 % menyatakan netral, hanya 1 orang atau 0,67 % menyatakan tidak setuju dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan kedua adalah “saya tidak pernah mencuri barang” memiliki nilai rata-rata jawaban 4,36 artinya responden setuju tidak pernah mencuri barang. Sebagian besar responden yakni 73 orang atau 48,67 % menyatakan setuju dan 67 orang atau 44,67 % menyatakan sangat setuju, 8 orang atau 5,33 % menyatakan netral, hanya 1 orang atau 0,67 % menyatakan tidak setuju dan juga 1 orang atau 0,67 % yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan ketiga adalah “saya tidak pernah mencuri peralatan” memiliki nilai rata-rata jawaban 4,22, artinya responden setuju tidak pernah mencuri peralatan. Sebagian besar responden yakni 107 orang atau 71,33 % menyatakan setuju dan 38 orang atau 25,33 % menyatakan sangat setuju, 5 orang atau 3,33 % menyatakan netral, dan tidak ada satupun menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pernyataan keempat adalah “saya bekerja cepat” memiliki nilai rata-rata jawaban 4,11, artinya responden setuju bekerja cepat. Sebagian besar responden yakni 109 orang atau 72,67 % menyatakan setuju dan 29 orang atau 19,33 % menyatakan sangat setuju, 11 orang atau 7,33 % menyatakan netral, hanya 1 orang atau 0,67 % menyatakan tidak setuju dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan kelima adalah “saya hemat menggunakan listrik” memiliki nilai rata-rata jawaban 4,17, artinya responden setuju hemat menggunakan listrik. Sebagian besar responden yakni 99 orang atau 66,00 % menyatakan setuju dan 38 orang atau 25,33 % menyatakan sangat setuju, 13 orang atau 8,67 % menyatakan netral dan ada yang menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju.

Pernyataan keenam adalah “peralatan yang saya gunakan tidak cepat rusak” memiliki nilai rata-rata jawaban 3,78, artinya responden setuju berusaha menggunakan peralatan agar tidak cepat rusak. Sebagian besar responden yakni 89 orang atau 59,33 % menyatakan setuju dan 15 orang atau 10,00 % menyatakan sangat setuju, namun 45 orang atau 30,00 % menyatakan netral, 1 orang atau 0,67 % yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan ketujuh adalah “saya memberikan masukan” memiliki nilai rata-rata jawaban 3,99, artinya responden setuju memberi masukan. Sebagian besar responden yakni 96 orang atau 64,00 % menyatakan setuju dan 26 orang atau 17,33 % menyatakan sangat setuju, 28 orang atau 18,67 % menyatakan netral, dan tidak seorangpun menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju.

Pernyataan kedelapan adalah “saya hemat menggunakan barang” memiliki nilai rata-rata jawaban 3,87, artinya responden setuju hemat menggunakan barang. Sebagian besar responden yakni 85 orang atau 56,67 % menyatakan setuju dan 24 orang atau 16,00 % menyatakan sangat setuju, 39 orang atau 26,00 % menyatakan netral, 1 orang atau 0,67 % menyatakan tidak setuju dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan kesembilan adalah “saya tidak boros menggunakan bahan bakar” memiliki nilai rata-rata jawaban 4,13, artinya responden setuju tidak boros menggunakan bahan bakar. Sebagian besar responden yakni 97 orang atau 64,67 % menyatakan setuju dan 37 orang atau 24,67 % menyatakan sangat setuju, 15 orang atau 10,00 % menyatakan netral, 1 orang atau 0,67 % menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan kesepuluh adalah “saya meletakkan peralatan di tempat yang aman ” memiliki nilai rata-rata jawaban 4,1, artinya responden setuju meletakkan peralatan di tempat yang aman. Sebagian besar responden yakni 104 orang atau 69,33 % menyatakan setuju dan 31 orang atau 20,67 % menyatakan sangat setuju, 15 orang atau 10,00 % menyatakan netral, dan tidak ada satupun menyatakan tidak setuju maupun sangat tidak setuju.

Secara keseluruhan kinerja pegawai memiliki rata-rata mean 3,89 menunjukkan bahwa kinerja pegawai dari 3 indikator yakni kinerja tugas, kinerja keanggotaan dan kinerja anti kontraproduktivitas disetujui responden cukup baik terjadi di perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah.

BAB III

FAKTOR PENDORONG DAN GANGGUAN KINERJA PEGAWAI

3.1. Pendorong Kinerja Pegawai

3.1.1. Employee Engagement

Konsep employee engagement (*employee engagement*), adalah keterlibatan individu dengan kepuasan, dan antusiasme untuk pekerjaan yang pegawai lakukan (Schaufeli et l., 2006). Beberapa pertanyaan mungkin muncul kepada pegawai apakah pegawai memiliki akses terhadap sumber daya dan kesempatan untuk belajar keterampilan baru, apakah pegawai merasa pekerjaannya penting dan bermakna, dan apakah interaksi pegawai dengan rekan kerja dan atasannya bermanfaat? Pegawai yang sangat terlibat memiliki gairah dalam pekerjaannya, dan merasakan hubungan yang mendalam pada perusahaan, memiliki energi atau perhatian yang mendalam pula terhadap pekerjaan (Robbins dan Judge, 2013:77).

Employee engagement sebagai hubungan dengan keterlibatan yang terjadi erat secara fisik, kognitif dan emosi antara seseorang dengan peran di sebuah pekerjaan (William dan Kahn, 1990). Bentuk psikologis *attention* dan *absorption* merupakan employee engagement (Schaufeli et l., 2006). *Attention* mengacu pada kognitif dan peran yang dipikirkan pegawai, sedangkan *absorption* mengacu pada intensitas fokus seorang pegawai dalam memainkan peran diorganisasi. Employee engagement sebagai penghayatan seorang pegawai terhadap tujuan, kemudian fokusnya pada tujuan tersebut dan membangkitkan energi, memiliki inisiatif, mampu menyesuaikan diri, berusaha, gigih dan antusias dalam mencapai tujuan organisasi (Macey dan Schneider, 2008).

Schaufeli dan Bakker (2006) menjelaskan aspek yang ada dalam employee engagement, yaitu pertama *vigor* yakni tingkat kekuatan dan resiliensi mental serta kesungguhan dalam bekerja. Kedua *dedication* tandai dengan perasaan dalam

memaknai pekerjaan, inspirasi, antusias, bangga dengan pekerjaan dan tantangannya, Ketiga *absorption* yakni memiliki konsentrasi penuh dengan pekerjaannya, sehingga sulit melepaskan diri dari pekerjaannya (Schaufeli et al., 2006).

Membentuk *engagement* ada 3 yakni pertama *urgency* sebagai dorongan besar dalam diri pegawai untuk mengarahkan kekuatan fisik, energi emosional, keaktifan dalam kognitif pada pekerjaannya. Kedua *fokus* sebagai komponen penuh perhatian dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketiga intensitas sebagai frekuensi konsentrasi dalam melaksanakan pekerjaannya, dan antusiasme sebagai energi positif pandangan yang menyenangkan pegawai dalam disetiap pekerjaannya (Macey & Schneider, 2008)

Cakupan employee engagement yakni ; employee engagement sebagai energi psikis dalam merasakan puncak pengalaman (*peak experience*) berada dalam pekerjaannya. Sehingga pegawai bekerja secara serius (*immersion*), penuh perjuangan (*Striving*), penyerapan (*absorption*), fokus dan juga keterlibatan yang tinggi (*involvement*), dan employee engagement sebagai energi dalam menunjukkan tingkah laku pegawai dalam pekerjaan untuk menghasilkan output, sehingga berfikir dan bekerja secara proaktif, melakukan antisipasi kemungkinan-kemungkinan untuk mencapai tujuan organisasi. Pegawai yang *engage* tidak terikat pada diskripsi pekerjaan, fokus pada tujuan organisasi dan mencoba untuk mencapai tujuan tersebut secara konsisten. Aktif mencari jalan untuk dapat memperluas kemampuan yang dimiliki untuk merealisasi visi dan misi organisasi. Pantang menyerah walaupun ada rintangan dan situasi yang membingungkan (Macey & Schneider, 2008).

Survey terhadap 150 pegawai tersebut, menunjukkan employe enggament sebagai berikut : Indikator pertama dari variabel employee engagement (*employee engagement*) adalah tingkat spirit mental dalam bekerja (*Vigor*) dengan rata-rata jawaban bernilai 3,78, artinya responden setuju telah memiliki spirit mental dalam

bekerja. Pernyataan pertama dari indikator ini adalah “saya dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama” rata-rata jawaban bernilai 3,70, menunjukkan responden setuju dapat bekerja dalam jangka waktu yang lama. Sebagian besar responden yakni 83 orang atau 55,33 % dan 14 orang atau 9,33 % menyatakan sangat setuju, sementara yang sangat tidak setuju dan tidak setuju masing-masing 2 orang atau 1,33 %, sedangkan 49 orang atau 32,67 % menyatakan netral.

Pernyataan kedua adalah “saya bekerja penuh energi” dengan rata-rata jawaban bernilai 3,84 menunjukkan responden setuju bekerja penuh energi. Sebagian besar responden yakni 89 orang atau 59,33 % menyatakan setuju, 19 orang atau 12,67 % menyatakan sangat setuju, 41 orang atau 27,33 % menyatakan ragu dan 1 orang atau 0,67 % menyatakan tidak setuju.

Pernyataan ketiga adalah “saya memiliki semangat kerja” memiliki rata-rata nilai 4,03, menunjukkan responden sangat setuju memiliki semangat kerja. Sebagian besar responden yakni 95 orang atau 63,33 % menyatakan setuju, 30 orang atau 20,00 % menyatakan sangat setuju, dan 25 orang atau 16,67 % menyatakan ragu, sementara yang sangat setuju dan setuju tidak ada sama sekali.

Pernyataan keempat adalah “saya memiliki mental yang kuat” memiliki rata-rata nilai 3,85, artinya responden setuju memiliki mental yang kuat. Sebagian besar responden yakni 89 orang atau 59,33 % menyatakan setuju dan 20 orang atau 13,33 % menyatakan sangat setuju, namun 40 orang atau 26,67 % menyatakan netral dan hanya 1 orang atau 0,67 % menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan kelima adalah “saya tidak malas bekerja” memiliki nilai rata-rata 3,53, artinya responden setuju tidak malas bekerja. Sebagian besar responden yakni 70 orang atau 46,67 % menyatakan setuju dan 21 orang atau 14,00 % menyatakan sangat setuju, namun 40 orang atau 26,67 % menyatakan ragu-ragu dan 13 orang atau 8,67 % menyatakan sangat tidak setuju dan 6 orang atau 4,00 % menyatakan setuju.

Tabel 7
Deskripsi Variabel Employee Engagment (Y1)

Item Pertanyaan	Skor jawaban responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	
Saya dapat bekerja lama (Y1.1.1)	2	1.33	2	1.33	49	32.67	83	55.33	14	9.33	3.70
Saat bekerja penuhenergyY1.1.2)	0	-	1	0.67	41	27.33	89	59.33	19	12.67	3.84
Saya memiliki semangat kerja (Y1.1.3)	0	-	0	-	25	16.67	95	63.33	30	20.00	4.03
Saya memiliki mental yang kuat (Y1.1.4)	1	0.67	0	-	40	26.67	89	59.33	20	13.33	3.85
Saya tidak malas bekerja (Y1.1.5)	13	8.67	6	4.00	40	26.67	70	46.67	21	14.00	3.53
Saya bekerja fleksibel (Y1.1.6)	7	4.67	1	0.67	42	28.00	87	58.00	13	8.67	3.65
Saya tetap semangat bekerja (Y1.1.7)	6	4.00	2	1.33	35	23.33	91	60.67	16	10.67	3.73
Saya bangga dengan pekerjaan (Y1.1.8)	8	5.33	0	-	31	20.67	70	46.67	41	27.33	3.91
Mean indikator tingkat spirit mental dalam bekerja (<i>Vigor</i>) (Y1.1)											3.78

Pekerjaan saya penuh makna (Y1.2.1)	10	6.67	0	-	23	15.33	79	52.67	38	25.33	3.90
Saya antusias dengan pekerjaan (Y1.2.2)	7	4.67	1	0.67	29	19.33	90	60.00	23	15.33	3.81
Saya terinspirasi oleh pekerjaan (Y1.2.3)	8	5.33	3	2.00	44	29.33	76	50.67	19	12.67	3.63
Pekerjaan saya menantang (Y1.2.4)	9	6.00	3	2.00	51	34.00	64	42.67	23	15.33	3.59
Pekerjaan memiliki tujuan jelas (Y1.2.5)	9	6.00	0	-	23	15.33	88	58.67	30	20.00	3.87
Saya tidak bosan bekerja (Y1.2.6)	15	10.00	5	3.33	50	33.33	66	44.00	14	9.33	3.39
Mean indikator keterlibatan emosional dalam bekerja (<i>Dedication</i>) (Y1.2)											3.70
Saya terbawa suasana pekerjaan (Y1.3.1)	18	12.00	3	2.00	64	42.67	57	38.00	8	5.33	3.23
Saya tidak meninggalkan tugas (Y1.3.2)	18	12.00	5	3.33	35	23.33	73	48.67	19	12.67	3.47
Saya bahagia bekerja (Y1.3.3)	7	4.67	2	1.33	25	16.67	94	62.67	22	14.67	3.81
Waktu berlalu dengan cepat (Y1.3.4)	10	6.67	0	-	29	19.33	71	47.33	40	26.67	3.87
Saya siap lembur (Y1.3.5)	18	12.00	6	4.00	47	31.33	56	37.33	23	15.33	3.40

Saya tidak mudah terganggu (Y1.3.6)	12	8.00	8	5.33	70	46.67	50	33.33	10	6.67	3.25
Saya konsentrasi bekerja Y1.3.7)	7	4.67	2	1.33	35	23.33	87	58.00	19	12.67	3.73
Mean indikator konsentrasi bekerja (<i>Absorption</i>) (Y1.3.)											3.54
Mean variabel employee engagement (Y1)											3.67

Pernyataan ke enam adalah “saya bekerja fleksibel” memiliki nilai rata-rata 3,65, artinya responden setuju bekerja fleksibel. Sebagian besar responden yakni 87 orang atau 58,00 % menyatakan setuju dan 13 orang atau 8,67 % menyatakan sangat setuju, namun 42 orang atau 28,00 % menyatakan netral, sebagian kecil lainnya 7 orang atau 4,67 % menyatakan sangat tidak setuju dan 1 orang atau 0,67 % menyatakan tidak setuju.

Pernyataan ketujuh adalah “saya tetap semangat untuk bekerja” memiliki nilai rata-rata 3,73, artinya responden setuju tetap semangat untuk bekerja . Sebagian besar responden yakni 91 orang atau 60,67 % menyatakan setuju dan 16 orang atau 10,67 % menyatakan sangat setuju, namun 35 orang atau 23,33 % menyatakan netral dan 6 orang atau 4,00 % menyatakan sangat tidak setuju serta 2 orang atau 1,33 % menyatakan tida setuju.

Pernyataan kedelapan adalah “saya bangga dengan pekerjaan” memiliki nilai rata-rata jawaban 3,91, artinya responden bangga dengan pekerjaan. Sebagian besar responden yakni 70 orang atau 46,67 % menyatakan setuju dan 41 orang atau 27,33 % menyatakan sangat setuju, sedangkan sisanya 31 orang atau 20,67 % menyatakan netral dan sebagian kecil yakni 8 orang atau 5,33 % menyatakan sangat tidak setuju.

Indikator kedua employee engagement yakni “keterlibatan emosional dalam bekerja (*Dedication*)” memiliki nilai rata-rata 3,70, menunjukkan responden setuju

memiliki dedikasi. Pernyataan pertama dari indikator ini adalah “pekerjaan yang saya lakukan penuh makna” memiliki nilai rata-rata 3,90, artinya responden setuju pekerjaan yang dilakukan penuh makna. Sebagian besar responden yakni 79 orang atau 52,67 % menyatakan setuju dan 38 orang atau 25,33 % menyatakan sangat setuju, sedang 23 orang atau 15,33 % menyatakan netral dan hanya 10 orang atau 6,67 % menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan kedua adalah “saya antusias dengan pekerjaan saya” rata-rata memiliki nilai 3,81, artinya responden setuju antusias dalam bekerja. Sebagian besar responden yakni 90 orang atau 60,00 % menyatakan setuju dan 23 orang atau 15,33 % menyatakan sangat setuju, namun sebanyak 29 orang atau 19,33 % menyatakan ragu, sebanyak 7 orang atau 4,67 % menyatakan sangat tidak setuju dan 1 orang atau 0,67 % menyatakan tidak setuju.

Pernyataan ketiga adalah “saya terinspirasi oleh pekerjaan” rata-rata memiliki nilai 3,63, artinya responden setuju terinspirasi oleh pekerjaan. Sebagian besar responden yakni 76 orang atau 50,67 % menyatakan setuju dan 19 orang atau 12,67 % menyatakan sangat setuju, namun 44 orang atau 29,33 % menyatakan netral dan 8 orang atau 5,33 % menyatakan sangat tidak setuju serta 3 orang atau 2,00 % menyatakan tidak setuju.

Pernyataan keempat adalah “pekerjaan saya menantang” rata-rata memiliki nilai 3,59, artinya responden setuju pekerjaan menantang. Sebagian besar responden yakni 64 orang atau 42,67 % menyatakan setuju dan 23 orang atau 15,33 % menyatakan sangat setuju, namun 51 orang atau 34,00 % menyatakan netral dan 9 orang atau 6,00 % menyatakan sangat tidak setuju serta 3 orang atau 2,00 % menyatakan tidak setuju.

Pernyataan kelima adalah “pekerjaan yang saya lakukan memiliki tujuan yang jelas” rata-rata memiliki nilai 3,8, artinya responden setuju pekerjaan yang dilakukan memiliki tujuan yang jelas. Sebagian besar responden yakni 88 orang atau 58,67 % menyatakan setuju dan 30 orang atau 20,00 % menyatakan sangat

setuju, namun 23 orang atau 15,33 % menyatakan netral dan 9 orang atau 6,00 % menyatakan sangat tidak setuju serta tidak ada satupun yang menyatakan tidak setuju.

Pernyataan ke enam adalah “saya tidak bosan bekerja“ rata-rata memiliki nilai 3,39, artinya responden setuju tidak bosan bekerja. Sebagian besar responden yakni 66 orang atau 44,00 % menyatakan setuju dan 14 orang atau 9,33 % menyatakan sangat setuju, namun 50 orang atau 33,33 % menyatakan netral dan 15 orang atau 10,00 % menyatakan sangat tidak setuju serta 5 orang atau 3,33 % menyatakan tidak setuju.

Indikator ketiga dari variabel employee engagement yakni konsentrasi bekerja (*Absorption*) rata-rata memiliki nilai 3,54, meunjukkan responden setuju konsentrasi diperlukan dalam bekerja. Pernyataan pertama dari indikator ini “saya terbawa suasana ketika sedang bekerja” rata-rata memiliki nilai 3,23, artinya responden setuju terbawa suasana ketika sedang bekerja. Sebagian besar responden yakni 64 orang atau 42,67 % menyatakan netral, menyatakan setuju sebanyak 57 orang atau 38,00 %, 18 orang atau 12,00 % menyatakan sangat tidak setuju, kemudian 8 orang atau 5,33 % menyatakan sangat setuju dan 3 orang atau 2,00 % menyatakan setuju.

Pernyataan kedua yakni” saya tidak meninggalkan tugas” rata – rata nilai 3,47, artinya responden setuju tidak meninggalkan tugas. Sebagian besar responden yakni 73 orang atau 48,67 % menyatakan setuju dan 19 orang atau 12,67 % menyatakan sangat setuju, namun sebanyak 35 orang atau 23,33 % menyatakan netral, 18 orang atau 12,00 % menyatakan sangat tidak setuju dan 5 orang atau 3,33 % menyatakan tidak setuju,

Pernyataan ketiga yakni” saya bahagia bekerja” memiliki nilai rata-rata 3,81, artinya responden setuju bahagia bekerja. Sebagian besar responden yakni 94 orang atau 62,67 % menyatakan setuju dan 22 orang atau 14,67 % menyatakan sangat setuju, sebagian lagi yakni 25 orang atau 16,67 % menyatakan netral dan 7 orang

atau 4,67 % menyatakan sangat tidak setuju serta 2 orang atau 1,33 % menyatakan tidak setuju.

Pernyataan keempat yakni” waktu berlalu dengan cepat” memiliki nilai rata-rata 3,87, artinya responden setuju waktu berlalu dengan cepat. Sebagian besar responden yakni 71 orang atau 47,33 % menyatakan setuju dan 40 orang atau 26,67 % menyatakan sangat setuju, sebagian lagi yakni 29 orang atau 19,33 % menyatakan netral dan 10 orang atau 6,67 % menyatakan sangat tidak setuju serta tidak seorangpun menyatakan tidak setuju.

Pernyataan kelima yaitu” saya siap lembur ” memiliki nilai rata-rata 3,40, artinya responden setuju siap bekerja lembur. Sebagian besar responden yakni 56 orang atau 37,33 % menyatakan setuju dan 23 orang atau 15,33 % menyatakan menyatakan sangat setuju, namun sebanyak 47 orang atau 31,33 % menyatakan netral, 18 orang atau 12,00 % menyatakan sangat tidak setuju serta 6 orang atau 4,00 % menyatakan tidak setuju.

Pernyataan ke enam yaitu” saya tidak mudah terganggu memiliki nilai rata-rata 3,25, artinya responden setuju tidak mudah terganggu. Sebagian besar responden yakni 70 orang atau 46,67 % menyatakan netral, kemudian 50 orang atau 33,33 % menyatakan setuju dan 10 orang atau 6,67 % menyatakan sangat setuju, tetapi 12 orang atau 8,00 % menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan ketujuh yaitu” saya konsentrasi bekerja“ memiliki nilai rata-rata 3,73, artinya responden setuju konsentrasi bekerja. Sebagian besar responden yakni 87 orang atau 58,00 % menyatakan setuju dan 19 orang atau 12,67 %, 7orang atau 4,67 % sangat tidak setuju, 2 orang atau 1,33 %

Kesimpulan employee enggament (employee engagment) rata-rata 3,67 cukup baik namun tidak terlalu baik. . Employee engagment tetap non administrasi perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah cukup baik. *Vigor* atau mentalitas merupakan hal utama yang memberi kontribusi terbesar pada employee engagment. Hal ini dapat dipahami, karena kemampuan dan daya tahan pegawai

tidak hanya didukung kemampuan fisik saja, tetapi juga harus melibatkan psikologis mentalitas untuk mengubah kekuatan menjadi tenaga dan arah pergerakan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Oleh karena itu, semangat kerja sangat dibutuhkan agar suatu pekerjaan itu dapat terlihat maksimal.

Vigor dalam bentuk semangat kerja yang dimiliki pegawai ditunjukkan dengan hampir tidak ada yang absen pegawai tetap non administrasi di perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah di lapangan. Sementara kebanggaan pada perusahaan ditunjukkan dengan minimnya tingkat perputaran pegawai, juga mengakibatkan pegawai cenderung bekerja lebih lama. Semangat kerja ini juga didukung dengan sebagian besar pegawai berada pada usia produktif yang masih enerjik, Hal ini sesuai dengan penelitian Shaban et al. (2017)

Employee engagement dalam bentuk keterlibatan emosional pada pekerjaan (*dedication*) diperlihatkan dengan pemaknaan dan pemahaman terhadap pekerjaan. Pemaknaan terhadap pekerjaan ditunjukkan pegawai tetap non administrasi di perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah dengan mempelajari seluk beluk pekerjaan dan faktor lingkungan pekerjaan, seperti ketika mau menebang pohon, pegawai juga mempelajari arah pohon rebah setelah ditebang sehingga tidak membahayakan pegawai dan lingkungan sekitarnya. Tingginya pemaknaan terhadap pekerjaan ini dimaklumi karena sebagian besar pegawai melibatkan orang lokal disekitar perusahaan yang terbiasa hidup dihutan.

Employee engagement dalam bentuk konsentrasi bekerja (*absorption*) yang tinggi dapat dilihat sangat jarang nya kesalahan yang dibuat dalam pemilihan, pengukuran dan penebangan kayu, sehingga kayu masih banyak yang muda yang masih lestari dan angka kecelakaan kerja yang minim. Perasaan waktu berlalu dengan cepat dan kesiapan lembur pegawai tetap non administrasi perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah menunjukkan sikap pegawai yang sangat menikmati pekerjaan dan senang berada ditempat kerja sehingga bisa fokus bekerja,

dimana hal ini sesuai dengan hasil penelitian Schaufeli et al (2006), Macey dan Schneider (2008), dan Prasanna (2013).

3.1.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan respon psikologis dengan multidimensi terhadap pekerjaan. Tanggapan ini memiliki komponen kognitif (evaluatif), afektif (atau emosional), dan perilaku. Kepuasan kerja mengacu pada kognitif dan afektif internal yang dapat diakses melalui tanggapan verbal atau perilaku lainnya dan emosional. Tanggapan multidimensional dapat disusun bersamaan dengan kondisi positif dan negatif. Pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat dianalisis menggunakan teknik penilaian yang menilai evaluasi fitur atau karakteristik pekerjaan, tanggapan emosional terhadap kejadian dipekerjaan, dan disposisi perilaku, niat, dan perilaku yang diberlakukan (Borman et al., 2003:255).

Terdapat dua pendekatan terhadap kepuasan kerja, yakni secara aspek yang lebih menekankan pada besarnya derajat kepuasan seseorang terhadap aspek dari pekerjaan, misalnya tentang pekerjaan itu sendiri, kesempatan untuk berkembang, imbalan, dan sebagainya. Digunakan apabila perhatian utama ditujukan pada gabungan dari sikap-sikap yang saling berhubungan mengenai berbagai aspek atau fase pekerjaan. Sedangkan pendekatan global merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaan. Pendekatan global ini digunakan apabila perhatian utama ditujukan pada keseluruhan atau kesimpulan sikap.

Kepuasan kerja merupakan ekspresi umum sikap pekerja terhadap pekerjaan. Pekerja mempertahankan sikap terhadap pekerjaan sebagai akibat beragam fitur pekerjaan, status sosial dipekerjaan, dan pengalaman di lingkungan kerja. Jika manfaat ekonomi, status sosial, karakteristik spesifik pekerjaan dan harapan kerja yang diharapkan pegawai, kesesuaian dengan keinginan pegawai, ada kepuasan kerja. Sikap positif pegawai diperoleh dari hasil pengalaman di lingkungan kerja (Çelik, 2011).

Kepuasan kerja pada intinya adalah perasaan positif pada pekerjaan akibat evaluasi terhadap karakteristik atau dengan kata lain perasaan menyenangkan seseorang setelah seseorang melakukan penilaian terhadap pekerjaan atau yang terkait dengan pekerjaan. Ada konsekuensi jika pegawai menyukai pekerjaan, dan ada konsekuensi ketika pegawai tidak menyukai pekerjaan. Sebuah kerangka pemikiran (kerangka keluar – pengaruh – kesetiaan – pengabdian) bermanfaat untuk memahami konsekuensi ketidakpuasan (Robbins dan Judge, 2013:78).

Kepuasan kerja menunjukkan perilaku kerja seperti peran anggota dalam organisasi (Organ dan Ryan 1995) dan perilaku seperti ketidakhadiran (Wegge et al., 2007) dan keinginan berhenti (Saari & Judge, 2004). Selanjutnya, kepuasan kerja sebagian dapat memediasi hubungan antara variabel kepribadian dengan variabel perilaku kerja yang menyimpang. (Mount et al., 2006).

Salah satu temuan penelitian yang umum adalah kepuasan kerja berkorelasi dengan kepuasan hidup. Korelasi ini bersifat timbal balik, artinya orang yang puas dengan kehidupan cenderung puas pula dengan pekerjaan dan orang yang puas dengan pekerjaan cenderung puas dengan kehidupan. Orang percaya bahwa suatu pekerjaan yang menawarkan fleksibilitas akan berdampak positif pada kehidupan, berpikir bahwa itu akan membantu menurunkan tekanan dan berpikir lebih fleksibel akan membantu hidup lebih sehat dan bahagia (Rain et al., 1991).

Kepuasan kerja memiliki lima dimensi yaitu: pekerjaan itu sendiri dengan indikator: tugas, kesempatan belajar, dan tanggung jawab, kehadiran ; disiplin, keinginan untuk selalu berada ditempat kerja unuk bekerja, gaji saat ini, dengan indicator ; sistem penggajian dan keadilan penggajian, kesempatan promosi, dengan indikator: peluang promosi., supervisi, dengan indikator: gaya memimpin, rekan kerja, dan dukungan rekan kerja (Robbins, 2013:79).

Pada teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*), dalam teori ini pegawai mengevaluasi apakah situasi dan kondisi serta hasil kerjanya diorganisasi sesuai dengan harapannya atau tidak, jika sesuai maka akan muncul kepuasan kerja.

Sementara dalam teori keadilan (*Equity Theory*), seseorang akan puas dengan membandingkan antara input outputnya dengan input output orang lain, muncul jika merasakan adanya kesamaan input output. Sedangkan menurut teori dua faktor (*Two Factor Theory*), karakteristik pekerjaan dibagi menjadi dua kategori, pertama *dissatisfier* atau *hygiene factors* yakni ketidakpuasan terhadap gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status, kedua *satisfier* atau *motivators* yakni yang mendorong kepuasan seperti tantangan pekerjaan, kesempatan berprestasi, kesempatan penghargaan, dan promosi.

Strategi paling awal adalah menggunakan kenaikan upah untuk menghubungkan kepuasan kerja dan motivasi dengan komitmen organisasi (Suma dan Lesha 2013, Carmeli dan Freund 2004). Dengan pengakuan bahwa ini tidak cukup untuk mewujudkan motivasi yang diungkapkan dalam kepuasan kerja, perspektif lain muncul dengan sangat mementingkan pelatihan dan pengembangan keterampilan pegawai (Nagaraju, 2015) yang diterapkan melalui prinsip dasar pembelajaran organisasi yang berkesinambungan.

Tuntutan dapat dicirikan sebagai beban komunikasi, yang mengacu pada tingkat dan kompleksitas masukan komunikasi yang harus dimiliki seseorang dalam kurun waktu tertentu. Individu dalam sebuah organisasi dapat mengalami beban overload dan komunikasi komunikasi yang berlebihan. dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. *Overload* komunikasi dapat terjadi bila "seseorang menerima terlalu banyak pesan dalam waktu singkat yang dapat mengakibatkan informasi yang tidak diproses atau ketika seseorang memiliki banyak beban kerja, sementara informasi sulit dipahami untuk mengatasi masalah. Proses ini, memberikan gaya kerja dan motivasi individu untuk menyelesaikan sebuah tugas, ketika lebih banyak masukan daripada keluaran, terlalu banyak tantangan jika seseorang tidak sanggup menerimanya bisa berdampak positif sebaliknya jika tidak maka kepuasan kerjanya rendah. Sebagai perbandingan, komunikasi di bawah beban dapat terjadi saat pesan

atau masukan dikirim di bawah kemampuan individu untuk mengolahnya (Miller, 2012:11).

Menurut gagasan *over-load* dan beban di luar beban, jika seseorang tidak menerima masukan yang cukup pada pekerjaan atau tidak berhasil dalam memproses masukan ini, individu cenderung menjadi tidak puas, diperparah, dan tidak senang dengan pekerjaan menyebabkan tingkat kepuasan kerja rendah. Komunikasi antara pimpinan dengan bawahan diperlukan untuk koordinasi pekerjaan. Cara di mana bawahan memandang perilaku supervisor secara positif atau negatif dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Perilaku komunikasi seperti ekspresi wajah, kontak mata, ekspresi vokal, dan gerakan tubuh sangat penting bagi hubungan atasan-bawahan. Pesan nonverbal memainkan peran sentral dalam interaksi interpersonal sehubungan dengan pembentukan kesan, penipuan, ketertarikan, pengaruh sosial, dan emosional. Kedekatan nonverbal dari atasan membantu meningkatkan keterlibatan interpersonal dengan bawahan yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja. Cara pengawas berkomunikasi dengan bawahan secara non-verbal mungkin lebih penting daripada konten verbal (Bakker, 2014). Individu yang tidak menyukai dan berpikir negatif tentang atasannya kurang bersedia untuk berkomunikasi atau memiliki motivasi untuk bekerja sedangkan individu yang menyukai dan berpikir positif tentang atasannya lebih cenderung berkomunikasi dan merasa puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Seorang supervisor yang menggunakan kedekatan nonverbal, keramahan, dan jalur komunikasi terbuka lebih cenderung menerima umpan balik positif dan kepuasan kerja yang tinggi dari bawahan. Sebaliknya, supervisor yang antisosial, tidak bersahabat, dan tidak mau berkomunikasi secara alami akan menerima umpan balik negatif dan menciptakan rendahnya kepuasan kerja.

Suasana hati cenderung lebih tahan lama namun seringkali lebih lemah dari keadaan asal yang tidak pasti, sementara emosi seringkali lebih intens, berumur

pendek dan memiliki objek atau sebab yang jelas (Weiss and Cropanzano, 1996:17). Ada beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja antara lain juga dipengaruhi suasana hati . Emosi positif dan negatif juga ditemukan terkait secara signifikan dengan kepuasan kerja secara keseluruhan (Fisher, 2000). Penekanan emosi yang tidak menyenangkan menurunkan kepuasan kerja dan penguatan emosi menyenangkan meningkatkan kepuasan kerja (Côté dan Morgan, 2002). Telaah terhadap faktor genetika mempengaruhi berbagai perbedaan individu (Saari dan Judge, 2004), menunjukkan bahwa genetika juga berperan dalam pengalaman kerja intrinsik dan langsung tentang kepuasan kerja seperti tantangan atau pencapaian. Percobaan menggunakan seperangkat kembar monozigot, dibesarkan, untuk menguji adanya pengaruh genetik terhadap kepuasan kerja.

Sedangkan hasil penelitian menunjukkan mayoritas varians dalam kepuasan kerja adalah karena faktor lingkungan (70%), pengaruh genetik masih merupakan faktor minor. Heritabilitas genetik juga disarankan untuk beberapa karakteristik pekerjaan yang diukur dalam eksperimen, seperti tingkat kerumitan, persyaratan keterampilan motorik, dan tuntutan fisik (Dimotakis et al., 2015). Ada dua faktor kepribadian yang berkaitan dengan kepuasan kerja, keterasingan dan *locus of control*.

Pegawai yang mampu lokus kontrol internal dan terbuka membaur, terlibat pekerjaan dan tetap komitmen cenderung mengalami kepuasan kerja. Sebuah meta-analisis dari 187 studi tentang kepuasan kerja menyimpulkan bahwa kepuasan yang tinggi berhubungan positif dengan lokus kontrol internal. Penelitian ini juga menunjukkan karakteristik seperti *machiavellianism* tinggi, *narsisisme*, kemarahan sifat, dimensi kepribadian tipe A dari pencapaian prestasi dan ketidaksabaran, juga terkait dengan kepuasan kerja (Valentina et al., 2014).. Hasil survey kepuasan kerja menunjukkan indikator pertama dari variabel kepuasan kerja adalah menyukai pekerjaan itu sendiri dengan rata-rata jawaban memiliki nilai 3,65 yang menunjukkan responden setuju dengan kepuasan kerja pegawai. Pernyataan pertama

dari indikator ini adalah “saya sudah puas dengan pekerjaan” memiliki nilai rata-rata 3,53, artinya responden setuju puas dengan pekerjaan, dimana sebagian besar responden yakni sebanyak 82 orang atau 54,67 % menyatakan setuju dan 11 orang atau 7,33 % menyatakan sangat setuju, sementara 33 orang atau 22,00 % menyatakan sikap netral dan 24 orang atau 16,00 % menyatakan tidak setuju.

Pernyataan kedua adalah “saya sudah puas dengan prosuder pekerjaan” memiliki nilai rata-rata 3,45, artinya respoden setuju sudah puas dengan prosuder pekerjaan, dengan sebagian besar responden yakni 64 orang atau 42,67 % menyatakan setuju dan 11 orang atau 7,33 % menyatakan sangat setuju, sementara 58 orang atau 38,67 % menyatakan sikap netral dan 16 orang atau 10,67 % menyatakan tidak setuju dan hanya 1 orang atau 0,67 % menyatakan sangat tidak setuju. .

Pernyataan ketiga adalah “fasilitas disediakan memuaskan” memiliki nilai rata-rata 3,61, artinya responden setuju fasilitas yang disediakan memuaskan. Sebagian besar responden yakni 77 orang atau 51,33 % menyatakan setuju dan 16 orang atau 10,67 % menyatakan sangat setuju, sementara 40 orang atau 26,67 % menyatakan sikap netral dan 17 orang atau 11,33 % menyatakan tidak setuju dan tidak ada seorangpun menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan keempat adalah “pekerjaan saya dihargai” memiliki nilai rata-rata 3,83, artinya responden setuju pekerjaan dihargai. Sebagian besar responden yakni 89 orang atau 59,33 % menyatakan setuju dan 21 orang atau 14,00 % menyatakan sangat setuju, sementara 34 orang atau 22,67 % menyatakan sikap netral dan 1 orang atau 0,67 % menyatakan sangat tidak setuju serta 5 orang atau 3,33 % menyatakan tidak setuju.

Tabel 8
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y2)

Item Pertanyaan	Skor jawaban responden	Mean
-----------------	------------------------	------

	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Saya sudah puas dengan pekerjaan (Y2.1.1)	0	-	24	16.00	33	22.00	82	54.67	11	7.33	3.53
Saya sudah puas dengan prosuder pekerjaan Y2.1.2)	1	0.67	16	10.67	58	38.67	64	42.67	11	7.33	3.45
Fasilitas yang disediakan memuaskan (Y2.1.3)	0	-	17	11.33	40	26.67	77	51.33	16	10.67	3.61
Pekerjaan saya dihargai.(Y2.1.4)	1	0.67	5	3.33	34	22.67	89	59.33	21	14.00	3.83
Saya bebas mengerjakan pekerjaan (Y2.1.5)	1	0.67	9	6.00	28	18.67	99	66.00	13	8.67	3.76
Mean indikator menyukai pekerjaan (Y2.1)											3.64
Saya merasa dibayar cukup banyak (Y2.2.1)	3	2.00	17	11.33	58	38.67	61	40.67	11	7.33	3.40
Saya puas dengan fasilitas yang diberikan (Y2.2.2)	4	2.67	16	10.67	58	38.67	61	40.67	11	7.33	3.39
Saya dibayar sesuai keterampilan (Y2.2.3)	3	2.00	17	11.33	49	32.67	69	46.00	12	8.00	3.47
Pembagian insentif sudah adil (Y2.2.4)	3	2.00	17	11.33	51	34.00	71	47.33	8	5.33	3.43
Gaji saya cukup untuk kebutuhan hidup (Y2.2.5)	5	3.33	18	12.00	46	30.67	69	46.00	12	8.00	3.43
Mean indikator menyukai imbalan (Y2.2)											3.42
Saya datang kerja tepat waktu (Y2.3.1)	2	1.33	1	0.67	34	22.67	93	62.00	20	13.3	3.85

Saya ingin berlama-lama ditempat kerja (Y2.3.2)	2	1.33	25	16.67	64	42.67	51	34.00	8	5.33	3.25
Rugi rasanya jika tidak hadir ditempat kerja Y2.3.3)	1	0.67	2	1.33	39	26.00	85	56.67	23	15.33	3.85
Saya sangat jarang absen atau tidak hadir (Y2.3.4)	15	10.00	22	14.67	24	16.00	71	47.33	18	12.00	3.37
Saya tidak ingin pulang lebih cepat (Y2.3.5)	3	2.00	9	6.00	55	36.67	73	48.67	10	6.67	3.52
Mean indikator menyukai kehadiran (Y2.3.)											3.57
Atasan saya kompeten.(Y2.4.1)	0	-	1	0.67	35	23.33	83	55.33	31	20.67	3.96
Mudah berkomunikasi dengan atasan (Y2.4.2)	0	-	1	0.67	32	21.33	92	61.33	25	16.67	3.94
Petunjuk atasan saya cukup jelas (Y2.4.3)	0	-	2	1.33	24	16.00	100	66.67	24	16.00	3.97
Dibantu atasan menyelesaikan tugas (Y2.4.4)	0	-	4	2.67	30	20.00	95	63.33	21	14.00	3.89
Atasan secara obyektif menilai pegawai (Y2.4.5)	0	-	9	6.00	48	32.00	75	50.00	18	12.00	3.68
Mean indikator menyukai supervisi /atasan (Y2.4.)											3.89
Rekan kerja memberikan bantuan pekerjaan Y2.5.1)	0	-	2	1.33	27	18.00	105	70.00	16	10.67	3.90
Menyukai teman-teman ditempat kerjaY2.5.2	0	-	1	0.67	22	14.67	96	64.00	31	20.67	4.05
Seluruh rekan kerja	0	-	7	4.67	29	19.33	91	60.67	23	15.33	3.87

bertanggung jawab (Y2.5.3)											
Suasana kekeluargaan pegawai cukup baik (Y2.5.4)	0	-	3	2.00	25	16.67	93	62.00	29	19.33	3.99
Mean indikator menyukai rekan kerja (Y2.5.)											3.95
Ada kesempatan untuk promosi jabatan (Y2.6.1)	4	2.67	5	3.33	76	50.67	56	37.33	9	6.00	3.41
Pegawai baik memiliki peluang dipromosikan Y262	2	1.33	8	5.33	63	42.00	58	38.67	19	12.67	3.56
Persyaratan jabatan disampaikan (Y2.6.3)	1	0.67	13	8.67	71	47.33	55	36.67	10	6.67	3.40
Tidak ada diskriminasi penempatan bekerja Y2.6.4)	4	2.67	11	7.33	59	39.33	58	38.67	18	12.00	3.50
Penilaian pegawai diakukan objektif (Y2.6.5)	2	1.33	9	6.00	77	51.33	55	36.67	7	4.67	3.37
Mean indikator menyukai promosi (Y2.6.)											3.45
Mean variabel kepuasan kerja (Y2)											3.65

Pernyataan kelima adalah “saya bebas mengerjakan pekerjaan” memiliki nilai rata-rata 3,76, artinya responden setuju bebas mengerjakan pekerjaan. Sebagian besar responden yakni 99 orang atau 66,00 % menyatakan setuju dan 13 orang atau 8,67 % menyatakan sangat setuju, sementara 28 orang atau 18, 67 % menyatakan sikap netral dan 1 orang atau 0,67 % menyatakan sangat tidak setuju serta 9 orang atau 6,00 % menyatakan tidak setuju.

Indikator kedua adalah menyukai imbalan dengan jawaban nilai rata-rata 3,42 menunjukkan responden menyukai imbalan. Pernyataan pertama dari indikator ini “saya merasa dibayar cukup banyak” memiliki nilai rata-rata jawaban 3.40, artinya responden setuju merasa dibayar cukup banyak. Sebagian besar responden yakni 61 orang atau 40,67 % menyatakan setuju dan 11 orang atau 7,33 % menyatakan sangat setuju, namun 58 orang atau 38,67 % menyatakan netral dan 17 orang atau 11,33 % menyatakan tidak setuju serta 3 orang atau 2,00 % menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan kedua adalah “saya puas dengan fasilitas yang diberikan ” memiliki nilai rata-rata jawaban 3.39, artinya responden setuju puas dengan fasilitas yang diberikan. Sebagian besar responden yakni 61 orang atau 40,67 % menyatakan setuju dan 11 orang atau 7,33 % menyatakan sangat setuju, namun 58 orang atau 38,67 % menyatakan netral dan 16 orang atau 10,67 % menyatakan tidak setuju serta 4 orang atau 2,67 % menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan ketiga adalah “saya dibayar sesuai keterampilan” memiliki nilai rata-rata jawaban 3.47, artinya responden setuju dibayar sesuai keterampilan. Sebagian besar responden yakni 69 orang atau 46,00 % menyatakan setuju dan 12 orang atau 8,00 % menyatakan sangat setuju, namun 49 orang atau 32,67 % menyatakan netral dan 17 orang atau 11,33 % menyatakan tidak setuju serta 3 orang atau 2,00 % menyatakan sangat tidak setuju..

Pernyataan keempat adalah “pembagian insentif sudah adil ” memiliki nilai rata-rata jawaban 3.43, artinya responden setuju pembagian insentif sudah adil. Sebagian besar responden yakni 71 orang atau 47,34 % menyatakan setuju dan 8 orang atau 5,33 % menyatakan sangat setuju, namun 51 orang atau 34,00 % menyatakan netral dan 17 orang atau 11,33 % menyatakan tidak setuju serta 3 orang atau 2,00 % menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan kelima adalah “gaji saya cukup untuk kebutuhan hidup” memiliki nilai rata-rata jawaban 3.43, artinya responden setuju gaji cukup untuk kebutuhan

hidup. Sebagian besar responden yakni 69 orang atau 46,00 % menyatakan setuju dan 12 orang atau 8,00 % menyatakan sangat setuju, namun 46 orang atau 30,67 % menyatakan netral dan 18 orang atau 12,00 % menyatakan tidak setuju serta 5 orang atau 3,33 % menyatakan sangat tidak setuju.

Indikator ketiga dari variabel kepuasan kerja adalah menyukai kehadiran dengan nilai rata-rata 3,57 menunjukkan responden setuju menyukai kehadiran. Pernyataan pertama dari indikator ini adalah “saya datang kerja tepat waktu” dengan nilai rata-rata jawaban 3,85, artinya responden setuju datang kerja tepat waktu. Sebagian besar responden yakni 93 orang atau 62,00 % menyatakan setuju dan 20 orang atau 13,33 % menyatakan sangat setuju, 34 orang atau 22,67 % menyatakan netral dan hanya 2 orang atau 1,33 % menyatakan sangat tidak setuju serta 1 orang atau 06,7 % menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan kedua adalah “saya ingin berlama-lama ditempat kerja ” memiliki nilai rata-rata jawaban 3.25, artinya responden setuju ingin berlama-lama ditempat kerja. Sebagian besar responden yakni 64 orang atau 42,67 % menyatakan netral, 51 orang atau 34,00 % menyatakan setuju, 8 orang atau 5,33 menyatakan sangat setuju, namun 25 orang atau 16,67 % dan 2 orang atau 1,33 % menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan ketiga dari indikator menyukai kehadiran adalah “rugi rasanya jika tidak hadir ditempat kerja ” memiliki nilai rata-rata jawaban 3.85, artinya responden merasa rugi jika tidak hadir ditempat kerja. Sebagian besar responden yakni 85 orang atau 56,67 % menyatakan setuju dan 23 orang atau 15,33 % menyatakan sangat setuju, 39 orang atau 26,00 % menyatakan netral, sementara 2 orang atau 1,33 % menyatakan tidak setuju dan 1 orang atau 0,67 % menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan keempat adalah “saya sangat jarang absen atau tidak hadir ” memiliki nilai rata-rata jawaban 3.37, artinya responden setuju sangat jarang absen atau tidak hadir. Sebagian besar responden yakni 71 orang atau 47,33 %

menyatakan setuju dan 18 orang atau 12,00 % menyatakan sangat setuju, namun 22 orang atau 14,67 % menyatakan netral, begitu juga yang menyatakan tidak setuju juga 22 orang atau 14,67 % kemudian 15 orang atau 10,00 % menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan kelima adalah “saya tidak ingin pulang lebih cepat ” memiliki nilai rata-rata jawaban 3.52, artinya responden setuju tidak ingin pulang lebih cepat. Sebagian besar responden yakni 73 orang atau 48,67 % menyatakan setuju dan 10 orang atau 6,67 % menyatakan sangat setuju, namun 55 orang atau 36,67 % menyatakan netral, 9 orang atau 6,00 % menyatakan setuju dan 3 orang atau 2,00 % menyatakan sangat tidak setuju.

Indikator keempat dari variabel kepuasan kerja adalah menyukai supervisor dengan nilai rata-rata 3,89, menunjukkan responden setuju menyukai supervisor. Pernyataan pertama dari indikator ini adalah “atasan saya kompeten” dengan jawaban nilai rata-rata 3,96, artinya responden setuju atasan kompeten. Sebagian besar responden yakni 83 orang atau 55,33 % menyatakan setuju dan 31 orang atau 20,67 % menyatakan sangat setuju, sementara 35 orang atau 23,33 % menyatakan netral, sedangkan yang tidak setuju hanya 1 orang atau 0,7 dan tidak seorangpun menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan kedua adalah “mudah berkomunikasi dengan atasan” dengan nilai rata-rata jawaban 3,94, artinya responden setuju mudah berkomunikasi dengan atasan. Sebagian besar responden yakni 92 orang atau 61,33 % menyatakan setuju dan 25 orang atau 16,67 % menyatakan sangat setuju, sementara 32 orang atau 21,3 % menyatakan netral, sedangkan yang tidak setuju hanya 1 Orang atau 0,67 dan tidak seorangpun menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan ketiga adalah “petunjuk atasan saya cukup jelas” dengan nilai rata-rata jawaban 3,97, artinya responden setuju petunjuk atasan cukup jelas. Sebagian besar responden yakni 100 orang atau 66,67 % menyatakan setuju dan 24 orang atau 16,00 % menyatakan sangat setuju, sementara 24 orang atau 16,00 %

menyatakan netral, sedangkan yang tidak setuju hanya 2 orang atau 1,33 dan tidak seorangpun menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan keempat adalah “saya dibantu menyelesaikan tugas” dengan nilai rata-rata jawaban 3,89, artinya responden setuju dibantu menyelesaikan tugas. Sebagian besar responden yakni 95 orang atau 63,33 % menyatakan setuju dan 21 orang atau 14,00 % menyatakan sangat setuju, sementara 30 orang atau 20,00 % menyatakan netral, sedangkan yang tidak setuju hanya 4 orang atau 2,67 dan tidak seorangpun menyatakan sangat tidak setuju.

Pernyataan kelima adalah “atasan secara obyektif menilai prestasi kerja pegawai” dengan nilai rata-rata jawaban 3,68, artinya responden setuju atasan secara obyektif menilai prestasi kerja pegawai. Sebagian besar responden yakni 75 orang atau 50,00 % menyatakan setuju dan 18 orang atau 12,00 % menyatakan sangat setuju, sementara 48 orang atau 32,00 % menyatakan netral, sedangkan yang tidak setuju hanya 9 orang atau 6,00 % dan tidak seorangpun menyatakan sangat tidak setuju.

Indikator kelima dari variabel kepuasan kerja adalah menyukai rekan kerja dengan rata-rata nilai 3,95, menunjukkan responden setuju menyukai rekan kerja. Pernyataan pertama dari indikator ini adalah “rekan kerja memberikan bantuan menyelesaikan pekerjaan” , dengan rata-rata nilai 3,90, artinya responden setuju rekan kerja memberikan bantuan menyelesaikan pekerjaan. Sebagian besar responden yakni 105 orang atau 70,00 % menyatakan setuju dan 16 orang atau 10,67 % menyatakan sangat setuju, 27 orang atau 18,00 % menyatakan netral, dan hanya 2 orang atau 1,33 tidak setuju sedang yang sangat tidak setuju tidak ada.

Pernyataan kedua adalah “saya menyukai teman-teman ditempat kerja” memiliki jawaban nilai rata-rata nilai 4,05, menunjukkan responden setuju menyukai teman-teman ditempat kerja. Sebagian besar responden yakni 96 orang atau 64,00 % menyatakan setuju dan 31 orang atau 20,67 % menyatakan sangat setuju, 22

orang atau 14,67 % menyatakan netral, dan hanya 1 orang atau 0,67 % saja yang tidak setuju bahkan yang sangat tidak setuju tidak ada.

Pernyataan ketiga adalah “seluruh rekan kerja bertanggung jawab” memiliki jawaban nilai rata-rata nilai 3,87, artinya responden setuju seluruh rekan kerja bertanggung jawab. Sebagian besar responden yakni 91 orang atau 60,67 % menyatakan setuju dan 23 orang atau 15,33 % menyatakan sangat setuju, 29 orang atau 19,33 % menyatakan netral, dan hanya 7 orang atau 4,67 % saja yang tidak setuju bahkan yang sangat tidak setuju tidak ada.

Pernyataan keempat adalah “suasana kekeluargaan cukup baik ” memiliki jawaban nilai rata-rata nilai 3,99, artinya responden setuju suasana kekeluargaan cukup baik. Sebagian besar responden yakni 93 orang atau 62,00 % menyatakan setuju dan 29 orang atau 19,33 % menyatakan sangat setuju, 25 orang atau 16,67 % menyatakan netral, dan hanya 3 orang atau 2,00 % saja yang tidak setuju bahkan yang sangat tidak setuju tidak ada.

Indikator keenam dari variabel kepuasan kerja adalah menyukai promosi dengan rata-rata nilai 3,45 menunjukkan promosi diperusahan disukai responden. Pernyataan pertama dari indikator ini adalah “ada kesempatan untuk promosi jabatan” dengan rata-rata nilai jawaban 3,41, artinya responden setuju ada kesempatan untuk promosi jabatan. Sebagian besar responden yakni 76 orang atau 50,67 % menyatakan netral, 56 orang atau 37,33 % menyatakan setuju dan 9 orang atau 6,00 % menyatakan sangat setuju, sedang yang tidak setuju 5 orang atau 3,33 % ditambah yang sangat tidak setuju 4 orang 2,67 %.

Pernyataan kedua adalah “pegawai yang bekerja dengan baik memiliki peluang bagus untuk dipromosikan jadi atasan” dengan rata-rata nilai jawaban 3,56, artinya responden setuju pegawai yang bekerja dengan baik memiliki peluang bagus untuk dipromosikan jadi atasan. Sebagian besar responden yakni 63 orang atau 42,00 % menyatakan netral, 58 orang atau 38,67 % menyatakan setuju dan 19

orang atau 12,67 % menyatakan sangat setuju, sedang yang tidak setuju 8 orang atau 5,33 % ditambah yang sangat tidak setuju 2 orang atau 1,33 %.

Pernyataan ketiga adalah “semua pegawai di perusahaan ini diberikan kesempatan yang sama untuk promosi jabatan yang lebih tinggi” dengan rata-rata nilai jawaban 3,40, artinya responden setuju semua pegawai di perusahaan diberikan kesempatan yang sama untuk promosi jabatan yang lebih tinggi. Sebagian besar responden yakni 71 orang atau 47,33 % menyatakan netral, 55 orang atau 36,67 % menyatakan setuju dan 10 orang atau 6,67 % menyatakan sangat setuju, sedang yang tidak setuju 13 orang atau 8,67 % ditambah yang sangat tidak setuju 1 orang atau 0,67 %.

Pernyataan keempat adalah “tidak ada diskriminasi dalam penempatan bekerja” dengan rata-rata nilai jawaban 3,50, artinya responden setuju tidak ada diskriminasi dalam penempatan bekerja. Sebagian besar responden yakni 58 orang atau 38,67 % menyatakan setuju, 59 orang atau 39,33 % menyatakan netral, 18 orang atau 12,00 % menyatakan sangat setuju, sedang yang tidak setuju 11 orang atau 7,33 % sementara yang sangat tidak setuju 4 orang atau 2,67 %.

Pernyataan kelima adalah “penilaian terhadap pegawai dilakukan secara objektif ” dengan rata-rata nilai jawaban 3,37, artinya responden setuju penilaian terhadap pegawai dilakukan secara objektif. Sebagian besar responden yakni 77 orang atau 51,33 % menyatakan netral, 55 orang atau 36,67 % menyatakan setuju, 7 orang atau 4,67 % menyatakan sangat setuju, sedang yang tidak setuju 9 orang atau 6,00 % sementara yang sangat tidak setuju 2 orang atau 1,33 %.

Sama halnya dengan gambaran employee engagement (employee engagement) nilai kepuasan kerja berada pada rata-rata posisi 3,67 yakni cukup baik namun tidak terlalu baik. Kepuasan kerja pegawai tetap non administrasi perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah cukup baik. Sikap menyukai rekan kerja dan atasan merupakan hal utama yang paling disukai pegawai. Hal ini dapat dipahami, karena pekerjaan pegawai di lapangan dimulai dari perencanaan,

persiapan, pengukuran, penebangan, dan pengangkutan kayu hutan dilakukan secara tim, memerlukan kerjasama antar rekan kerja dan kerjasama atasan dengan bawahan.

Sikap rekan kerja yang menyenangkan seperti kesediaan untuk saling tolong menolong membantu pegawai menangani pekerjaan berat dan sulit jika dilakukan sendiri. Suasana kekeluargaan pegawai tetap non administrasi perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah seperti ramah, saling bercanda mampu mengurangi stress dan membuat pegawai betah dalam bekerja, sehingga rekan kerja mampu menambah kepuasan kerja tersendiri, hal ini sesuai dengan hasil penelitian Jongbloed et al. (2017).

Kepercayaan terhadap kemampuan atasan sebagai supervisor bagi pegawai tetap non administrasi perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah, membuat pegawai merasa terbantu dan lebih tenang dalam bekerja. Supervisor yang diangkat dari pendidikan S1 dan berpengalaman lebih dari 10 tahun, memiliki pandangan lebih luas dan memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik mampu memikat pegawai untuk mentaati perintah kerja, Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Qureshi dan Hamid (2017).

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dirasakan pegawai tetap non administrasi di perusahaan-perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah sudah cukup baik. Bagi lulusan SMA dan sederajat umumnya ditempatkan dibagian penebangan dan pengangkutan yang mudah dipahami. Sementara pegawai berpendidikan S1 melihat adanya kecocokan keahlian dan minat bakat yang dimiliki karyawan yang sama dengan yang ditawarkan, harapan kerja yang diharapkan pegawai, kesesuaian dengan keinginan pegawai, misalnya sarjana kehutanan kerja dibagian Pembinaan Hutan, sarjana lingkungan hidup ditempatkan di bagian Pengelolaan Lingkungan dan Monitoring Kawasan Lindung. Hal ini menunjukkan minat bakat, keahlian, harapan dan keinginnan yang telah dimiliki, hal ini sama

dengan hasil penelitian Bakan *et al.* (2014) , Robbins (2013), Çelik (2011), dan Arifin et al. (2013).

Kepuasan terhadap kehadiran dipicu kedatangan tepat waktu dan perasaan rugi tidak hadir ditempat kerja. Pegawai tetap non administrasi diperusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah yang bertempat tinggal jauh dari perusahaan diinapkan dalam barak atau kamp khusus di area perusahaan, sementara yang rumahnya berdekatan dengan perusahaan tetap menginap dirumahnya sendiri. Dengan demikian pegawai selalu berada ditempat kerja atau mudah mendekati tempat kerja tepat waktu. Perasaan rugi ditempat kerja dirasakan pegawai karena jika tidak hadir pegawai tidak mendapatkan uang makan dan transportasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Galanou et al. (2011).

Setiap perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah diharuskan memiliki Peraturan Perusahaan yang memuat antara lain ketentuan mengenai promosi yang berisi ; promosi jabatan dilakukan berdasarkan kebutuhan dan formasi jabatan, penilaian prestasi kerja, potensi atau kemampuan untuk meningkatkan karir, integritas dan loyalitas terhadap perusahaan, latar belakang/ pengalaman kerja, pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti. Ketentuan promosi yang jelas dan konsisten dilaksanakan membuat pegawai merasa puas terhadap kebijakan perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Raddaha et al. (2012), dan Tsitmideli et al. (2016).

Kepuasan terhadap imbalan dipicu pembayaran yang sesuai dengan keterampilan, adil, cukup memenuhi kebutuhan hidup. Pembayaran imbalan kepada pegawai tetap non administrasi di perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah minimum sama dengan upah minimum Provinsi Kalimantan Tengah Rp 2.615.735 tahun 2018. Sebagian besar responden berasal dari masyarakat sekitar dari lulusan SMA sederajat, petani atau pekerja kebun lepas merasa senang dengan nilai upah tersebut dan menganggap telah sesuai dengan keterampilan yang dimiliki, karena lebih tinggi dari pendapatan per bulan seorang pekerja lepas di Kalimantan Tengah

yang rata-rata hanya Rp. 1.419.900 (BPS Kalteng 2018). Walaupun tidak semua merasa puas dengan jumlah imbalan, tetapi para pegawai cukup bersyukur karena telah mendapatkan upah tetap selain imbalan lainnya.

3.2. Gangguan Terhadap Kinerja Pegawai

Beberapa gangguan terhadap kinerja pegawai secara psikologis mengganggu pikiran dan mental pegawai pada saat bekerja telah banyak diteliti seperti sikap tidak disiplin, (Kelibulin et al., 2020) stress (Hassan, 2017), beban kerja (Ashar et al., 2021), konflik (OJO, OluABOLADE, 2014) dan bullying (Robert, 2018), namun yang terakhir yakni bullying sangat jarang diteliti orang dalam konteks pekerjaan, karena itu buku ini mencoba focus pada bullying sebagai pengganggu kinerja pegawai.

Bullying ditempat kerja adalah tentang tindakan dan praktik berulang yang ditujukan terhadap satu atau lebih pekerja; yang tidak diinginkan oleh korban; yang mungkin dilakukan dengan sengaja atau tidak sadar, namun jelas menyebabkan penghinaan, pelanggaran, dan kesusahan; dan itu dapat mengganggu kinerja kerja dan atau menyebabkan lingkungan kerja yang tidak menyenangkan (Einarsen et al., 2010).

Bullying ditempat kerja didefinisikan sebagai perilaku negatif yang menyakitkan dan dilakukan berulang atau perilaku (fisik, verbal, atau intimidasi psikologis) yang meliputi kritik dan hinaan untuk memberikan efek takut, distress, atau menyakiti individu, yang juga mengacu pada proses interpersonal dimana salah satu individu akan terpojok pada situasi yang tidak berdaya setelah menjadi target dari perilaku negatif yang tersembunyi dan sistematis (Akella, 2016).

Bullying, bagaimanapun, ditargetkan pada individu tertentu. Orang-orang ini akan menunjukkan konsekuensi kesehatan yang parah setelah beberapa waktu, sedangkan pelaku, pengamat, atau orang yang tidak berpandangan netral, mungkin tidak terpengaruh sama sekali. Selain itu, intimidasi tidak hanya bertindak sebagai

pemicu dalam haknya sendiri namun juga menyebabkan hilangnya sumber daya pribadi untuk target, termasuk hilangnya dukungan sosial dan kemampuan untuk mengendalikan situasinya sendiri (Matthiesen, 2006).

Nuansa *bullying* di tempat kerja lebih jauh menekankan dua ciri utama: perilaku agresif berulang dan bertahan yang dimaksudkan untuk menjadi bermusuhan dan atau dianggap bermusuhan oleh penerima (Leymann, 1996). Dengan kata lain, intimidasi biasanya bukan tentang kejadian tunggal dan terisolasi namun, lebih tepatnya, tentang perilaku yang berulang kali dan terus-menerus diarahkan pada pegawai tertentu mobbing atau *bullying*, kejadian semacam itu harus terjadi setidaknya seminggu sekali, yang merupakan ciri intimidasi sebagai bentuk stres sosial yang parah. Dalam banyak kasus, kriteria ini sulit diterapkan karena tidak semua perilaku intimidasi bersifat episodik. Misalnya, rumor bisa beredar yang mungkin berbahaya atau bahkan mengancam untuk menghancurkan karir atau reputasi korban. Namun, rumor tersebut tidak harus diulang setiap minggunya. Di sini, intimidasi terdiri dari keadaan permanen daripada serangkaian kejadian episodik.

Durasi *bullying* lebih dari enam bulan sebagai definisi operasional *bullying* di tempat kerja (Leymann, 1996). Orang lain telah menggunakan paparan berulang terhadap perilaku negatif dalam periode enam bulan sebagai kerangka waktu yang diusulkan (Einarsen et al., 2010). Kriteria sekitar enam bulan telah digunakan dalam banyak penelitian untuk membedakan antara paparan stres sosial di tempat kerja dan pengorbanan dari intimidasi. Alasan Leymann memilih kriteria ini adalah untuk membantah bahwa mobbing menyebabkan gangguan kejiwaan dan psikosomatik yang parah, efek stres yang tidak diharapkan terjadi sebagai akibat dari stresor kerja normal seperti tekanan waktu, konflik peran, atau stres sosial sehari-hari. Makanya, Leymann memilih periode enam bulan karena sering digunakan dalam penilaian berbagai gangguan kejiwaan. Namun, dalam praktiknya, korban merasa diintimidasi setelah waktu yang jauh lebih singkat. Juga, dari perspektif teoretis, masuk akal

bahwa paparan perlakuan negatif yang sistematis dapat diamati dalam jangka waktu yang lebih pendek. Secara khusus, ketika berhadapan dengan korban intimidasi dalam organisasi, kriteria enam bulan mungkin tidak akan terlalu membantu. Durasi intimidasi tampaknya terkait erat dengan frekuensi bullying, dengan orang-orang yang diintimidasi secara teratur melaporkan durasi pengalamannya yang lebih lama daripada yang diintimidasi lebih jarang (Einarsen et al. 2010).

Sifat negatif dari perilaku yang terlibat sangat penting untuk konsep bullying. Korban dihadapkan pada penghinaan terus-menerus atau secara ofensif, kritik terus-menerus, dan pribadi, atau bahkan, dalam beberapa kasus, penganiayaan fisik (Zapf dan Einarsen, 2011). Perilaku ini "digunakan dengan tujuan atau setidaknya efek terus-menerus memalukan, mengintimidasi, menakut-nakuti atau menghukum korban" (Shangar dan Yazdanifard, 2014).

Ketidakseimbangan kekuatan antara para pihak, biasanya korban terus diejek, disesaki, dan dihina dan merasa memiliki sedikit jalan untuk membalas (Akella, 2016). Dalam banyak kasus, supervisor atau manajer yang secara sistematis, dan seiring waktu, subjek tunduk pada perilaku yang sangat agresif atau merendahkan (Zapf dan Einarsen, 2011).

Ketidakseimbangan kekuasaan sering mencerminkan struktur kekuasaan formal dari konteks organisasi di mana skenario intimidasi terungkap. Ini akan terjadi ketika seseorang menerima tindakan negatif dari seseorang yang berada dalam posisi superior dalam hirarki organisasi. Sebagai alternatif, sumber kekuatan mungkin bersifat informal, berdasarkan pengetahuan dan pengalaman serta akses untuk mendukung orang-orang berpengaruh (Hoel dan Cooper, 2001).

Ketidakseimbangan kekuasaan juga dapat ditunjukkan pada ketergantungan target pada pelaku, yang mungkin bersifat sosial, fisik, ekonomi, atau bahkan psikologis. Seorang pegawai biasanya akan lebih bergantung pada atasan daripada sebaliknya. Individu tunggal akan lebih bergantung pada kelompok kerja daripada sebaliknya. Jadi, kadang-kadang persepsi target mungkin lebih bergantung pada

penghasut tindakan negatif yang sebenarnya daripada tindakan itu sendiri. Titik lemah seseorang bisa menjadi sumber kekuatan dalam situasi konfidensial (Einarsen et al., 2010). Pengganggu biasanya mengeksploitasi kekurangan yang dirasakan dari kepribadian korban atau kinerja kerja, yang dengan sendirinya menunjukkan ketidakberdayaan korban. Namun, orang mungkin berpendapat bahwa dalam situasi konfidensial, beberapa individu pada awalnya merasa sama kuatnya dengan lawan, namun secara bertahap menyadari bahwa kesan pertamanya salah atau bahwa gerakan sendiri atau lawan telah menempatkan dalam posisi lemah.

Jenis *bullying* dibagi atas *bullying* terkait pekerjaan versus intimidasi yang berhubungan dengan orang. Pertama mencakup perilaku seperti memberi tenggat waktu yang tidak masuk akal atau beban kerja yang tidak dapat diatur, pemantauan kerja yang berlebihan, atau menetapkan tugas yang tidak berarti atau bahkan tidak ada tugas. Pelecehan yang disebabkan oleh orang terdiri dari perilaku seperti membuat ucapan yang menghina, terlibat dalam penggodaan berlebihan, menyebarkan gosip atau desas-desus, melemparkan kritik terus-menerus, memainkan lelucon praktis, dan terlibat dalam intimidasi. Perilaku ini, pada umumnya, tidak tergantung pada organisasi kerja. Kekerasan fisik atau ancaman kekerasan fisik ditempat kerja, dimana hal ini sangat dipengaruhi budaya (Leymann, 1996).

Kemudian *bullying* ditempat kerja juga bisa atas pembulian di tempat kerja juga diklasifikasikan ke dalam tiga kategori ; pertama, pembulian ke bawah (*downwards bullying*) yang dilakukan oleh manajer kepada bawahan. Kedua, pembulian horisontal (*horizontal bullying*) yang dilakukan oleh seorang atau lebih rekan kerja pada posisi atau jabatan yang sama. Ketiga, pembulian ke atas (*upward bullying*), dimana bawahan melakukan pembulian pada individu dengan posisi manajerial yang lebih tinggi (Hidayati, 2016) .

Terdapat tiga area spesifik dalam organisasi yang dihubungkan dengan *bullying* di tempat kerja, antara lain gaya manajemen dan kepemimpinan, desain

tugas dan pekerjaan, serta budaya organisasi dan iklim sosial, status pendidikan, posisi kerja, status pernikahan, serta usia juga dianggap berkaitan dengan munculnya perilaku pembulian (Jaafar dan Hidzir, 2016). Umumnya, manajer dalam posisi kekuasaannya sering diidentifikasi sebagai pelaku pembulian. Namun, pegawai juga bisa jadi menjadi target pembulian bukan hanya karena jabatan namun bisa juga karena jumlah anggota kelompok dimana yang mayoritas membullying yang minoritas, yang senior terhadap junior (Hollis, 2015). Pimpinan dengan status sosial yang lebih tinggi memiliki dampak yang lebih kuat dalam komunikasi daripada pimpinan dengan status sosial yang lebih rendah (Liew et al. , 2011).

Faktor gaya kepemimpinan dianggap sebagai salah satu faktor dominan penyebab pembulian di tempat kerja. Sebuah studi mengemukakan bahwa tipe kepemimpinan yang hirarkis bisa menjadi penyebab munculnya perilaku pembulian (Apaydin, 2012). Salah satu penyebabnya adalah karena ketidakseimbangan kekuasaan dan keterampilan kepemimpinan. Kemudian gaya kepemimpinan otoriter juga menunjukkan hubungan yang positif dengan bullying (Samad et al., 2015).

Budaya organisasi yang sangat mempengaruhi perilaku anggota organisasi dianggap sebagai salah satu anteseden dominan dalam pembulian di tempat kerja (Yeun & Han, 2016). Dimensi budaya juga mempengaruhi tingkat pembulian di tempat kerja antar kontinen (Ciby dan Raya, 2014). Perbedaan budaya (jarak kekuasaan, kolektivisme dibanding *individualism*, feminisme dibanding maskulinitas, penghindaran ketidakpastian dan orientasi jangka panjang atau pendek) serta fakta bahwa pihak yang terlibat dalam *bullying* di tempat kerja juga menganggap lingkungan sebagai tempat yang kondusif untuk perilaku tersebut (Mariya, 2011).

Budaya kolektivisme yang banyak dilakukan oleh penduduk Asia, juga merupakan faktor penyebab *bullying* di tempat kerja (Liew et al., 2011). Budaya nasional atau masyarakat memiliki dampak terhadap berbagai dimensi dari bullying di tempat kerja (D 'cruz dan Noronha, 2012). Beberapa studi menyatakan bahwa

budaya berpengaruh kuat dalam memprediksi dan mengobservasi perilaku dari kelompok individu yang berbeda (Khan, 2014). Individu dari budaya dan latar belakang yang berbeda cenderung memiliki pandangan yang berbeda terkait pembulian di tempat kerja. Perbedaan budaya seperti pola pikir, negara asal, gender, usia, ras dan etnis akan mempengaruhi tingkat pembulian di tempat kerja (Leng dan Yazdanifard, 2014).

Beberapa penelitian juga mengasumsikan bahwa jarak kekuasaan, etnis, gender, budaya organisasi atau kemungkinan agama merupakan faktor yang signifikan mempengaruhi perilaku tidak menyenangkan tersebut. Salah satu aspek krusial adalah hubungan antara perilaku tidak menyenangkan dan kondisi demografis, yang meliputi tingkat pendidikan, level kerja dan posisi individu (Mohd et al., 2014). *Bullying* di tempat kerja secara signifikan dianggap berhubungan dengan perilaku tidak etis dalam lingkup kerja (Aleassa dan Megdadi, 2014). Kondisi yang paling dominan bagi pelaku pembulian adalah ketika pegawai yang lebih lemah menjadi target pembulian. Seringkali, alasan individu menjadi target pembulian adalah karena merasa berbeda dibandingkan dengan pegawai yang lebih senior (Shangar dan Yazdanifard, 2014).

Hasil survey terhadap 150 pegawai tersebut menunjukkan kondisi bullying (pembulian) ditempat kerja sebagai berikut : *Bullying* di tempat kerja adalah hubungan interpersonal negatif di tempat kerja yang melecehkan, menyinggung, mengecualikan seseorang atau mempengaruhi pekerjaan seseorang secara negatif (Einarsen et al., 2010:103). Variabel ini terdiri atas tiga indikator yaitu : berhubungan dengan pekerjaan (X1.1), berhubungan dengan personal (X1.2), dan berhubungan dengan kekerasan (X1.3).

Indikator pertama dari *bullying* di tempat kerja adalah *bullying* yang berhubungan dengan pekerjaan dengan rata-rata jawaban 1,32 yang menunjukkan bahwa responden menyatakan tidak setuju *bullying* ditempat kerja yang berhubungan dengan pekerjaan. Butir pernyataan pertama adalah mendapatkan

pekerjaan yang menyulitkan, sebagian besar responden yakni 80 orang atau 53,33 % menyatakan tidak setuju dan 61 orang atau 40,67 % menyatakan sangat tidak setuju. Nilai rata-rata pernyataan responden tentang mendapatkan pekerjaan yang menyulitkan diperoleh 1,69, hal ini menunjukkan responden cenderung menyatakan tidak setuju mendapatkan pekerjaan yang menyulitkan

Butir kedua adalah tidak disenangi, rata-rata jawaban 1,55 artinya rata-rata responden cenderung tidak setuju bahwa tidak disenangi, sebagian besar responden yakni 78 orang atau 52,00 % menyatakan tidak setuju dan 66 orang atau 44,00 % menyatakan tidak setuju, dan hanya 4 orang atau 2,66 % menyatakan setuju dan sangat setuju.

Pernyataan ketiga menerima tanggung jawab dibawah kemampuan, rata-rata jawaban responden 1,51, artinya responden rata-rata menyatakan cenderung tidak setuju bahwa menerima tanggung jawab dibawah kemampuan. Sebagian besar responden yakni sebanyak 94 orang atau 62,67 % menyatakan sangat tidak setuju, 46 orang atau 30,67 % menyatakan tidak setuju, dan hanya 5 orang atau 3,33 % saja yang menyatakan sangat setuju dan tidak ada satu orangpun menyatakan setuju.

Pernyataan keempat merasa mendapat pengawasan yang berbeda, rata-rata jawaban mendapatkan nilai 1,59, artinya responden cenderung menyatakan tidak setuju mendapat pengawasan yang berbeda. Sebagian besar responden yakni 98 orang atau 65,33 % menyatakan sangat tidak setuju dan 34 orang atau 22,67 % menyatakan tidak setuju, hanya 2 orang atau 1,33 % yang menyatakan setuju dan tidak ada satu orangpun menyatakan sangat setuju.

Pernyataan kelima “rekan kerja menginginkan untuk keluar dari pekerjaan“, rata-rata nilai jawaban 1,18. Hal ini bermakna responden menyatakan cenderung tidak setuju bahwa rekan kerja menginginkan untuk keluar dari pekerjaan. Sebagian besar responden yakni 129 atau 86,00 % menyatakan sangat tidak setuju dan 17 orang atau 11,33 % menyatakan setuju, sedangkan yang setuju hanya 2 orang atau 1,33 % dan tidak ada sama sekali yang menyatakan sangat setuju.

Tabel 9
Deskripsi Variabel *Bullying* di Tempat Kerja (X1)

Item Pertanyaan	Skor jawaban responden										Mean
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	
Saya mendapatkan pekerjaan yang menyulitkan, (X1.1.1)	61	40.67	80	53.33	5	3.33	2	1.33	2	1.33	1.69
Saya tidak disenangi (X1.1.2)	78	52.00	66	44.00	3	2.00	2	1.33	1	0.67	1.55
Saya menerima tanggung jawab dibawah kemampuan (X1.1.3)	94	62.67	46	30.67	5	3.33	0	-	5	3.33	1.51
Saya merasa mendapat pengawasan yang berbeda (X1.1.4)	98	65.33	34	22.67	8	5.33	2	1.33	8	5.33	1.59
Rekan kerja menginginkan saya untuk keluar dari pekerjaan (X1.1.5)	129	86.00	17	11.33	2	1.33	2	1.33	0	-	1.18
Saya mendapatkan hinaan dari rekan kerja (X1.1.6)	125	83.33	22	14.67	2	1.33	0	-	1	0.67	1.20
Pendapat saya tidak didengar (X1.1.7)	94	62.67	49	32.67	6	4.00	0	-	1	0.67	1.43
Selama bekerja, kesalahan saya dicari-cari (X1.1.8)	113	75.33	29	19.33	6	4.00	1	0.67	1	0.67	1.32
Beban pekerjaan berat	94	62.67	31	20.67	12	8.00	2	1.33	11	7.33	1.70

(X1.1.9)											
Mean indikator berhubungan dengan pekerjaan (X1.1)											1.32
Saya dipermalukan di tempat kerja (X1.2.1)	132	88.00	15	10.00	3	2.00	0	-	0	-	1.14
Kesalahan yang pernah saya lakukan diungkit (X1.2.2.)	134	89.33	13	8.67	3	2.00	0	-	0	-	1.13
Dedline tidak masuk akal (X1.2.3)	132	88.00	14	9.33	2	1.33	2	1.33	0	-	1.16
Pekerjaan yang saya lakukan dianggap hasil kerja orang X1.2.4)	120	80.00	23	15.33	6	4.00	1	0.67	0	-	1.25
Saya dikritik berulang kali X1.2.5)	121	80.67	24	16.00	5	3.33	0	-	0	-	1.23
Atasan menolak permohonan cuti (X1.2.6)	122	81.33	25	16.67	3	2.00	0	-	0	-	1.21
Saya diganggu bekerja (X1.2.7)	122	81.33	23	15.33	2	1.33	0	-	3	2.00	1.26
Mean indikator berhubungan dengan perilaku personal (X1.2)											1.20
Saya dituduh melakukan sesuatu yang tidak saya lakukan (X1.3.1)	130	86.67	17	11.33	2	1.33	0	-	1	0.67	1.17
Saya menjadi kambing hitam (X1.3.2)	136	90.67	12	8.00	2	1.33	0	-	0	-	1.11
Saya menjadi sasaran kemarahan (X1.3.3)	134	89.33	12	8.00	4	2.67	0	-	0	-	1.13
Mean indikator berhubungan intimidasi (X1.3)											1.14
Mean variabel bullying di tempat kerja (X1)											1.22

Pernyataan ke enam “mendapatkan hinaan dari rekan kerja“, rata-rata jawaban 1,20. Hal ini bermakna responden cenderung menyatakan tidak setuju mendapatkan hinaan dari rekan kerja. Sebagian besar responden yakni sebanyak 125 orang atau 83,33 % menyatakan sangat tidak setuju dan 22 orang atau 14,67 % menyatakan setuju, sedangkan yang sangat setuju hanya 1 orang atau 0,67 % dan tidak ada sama sekali yang menjawab setuju.

Pernyataan ketujuh “pendapat tidak pernah didengar” rata-rata jawaban nilainya 1,43. Hal ini menggambarkan responden cenderung tidak setuju bahwa pendapatnya tidak pernah didengar. Sebagian besar responden yakni 94 orang atau 62,67 % menyatakan sangat tidak setuju, 49 orang atau 32,67 % menyatakan setuju, sedangkan yang sangat setuju hanya 1 orang atau 0,67 % dan tidak ada sama sekali yang menyatakan setuju.

Pernyataan kedelapan “selama bekerja, kesalahan saya dicari-cari” rata-rata nilai jawaban 1,32. artinya responden cenderung tidak setuju selama bekerja, kesalahan saya dicari-cari . Sebagian besar responden yakni 113 orang atau 75,33 % menyatakan sangat tidak setuju dan 29 orang atau 19,33 % menyatakan tidak setuju, sedangkan yang setuju dan sangat setuju masing-masing hanya 1 orang atau masing-masing 0,67 %.

Pernyataan kesembilan “ beban pekerjaan saya berat” rata jawaban nilainya 1,70, artinya responden cenderung tidak setuju beban pekerjaan berat. Sebagian besar responden yakni 94 orang atau 62,67 % menyatakan sangat tidak setuju dan 31 orang atau 20,67 % menyatakan setuju, sementara 11 orang atau 7,33 % menyatakan sangat setuju, 2 orang atau 1,33 % menyatakan setuju, dan 12 orang atau 8,00 % menyatakan ragu-ragu.

Indikator *bullying* di tempat kerja kedua yakni berhubungan dengan personal rata-rata 1,20 menunjukkan responden cenderung menyatakan tidak setuju *bullying* di tempat kerja yang berhubungan dengan personal. Pernyataan pertama “saya dipermalukan di tempat kerja” rata-rata jawaban 1,14, artinya responden cenderung

tidak setuju dipermalukan di tempat kerja, sebagian besar responden yakni 132 orang atau 88,00 % menyatakan sangat tidak setuju dan 15 orang atau 10,00 % menyatakan setuju, sedangkan yang ragu-ragu 3 orang atau 2,00 % sementara yang sangat setuju tidak ada.

Pernyataan kedua “kesalahan yang pernah saya lakukan diungkit” rata-rata 1,13, responden cenderung tidak setuju kesalahan yang pernah saya lakukan diungkit, sebagian besar pegawai yakni 134 orang atau 89,33 % menyatakan sangat tidak setuju dan 13 orang atau 8,67 % menyatakan tidak setuju, 3 orang atau 2,00 % menyatakan ragu-ragu, sedangkan yang setuju dan sangat setuju tidak ada.

Pernyataan ketiga “deadline tidak masuk akal” rata-rata jawaban 1,16, artinya responden tidak setuju mendapatkan pekerjaan yang deadlinenya tidak masuk akal, sebagian besar responden yakni 132 orang atau 88,00 % menyatakan sangat tidak setuju dan 14 orang atau 9,33 % menyatakan tidak setuju, hanya 2 orang atau 1,33 % yang menyatakan setuju sedangkan yang sangat setuju tidak ada sama sekali.

Pernyataan keempat” pekerjaan yang saya lakukan dianggap sebagai hasil kerja orang lain” rata-rata 1,25, artinya responden cenderung menyatakan tidak setuju pekerjaan yang dilakukannya sebagai hasil kerja orang lain, sebagian besar responden yakni 120 orang atau 80,00 % menyatakan sangat tidak setuju dan 23 orang atau 15,33 % menyatakan tidak setuju, sedangkan yang ragu-ragu 6 orang atau 4,00 %, yang menyatakan setuju hanya 1 orang atau 0,67 % dan yang menyatakan sangat setuju tidak ada sama sekali.

Pernyataan kelima “saya dikritik berulang kali” dengan rata-rata 1,23, artinya responden menyatakan cenderung tidak setuju bahwa dikritik berulang kali, sebagian besar responden yakni 121 orang atau 80,67 % menyatakan sangat tidak setuju dan 24 orang atau 16,00 % menyatakan tidak setuju, yang ragu hanya 5 orang atau 3,33 %, sedangkan yang menyatakan setuju dan sangat setuju tidak ada sama sekali.

Pernyataan ke enam ” atasan menolak permohonan cuti” dengan rata-rata 1,21, artinya responden cenderung tidak setuju atasan menolak permohonan cuti. Sebagian responden yakni 122 orang atau 81,33 % menyatakan sangat tidak setuju dan 25 orang atau 16,9 % menyatakan tidak setuju, sedangkan yang ragu ragu hanya 1 orang, sedangkan yang menyatakan setuju dan sangat setuju tidak ada sama sekali.

Pernyataan ketujuh” saya diganggu bekerja” dengan rata-rata 1,26, artinya responden tidak setuju diganggu bekerja, sebagian besar responden yakni 122 orang atau 81,33 % menyatakan sangat tidak setuju dan 23 orang atau 15,33 % menyatakan tidak setuju, 2 orang atau 1,33 % menyatakan ragu, namun 3 orang atau 2,00 % menyatakan sangat setuju.

Indikator *bullying* di tempat kerja ketiga berupa adanya intimidasi rata-rata nilai 1,14 menunjukkan bahwa *bullying* di tempat kerja berupa intimidasi tidak dietujui responnden. Pernyataan pertama “saya dituduh melakukan sesuatu yang tidak saya lakukan” diperoleh angka rata rata sebesar 1,17, hal ini menggambarkan kecenderungan responden menyatakan tidak setuju bahwa dituduh melakukan sesuatu yang tidak dilakukan. 1 orang responden atau 0,67 % yang menyatakan sangat setuju , 2 orang atau 1,33 % menyatakan ragu, sedangkan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 130 orang atau 86,67 % dan 17 orang atau 11,33 % menyatakan tidak setuju.

Pernyataan kedua “saya menjadi kambing hitam atas permasalahan yang terjadi” rata-rata 1,11 artinya responden tidak setuju menjadi kambing hitam, sebagaian responden yakni 136 orang atau 90,67 % menyatakan sangat tidak setuju dan 12 orang atau 8,00 % menyatakan setuju, yang ragu-ragu 2 orang atau 1,33 %, setuju dan sangat setuju tidak ada sama sekali.

Pernyataan ketiga dari *bullying* berupa intimidasi ” saya menjadi sasaran kemarahan” rata-rata 1,13, artnya sangat tidak setuju menjadi sasaran kemarahan, sebagian besar responden yakni 134 orang atau 89,33 % menyatakan sangat tidak

setuju dan 12 orang atau 8,00 % menyatakan setuju, hanya 4 orang atau 2,67 % menyatakan netral, sedangkan yang menyatakan setuju dan sangat setuju tidak ada sama sekali.

Secara keseluruhan rata-rata *bullying* ditempat kerja sebesar 1.22 yang bermakna responden cenderung menyatakan tidak setuju *bullying* di tempat kerja terutama berhubungan dengan pekerjaan berupa beban kerja berat dan menyulitkan.

Kesimpulan hasil survey menunjukkan terdapat sedikit kejadian pembulian terhadap karyawan 1,22 (atau 24 %) pegawai merasakan adanya pembulian ditempat kerja. Menurut persepsi, responden tidak setuju *bullying* di tempat kerja pada perusahaan-perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah. *Bullying* di tempat kerja yang perlu mendapatkan perhatian adalah *bullying* berupa intimidasi terutama menjadi kambing hitam. Pekerjaan dilapangan seperti menebang kayu yang tebal dan mengangkut kayu pada siang hari dilakukan bersama-sama sehingga mejadi tanggungjawab bersama, begitu juga jika ada kesalahan pekerjaan merupakan tanggungjawab bersama. Sehingga tidak bisa menyalahkan pada satu atau beberapa orang yang dijadikan kambing hitam.

Walaupun pekerjaan di lapangan menembus hutan lebat untuk mendapatkan kayu tebangan dan memindahkan kayu tebangan dari dalam hutan ke luar hutan, menuju pabrik pemotongan kayu, serta memindahkannya ke kapal pengangkutan tampaknya merupakan pekerjaan berat dan sulit, apalagi jika musim hujan membuat tanah lembek dan becek. Namun responden sudah memaklumi bekerja di perusahaan pemegang HPH memang berat dan sulit tetapi karena terbiasa dan sulitnya mencari pekerjaan, mengakibatkan responden menerima saja pekerjaan tersebut.

Bullying yang berhubungan dengan pekerjaan yang perlu diperhatikan adalah berupa adanya keinginan rekan kerja yang menginginkan keluar. Sementara *bullying* yang berhubungan dengan personal yakni perlu mendapatkan perhatian adalah pengungkitan kesalahan-kesalahan yang menyakitkan hati responden. Apakah

keterangan diatas termasuk *bullying* atau tidak tergantung pada kondisi sensitivitas pribadi responden, hal ini sesuai dengan penelitian Escartín (2016).

BAB IV

PENGARUH PENDORONG DAN GANGGUAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI

4.1. Desain Penelitian

Desain penelitian ini berupa penelitian kausalitas kuantitatif dengan menggunakan metode survei yakni meneliti hubungan dan pengaruh antar variabel penelitian dengan menganalisis pada jumlah pengamatan yang banyak. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory*) yaitu penelitian yang menekankan pada hubungan sebab akibat antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Penelitian ini menguji hubungan sebab akibat antara *bullying* terhadap kinerja kerja melalui employee engagement dan kepuasan kerja yang dinyatakan pada hipotesis penelitian.

Penelitian ini bertujuan menjelaskan pengaruh *bullying* terhadap kinerja pegawai melalui employee engagement dan kepuasan kerja dalam sebuah model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*). Pada penelitian ini kinerja pegawai sebagai variabel endogen. Mengacu pada model kinerja pegawai (DeSimone, 2012) yang dipengaruhi 2 faktor yang dapat dikendalikan yakni individu pegawai dan kebijakan organisasi (diwakili kepuasan kerja),

Penelusuran perilaku utama kinerja pegawai tersebut dapat dilihat dari kinerja tugas yakni bagaimana seorang pegawai melakukan tugas dan tanggung jawab yang berkontribusi terhadap produksi barang atau jasa atau tugas administratif. Kemudian dilihat dari kontribusi sebagai bagian dari anggota organisasi dengan memperlakukan, mendorong dan membantu anggota organisasi lainnya dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi, Perilaku lainnya dari seorang pegawai ditempat kerja yakni bagaimana menghindar dari

sikap kontraproduktivitas yang secara aktif dapat merusak organisasi seperti mencuri, membangkang, sabotase dan lain sebagainya (Robbins, 2013:555).

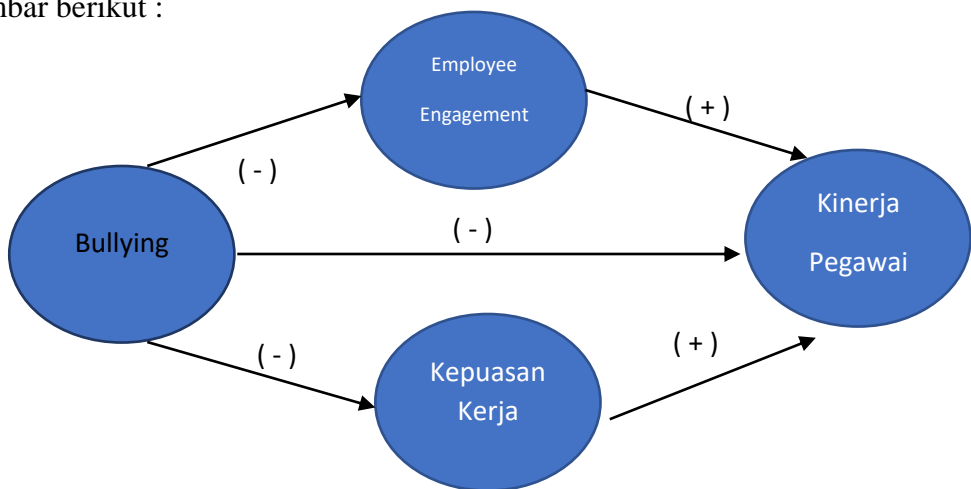
Pada penelitian ini, kinerja kerja pegawai dipengaruhi *bullying* sebagai variabel eksogen baik secara langsung maupun melalui variabel antara yakni employee engagement dan kepuasan kerja. *Bullying* ditempat kerja dapat diamati dari hubungan interpersonal yang negatif (Leymann, 1996) membagi *bullying* dibagi atas yang terkait pekerjaan versus intimidasi yang berhubungan dengan orang. Berhubungan dengan pekerjaan mencakup perilaku seperti memberi tenggat waktu yang tidak masuk akal atau beban kerja yang tidak dapat diatur, pemantauan kerja yang berlebihan, atau menetapkan tugas yang tidak berarti atau bahkan tidak ada tugas. Kedua berhubungan dengan orang seperti membuat ucapan yang menghina, terlibat dalam penggodaan berlebihan, menyebarkan gosip atau desas-desus, melemparkan kritik terus-menerus, memainkan lelucon praktis, dan terlibat dalam intimidasi. Pengaruh langsung *bullying* terhadap kinerja pegawai (Y3) telah dibuktikan dalam penelitian (Yahaya *et al.* 2012, Obicci, 2015, Devonish 2013, Edirisinghe 2015, Ndegwa dan Moronge 2016).

Employee engagement dalam penelitian ini sebagai variabel antara yang menghubungkan antara *bullying* (X1) dengan kinerja kerja pegawai. Employee engagement menunjukkan keterlibatan psikologis pegawai dengan pekerjaan. Employee engagement memiliki 3 indikator yakni *Vigor* yang ditunjukkan dengan tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, usaha sungguh – sungguh, *Dedication* merupakan perasaan penuh makna, antusias, inspirasi, bangga dan penerimaan terhadap tantangan dan *Absorption* ditandai dengan fokus dan minat yang mendalam terhadap pekerjaan (Schaufeli *et al.* , 2002). Pengaruh *bullying* terhadap employee engagement telah dibuktikan dalam penelitian (Park dan Ono, 2016). Sementara pengaruh employee engagement terhadap kinerja pegawai telah dibuktikan dari

penelitian (Allameha et al.2014, Priyadarshni 2016, Achieng Otieno, Waiganjo dan Njeru 2015, Dajani 2015, dan Anitha 2014).

Kepuasan kerja pegawai dalam penelitian ini juga sebagai variabel antara yang menghubungkan antara *bullying* (X1) dengan kinerja pegawai..Kepuasan kerja pegawai dapat didefinisikan sebagai tanggapan emosional terhadap kejadian yang terjadi pada pekerjaan dan yang berhubungan dengan pekerjaan. Kondisi emosional tersebut dapat diamati dari respons pegawai terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji yang diterima, kesempatan promosi, supervisi, dan hubungan dengan rekan kerja (Robbins, 2013:79). Pengaruh *bullying* terhadap kepuasan kerja diperkuat dengan penelitian Mete dan Sökmen (2016), Chesler (2014), Bano (2016), Carroll dan Lauzier (2014), dan Ikyanyon dan Ucho (2013). Sementara pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai diperkuat dengan penelitian Bakan et al. (2014), Awaludin dan kawan-kawan (2016), Fadlallah (2015), Dickin et al. (2010) .

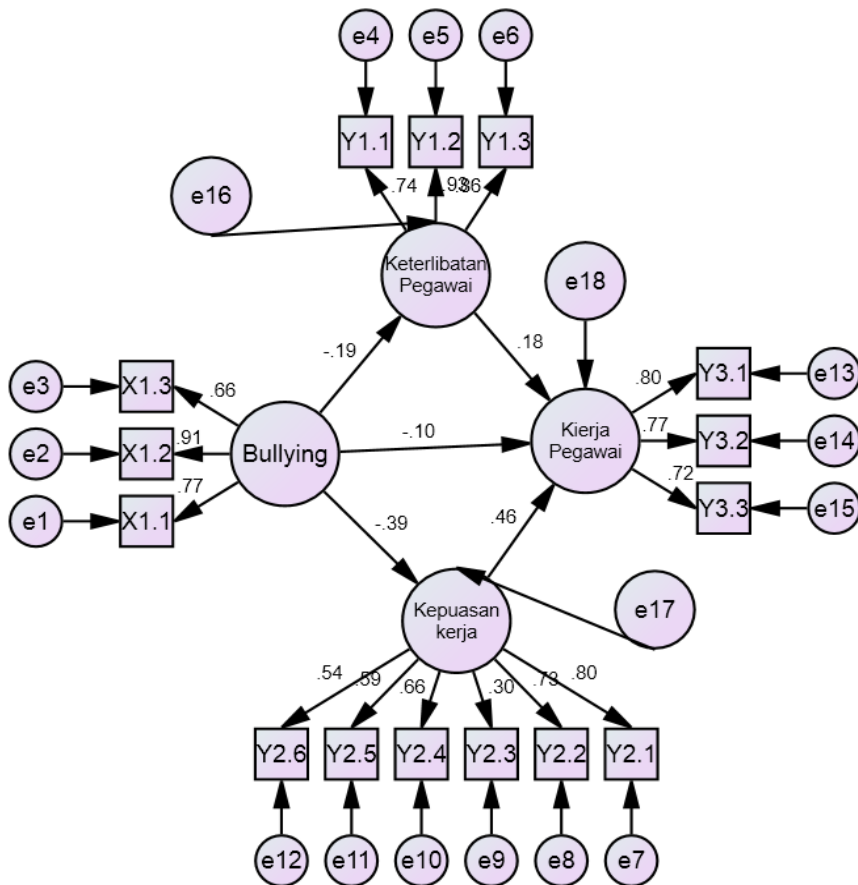
Berdasarkan penjelasan di atas tentang alur pikir hubungan antar variabel penelitian dengan merujuk hasil penelitian terdahulu dan pendapat pakar, maka dapat digambarkan melalui kerangka model penelitian seperti gambar berikut :



Gambar 1

Model Pengaruh Pendorong dan Gangguan Terhadap Kinerja Pegawai

Pada gambar 1 dijelaskan bahwa sebagai factor pengganggu bullying ditempat kerja akan berdampak negative (tidak baik) terhadap kinerja pegawai, employee engagement, dan kepuasan kerja. Sementara employee engagement dan kepuasan kerja sebagai factor pendorong berpengaruh positif (meningkatkan) terhadap kinerja pegawai. Kedua factor (pendorong dan pengganggu) saling menunjukkan kekuatannya mana yang lebih tinggi negative (pengganggu) atau positif (pendorong) yang lebih banyak mempengaruhi kinerja pegawai. Pada gambar tersebut juga dijelaskan bahwa employee engagement dan kepuasan kerja mampu mengutrangi dampak negative bullying ditempat kerja



Gambar 2
Hasil Pengolahan Structural Equal Model (SEM)

4.2. Pengaruh Pendorong Terhadap Kinerja Pegawai

Melalui proses pengujian structural equal model (SEM) diperoleh hasil hubungan pendorong diperoleh hasil sebagai berikut ;

4.2.1. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis yang menyatakan bahwa employee engagement berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil analisis pada pengujian hipotesis keempat disajikan pada Tabel 10

Tabel 10

Uji t (CR) Pengaruh Employee engagement Terhadap Kinerja Pegawai

Variabel			<i>Standardized Regression Weight</i>	Estimate	S.E	C.R	P
Kinerja Pegawai	←	Employee Engagement	0,180	0,156	,077	2,045	,000

Tabel 10 menunjukkan bahwa variabel employee engagement mempunyai nilai *critical ratio* (CR) lebih besar dari 2 yaitu 2,045 nilai *standardized* koefisien sebesar 0,180 mendekati 0,2 menunjukkan hubungan yang kuat. Nilai probabilita lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), sehingga employee engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, berarti bahwa employee engagement yang tinggi di tempat kerja mengakibatkan kinerja pegawai juga tinggi, dengan demikian hipotesis keempat secara statistik terbukti atau diterima..

Employee engagement mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Pegawai tetap non administrasi perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah merasa pekerjaan penuh makna dan dapat merasakan tujuan pekerjaan yang jelas, menunjukkan bahwa pegawai telah paham betul dan menjiwai terhadap pekerjaan. Sesuai dengan hasil Hadziabdic et al. (2015) bahwa penjiwaan terhadap pekerjaan membuat pegawai

menghayati terhadap pekerjaan, merasakan pekerjaan detil pekerjaan dengan teliti.

Employee engagement dalam bentuk kemampuan fokus melakukan pekerjaan dengan baik membuat pegawai tetap non administrasi perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah tidak mau meninggalkan tugas dan merasa waktu cepat berlalu. Hal ini menunjukkan pegawai mampu fokus berada ditempat kerja dan konsentrasi dalam melakukan pekerjaan, dengan demikian pekerjaan dilakukan secara teliti dan cepat selesai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Markey et al. (2012)

4.2.2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil analisis pada pengujian hipotesis kelima disajikan pada Tabel 11

Tabel 11

Uji t (CR) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Variabel			<i>Standardized Regression Weight</i>	Estimate	S,E	C.R	P
Kinerja Pegawai	←	Kepuasan Kerja	0,461	0,336	,079	4.256	0,000

Tabel 11 menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai nilai *critical ratio* (CR) lebih besar dari 2 yaitu 4,256 nilai *standardized* koefisien sebesar 0,461 lebih besar dari 0,2 menunjukkan hubungan yang kuat. Nilai probabilita lebih kecil dari 0,05 ($0,00 < 0,05$), sehingga kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, berarti

bahwa kepuasan kerja yang tinggi mengakibatkan kinerja pegawai juga tinggi, dengan demikian hipotesis secara statistik terbukti atau diterima.

Kepuasan terhadap pekerjaan sendiri berpengaruh terhadap kinerja pegawai pegawai tetap non administrasi di perusahaan-perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah, terutama dalam bentuk kepuasan pada fasilitas dan peralatan yang diperlukan, diberi kebebasan melakukan pekerjaan, sehingga pegawai mudah menyelesaikan pekerjaan dan punya pilihan alternatif dengan cara sendiri untuk mempercepat melakukan pekerjaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Mustafa et al. (2019).

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai tetap non administrasi di perusahaan-perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah terutama dibentuk dari kepuasan terhadap imbalan. Dengan terpenuhinya kebutuhan hidup, bahkan ada sisa buat menabung, membuat pegawai bekerja lebih tenang untuk bekerja secara teliti dan berkualitas. Hal ini sesuai hasil penelitian Mabaso dan Dlamini (2017), Bakan et al. (2014), Awaludin et al. (2016), Fadlallah (2015), Dickin et al. (2010)

Kepuasan terhadap supervisor karena dinilai responden bahwa atasan kompeten dan mudah komunikasi, membuat kinerja pegawai tetap non administrasi di perusahaan-perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah disetujui responden, karena perintah atau instruksi dapat dipahami dengan mudah dan benar. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Ismail et al. (2009).

Pekerjaan non administrasi di di perusahaan-perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah, dilakukan secara berkelompok dan tim, dimana kinerja pekerjaan merupakan kumpulan kinerja-kinerja bersama para anggota kelompok atau tim. Dengan sikap menyukai sesama rekan kerja dan suasana kekeluargaan diantara pegawai, maka

memudahkan komunikasi, saling membantu dalam pekerjaan, sehingga pekerjaan lebih cepat selesai. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Bakan et al. (2014), Awaludin et al. (2016), Fadlallah (2015), Dickin et al. (2010)

Pegawai yang baik dalam hal ini berprestasi, berpeluang untuk mendapatkan promosi jabatan yang lebih tinggi, hal ini telah disetujui responden sebagai pegawai tetap non administrasi di perusahaan-perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah. Ketentuan perusahaan dan pernyataan setuju responden tentang syarat promosi akan memotivasi para pegawai untuk menghasilkan kinerja secara maksimal, hal ini sesuai dengan hasil penelitian Rinaldi et al. (2018).

Kepuasan kerja berupa kepuasan pada kehadiran ditempat kerja, dengan selalu tepat waktu dan perasaan rugi jika tidak hadir, yang dinyatakan setuju reponden, menunjukkan pegawai tetap non administrasi di perusahaan-perusahaan pemegang HPH di Kalimantan Tengah memiliki moral yang baik. hal ini membuat para pegawai berupaya menghindari perilaku kontraproduktivitas seperti mencuri atau melakukan kegiatan yang dapat merugikan perusahaan karena moral yang baik. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Bakan et al. (2014), Awaludin et al. (2016), Fadlallah (2015), Dickin et al. (2010) .

4.3. Pengaruh Pengganggu Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis yang menyatakan bahwa *bullying* di tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Berdasarkan hasil analisis pada pengujian hipotesis pertama disajikan pada Tabel 12

Tabel 12

Uji t (CR) Pengaruh *Bullying* di Tempat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Variabel			<i>Standardized Regression Weight</i>	Estimate	S.E	C.R	P
Kinerja Pegawai	←	Bullying di Tempat Kerja	- 0,101	-,087	,086	-1,020	,308

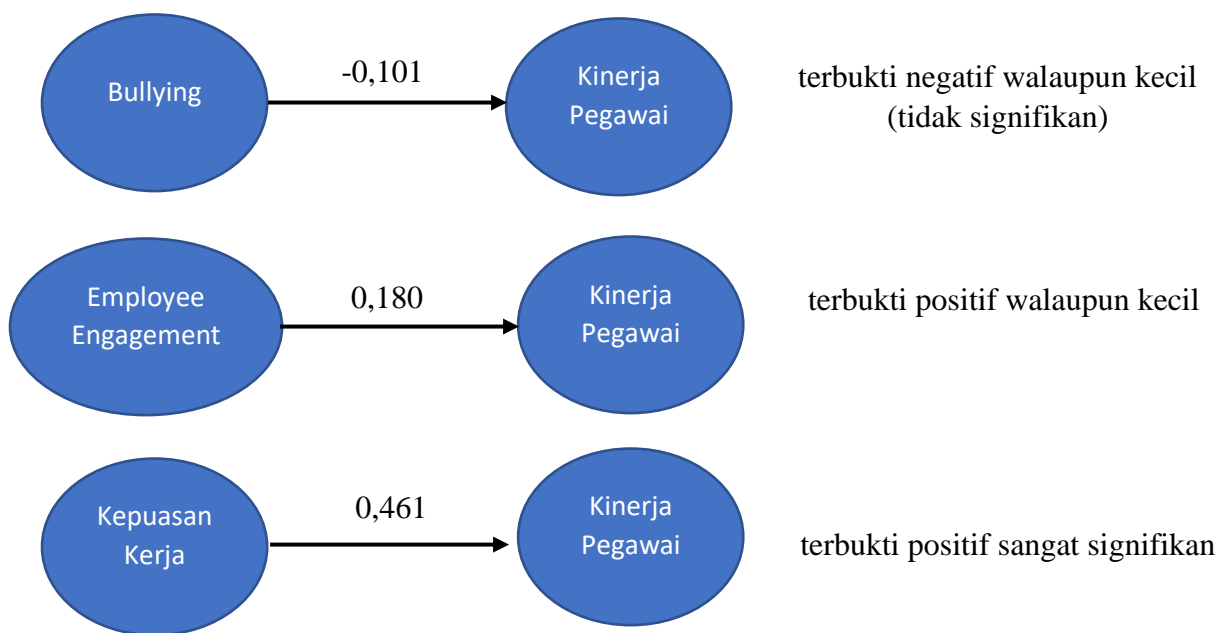
Tabel 12 menunjukkan bahwa variabel *bullying* di tempat kerja mempunyai nilai *critical ratio* (CR) lebih kecil dari 2 yaitu -1,020 nilai *standardized* koefisien sebesar -0,101 lebih kecil dari 0,2 menunjukkan hubungan yang lemah. Nilai probabilitas lebih besar dari 0,05 ($0,308 > 0,05$), sehingga *bullying* di tempat kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti bahwa ada atau tidak ada *bullying* maka kinerja pegawai tidak terpengaruh, dengan demikian hipotesis secara statistik tidak terbukti atau ditolak.

Bullying di tempat kerja terbukti tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Sejalan dengan karakteristik responden yang berpendidikan (mayoritas lulus SMU), dengan cara berfikir lebih dewasa karena berusia mayoritas antara 27-37 tahun (Desimone, 2012), serta mayoritas tenaga kerja lapang adalah laki-laki yang tidak mengedepankan terbawa perasaan dalam bekerja (Finiswati, 2018), sehingga *bullying* di tempat kerja tidak membawa pengaruh dalam pekerjaan. Dengan kata lain, *bullying* di tempat kerja tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Apalagi dari hasil temuan penelitian *bullying* yang berkaitan dengan pekerjaan menunjukkan tidak adanya persetujuan bahwa di tempat kerja mendapatkan pekerjaan yang menyulitkan dan beban pekerjaan berat.

Hal ini sejalan dengan temuan Ikyanyon dan Ucho (2013) yang menyatakan bahwa *bullying* tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian Yahaya *et al.*, (2012), Mete dan Sökmen (2016), Carroll dan Lauzier (2014) menemukan hal yang berbeda *bullying* mempengaruhi kinerja yaitu menurunkan kinerja pegawai.

4.4. Hubungan Pendorong dan Pengganggu Kinerja Pegawai

Untuk menguji model tersebut dengan menggunakan structural equal model sebagian telah dijelaskan pada perhitungan sebelumnya



Gambar 3

Pengaruh Faktor Pendorong dan Gangguan Terhadap Kinerja Pegawai

Selanjutnya yang belum diuji pengaruh bullying ditempat kerja terhadap employee engagement dan kepuasan kerja serta peran mediasi employee

engagement dan kepuasan kerja dalam mengurangi dampak negative bullying ditempat kerja. Berdasarkan perhitungan menggunakan SEM maka diperoleh sebagai berikut ;

Hipotesis yang menyatakan bahwa *bullying* berpengaruh signifikan terhadap employee engagement . Berdasarkan hasil analisis pada pengujian hipotesis kedua disajikan pada Tabel 13

Tabel 13

Uji t (CR) Pengaruh *Bullying* di Tempat Terhadap Employee Engagement

Variabel			<i>Standardized Regression Weight</i>	Estimate	S.E	C.R	P
Employee Engagemnt	←	<i>Bullying</i> di Tempat Kerja	- 0,193	-0,192	,092	-2,089	,037

Tabel 13 menunjukkan bahwa variabel *bullying* di tempat kerja mempunyai nilai *critical ratio* (CR) lebih kecil dari 2 yaitu -2,089 nilai *standardized* koefisien sebesar -0,193 lebih besar dari -0,2 menunjukkan hubungan yang kuat. Nilai probabilita lebih kecil dari 0,05 ($0,037 < 0,05$), sehingga *bullying* di tempat kerja berpengaruh *negatif* signifikan terhadap keterlibatan pegawai yang berarti bahwa jika *bullying* di tempat kerja tumbuh maka keterlibatan pegawai berupa spirit kerja, dedikasi dan konsentrasi menurun, sebaliknya keterlibatan tinggi yang tinggi mengakibatkan *bullying* rendah, dengan demikian hipotesis secara statistik terbukti atau diterima.

Hipotesis yang menyatakan bahwa *bullying* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil analisis pada pengujian hipotesis ketiga disajikan pada Tabel 14

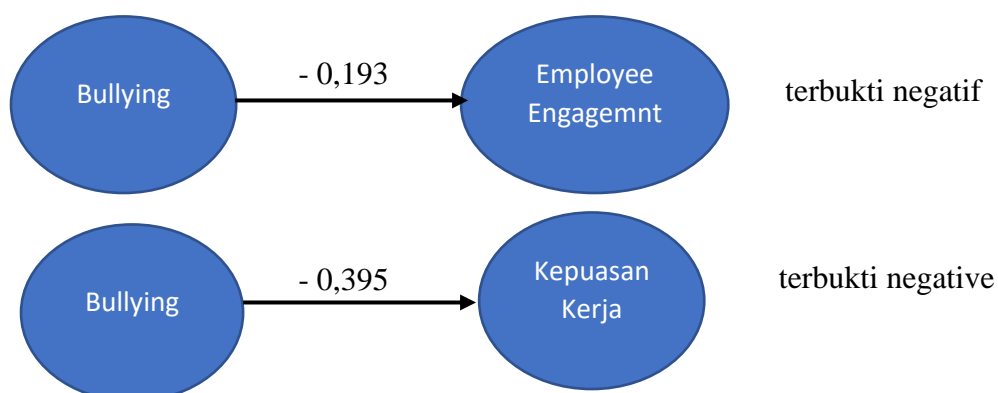
Tabel 14

Uji t (CR) Pengaruh *Bullying* di Tempat Terhadap Kepuasan Kerja

Variabel			Standardized Regression Weight	Estimate	S.E	C.R	P
Kepuasan Kerja	←	<i>Bullying</i> di Tempat Kerja	- 0,395	-0,469	,116	-4,037	,000

Tabel 14 menunjukkan bahwa variabel *bullying* di tempat kerja mempunyai nilai *critical ratio* (CR) lebih kecil dari 2 yaitu -4,037 nilai *standardized* koefisien sebesar 0,395 lebih besar dari 0,2 menunjukkan hubungan yang kuat. Nilai probabilita lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), sehingga *bullying* di tempat kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti bahwa jika *bullying* di tempat kerja tumbuh maka mengakibatkan kepuasan kerja terutama kepuasan terhadap pekerjaan sendiri menjadi menurun , sebaliknya jika *bullying* ditempat kerja menurun maka kepuasan kerja tumbuh, dengan demikian hipotesis secara statistik terbukti atau diterima.

Selanjutnya berdasarkan kedua perhitungan di atas dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 4
Pengaruh Faktor Gangguan Terhadap Pendorong Terhadap Kinerja Pegawai

Dengan demikian Model Pengaruh Pendorong dan Gangguan Terhadap Kinerja Pegawai pada gambar 1 dapat diterima

Untuk melihat peran mediasi diperoleh sebagai berikut ;

Hipotesis yang menyatakan bahwa *bullying* ditempat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan *employee engagement* sebagai pemediasi.

Tabel 15

Uji t (CR) Pengaruh *Bullying* Pengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Employee Engagement* Sebagai Pemediasi

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak langsung	Pengaruh Total
<i>Bullying</i> di Tempat Kerja → <i>Employee Engagement</i> → Kinerja Pegawai	- 0,101	-0,193 x 0,180 = -0.03474	-0.13574

Tabel 15 menunjukkan bahwa pengaruh total *bullying* di tempat kerja terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* adalah sebesar $0,13574 > 0,101$, dengan demikian hipotesa diterima. *Bullying* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai tetapi secara tidak langsung tetap berpengaruh, jika dimediasi keterlibatan pegawai sehingga terjadi full mediasi.

Hipotesis yang menyatakan bahwa *bullying* di tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan *kepuasan kerja* sebagai pemediasi. Berdasarkan hasil analisis pada pengujian hipotesis ketujuh disajikan pada Tabel 13 menunjukkan bahwa pengaruh total *bullying* di tempat kerja terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* adalah sebesar $0,2831 > 0,101 >$, dengan demikian hipotesis diterima. *Bullying* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja

pegawai tetapi secara tidak langsung tetap berpengaruh jika dimediasi kepuasan kerja sehingga terjadi full mediasi.

Tabel 16

**Uji t (CR) Pengaruh *Bullying* Pengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Dengan
Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi**

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak langsung	Pengaruh Total
<i>Bullying</i> di Tempat Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	-0,101	-0,395 x 0,461 = -0,1821	-0.2831

Perbandingan pengaruh *bullying* terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan pegawai (-0.13574) dengan kepuasan kerja (-0.2831), lebih besar employee engagement (-0.13574) daripada kepuasan kerja (-0.2831) untuk memaknai pengaruh *bullying* terhadap kinerja pegawai.

BAB V

KESIMPULAN

Kinerja perusahaan seperti pencapaian target efisiensi, dan keuntungan ditentukan kinerja pegawainya yang harus terus diperbaiki. Berbagai faktor untuk memperbaiki kinerja pegawai dengan dimulai mengevaluasi sikap pegawai, mengidentifikasi apakah termasuk pendorong atau pengganggu, kemudian mengukur pengaruhnya, menganalisa lebih lanjut, membuat kesimpulan, melakukan tindakan perbaikan, dan mengevaluasi.

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka dapat disimpulkan indicator-indikator yang dapat mendorong kinerja pegawai yang mengarah pada perbaikan pekerjaan ;

1. Kekuatan mental yang dirasakan dalam bekerja

Pegawai yang kuat mental tidak pantang menyerah, tidak mudah diganggu atau dipengaruhi, akan terus sungguh-sungguh dalam bekerja

2. Keterlibatan emosional yang dirasakan dalam bekerja

Pegawai yang melibatkan emosional dalam pekerjaannya sangat menyukai pekerjaan, menikmati, antusias menyelesaikan pekerjaan, bangga dan semangat dalam bekerja

3. Perasaan konsentrasi dalam bekerja

Pegawai yang konsentrasi dalam bekerja akan focus dalam bekerja, sulit melepaskan diri dari pekerjaannya, tidak mudah terganggu yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan

4. Perasaan menyukai terhadap pekerjaan

Pegawai yang menyukai terhadap pekerjaan ditunjang dengan pengalaman, pengetahuan dan keahlian dibidangnya, kebebasan cara melakukan pekerjaan

5. Puas dengan imbalan yang telah diperoleh

Kecukupan dengan imbalan yang diterima pegawai akan membuat pegawai betah dan berupaya agar tidak diberhentikan

6. Senang hadir ditempat kerja

Tersedianya fasilitas dan kebutuhan pribadi akan membuat pegawai betah berada ditempat kerja, termasuk suasana pertemanan,

7. Peluang untuk promosi jabatan

Kejelasan syarat mengisi jenjang jabatan, objektif, adil dan kemudahan syarat kinerja dalam pencapaian karir akan membuat pegawai semangat untuk melakukan pekerjaan

8. Sikap atasan

Sikap atasan yang terbuka, bersahabat, akan komunikasi bawahan berjalan baik dan perasaan nyaman bagi pegawai

9. Sikap rekan kerja

Sikap kekeluargaan dari rekan kerja akan membuat nyaman bagi pegawai, sikap saling membantu akan mempermudah transfer keahlian dan penyelesaian pekerjaan.

Sementara indikator pengganggu terhadap kinerja pegawai

1. Gangguan yang berhubungan dengan pekerjaan

Gangguan ditempat kerja dapat berupa kurangnya fasilitas, peralatan, bahan, lingkungan dan kenakalan teman untuk mesabotasi, menghalangi teman kerja

2. Gangguan yang berhubungan dengan perilaku personal

Perilaku personal seperti kebencian, marah, cemburu, stress bisa berasal dari dalam diri yang melekat sebagai kebiasaan pegawai, namun bisa juga dipengaruhi rekan kerja yang memancing

3. Ancaman kekerasan fisik ditempat kerja

Ancaman fisik seperti gangguan pemukulan, perkelahian akan membuat mental stress cidera dan takut dalam bekerja.

Kedua faktor pendorong dan pengganggu kinerja pegawai akan saling mempengaruhi, jika pendorong lebih tinggi dari pengganggu maka kinerja pegawai akan baik-baik saja. Tetapi jika pengganggu lebih tinggi dari pendorong maka kinerja pegawai akan terganggu atau lemah atau kurang, faktor pendorong dapat mengurangi gangguan jika gangguan sulit diperbaiki.

Daftar Pustaka

- Achieng Otieno, B. B., Waiganjo, E. W., & Njeru, A. (2015). Effect of Employee Engagement on Organisation Performance in Kenya's Horticultural Sector. *International Journal of Business Administration*, 6(2), 77–85.
<https://doi.org/10.5430/ijba.v6n2p77>
- Akella, D. (2016). Workplace Bullying : Not a Manager ' s Right ? *Journal of Workplace Rights Workplace Sage Open*, 1(10), 1–10.
<https://doi.org/10.1177/2158244016629394>
- Aleassa, H. M., & Megdadi, O. D. (2014). Workplace Bullying and Unethical Behaviors: A Mediating Model. *International Journal of Business and Management*, 9(3), 157–169. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n3p157>
- Anggraini Maya Irka, Anwar Hemy Heryati, D. R. S. (2014). Peranan Suasana Kerja Terhadap Keinginan Pindah Kerja Pada Karyawan Pt Hasnur Jaya Utama the Influence of the Working Atmosphere To Intention Turnover on. *Jurnal Ecopsy*, 1(2), 65–69.
- APAYDIN, Ç. (2012). Relationship between workplace bullying and organizational cynicism in Turkish public universities. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 6(34), 9649–9657. <https://doi.org/10.5897/AJBM12.800>
- Arifin, Z., Syam, A. Y., & Maladi, M. (2013). *The Models of Human Resource Development in Preparing Prisoners for Entrepreneurship in Banjarmasin*. 2(November), 84–97.
- Ashar, Syahrudin, Nasruddin, Akbar, Z., Tahir, S. Z. Bin, Chamidah, D., & Siregar, R. (2021). The effect of workload on performance through time management and work stress of educators. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, September, 3114–3125.
- Awaludin, I., Ode, L., Adam, B., & Mahrani, S. W. (2016). The Effect of Job

- Satisfaction, Integrity and Motivation on Performance. *The International Journal Of Engineering And Science*, 5(1), 2319–1813. www.theijes.com
- Bakan, I., Buyukbese, T., Ersahan, B., Sezer, B., Sciences, A., & Imam, K. S. (2014). Effects of job satisfaction on job performance and occupational commitment. *International Journal of Management and Information Technology*, 9(1), 1472–1480.
<https://www.researchgate.net/publication/261725674>
- Bano, S. (2016). Impact of workplace bullying on job satisfaction among doctors: Moderating role of coping strategies. *Pakistan Business Review, JEL Classi*(April 2016), 235–255.
<http://www.journals.iobmresearch.com/index.php/PBR/article/download/670/135>
- Borman Walter C. Ilgen Daniel R. Klimoski, R. J. (2003). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (I. B. Weiner (ed.); Issue January). John Wiley & Sons, Inc.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1) Campbell, J. P. and Wiernik, B. M. (2015) ‘The Modeling and Assessment of Work Performance’, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), pp. 47–74. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427.), 47–74.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Carmeli, A., & Freund, A. (2004). Work Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance: an Empirical Investigation. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 6(4), 289309.
- Carroll, T., & Lauzier, M. (2014). Workplace Bullying and Job Satisfaction: The Buffering Effect of Social Support. *Universal Journal of Psychology*, 2(2), 81–89. <https://doi.org/10.13189/ ujp.2014.020205>

- Çelik, M. (2011). A theoretical approach to the job satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, 4, 7–15. mcelik@adiyaman.edu.tr%0A7
- Chesler, J. C. (2014). The impact of workplace bullying on employee morale, job satisfaction and productivity within nonprofit organizations [Capella University]. In *ProQuest Dissertations and Theses* (Issue June). https://search.proquest.com/docview/1559970437?accountid=11526%0Ahttp://rc4ht3qs8p.search.serialssolutions.com?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft_id=info:sid/ABI%2FINFORM+Collection&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&rft.genre=d
- Christianson, M. M., & Christianson, M. (2015). *Bystander Effect of Workplace Bullying , Perceived Organizational Support , and Work Engagement This is to certify that the doctoral dissertation by*. ScholarWorks@waldenu.edu.
- Ciby, M., & Raya, R. P. (2014). Exploring victims' experiences of workplace bullying: A grounded theory approach. *Vikalpa*, 39(2), 69–81. <https://doi.org/10.1177/0256090920140208>
- Côté, S., & Morgan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 947–962. <https://doi.org/10.1002/job.174>
- D 'cruz, P., & Noronha, E. (2012). Clarifying My World: Identity Work in the Context of Workplace Bullying. *The Qualitative Report*, 17(16), 1–29. <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR17/dcruz.pdf%0AClarifying>
- Dajani, M. A. Z. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 3(5), 138–147. <https://doi.org/10.12691/jbms-3-5-1>
- DeSimone, J. M. W. and R. L. (2012). Human Resource Development. In *Cengage Learning* (6th ed.). Cengage Learning.

http://www.mof.gov.bd/en/budget/13_14/ber/en/chapter-12_en.pdf

Devonish, D. (2013). Workplace bullying, employee performance and behaviors.

Employee Relations, 35(6), 630–647. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2013-0004>

Dickin, K. L., Dollahite, J. S., & Habicht, J. P. (2010a). Job satisfaction and retention of community nutrition educators: The importance of perceived value of the program, consultative supervision, and work relationships. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 42(5), 337–344.

<https://doi.org/10.1016/j.jneb.2009.08.008>

Dickin, K. L., Dollahite, J. S., & Habicht, J. P. (2010b). Job satisfaction and retention of community nutrition educators: The importance of perceived value of the program, consultative supervision, and work relationships. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 42(5), 337–344.

<https://doi.org/10.1016/j.jneb.2009.08.008>

Dimotakis, N., Schatten, J., & Arvey, R. (2015). Genetic Factors in Organizational Psychology. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (Issue November, pp. 919–925). National University of Singapore bizra@nus.edu.sg. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22038-2>

Einarsen, Stale, Hoel, Helge Zapf, Dieter, Cooper, C. (2010). Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice, Second Edition. In *Bullying and Harassment in the Workplace* (2nd ed., Issue november). Taylor & Francis Inc. <http://www.taylorandfrancis.com>

Endang Finiswati1), A. M. (2018). Kecenderungan melakukan bullying ditinjau dari jenis kelamin dan urutan kelahiran pada santri di Pondok Pesantren.

Fenomena : Jurnal Psikologi, 28(1), 61–74.

<https://doi.org/10.24961/j.tek.ind.pert.2018.28.1.61>

Escartín, J. (2016). Insights into workplace bullying: Psychosocial drivers and effective interventions. *Psychology Research and Behavior Management*, 9,

157–169. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S91211>

Fadlallah, A. W. A. (2015). Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences (IJIRES)*, 2(1), 26–32.

Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 185–202. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO;2-M)

Fountain, D. M. (2017). Impact of Bullying on RN Engagement in Hospitals. *Proskolar POJ Nurs Prac Res*, 1(1), 1–8. www.proskolar.org

Galanou, E. (2011). Galanou2011 RS. *International Journal of Human Sciences*, 8(1), 484–519.

Gibson James L, Ivancevich John, Donnelly, J. J. K. R. (2012). *Organizations Behavior, Structure, Processes* (4th ed.). McGraw-Hill Irwin.

Hadziabdic, E., Lundin, C., & Hjelm, K. (2015). Boundaries and conditions of interpretation in multilingual and multicultural elderly healthcare. *BMC Health Services Research*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12913-015-1124-5>

Hajrah, K. H., & Nugroho Bramasto. (2015). EFEKTIVITAS TENAGA TEKNIS PENGUJI KAYU BULAT DALAM PENATAUSAHAAN HASIL HUTAN (STUDI KASUS HUTAN ALAM KALIMANTAN TENGAH). *RISALAH KEBIJAKAN PERTANIAN DAN LINGKUNGAN: Rumusan Kajian Strategis Bidang Pertanian Dan Lingkungan*, 2(3), 191–201.

<https://doi.org/10.20957/jkebijakan.v2i3.12581>

Hassan, Z. (2017). Impact of Job Stress on Employee Performance. *International Journal of Accounting, Business & Management*, 5(2), 13–33.

Hidayati, L. (2016). Pembulian di tempat kerja dalam konteks asia. *Seminar Nasional Dan Gelar Produk*, 133–142.

- Hoel, H., & Cooper, C. (2001). Destructive conflict and bullying at work. *Unpublished Report University of Manchester Institute of Science and Technology UMIST*, 30.
- Hollis, L. P. (2015). Bully University? The Cost of Workplace Bullying and Employee Disengagement in American Higher Education. *SAGE Open*, 5(2), 1–7. <https://doi.org/10.1177/2158244015589997>
- Ikyanyon, D., & Ucho, A. (2013). Workplace bullying, job satisfaction and job performance among employees in a federal hospital in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 5(23), 116–124. <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/7482>
- Ismail, A., Loh, L. C. S., Ajis, M. N., Dollah, N. F., Boerhannoeddin, A., Azman, I., Loh, L. C. S., Sieng, C., Na 'eim Ajis, M., Dollah, F., & Boerhannoeddin, A. (2009). Relationship Between Supervisor's Role and Job Performance in the Workplace Training Program. *ȘtiinŃe Economice*, January, 238–251. http://anale.feaa.uaic.ro/anale/resurse/20_M01_Azman.pdf%0Ahttps://pdfs.semanticscholar.org/d80f/49747a020c8589066708a1d688516ad45c1a.pdf
- J., A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Jaafar, M., & Hidzir, N. I. (2016). Factors of Sub-Contractor Workplace Bullying in the Construction Industry. *Research Journal Of Fisheries And Hydrobiology*, 11(3), 255–260. <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Kelibulin, E. S., Palutturi, S., Arifin, M. A., Indar, Thamrin, Y., Stang, & Rahmadani, S. (2020). The effect of work discipline on a employee performance: (The health office case study of Tanimbar Island). *Medico-Legal Update*, 20(3), 943–947. <https://doi.org/10.37506/mlu.v20i3.1524>
- Khan, S. N. (2014). Impact of Hofstede's Cultural Dimensions on Subordinate's Perception of Abusive Supervision. *International Journal of Business and*

- Management*, 9(12), 239–251. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n12p239>
- Leng, C. Z., & Yazdanifard, R. (2014). the Relationship Between Cultural Diversity and Workplace Bullying in Multinational ... *Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 14(July), 1–8.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.
<https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Liew, S. L., Ma, Y., Han, S., & Aziz-Zadeh, L. (2011). Who’s afraid of the boss: Cultural differences in social hierarchies modulate self-face recognition in Chinese and Americans. *PLoS ONE*, 6(2), 1–8.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0016901>
- Luthans, F. (2012). Organizational behavior an evidence-based approach 12th edition. In *Organizational behavior: an edivence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2017). Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction. *Research Journal of Business Management*, 11(2), 80–90.
<https://doi.org/10.3923/rjbm.2017.80.90>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(01), 3–30.
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Mariya Razzaghian. (2011). Prevalence, antecedents, and effects of workplace bullying: A review. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT*, 5(35). <https://doi.org/10.5897/AJBMX11.021>
- Markey, R., Ravenswood, K., & Webber, D. J. (2012). The impact of the quality of the work environment on employees ’ intention to quit. *Economics Working Paper Series*, 1220, 2–35.
www2.uwe.ac.uk/faculties/BBS/BUS/Research/economics2012/1221.pdf
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.).

cE. <https://doi.org/10.1080/09585199200000162>

- Matthiesen, S. B. (2006). *Bullying at work: Antecedents and outcomes* (Issue Ph D).
- Mete, E., & Sökmen, A. (2016). The Influence of Workplace Bullying on Employee's Job Performance, Job Satisfaction and Turnover Intention in a Newly Established Private Hospital. *International Review of Management and Business Research*, 5(1), 65–79. www.irmbrjournal.com
- Miller, K. (2012). ORGANIZATIONAL COMUNICATION, Approaches and Processes. In *WADSWORTH CENGAGE Learning* (7th ed.). Cengage Learning. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Mohd, Y., Dempster, M., & Stevenson, C. (2014). Understanding inappropriate behaviour : harassment , bullying and mobbing at work in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127(0), 179–183. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.236>
- Mount, M. K., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: the Mediating Effects of Job Satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591–622. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00048.x>
- Mustafa, G., Glavee-Geo, R., Gronhaug, K., & Almazrouei, H. S. (2019). Structural impacts on formation of self-efficacy and its performance effects. *Sustainability (Switzerland)*, 11(3), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su11030860>
- Nagaraju, B., & V, A. M. (2015). “Job Satisfaction through Training and Development Programmes-A Case Study at J.K. Tyre Ltd, Mysore.” *IOSR Journal of Business and Management* Ver. IV, 17(4), 2319–7668. <https://doi.org/10.9790/487X-17440513>
- Ndegwa, I. N., & Moronge, M. (2016). EFFECTS OF WORKPLACE BULLYING ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE CIVIL SEVICE IN KENYA : A CASE OF THE MINISTRY OF EDUCATION , SCIENCE AND TECHNOLOGY. *The Stratagic Journal of Business and Change Management*,

3(2), 1–31. www.strategicjournals.com

Noor, G. S. (2014). Perkembangan Hutan Rakyat di Provinsi Kalimantan Selatan. *Jurnal Bina Praja*, 6(4), 307–314.

Obicci, P. A. (2015). Effect of workplace bullying on employee performance in the public sector. *Asian Journal of Management Research*, 6(1), 277–289.

OJO, OluABOLADE, D. A. (2014). Impact of Conflict Management on Employees' Performance in a Public Sector Organisation in Nigeria. *Studies in Business and Economics*, 9(1), 125–133.

ORGAN, D. W., & RYAN, K. (1995). A META-ANALYTIC REVIEW OF ATTITUDINAL AND DISPOSITIONAL PREDICTORS OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>

P, Edirisinghe, A. C. D. A. (2015). FACTORS INFLUENCE ON EMPLOYEE RETENTION IN A BULLIED WORKPLACE: AN EMPIRICAL INVESTIGATION IN PRIVATE SECTOR ORGANIZATIONS IN SRI LANKA. *MANažment a EKOnomika Journal of MANagement and ECONomics*.

Park, J. H., & Ono, M. (2016). Effects of workplace bullying on work engagement and health: the mediating role of job insecurity. *The International Journal of Human Resource Management*, 5192(March), 1–24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1155164>

Prasanna, T. S. (2013). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage : Hr ' S Strategic Role. *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 2(1), 1–6. Global Institute for Reseracrh & Education

Priyadarshni, N. (2016). To study the impact of employee engagement on employee productivity and motivational level of employee in retail sector. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 41–47. www.iosrjournals.org

- Qureshi, M. A., & Hamid, A. (2017). Impact of Supervisor Support on Job Satisfaction : A Moderating role of Fairness Perception. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(March), 235–242.
<https://doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i3/2729>
- Raddaha, A. H. A., Alasad, J., Albikawi, Z. F., Batarseh, K. S., Realat, E. A., Saleh, A. A., & Froelicher, E. S. (2012). Jordanian nurses' job satisfaction and intention to quit. *Leadership in Health Services*, 25(3), 216–231.
<https://doi.org/10.1108/17511871211247651>
- Rain, J. S., Lane, I. M., & Steiner, D. D. (1991). A Current Look at the Job Satisfaction/Life Satisfaction Relationship: Review and Future Considerations. *Human Relations*, 44(3), 287–307.
<https://doi.org/10.1177/001872679104400305>
- Rinaldi, U., Sani, S., & Martono, M. (2018). Mutation and Promotion System and Its Relation To Employeesatisfaction and Job Performance of West Kalimantan Immigration Office. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1), 106–114.
<https://doi.org/10.21776/ub.jam.2018.016.01.13>
- Robbins, S. (2013). Organizational Behavior. In *Zhurnal Eksperimental'noi i Teoreticheskoi Fiziki* (15th ed. —, p. 676). Prentice Hall San Diego State University. <https://doi.org/10.12737/4477>
- Robert, F. (2018). Impact of Workplace Bullying on Job Performance and Job Stress. *Journal of Management Info*, 5(3), 12–15.
<https://doi.org/10.31580/jmi.v5i3.123>
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. In *Human Resource Management* (Vol. 43, Issue 4, pp. 395–407).
<https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Samad, A., Reaburn, P., Davis, H., & Ahmed, E. (2015). TOWARDS AN UNDERSTANDING OF THE EFFECT OF LEADERSHIP ON EMPLOYEE WELLBEING AND ORGANIZATIONAL OUTCOMES IN AUSTRALIAN

UNIVERSITIES \n. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 442–448.

Sanusi, A. (2016). *Metodologi Penelitian Bisnis* (Deddy A Halim (ed.)). Salemba Empat.

Sayyed Mohsen Allameha, Ali Shaemi Barzokib, S. G. N. S. A. K. and M. A. (2014). Analyzing the effect of Employee Engagement on job performance in Isfahan Gas Company. *International Journal of Management Academy*, 2(4), 20–26.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gon Alez-ro, V. A., & Bakker, A. B. (2002). the Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Schmit Jongbloed, L. J., Cohen-Schotanus, J., Borleffs, J. C. C., Stewart, R. E., & Schönrock-Adema, J. (2017). Physician job satisfaction related to actual and preferred job size. *BMC Medical Education*, 17(1). <https://doi.org/10.1186/s12909-017-0911-6>

Shaban, O. S., Al-Zubi, Z., Ali, N., & Alqotaish, A. (2017). The Effect of Low Morale and Motivation on Employees' Productivity & Competitiveness in Jordanian Industrial Companies. *International Business Research*, 10(7), 1. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n7p1>

Shangar, R. U., & Yazdanifard, R. (2014). Workplace Bullying; Boundary for

Employees and Organizational Development. *Double Blind Peer Reviewed International Research Journal*, 14(7).

Sonnentag, S. (2001). *Chapter 1 Performance Concepts* (Sabine Son). John Wiley & Sons, Ltd.

Staale Einarsena*, H. H. and G. N., & ABergen. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work : Validity , factor structure and psychometric properties of the Negative ... *Work & Stress*, 23(1), 22–44.

<https://doi.org/10.1080/02678370902815673>

Suma, S., & Lesha, J. (2013). JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT : THE CASE OF SHKODRA MUNICIPALITY. *European Scientific Journal*, 9(17), 41–51.

TIM RISET CNBC INDONESIA. (2022). *CNBC Indonesia Data Bicara: Segini Jumlah Perusahaan Kehutanan Hingga 2022*.

Tsitmideli, G., Skordoulis, M., Chalikias, M., Sidiropoulos, G., & Papagrigoriou, A. (2016). Supervisors and subordinates relationship impact on job satisfaction and efficiency: The case of obstetric clinics in Greece. *International Journal of Strategic Innovative Marketing*, December.

<https://doi.org/10.15556/ijsim.03.03.001>

Valentina Bruk-Lee a , Haitham A. Khoury a , Ashley E. Nixon a, A. G. a & P. E. S. (2014). Replicating and Extending Past Personality / Job Satisfaction Meta-Analyses. *Human Performance*, 22(2), 156–189.

<https://doi.org/10.1080/08959280902743709>

Wegge, J., Schmidt, K. H., Parkes, C., & Van Dick, R. (2007). “Taking a sickie”: Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 77–89. <https://doi.org/10.1348/096317906X99371>

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at

work. In Russell Cropanzano University (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 18, Issue 1). ResearchGate. <https://doi.org/1-55938-938-9>

William, A., & Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Yahaya, A., Ing, T. C., Lee, G. M., Yahaya, N., Boon, Y., Hashim, S., & Taat, S. (2012). the Impact of Workplace Bullying on Work Performance. *Archives Des Sciences*, 65(4), 18–28. <http://eprints.utm.my/25129/1/4.pdf>

Yeun, Y., & Han, J. (2016). Effect of Nurses ' Or ganizational Culture , Workplace Bullying and Work Burnout on Turnover Intention. *Nternational Journal of Bio-Science and Bio-Technology*, 8(1), 372–380.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14257/ijbsbt.2016.8.1.33> Effect

Zapf, D., & Einarsen, S. (2011). Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. In *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*. Taylor & Francis Inc.