

## Pengaruh Kohesivitas dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan di Institut Pertanian Bogor

**Maria Megumi Larasati\***

Sekolah Bisnis  
Institut Pertanian Bogor  
Gedung SB-IPB, Bogor 16151

**Nurmala Katrina Pandjaitan**

Departemen Sains Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat, Fakultas Ekologi Manusia  
Institut Pertanian Bogor  
Kampus Darmaga Bogor 16680  
e-mail: nurmala\_katrina@yahoo.co.id

**Sadikin Kuswanto**

Sekolah Bisnis  
Institut Pertanian Bogor  
Gedung SB-IPB, Bogor 16151

### **ABSTRACT**

*It is generally believed that there is a positive relationship among the following three variables, which are cohesiveness, job satisfaction, and job performance. Good job performance of a group of workers needs good cooperation among the group members. Good cooperation can be viewed as the outcome of group cohesiveness. In addition, good job performance needs good job satisfaction. Furthermore, it is also commonly believed that group cohesiveness is positively related with job satisfaction. The objective of this study is to empirically test the phenomenon by conducting a survey on 102 respondents who are administrative staff in Bogor Agricultural University. A quantitative model namely Structural Equation Model (SEM) was utilized. It is concluded that cohesiveness positively effects job satisfaction as well as well as job performance. However, it is found that there is no statistically significant effect of job satisfaction on job performance.*

*Keywords: cohesiveness, job satisfaction, job performance, SEM, quantitative model*

### **ABSTRAK**

Umumnya dipercayai bahwa ada hubungan positif antara tiga variabel berikut, yakni kohesivitas kelompok, kepuasan kerja, dan kinerja. Kinerja kelompok membutuhkan kerja sama di antara para anggota kelompok. Kerja sama yang baik dapat dipandang sebagai buah dari kohesivitas. Tambahan pula, kinerja yang baik membutuhkan kepuasan kerja yang baik pula. Lebih lanjut, lazimnya dipercayai bahwa kohesivitas berhubungan dengan kepuasan kerja. Studi ini secara empiris menguji fenomena tersebut dengan menggunakan survei terhadap 102 responden yang adalah tenaga kependidikan di Institut Pertanian Bogor. Model kuantitatif menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*. Ditunjukkan bahwa kohesivitas berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja. Namun ditemukan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja pada kinerja. Kata kunci: kohesivitas, kepuasan kerja, kinerja, SEM, model kuantitatif

---

\*Corresponding author

## I. Pendahuluan

Sumber daya manusia adalah pekerja, karyawan atau pegawai yang mengerjakan pekerjaannya (Ulfatin dan Triwiyanto 2016). Untuk mempersiapkan tantangan di masa depan maka suatu perusahaan atau organisasi perlu memelihara dan memperhatikan sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki saat ini (Arianto 2017). SDM merupakan aset penting di dalam suatu organisasi.

Menurut Haryanti dan Cholil (2015), perusahaan perlu melakukan strategi dalam mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Di dalam suatu perusahaan atau pun institusi, para pekerja bekerja sama untuk mencapai target sehingga diperlukan adanya kohesivitas. Kohesivitas merupakan hubungan antara anggota individu dengan individu lainnya di dalam kelompok yang saling bekerja sama sebagai satu unit (Aoyagi *et al.* 2008). Kurangnya koordinasi antarpegawai menjadi penyebab konflik yang dapat merusak kohesivitas antarpegawai (Woerkom dan Sanders 2010). Kohesivitas kelompok mengacu pada sejauh mana anggota kelompok tertarik satu sama lain dan merasa menjadi bagian dari kelompok tersebut. Kelompok dengan kohesivitas yang tinggi mempunyai komitmen yang tinggi untuk mempertahankan kelompok tersebut (Purwaningtyastuti *et al.* 2012).

Salah satu masalah yang terjadi di perusahaan Indonesia adalah kurangnya kohesivitas antar anggota kelompok di dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga kinerja pegawai menjadi turun. Menurut Zulkifli dan Yusuf (2015) kohesivitas berkaitan dengan kinerja para pegawai. Kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kohesivitas, namun dipengaruhi pula oleh kepuasan kerja para pegawainya (Taurisa dan Ratnawati 2012). Kohesivitas dan kepuasan kerja, masing-masing berhubungan dengan kinerja. Diharapkan dengan adanya kohesivitas dan kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dengan adanya hal tersebut kohesivitas dan kepuasan kerja dinilai penting terhadap kinerja para pegawai.

Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda (Arifin 2017). Berdasarkan penelitian Arifin (2012), semakin tinggi perasaan puas karyawan akan memacu semangat kerja karyawan tersebut. Menurut penelitian Dhermawan *et al.* (2012) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik kepuasan kerja maka akan semakin baik pula kinerja pegawai tersebut. Dengan adanya perasaan puas maka pegawai atau karyawan dapat melaksanakan tugas dengan hati ikhlas serta tugas yang yang diberikan bukanlah merupakan suatu beban melainkan kewajiban yang harus diselesaikan (Pratama *et al.* 2017).

Institut Pertanian Bogor (IPB) merupakan salah satu perguruan tinggi negeri yang telah memperoleh akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi. Akreditasi merupakan salah satu jenis evaluasi program yang dilaksanakan dibidang pendidikan. Dalam lingkungan perguruan tinggi, akreditasi dilakukan untuk menilai program studi dan kinerja dari perguruan tinggi (Amir 2016). Menurut Maria *et al.* (2015), perguruan tinggi adalah suatu institusi pendidikan yang memberikan layanan berupa jasa. IPB mempunyai sembilan fakultas, Sekolah Vokasi, Sekolah Bisnis, dan Sekolah Pascasarjana. Di dalam perguruan tinggi terdapat istilah dosen dan tenaga kependidikan. Ulfatin dan Triwiyanto (2016) menyebutkan bahwa tenaga kependidikan mempunyai tugas yaitu melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan,

pengawasan, dan pelayanan teknis di dalam menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

IPB merupakan perguruan tinggi negeri berbadan hukum yang memiliki target kinerja yang tinggi berdasarkan visi dan misinya. Pencapaian target tersebut tidak terlepas dari peran dan kinerja tenaga kependidikan. Dalam membangun budaya manajemen berbasis kinerja dan menghasilkan kinerja tenaga kependidikan yang tinggi, IPB perlu meningkatkan kohesivitas dan kepuasan tenaga kependidikan. Adanya target yang harus dicapai setiap tahunnya menyebabkan setiap unit kerja harus saling bekerja sama bahu membahu serta berperan nyata di dalam membangun budaya manajemen berbasis kinerja yang transparan tanpa melupakan kepuasan tenaga kependidikan itu sendiri. Menurut Soedjono (2005) adanya pengaruh kinerja organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan terjadi dikarenakan adanya kebanggaan karyawan atas keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Kinerja seseorang dapat meningkat ketika kepuasan kerja orang tersebut berada pada posisi yang tinggi (Tobing 2009). Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan sebelumnya maka rumusan masalah terhadap penelitian ini adalah: 1) bagaimana pengaruh kohesivitas terhadap kepuasan kerja dan kinerja tenaga kependidikan di IPB?; dan 2) bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan di IPB?. Tujuan dari penelitian ini adalah: 1) menganalisis pengaruh kohesivitas terhadap kepuasan kerja dan kinerja tenaga kependidikan di IPB; dan 2) menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan di IPB.

## II. Metode Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada lima belas departemen (empat fakultas) di IPB Dramaga yang berlokasi di Jalan Raya Darmaga, Darmaga Bogor. Empat fakultas tersebut adalah Fakultas Ekologi Manusia, Fakultas Pertanian, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, dan Fakultas Teknologi Pertanian. Dari empat fakultas tersebut terdapat lima belas departemen. Waktu pengambilan data yaitu bulan April sampai Juni 2017. Penelitian ini diawali dengan wawancara dan mengumpulkan data melalui kuesioner.

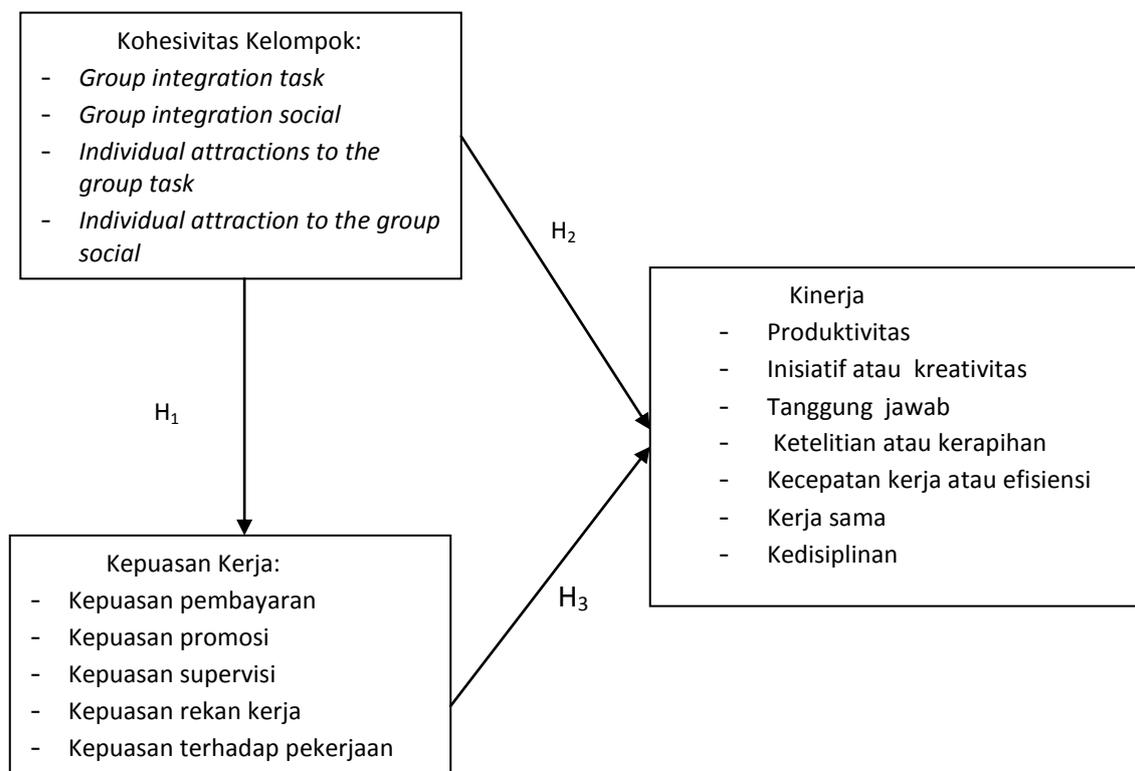
Data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang dikumpulkan melalui survei dengan bantuan pertanyaan (kuesioner) dan diperkaya dengan wawancara mendalam dengan beberapa narasumber terpilih. Penyebaran kuesioner dilakukan untuk mengetahui data mengenai variabel kohesivitas, kepuasan kerja, dan kinerja tenaga kependidikan. Wawancara dilakukan dengan pihak Direktorat SDM.

Data sekunder yang dipakai di dalam penelitian ini adalah studi pustaka dari penelitian terdahulu yang bersumber dari jurnal, tesis, buku, internet, surat keputusan yang relevan dengan penelitian serta peraturan perundang-undangan.

Teknik pengambilan sampel di dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *probability sampling* yaitu metode *simple random sampling*. Jumlah responden yang diteliti sebanyak 102 orang.

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan data kuantitatif. Data kuantitatif diolah dengan menggunakan Microsoft Excel 2007, SPSS 22 dan LISREL 8.3. Pengujian kuesioner dan tabulasi silang diolah dengan menggunakan SPSS 22 sedangkan model *Structural Equation Model* (SEM) diolah dengan menggunakan LISREL 8.3.

Hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan pada kerangka pemikiran konseptual yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Kerangka pemikiran konseptual

Hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- $H_1$  : Kohesivitas berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- $H_2$  : Kohesivitas berpengaruh terhadap kinerja.
- $H_3$  : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007) kinerja merupakan suatu hasil dari proses pekerjaan yang terencana pada waktu dan tempat dari karyawan dan organisasi yang bersangkutan. Definisi dari kohesivitas adalah setiap anggota saling tertarik satu sama lain dan merasakan menjadi bagian di dalam suatu kelompok tersebut yang dapat diartikan sebagai kohesivitas kelompok (Wardiah 2016). Terakhir pengertian dari kepuasan kerja menurut Colquitt *et al.* (2011) adalah suatu tingkat perasaan yang menyenangkan yang didapatkan dari pengalaman kerja atau pun dari pekerjaan seseorang.

Penilaian kinerja PNS dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Kriteria Penilaian Kinerja Kependidikan terdapat pada lembaran nomor 243/13.23/KP/2010 mengenai Perubahan Sistem Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan. Komponen penilaian terdiri atas:

1. Produktivitas  
Pencapaian kerja berdasarkan penugasan.

2. Inisiatif atau kreativitas  
Kesadaran melakukan sesuatu tanpa penugasan dari atasan demi kelancaran tugas dan masih sesuai dengan tupoksi.
3. Tanggung jawab  
Pekerjaan diselesaikan dengan baik, walau sulit dapat menemukan trik tersendiri sampai tuntas.
4. Ketelitian atau kerapihan  
Pekerjaan diselesaikan dengan baik, tanpa kesalahan.
5. Kecepatan kerja atau efisiensi  
Pekerjaan dikerjakan dengan waktu singkat, menggunakan sumberdaya yang ada tanpa keluhan.
6. Kerja sama  
Membuka diri untuk menerima pendapat dan menunjukkan kemauan untuk bekerja dengan orang lain, berbagi beban dan waktu.
7. Kedisiplinan  
Datang dan pulang tepat waktu, fokus pada pekerjaan, memanfaatkan waktu secara produktif.

Menurut Eys *et al.* 2009 terdapat model konseptual mengenai kohesivitas yang terdiri dari empat dimensi yaitu:

1. *Group integration task* yaitu persepsi anggota kelompok atau individu di dalam suatu kelompok mengenai tingkat keterpaduan kelompok yang meliputi aspek tugas.
2. *Group integration social* yaitu persepsi anggota kelompok atau individu di dalam suatu kelompok mengenai tingkat keterpaduan kelompok meliputi aspek sosial.
3. *Individual attractions to the group task* yaitu ketertarikan individu atau anggota kelompok pada kelompok dan keterlibatannya pada kelompok tugas.
4. *Individual attraction to the group social* yaitu ketertarikan individu atau anggota kelompok pada kelompok dan keterlibatannya pada kelompok sosial.

Menurut Colquitt *et al.* (2011), terdapat beberapa bentuk kepuasan kerja yaitu:

1. Kepuasan pembayaran (*pay satisfaction*)  
Merupakan perasaan seorang pekerja mengenai bayaran mereka. Kepuasan pembayaran merupakan perbandingan antara bayaran yang mereka inginkan dengan apa yang mereka terima.
2. Kepuasan promosi (*promotion satisfaction*)  
Merupakan suatu perasaan seorang pekerja mengenai kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya. Tidak seperti kepuasan pembayaran, banyak pekerja tidak banyak menyukai promosi yang sering diberikan dikarenakan dengan adanya promosi, pekerjaan mereka pun semakin banyak, dan tanggung jawab serta jam kerja mereka menjadi meningkat.
3. Kepuasan supervisi (*supervision satisfaction*)  
Merupakan perasaan pekerja terhadap atasan mereka. Atasan yang kompeten, bertanggung jawab, komunikator yang baik, sopan, dan memiliki sikap terbuka dapat membuat pekerja menjadi puas.

4. Kepuasan rekan kerja (*coworker satisfaction*)  
Merupakan perasaan pekerja mengenai teman sekerja mereka. Teman sekerja yang dapat membantu, menyenangkan, dan bertanggung jawab dianggap dapat membuat hari kerja berjalan lebih cepat, pekerja dapat mengandalkan pada rekan sekerja di dalam menjalankan tugas mereka.
5. Kepuasan terhadap pekerjaan (*satisfaction with the work itself*)  
Merupakan perasaan pekerja mengenai pekerjaan yang telah diberikan kepada pekerja tersebut.

### III. Hasil dan Pembahasan

#### III.1. Karakteristik Sampel

Responden di dalam penelitian ini terdiri dari 37 orang berjenis kelamin laki-laki dan 65 orang berjenis kelamin perempuan. Mayoritas tenaga kependidikan di empat fakultas ini berusia sekitar 32 sampai 45 tahun.

Berdasarkan tingkat pendidikan, karakteristik tenaga kependidikan dibagi menjadi beberapa kelompok yaitu lebih rendah dari SMA, SMA, Diploma, S1, dan S2 atau lebih tinggi dari S2. Tenaga kependidikan di IPB sebagian besar memiliki tingkat pendidikan SMA yaitu sebesar 45.1%.

Karakteristik masa kerja dibedakan menjadi tiga kelompok yaitu di bawah 12 tahun, 12 sampai 25 tahun, dan di atas 25 tahun. Mayoritas tenaga kependidikan yang menjadi responden memiliki masa kerja yaitu kurang dari 12 tahun dengan persentase sebesar 58.8% atau 60 orang.

Tenaga kependidikan yang berstatus PNS berjumlah 57 orang atau 55.9% sedangkan yang berstatus non PNS berjumlah 45 orang (44.1%). Hal ini menjelaskan bahwa sudah banyak tenaga kependidikan yang telah diangkat menjadi PNS.

#### III.2. Evaluasi Model Pengukuran SEM

Untuk menghasilkan model yang baik diperlukan uji validitas dan reliabilitas model. Menurut Wijanto (2008) uji validitas merupakan pengujian untuk mengetahui kemampuan indikator-indikator suatu konstruk (variabel laten) yang dapat menjadi indikator pengukuran yang akurat. Tujuan dari langkah ini adalah untuk mendapatkan keyakinan bahwa seluruh variabel teramati memenuhi kriteria yang telah ditetapkan sebagai pengukuran.

Variabel laten dalam penelitian ini adalah kohesivitas, kepuasan kerja, dan kinerja. Variabel kohesivitas merupakan variabel *first order* yang terdiri dari empat dimensi yaitu *Group Integration Task (GIT)*, *Group Integration Social (GIS)*, *Individual Attractions to the Group Task (ATGT)*, dan *Individual Attraction to the Group Social (ATGS)*. Variabel kepuasan kerja meliputi lima dimensi yaitu kepuasan pembayaran (S1), kepuasan promosi (S2), kepuasan supervisi (S3), kepuasan rekan kerja (S4), dan kepuasan terhadap pekerjaan (S5). Terakhir yaitu variabel kinerja memiliki tujuh dimensi yaitu produktivitas (K1), inisiatif atau kreativitas (K2), tanggung jawab (K3), ketelitian atau kerapian (K4), kecepatan kerja atau efisiensi (K5), kerja sama (K6), dan kedisiplinan (K7).

Analisis data yang dihasilkan dari 102 responden dilakukan dengan menggunakan SEM dengan software lisrel 8.3 dalam melakukan uji model pengukuran variabel laten

atau dimensi terhadap masing-masing dimensi. Dimensi dikatakan valid jika nilai t muatan faktornya (*loading factor*) lebih besar dari nilai kritis (atau  $\geq 1.96$  atau  $\geq 2$ ). Validitas model SEM penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi dari tiap pertanyaan yang ada dalam kuesioner sebagai pengukuran suatu variabel laten (Wijanto 2008). Pengujian reliabilitas dilakukan dengan cara menghitung *construct reliability* (CR) dan *variance extracted* (VE) dari masing-masing variabel teramati (Wijanto 2008). Reliabilitas konstruk pembentuk model pengukuran dianalisis dengan menggunakan kriteria *construct reliability* (CR)  $\geq 0.70$  dan *variance extracted* (VE)  $\geq 0.50$ .

Tabel 1 menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten memiliki CR dan VE yang mendukung reliabilitas yang baik. Hal ini menggambarkan bahwa dimensi yang digunakan memiliki kekonsistenan yang tinggi.

Tabel 1. Tabel uji validitas dan reliabilitas model SEM

Konstruk	Dimensi	<i>Loading Factor</i>	T	CR > 0.70	VE > 0.5	Keterangan
Kohesivitas	GIT	0.57	8.90	0.82	0.55	Valid
	GIS	0.94	9.16			Valid
	ATGT	0.82	8.50			Valid
	ATGS	0.56	8.71			Valid
Kepuasan kerja	S1	0.65	8.96	0.84	0.51	Valid
	S2	0.72	2.42			Valid
	S3	0.78	2.46			Valid
	S4	0.66	2.18			Valid
	S5	0.75	2.44			Valid
Kinerja	K1	0.87	7.24	0.93	0.65	Valid
	K2	0.80	6.11			Valid
	K3	0.83	6.33			Valid
	K4	0.76	6.91			Valid
	K5	0.90	7.33			Valid
	K6	0.92	6.96			Valid
	K7	0.51	6.05			Valid

Selain uji validitas dan reliabilitas model diperlukan pula uji *goodness of fit* model. Penilaian kesesuaian model bertujuan untuk menilai kecocokan data yang diperoleh dengan model. Model yang telah diestimasi harus diuji kecocokannya sebelum model tersebut benar-benar diterima sebagai gambaran dari kohesivitas, kepuasan kerja, dan kinerja tenaga kependidikan di IPB. Terdapat beberapa ukuran kecocokan yang dapat digunakan yang menunjukkan bahwa model tersebut secara keseluruhan baik yang dapat dilihat pada Tabel 2. Keباikan model secara keseluruhan dievaluasi menggunakan beberapa ukuran yaitu *Square Error of Approximation* (RMSEA), *Goodness of Fit Index* (GFI), *Adjusted Goodness of fit Index* (AGFI), *Incremental Fit Index* (IFI), *Normed Fit Index* (NFI), dan *Comparative Fit Index* (CFI).

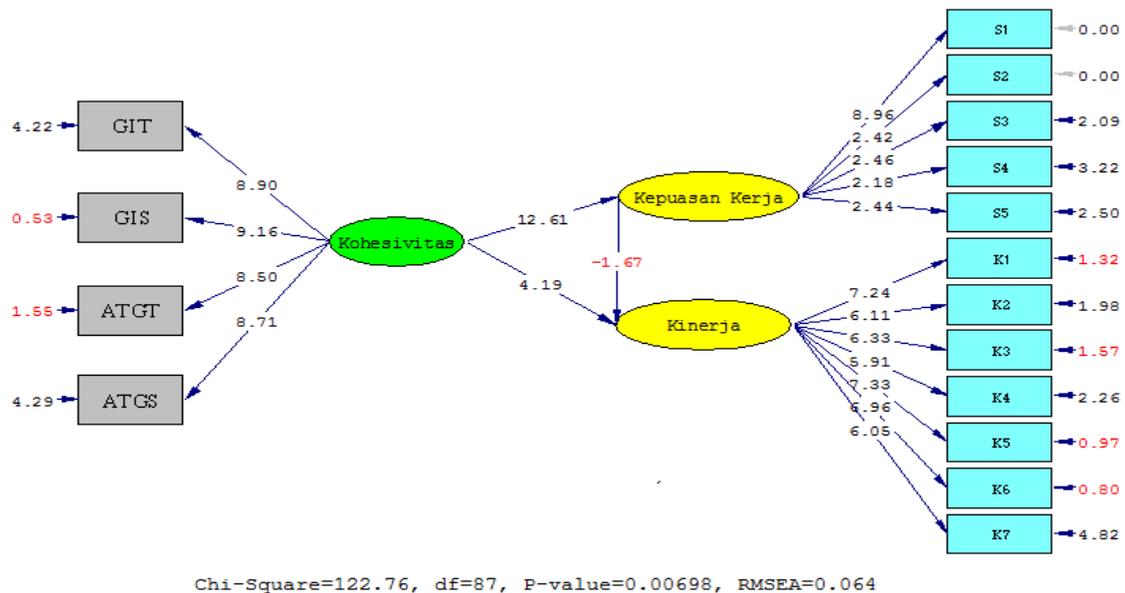
Tabel 2. Pengujian goodness of fit model

Goodness-of-Fit	Cut-off-Value	Hasil	Kesimpulan
RMSEA	≤ 0.08	0.064	Good fit
GFI	> 0.90	0.95	Good fit
AGFI	> 0.90	0.92	Good fit
IFI	> 0.90	0.98	Good fit
NFI	> 0.90	0.93	Good fit
CFI	> 0.90	0.98	Good fit

Berdasarkan nilai yang didapat, model yang dibangun memiliki nilai yang sesuai dengan batas nilai yang seharusnya atau *cut off value* sehingga model yang digunakan dapat menjelaskan informasi empiris sesuai data yang dikumpulkan. Hasil pengolahan untuk pengujian *goodness of fit* menunjukkan kriteria RMSEA menghasilkan nilai  $0.064 \leq 0.08$  yang artinya model yang dihasilkan sudah *good fit*. Penggunaan kriteria *goodness of fit* yang lain yaitu GFI, AGFI, IFI, NFI dan CFI menghasilkan nilai > 0.90 yang artinya model yang dihasilkan sudah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Karena hasil kesimpulan beberapa dimensi menghasilkan kesimpulan model *goodness of fit* maka pengujian hipotesis dapat dilakukan.

### III.3. Evaluasi Model Struktural SEM

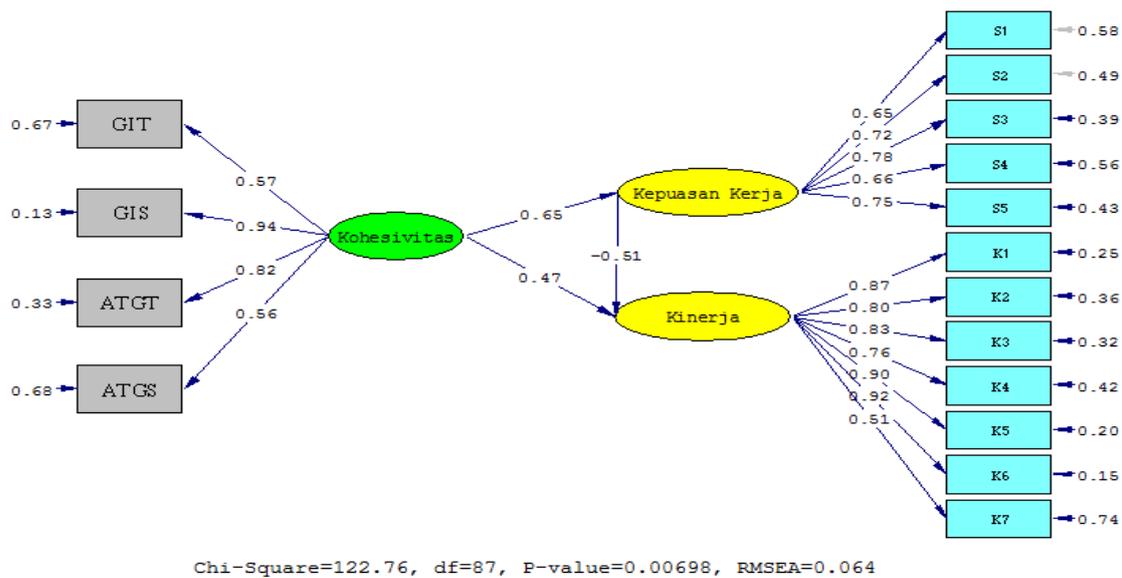
Model yang dibangun memiliki nilai yang sesuai batas nilai diharuskan sehingga dengan model yang digunakan dapat dijelaskan informasi sesuai data yang dikumpulkan. Tingkat signifikansi hubungan antarvariabel baik dimensi dengan variabel laten maupun antarvariabel laten digunakan uji-t dengan tingkat signifikansi  $\alpha=0.05$  ( $t_{\alpha/2}=1.96$ ).



Gambar 2 Diagram nilai estimasi kohesivitas, kepuasan kerja, dan kinerja responden berdasarkan nilai T-Value (uji-T)

Gambar 2 merupakan diagram nilai estimasi yang telah dianalisis dengan SEM berdasarkan  $T_{hitung}$ . Dapat diartikan bahwa semua dimensi variabel laten memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk kohesivitas, kepuasan kerja, dan kinerja tenaga kependidikan IPB.

*Standardized loading factor* atau nilai estimasi faktor muatan model menunjukkan keeratan variabel dimensi dengan variabel latennya. Besarnya nilai muatan faktor menunjukkan besarnya pengaruh dari setiap dimensi dalam membentuk variabel latennya. Jika nilai muatan faktor semakin besar maka semakin besar pula pengaruh dari dimensi tersebut dalam membentuk variabel laten.



Gambar 3 Diagram nilai estimasi faktor muatan model pengukuran pengaruh kohesivitas, kepuasan kerja dan kinerja

Variabel kohesivitas terbentuk oleh beberapa dimensi yaitu *Group Integration Task* (GIT), *Group Integration Social* (GIS), *Individual Attractions to the Group Task* (ATGT), dan *Individual Attraction to the Group Social* (ATGS). Gambar 3 menunjukkan muatan faktor tertinggi terdapat pada *group integration social* yaitu sebesar 0.94. Dapat dilihat bahwa kohesivitas tenaga kependidikan di IPB lebih banyak dibentuk dari adanya kekompakan dalam tim, komunikasi, dan juga kerja sama yang baik antar rekan kerja yang meliputi aspek sosial. Para tenaga kependidikan menilai bahwa kelompok kerja mereka telah memiliki keterpaduan kelompok yang erat namun para tenaga pendidikan masih belum ingin terlibat langsung dengan kelompok tersebut.

Variabel kepuasan kerja memiliki lima dimensi yaitu kepuasan pembayaran (S1), kepuasan promosi (S2), kepuasan supervisi (S3), kepuasan rekan kerja (S4), dan kepuasan terhadap pekerjaan (S5). Dimensi kepuasan supervisi memiliki muatan faktor paling besar. Hal ini berarti bimbingan dan pemberian motivasi dari atasan memberikan pengaruh yang paling besar terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan di IPB. Namun untuk kepuasan pembayaran memiliki nilai terkecil yaitu 0.65. Tenaga kependidikan merasa bahwa gaji mereka masih belum sesuai harapan

dan terdapat sistem pembayaran yang baru sehingga mereka belum terbiasa dengan sistem pembayaran yang baru tersebut.

Dimensi-dimensi yang membentuk variabel kinerja yaitu produktivitas (K1), inisiatif atau kreativitas (K2), tanggung jawab (K3), ketelitian atau kerapian (K4), kecepatan kerja atau efisiensi (K5), kerja sama (K6), kedisiplinan (K7). Dimensi kerja sama memiliki muatan faktor yang paling besar yaitu 0.92. Hal ini menunjukkan bahwa kerja sama memiliki pengaruh yang sangat besar dalam membentuk variabel kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa adanya rekan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan di IPB. Dimensi kedisiplinan merupakan dimensi yang terkecil sebesar 0.51. Menurut wawancara dengan salah seorang Kepala Tata Usaha, hal tersebut terjadi dikarenakan para tenaga kependidikan lebih mengutamakan hasil yang dicapai sehingga tidak memanfaatkan waktu secara produktif.

#### III.4. Hubungan Kohesivitas, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Tenaga Kependidikan di IPB

Pada hasil pengujian hubungan kohesivitas, kepuasan kerja, dan kinerja tenaga kependidikan di IPB ditemukan adanya beberapa keterkaitan antarvariabel.

Tabel 3. Hasil estimasi model SEM

Variabel	Nilai estimasi faktor muatan model	t-hit  > 1.96	Kesimpulan
Kohesivitas → Kepuasan	0.65	12.61	Signifikan
Kohesivitas → Kinerja	0.47	4.19	Signifikan
Kepuasan → Kinerja	-0.51	1.67	Tidak Signifikan

#### III.5. H1 : Pengaruh kohesivitas terhadap kepuasan kerja tenaga kependidikan

Berdasarkan hasil uji-t diperoleh t-hitung 12.61, nilai t-hitung > t-tabel 1.96 maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari kohesivitas terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang menyatakan bahwa kohesivitas berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Steinhardt *et. al.* (2003) yang menyatakan bahwa kohesivitas kelompok berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

#### III.6. H2 : Pengaruh kohesivitas terhadap kinerja tenaga kependidikan

Dari hasil uji-t diperoleh t-hitung 4.19, nilai t-hitung > t-tabel 1.96 maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang positif signifikan dari kohesivitas terhadap kinerja. Hasil ini bisa diartikan bahwa kohesivitas tenaga kependidikan mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Man dan Lam (2003) yaitu kohesivitas dapat meningkatkan kinerja. Penelitian dari Woerkom dan Sanders (2011) menyatakan bahwa kohesivitas berpengaruh di antara anggota tim, sehingga kebebasan berpendapat di dalam sebuah tim memiliki efek yang positif pada kinerja individu. Zulkifli dan Yusuf (2015) menyatakan bahwa semakin tinggi kohesivitas kelompok maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

#### III.7. H3 : Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga kependidikan

Berdasarkan hasil uji-t diperoleh t-hitung 1.67, nilai t-hitung < t-tabel 1.96 maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan terhadap kinerja pada penelitian ini

tidak signifikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam keadaan kepuasan yang tinggi maupun yang rendah, tenaga kependidikan tetap memberikan kinerja yang baik. Hasil penelitian ini serupa dengan hasil penelitian Arianto (2017) yaitu kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawannya. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Koesmono (2005), Fadli *et al.* (2012), Sahlan *et al.* (2015), dan Nugroho *et al.* (2016) yang menyatakan bahwa bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil ini berbeda pula dengan penelitian Taurisa dan Ratnawati (2012) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan berbeda dengan penelitian Bianca *et al.* (2013) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara motivasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa tingkat kepuasan tenaga kependidikan yang paling rendah adalah kepuasan pembayaran. Menurut penelitian Ruvendi (2005) terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel imbalan dengan kepuasan kerja. Imbalan yang dimaksudkan berbentuk gaji, upah, tunjangan, bonus, dan insentif. Berdasarkan wawancara dengan pihak SDM didapatkan hasil bahwa kepuasan pembayaran dipengaruhi oleh adanya sistem pembayaran yang baru. Sistem pembayaran baru ini membuat para tenaga kependidikan belum terbiasa dengan hal tersebut sehingga tenaga kependidikan merasa tidak puas. Adanya hal tersebut menjadi salah satu alasan ketidakpuasan tenaga kependidikan. Namun ketidakpuasan ini tidak menurunkan kinerja.

#### IV. Kesimpulan

Kohesivitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja tenaga kependidikan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Steinhardt *et al.* (2003), Man dan Lam (2003), serta Zulkifli dan Yusuf (2015). Sebaliknya, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan. Berdasarkan wawancara dengan pihak SDM didapatkan hasil bahwa kepuasan pembayaran dipengaruhi oleh adanya sistem pembayaran yang baru. Sistem pembayaran baru ini membuat para tenaga kependidikan belum terbiasa dengan hal tersebut sehingga tenaga kependidikan merasa tidak puas. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Brahmasari dan Suprayetno (2008) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian Pratama dan Prasetya (2017) menyarankan bahwa untuk meningkatkan peran dari sistem remunerasi terhadap kepuasan kerja perlu adanya perbaikan untuk memperbaiki persepsi negatif tenaga pendidik. Kegiatan yang perlu dilaksanakan adalah melakukan evaluasi secara berkala dan juga pemberian sosialisasi terkait unsur-unsur remunerasi.

Setelah melihat hasil dari penelitian ini, dapat dirumuskan beberapa implikasi manajerial sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kepuasan kerja perlu dilakukan evaluasi kembali mengenai sistem remunerasi dan sistem insentif untuk tenaga kependidikan.
2. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, pimpinan organisasi dapat memanfaatkan kohesivitas tenaga kependidikan yang tinggi untuk kegiatan yang dapat

mendekatkan anggota-anggota divisi agar lebih saling mengenal dan terlibat dalam aktivitas kelompoknya.

3. Pimpinan organisasi dapat memfasilitasi forum komunikasi tenaga kependidikan. Forum ini dibentuk untuk menampung aspirasi, komunikasi, dan interaksi tenaga kependidikan. Adanya forum ini diharapkan dapat lebih mempererat kohesivitas tenaga kependidikan dan menimbulkan ide-ide yang baik dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

## V. Daftar Pustaka

- Amir MF. 2016. *Manajemen Kinerja Perguruan Tinggi*. Jakarta (ID): Mitra Wacana Media.
- Aoyagi MW, Cox RH, and McGuire RT. 2008. Organizational Citizenship Behavior in Sport : Relationships with Leadership, Team Cohesion, and Athlete Satisfaction. *J Applied Sport Psychology* 20:25-41.
- Arianto D. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening (Studi pada Staff PT Kepuh Kencana Arum Mojokerto). *Jurnal Ilmu Manajemen* 5(3): 1-9.
- Arifin M. 2017. Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Guru Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Wilayah Bakorwil I Jawa Timur. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen* 4(1): 36-43.
- Arifin N. 2012. Analisis Kualitas Kehidupan Kerja, Kinerja, dan Kepuasan Kerja pada CV. Duta Senenan Jepara. *Jurnal Economia* 8(1): 11-21.
- Bianca A, Katili PB, dan Anggraeni SK. 2013. Pengaruh motivasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan metode structural equation modeling. *Teknik Industri*. 1(4):334-340.
- Brahmasari IA. dan Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia). *Manajemen dan Kewirausahaan* 10(2):124-135.
- Colquitt JA, Jeffrey AL, and Michael JW. 2011. *Organizational Behaviour*. New York : McGraw-Hill.
- Dhermawan AANB, Sudibya IGA, dan Utama IWM. 2012. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan* 6(2): 173-184.
- [Dit. SDM IPB] Direktorat Sumber Daya Manusia IPB. 2010. Surat Edaran Direktur Sumber Daya Manusia IPB Nomor 243/13.23/KP/2010 tanggal 8 Januari 2010 tentang Perubahan Sistem Penilaian Kinerja Tenaga Kependidikan. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Eys M, Loughhead T, Bray SR, and Carron AV. 2009. Development of a Cohesion Questionnaire for Youth : The Youth Sport Environment Questionnaire. *J Sport ad Exercise Psychology*. 31:390-480.
- Fadli UM, Martini N, dan Diana N. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Universitas Singaperbangsa Karawang. *Jurnal Manajemen*. 9(2):678-704.

- Haryanti S. dan Cholil M. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 15(1):29-38.
- Koesmono HT. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* 7(2):171-188.
- Man DC. and Lam SSK. 2003. The Effect of Job Complexity and Autonomy On Cohesiveness in Collectivistic and Individualistic Work Groups: a Cross-Cultural Analysis. *J Organizational Behavior* 979-1001.
- Mangkuprawira S. dan Hubeis AV. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor (ID): PT Ghalia Indonesia.
- Maria M, Hadiwidjaja RD, dan Mulyana A. 2015. Pengaruh Faktor Kualitas Jasa Perguruan Tinggi Jarak Jauh (PTJJ) Terhadap Kepuasan Mahasiswa dan Niat Menyelesaikan Kuliah (Studi Kasus Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka). *Jurnal Manajemen dan Organisasi* 6(2): 117-188.
- Nugroho HR, Susilo H, dan Iqbal M. 2016. Pengaruh Job Burnout dan Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis* 37(2): 173-182.
- Pratama WA. dan Prasetya A. 2017. Pengaruh Sistem Remunerasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja pada Perguruan Tinggi. *Jurnal Administrasi Bisnis* 46(1): 52-60.
- Pratama MRBP, Musadieg MA, dan Nurtjahjono GE. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Giant Hypermarket Mall Olympic Garden Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis* 47(1): 47-55.
- Purwaningtyastuti, Wismanto B, dan Suharsono M. 2012. Kohesivitas Kelompok Ditinjau dari Komitmen Terhadap Organisasi dan Kelompok Pekerjaan. *Kajian Ilmiah Psikologi* 1(2): 179-182.
- Ruvendi R. 2005. Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. *Jurnal Ilmiah Binaniaga*. 1(1): 17-26.
- Sahlan NI, Mekel PA, and Trang I. 2015. Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi. *Jurnal EMBA* 3(1): 52-62
- Soedjono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 7(1): 22-47.
- Steinhardt MA, Dolbier CL, Gottlieb NH, and McCalister KT. 2003. The Relationship Between Hardiness, Supervisor Support, Group Cohesion, and Job Stress as Predictors of Job Satisfaction. *American J Health Promotion*. 17(6): 382-389.
- Taurisa CM. dan Ratnawati I. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Bisnis dan Ekonomi (JBE)* 19 (2):170-187.

- Tobing DSKL. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 11(1): 31-37.
- Ulfatin. dan Triwiyanto. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Wardiah ML. 2016. *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung (ID): Pustaka Setia.
- Wijanto SH. 2008. *Structural Equation Modelling (SEM) dengan LISREL 8.8: Konsep dan Tutorial*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Woerkom MV. and Sanders K. 2009. *The Romance of Learning from Disagreement. The Effect of Cohesiveness and Disagreement on Knowledge Sharing Behavior and Individual Performance Within Teams*. *J bus Psychol* 25:139-149.
- Zulkifli D. dan Yusuf U. 2015. *Hubungan Kohesivitas Kelompok dengan Kinerja Karyawan pada Bagian Pemasaran Ekspor PT Biofarma (Persero)*. Prosiding Penelitian Sivitas Akademika Unisba (Sosial dan Humaniora) ISSN: 2460-6448.