

Pengaruh lingkungan kerja, keterlibatan kerja, dan kohesivitas dalam kelompok kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Eri Sulistyorini*, Sudarmi, & Eling Purwanto Jati

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto, Indonesia

*Email of corresponding author: erisulistyorini@gmail.com



Performance

Vol. 24 No. 1, 2017
pp. 1-7
Published by Faculty of
Economics and Business
Universitas Jenderal
Soedirman
on 2 January 2017

DOI:

[10.20884/1.performance.
2017.24.1.311](https://doi.org/10.20884/1.performance.2017.24.1.311)

ISSN:

1829-6467 (Print)
2615-8094 (Online)

How to cite this article:

Sulistyorini, E., Sudarmi, &
Jati, E.P. (2017). Pengaruh
lingkungan kerja,
keterlibatan kerja, dan
kohesivitas dalam
kelompok kerja terhadap
kinerja karyawan dengan
kepuasan kerja sebagai
variabel mediasi.
Performance, 24(1), 1-7.
[https://doi.org/10.20884/
1.performance.2017.24.1.
311](https://doi.org/10.20884/1.performance.2017.24.1.311)

This article is available at:
[http://jos.unsoed.ac.id/i
ndex.php/performance/
article/view/311](http://jos.unsoed.ac.id/index.php/performance/article/view/311)

or scan this with your
mobile device



Received 21 November 2016
Revised 5 December 2016
Accepted 19 December 2016

Abstrak

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, keterlibatan kerja, dan keterpaduan dalam kelompok kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Metodologi: Penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik *saturation sampling*. Sampel penelitian ini adalah 35 karyawan KPPN Purworejo, Jawa Tengah.

Hasil: Hasil analisis data menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) menunjukkan bahwa (1) lingkungan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (2) keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) kohesivitas kelompok memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (4) kohesivitas kelompok memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, (5) kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, (6) dan kohesivitas kelompok berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kohesivitas juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja yang dimediasi secara parsial oleh kepuasan kerja karyawan.

Kata kunci: lingkungan kerja, keterlibatan pekerjaan, kohesivitas kelompok, kinerja, kepuasan kerja.

Abstract

Purpose: This research aims to analyze the effect of work environment, job involvement, and cohesiveness within the working group on employee performance with job satisfaction as a mediating variable.

Methodology: This research used survey method with saturation sampling technique. Sample of this research was 35 employees of KPPN Purworejo, Central Java.

Findings: Result of data analysis using Partial Least Square (PLS) method show that (1) work environment has positive and significant effect on employees' job satisfaction, (2) work involvement has positive but insignificant effect on employees' job satisfaction, (3) group cohesiveness has positive and significant effect on employees' job satisfaction, (4) group cohesiveness has positive and significant effect on employees' performance, (5) job satisfaction has positive and significant effect on employees' performance, and (6) group cohesiveness directly affect employee performance. In addition, cohesiveness also has indirect effect on performance which is partially mediated by job satisfaction.

Keywords: work environment, job involvement, group cohesiveness, performance, job satisfaction.

PENDAHULUAN

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta (Suwondo dan Sutanto, 2015). Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Sebagai salah satu aset vital bagi perusahaan, sumber daya manusia perlu dikelola sebaik mungkin untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi, dan masyarakat (Ambarwati, 2015). Hal ini penting dilakukan karena pencapaian tujuan serta kelangsungan perusahaan tidak hanya tergantung pada hal-hal yang bersifat materiil maupun teknologi yang canggih, tetapi juga bergantung pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.

Perkembangan IPTEK dan derasnya arus globalisasi telah membawa perubahan-perubahan dan menciptakan paradigma baru di lingkungan kerja. Keberhasilan suatu

organisasi dalam mencapai tujuan juga tidak terlepas dari faktor lingkungan kerja. Lingkungan yang menyenangkan dan memberikan rasa aman memiliki kecenderungan mempengaruhi peningkatan kinerja, karena pegawai tidak merasa terganggu dalam melaksanakan tugas-tugasnya, sehingga mereka lebih tenang, aktif, tekun, dan serius menghadapi tugas-tugasnya. Selain lingkungan kerja yang kondusif, keterlibatan kerja seorang pegawai pada kegiatan organisasi memiliki peranan penting terhadap keberhasilan perusahaan dalam pencapaian tujuan. Keterlibatan dalam pekerjaan (*job involvement*) didefinisikan sebagai tingkatan dimana individu mengidentifikasi secara psikologis dengan atau pentingnya pekerjaan pada keseluruhan kesan diri/*self-image*. Karyawan yang merasa dirinya memiliki keterkaitan psikologis dengan pekerjaannya, senantiasa merasa puas dan senang jika bisa menghabiskan sebagian besar waktu, tenaga, dan pikiran untuk pekerjaannya (Gondokusumo dan Sutanto, 2015).

Chugthai (2008) mengemukakan bahwa keterlibatan secara penuh terhadap pekerjaan membuat pegawai akan menciptakan kinerja yang baik dan akan berpartisipasi aktif dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugasnya karena hal ini dianggap penting. Kualitas perasaan terhadap pekerjaan berkaitan dengan kepuasan kerja yang dirasakan pegawai. Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap individu mengenai pekerjaannya yang mencerminkan pengalaman baik yang bersifat menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan. Kepuasan kerja akan diperoleh ketika pegawai dilibatkan dalam kegiatan yang menyangkut kepentingan dimana mereka bekerja. Tingkat keterlibatan pekerjaan yang tinggi berperan dalam membentuk kinerja, meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja, efisiensi kerja yang tinggi, serta memunculkan kepuasan kerja. Individu yang terlibat pada pekerjaan akan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi dirinya, sehingga cenderung puas terhadap pekerjaan.

Kerja tim ataupun kelompok dalam organisasi tentu membutuhkan suatu kekuatan interaksi dari anggota kelompok yang ditunjukkan dalam bentuk keramahan antar anggota kelompok, mereka biasanya senang untuk bersama-sama. Masing-masing anggota merasa bebas untuk mengemukakan pendapat dan sarannya. Anggota kelompok biasanya juga antusias terhadap apa yang ia kerjakan dan mau mengorbankan kepentingan pribadi demi kebaikan kelompoknya, ini yang biasa disebut kohesivitas kelompok. Begitu pula pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) cabang Purworejo, guna melaksanakan fungsi pokok tiap unit secara optimal, dibutuhkan kerjasama antar pegawai dengan memupuk rasa solidaritas yang tinggi dan sikap saling tolong menolong sehingga tugas yang diterima dapat berjalan dengan lancar sesuai dengan rencana. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 101/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Ditjen Perbendaharaan, maka tugas KPPN Purworejo adalah melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan bendahara umum, penyaluran pembiayaan atas beban anggaran, serta penatausahaan penerimaan dan pengeluaran negara melalui dan dari kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Walaupun termasuk tipe kecil (KPPN A2), tetapi kantor ini mempunyai sejarah panjang dalam perjalanannya.

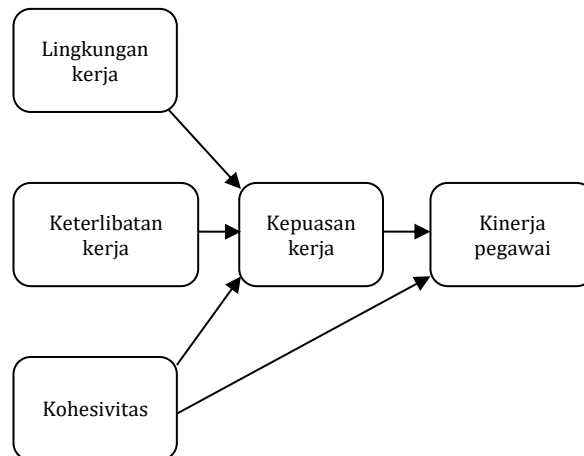
Pada awalnya KPPN bernama KBN yang didalamnya terdiri dari Kantor Perbendaharaan Negara (KPN) Purworejo, Kantor Kas Negara (KKN) Purworejo dan Satker Kanwil DJA Semarang di Purworejo, selanjutnya tahun 1990 dilakukan reorganisasi kantor di lingkungan Direktorat Jenderal Anggaran, Kantor Kas Negara dan Kantor Perbendaharaan Negara digabung menjadi satu untuk meningkatkan layanan satu atap menjadi Kantor Perbendaharaan dan Kas Negara (KPKN). Pada tahun 2004, dengan dikeluarkannya Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 32/KMK.01/2004, KPKN Purworejo berubah menjadi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Purworejo. Pergantian nama yang diikuti perubahan sistem operasional tersebut merupakan suatu usaha KPPN dalam meningkatkan kinerjanya supaya dapat memberikan pelayanan terbaik pada masyarakat. Hal ini dapat dilihat dari standar waktu penyelesaian SP2D (Surat Perintah Pencairan Dana) yang tadinya 6 hari meningkat menjadi 2 hari dan sekarang dalam kurun waktu 1 jam sudah dapat dihasilkan *advise list* dan SP2D yang merupakan data yang dikirim ke bank sebagai pedoman pengeluaran dana yang ditujukan pada Satker (Satuan Kerja).

Dalam melaksanakan tugasnya secara maksimal, pegawai yang bekerja di KPPN memiliki latar belakang pendidikan yang dapat mendukung kinerja mereka. Penerimaan pegawai dengan pendidikan SLTA terakhir dilakukan pada tahun 1985, pada tahun-tahun selanjutnya, penerimaan pegawai di KPPN berasal dari S1 jurusan tertentu dan STAN (Sekolah Tinggi Akuntansi Negara). Hal ini dikarenakan agar pegawai memiliki keselarasan dan keterkaitan psikologis antara ilmu pendidikan yang mereka tempuh dengan pekerjaan mereka. Lingkungan kerja yang kondusif dan kohesivitas merupakan faktor penting lainnya yang dapat meningkatkan kepuasan pegawai dalam bekerja serta menunjang kinerja secara optimal. Sejalan dengan wacana mengenai akan adanya Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN), maka hal tersebut akan mempengaruhi kepuasan serta kinerja para pegawai dalam menjalankan fungsi dan tugas pokok yang sebelumnya telah ada. Berdasarkan uraian

tersebut, maka penulis tertarik untuk mengetahui kepuasan kerja pegawai dengan melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Keterlibatan Kerja, dan Kohesivitas dalam Kelompok Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Aspek Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Cabang Purworejo”.

PERUMUSAN HIPOTESIS

Perumusan model penelitian:



Gambar 1. Model penelitian

Hipotesis:

- H₁ = Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- H₂ = Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- H₃ = Kohesivitas dalam kelompok kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
- H₄ = Kohesivitas dalam kelompok kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
- H₅ = Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
- H₆ = Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kohesivitas dalam kelompok kerja terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPPN Purworejo sebanyak 35 orang. Prosedur penarikan sampel menggunakan metode sampling jenuh (Sugiyono, 2009; Sulyanto, 2011). Penelitian ini menggunakan metode analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan langkah-langkah (Ghozali, 2008): (1) merancang model struktural (*inner model*); (2) merancang model pengukuran (*outer model*); (3) mengkonversi diagram jalur ke dalam sistem persamaan; (4) estimasi parameter; (5) evaluasi *goodness of fit*; dan (6) pengujian hipotesis (*resampling bootstrapping*).

HASIL

Uji *convergent validity*

Berdasarkan *output* analisis *Partial Least Square*, diketahui bahwa KK5 indikator dari konstruk keterlibatan kerja dan KEP5 indikator dari kepuasan kerja nilai loadingnya kurang dari 0,50, sehingga kita drop dari analisis. Setelah kita drop indikator-indikator yang *factor loading*-nya di bawah 0,50, kita *run* kembali. Hasil *loading factor* menunjukkan model telah memenuhi *convergent validity*. Sehingga, indikator dari variabel lingkungan kerja, keterlibatan kerja, kohesivitas dalam kelompok kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dapat digunakan dalam model serta siap untuk dianalisis.

Uji *discriminant validity*

Nilai *square root of average variance extracted* untuk masing-masing variabel dapat dilihat lebih jelas pada Tabel 1. Sedangkan, koefisien korelasi antar variabel dapat dilihat pada Tabel 2. Berdasarkan data pada Tabel 1 dan Tabel 2, dapat diketahui bahwa nilai masing-masing koefisien korelasi antar variabel lebih kecil dari nilai *square*

root of average variance extracted-nya. Dengan demikian, maka dapat dinyatakan bahwa variabel lingkungan kerja, keterlibatan kerja, kohesivitas dalam kelompok kerja, kepuasan kerja, dan kinerja dalam penelitian ini telah memenuhi *diskriminant validity*.

Tabel 1. Nilai AVE dan *square root of AVE*

Variabel	AVE	<i>Square root of AVE</i>
Keterlibatan kerja	0,648	0,805
Lingkungan kerja	0,616	0,785
Kohesivitas	0,469	0,685
Kepuasan kerja	0,602	0,776
Kinerja	0,687	0,829

Tabel 2. Koefisien korelasi antar variabel

Variabel	KK	LK	KH	KEP	KIN
KK	0.805				
LK	0.404	0.785			
KH	0.589	0.642	0.685		
KEP	0.471	0.596	0.683	0.776	
KIN	0.558	0.557	0.622	0.600	0.829

Uji *composite reliability*

Hasil uji *composite reliability* dapat dilihat pada Tabel 3. Berdasarkan data pada Tabel 3, dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* variabel penelitian masing-masing lebih besar dari 0,700. Dengan demikian, maka variabel keterlibatan kerja, lingkungan kerja, kohesivitas dalam kelompok kerja, kepuasan kerja, dan kinerja dinyatakan *reliable*.

Tabel 3. Hasil uji *composite reliability*

Variabel	<i>Composite reliability</i>
Keterlibatan kerja	0,879
Lingkungan kerja	0,889
Kohesivitas	0,814
Kepuasan kerja	0,856
Kinerja	0,916

Koefisien determinasi

Berdasarkan hasil analisis *Partial Least Square* (PLS), dapat dijelaskan bahwa besarnya pengaruh variabel keterlibatan kerja, lingkungan kerja, dan kohesivitas dalam kelompok kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 51,5 persen. Sedangkan, besarnya pengaruh variabel kohesivitas dalam kelompok dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 44,4 persen.

Analisis model struktural

Hasil uji signifikansi koefisien *path* dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 4. Berdasarkan data pada Tabel 4, dapat diketahui bahwa: (1) nilai t_{hitung} variabel keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,903 dengan nilai koefisien *path* (β) sebesar 0,095; (2) nilai t_{hitung} variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 3,686 dengan nilai koefisien *path* (β) sebesar 0,263; (3) nilai t_{hitung} variabel kohesivitas dalam kelompok terhadap kepuasan kerja sebesar 4,902 dengan nilai koefisien *path* (β) sebesar 0,458; (4) nilai t_{hitung} variabel kohesivitas dalam kelompok terhadap kinerja pegawai sebesar 3,394 dengan nilai koefisien *path* (β) sebesar 0,398; dan (5) nilai t_{hitung} variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 2,473 dengan nilai koefisien *path* (β) sebesar 0,327.

Tabel 4. Koefisien parameter dan nilai statistik antar variabel

	<i>Original sample</i> (O)	<i>Sample mean</i> (M)	<i>Standard deviation</i> (STDEV)	t statistik
KK -> KEP	0,095	0,16	0,105	0,903
LK -> KEP	0,263	0,265	0,071	3,686
KH -> KEP	0,458	0,461	0,094	4,902
KH -> KIN	0,398	0,355	0,117	3,394
KEP -> KIN	0,327	0,353	0,132	2,473

Pengujian hipotesis

Nilai t statistik untuk pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada Tabel 4 di atas sebesar $3,686 > 2,045$. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja diterima. Nilai t statistik untuk pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja pada Tabel 4 di atas sebesar $0,903 < 2,045$. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja ditolak. Nilai t statistik untuk pengaruh kohesivitas dalam kelompok terhadap kepuasan kerja pada Tabel 4 di atas sebesar $4,902 > 2,045$. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kohesivitas dalam kelompok berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja diterima. Nilai t statistik untuk pengaruh kohesivitas dalam kelompok terhadap kinerja pegawai pada Tabel 4 di atas sebesar $3,394 > 2,045$. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kohesivitas dalam kelompok berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai diterima. Nilai t statistik untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Tabel 4 di atas sebesar $2,473 > 2,045$. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai diterima.

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa kohesivitas dalam kelompok berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi kepuasan kerja. Besarnya pengaruh langsung adalah $0,398$, sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar $0,150$ hasil dari $0,258 \times 0,327$ (dari Tabel 4). Karena koefisien pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung, jadi hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja hanya memediasi secara parsial hubungan antara kohesivitas dalam kelompok terhadap kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian pada hipotesis pertama, diketahui bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai KPPN Purworejo. Adanya pengaruh ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang tercipta, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung temuan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan [Yunanda \(2012\)](#) yang menyatakan adanya pengaruh secara signifikan antara variabel lingkungan kerja (X) terhadap variabel kepuasan kerja (Z) pada karyawan Perusahaan Umum Jasa Tirta I. Pengujian dari hipotesis kedua menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPPN Purworejo. Hubungan tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja tidak selalu diikuti dengan semakin tingginya keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana pegawai memandang pekerjaan mereka. Keterlibatan kerja dapat diukur dari derajat sejauh mana karyawan merasa berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaannya atau sampai sejauh mana pegawai mencari beberapa ekspresi diri dan aktualisasi dalam pekerjaannya.

Hal ini mengindikasikan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi tidak selalu diikuti dengan kepuasan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, karena keterlibatan kerja mereka merupakan wujud tanggungjawab terhadap tugas-tugas yang diberikan kantor menurut *job description* yang telah ditentukan, terlepas dari keadaan emosional yang senang ataupun tidak senang dengan pekerjaan yang mereka terima. Selain itu, keterlibatan kerja dianggap penting apabila keputusan yang diambil berpengaruh terhadap kinerja mereka. Sedangkan, kepuasan kerja dilatarbelakangi perasaan yang berasal dari masing-masing pegawai, sehingga tidak ada tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak karena setiap pegawai memiliki standar kepuasan yang berbeda-beda. Keterlibatan pegawai yang tinggi terhadap pekerjaannya, tidak selalu diikuti dengan kepuasan pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Hal tersebut dapat terjadi karena KPPN Purworejo memiliki SOP (*Standard Operating Procedures*) yang mengatur standar operasional pada kantor agar tercipta keteraturan dalam penyelesaian pekerjaan. Karena kesibukan serta beban kerja yang berbeda-beda di tiap seksi, maka remunerasi (tambahan penghasilan) yang diberikan pun berbeda. Seperti penempatan kepala seksi pun diatur oleh kantor pusat, sehingga pegawai harus menerima posisi maupun seksi yang diberikan kepada mereka, baik seksi dengan kesibukan yang tinggi dan menerima remunerasi yang tinggi ataupun di seksi dengan kesibukan dan beban kerja yang lebih rendah dengan remunerasi yang rendah.

Pegawai yang memiliki jabatan pelaksana, penempatan dimusyawarahkan oleh Kepala Kantor bersama Kasie yang akan memimpin pelaksana tersebut, sehingga pelaksana harus menerima seksi mana yang mereka terima serta pimpinan yang akan memimpin kinerja mereka. Beberapa hal tersebut yang mendukung hasil penelitian ini, bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPPN

Purworejo. Pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa kohesivitas dalam kelompok berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pegawai KPPN Purworejo. Hal ini menunjukkan semakin tinggi tingkat kohesivitas dalam kelompok dapat menimbulkan suatu kepuasan tersendiri dalam bekerja bagi para pegawai di KPPN Purworejo. Pendapat ini didukung pula dari hasil penelitian [Oktaviansyah \(2008\)](#) yang menyebutkan bahwa pada kelompok yang kohesivitasnya tinggi akan memiliki tingkat ketertarikan pada anggota dan kelompok yang kuat, adanya kepuasan pada kelompok sehingga menimbulkan iklim kerjasama yang baik.

Pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa kohesivitas dalam kelompok berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai KPPN Purworejo. Hal ini menunjukkan semakin tinggi tingkat kohesivitas dalam kelompok dapat mendorong pegawai KPPN Purworejo untuk bekerja lebih optimal guna memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Hasil penelitian ini mendukung temuan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan [Al-Rawi \(2008\)](#). Pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Purworejo. Hal ini menunjukkan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dapat mendorong pegawai KPPN Purworejo untuk bekerja lebih optimal guna memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Hasil penelitian ini mendukung temuan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan [Soegihartono \(2012\)](#) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawaidi PT Alam Kayu Sakti Semarang. Pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa kohesivitas dalam kelompok berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi kepuasan kerja. Namun, kepuasan kerja hanya memediasi secara parsial hubungan antara kohesivitas dalam kelompok terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

KPPN Purworejo sebaiknya berusaha meningkatkan kepuasan kerja pegawainya dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Hal yang dapat dilakukan yaitu dengan senantiasa meningkatkan fasilitas yang diberikan pada pegawai seperti penyediaan ruangan kerja yang bersih, nyaman, dan tidak terlalu bising. Fasilitas lain yang bisa diberikan yaitu tempat parkir yang luas khusus pegawai dan tamu, tempat ibadah yang nyaman, peralatan dan perlengkapan kantor yang lengkap, serta fasilitas lain yang dapat menunjang kinerja pegawai. Keterlibatan kerja yang tinggi tidaklah selalu menunjukkan bahwa pegawai tersebut puas terhadap pekerjaannya, tetapi bisa jadi merupakan wujud tanggungjawab terhadap pekerjaan yang telah tertuang pada SOP (*Standard Operating Procedures*). Pada KPPN Purworejo, hal yang dapat meningkatkan kepuasan pegawai yaitu melibatkan mereka pada pengambilan keputusan yang berpengaruh pada kinerjanya. Misalkan menghargai pendapatan yang mereka sampaikan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan, memberikan apresiasi terhadap keberhasilan pegawai dalam bekerja, bersikap adil, dan tidak memandang sebelah mata pendapat pegawai menurut golongan maupun jabatan.

KPPN Purworejo yang terdiri dari beberapa seksi tentu mengutamakan kohesivitas dalam kelompok kerja karena alur kerja yang mereka lakukan dilaksanakan secara berkesinambungan, sehingga kerjasama, kesatuan visi dan misi, serta toleransi antar anggota kelompok dalam menyelesaikan pekerjaan perlu dipupuk di dalam diri masing-masing individu. Guna mendukung terciptanya kohesivitas tersebut, maka sebaiknya KPPN Purworejo secara berkala mengadakan kegiatan *outbond*, rekreasi pegawai beserta keluarga, dan rapat-rapat rutin untuk menyatukan visi dan misi kerja yang diharapkan dapat menimbulkan rasa puas pada anggota kelompok dan akan berpengaruh positif terhadap produktifitas kerja mereka. Hal yang sebaiknya dilakukan pegawai KPPN Purworejo pada tiap seksi yaitu memiliki sifat toleransi antar anggota kelompok, misalkan dengan membantu pekerjaan rekan kerja yang belum selesai, memiliki kesadaran bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah kerja kelompok sehingga tugas yang menjadi bagianya diselesaikan tepat waktu dan teliti agar tidak menghambat proses operasional dalam kelompok. Menjalin hubungan yang baik antar rekan kerja juga salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mempererat psikologis antar pegawai sehingga tugas dalam kelompok tersebut dikerjakan secara maksimal secara bersama-sama.

Subbagian Umum yang merupakan seksi pada KPPN Purworejo yang mengurus masalah kepegawaian sebaiknya menelaah faktor-faktor yang dapat meningkat kepuasan dan kinerja pegawai. Hal yang sebaiknya dilakukan yaitu memberikan tunjangan sesuai beban kerja, membayar uang lembur apabila pegawai melakukan pekerjaan lebih dari jam kerja, serta memberikan penghargaan apabila pegawai bekerja lebih baik. Guna meningkatkan kinerja pegawai KPPN Purworejo, instansi ini harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat menciptakan kepuasan kerja para pegawai. Cara yang dapat dilakukan yaitu dengan pemberian imbalan berupa gaji serta tunjangan yang sesuai dengan beban dan kesibukan kerja, memberikan kesempatan pegawai

berpartisipasi dalam pembuatan kesepakatan bersama, dan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja pegawai dari atasan sebagai bentuk perhatian dan motivasi. Tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai KPPN Purworejo diharapkan dapat meningkatkan kinerja mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Rawi, K. (2008). Cohesiveness within teamwork: The relationship to performance. *Education, Business, and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 1(2), 92-106.
- Ambarwati, N. (2015). Pengaruh motivasi dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan sebagai variabel moderasi di puskesmas Grobogan Kabupaten Grobogan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(2).
- Chugthai, A.A. (2008). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behaviour. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2), 169-183.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling: Metode alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (edisi kedua). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gondokusumo, S. dan Sutanto, E.M. (2015). Motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 17(2), 196-206.
- Oktaviansyah, A.D. (2008). Hubungan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen organisasi pada karyawan Universitas Muhamadiyah Surakarta. *Jurnal Ilmiah Berkala Psikologi*, 10(1), 58-67.
- Soegihartono. (2012). Pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan mediasi komitmen (di PT. Alam Kayu Sakti Semarang). *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 3(1), 123-140.
- Sugiyono. (2009). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suliyanto. (2011). *Ekonometrika terapan: Teori & aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Suwondo, D.I. dan Sutanto, E.M. (2015). Hubungan lingkungan kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 17(2), 145-154.
- Yunanda, M.A. (2012). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan: Studi pada perum jasa Tirta I Malang bagian Laboratorium Kualitas Air. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 1(1).