Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi e-ISSN: 2549-4236, p-ISSN: 1411-8939
Lembaga Penellitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
Vol 24, No 3 (2024): Oktober, 2897-2907
DOI: 10.33087/jiubj.v24i3.5621

Pengaruh Kohesivitas Kelompok dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana, Sekretariat Kabinet

Dien Listyarini
PIO Sains, Magister Psikologi, Universitas Gunadarma
Correspondence: dienlistyarini@gmail.com

Abstrak. Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana (SDMOT), Sekretariat Kabinet mengalami penurunan kinerja pada tahun 2018, dimana layanan kepegawaian turun 6,98%, pemanfaatan diklat turun 7,77% dan kepuasan output layanan Kepegawaian turun 7,71%. Penurunan tersebut ditengarai karena kurangnya kohesivitas kelompok dan motivasi kerja pegawai Biro SDMOT. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kohesivitas kelompok dan motivasi kerja terhadap kinerja Biro SDMOT. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sementara uji validitas menggunakan *expert judgement*, daya diskriminasi menggunakan teknik analisis item *total correlation*, dan reliabilitas menggunakan analisis varian *alpha cronbach*, sementara analisa data menggunakan teknik *multiple regression*. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan kohesivitas kelompok yang sangat kuat dengan kinerja. Nilai *Adjusted* R^2 kohesivitas kelompok terhadap kinerja adalah 0,644, yang berarti kohesivitas kelompok memiliki kontribusi sebanyak 64,4% terhadap kinerja. Motivasi kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja. Nilai *Adjusted* R^2 sebesar 0,678, sehingga motivasi kerja berkontribusi sebesar 67,8% terhadap kinerja. Secara bersama-sama kohesivitas kelompok dan motivasi kerja terhadap kinerja terlihat dari koefisien korelasi (R) sebesar 0,861 yang menunjukan adanya hubungan yang sangat kuat antara variabel bebas kohesivitas kelompok dan motivasi kerja dengan variabel terikat kinerja. Sumbangan kohesivitas kelompok dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja adalah sebesar 72,7%, sementara 27,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Kata Kunci: kohesivitas kelompok, motivasi kerja, kinerja.

Abstract. *The Bureau of Human Resources, Organization, and Administration (SDMOT) of the Cabinet Secretariat experienced a performance decline in 2018, with personnel services decreasing by 6.98%, training utilization decreasing by 7.77%, and satisfaction with personnel service output decreasing by 7.71%. This decline is suspected to be due to a lack of group cohesiveness and work motivation among SDMOT employees. The purpose of this research is to determine the impact of group cohesiveness and work motivation on the performance of the SDMOT Bureau. This study uses a quantitative approach. Validity testing was conducted using expert judgment, discrimination power using the item-total correlation analysis technique, and reliability using Cronbach's alpha variance analysis, while data analysis used multiple regression techniques. The results show a very strong relationship between group cohesiveness and performance. The adjusted R2 value of group cohesiveness on performance is 0.644, which means that group cohesiveness contributes 64.4% to performance. Work motivation has a significantly positive effect on performance. The adjusted R2 value is 0.678, indicating that work motivation contributes 67.8% to performance. Together, group cohesiveness and work motivation on performance are seen from the correlation coefficient (R) of 0.861, which shows a very strong relationship between the independent variables of group cohesiveness and work motivation with the dependent variable performance. The combined contribution of group cohesiveness and work motivation to performance is 72.7%, while 27.3% is influenced by other variables outside the study.*

Keywords*: group cohesiveness, work motivation, performance.*

PENDAHULUAN

Peran Departemen/Biro Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi untuk menangani segala hal yang berkaitan dengan kepegawaian menjadikan departemen/biro ini mutlak ada, bahkan sejak awal pembentukan organisasi. Tugas Departemen/Biro SDM meliputi perekrutan pegawai, penanganan hak-hak pegawai, penyediaan pelatihan bagi pegawai, hingga pengurusan pegawai pensiun. Departemen/Biro SDM pada akhirnya lebih banyak disibukkan dengan pekerjaan yang sifatnya rutin dan administratif. Berbagai perubahan di lingkungan bisnis telah menyebabkan pergeseran dalam urusan pentingnya manajemen sumber daya manusia dan fungsi sumber daya manusia. Departemen SDM diberi kesempatan mengambil peran

penting dalam tim manajemen. Hal ini terjadi karena fungsi SDM sedang berubah menjadi fungsi manajemen yang penting (Taufiqurokhman, 2009).

Dalam beberapa tahun terakhir, perubahan-perubahan dalam bidang politik, teknologi, dan lingkungan telah mempengaruhi bagaimana mengatur organisasi. Peneliti telah menginvestigasi penyebab, kecenderungan, dan implikasi dari perubahan organisasi dan pendekatan-pendekatan untuk mengatasi perubahan tersebut. Sejak awal tahun 2000, perubahan peran SDM terjadi, di mana semakin menjauhkan SDM dari kegiatan administratif menjadi strategi bisnis (Ryckebush, 2017).

Dalam transformasi SDM (*Human Resource/HR Transformation*), Ulrich (2009) menjelaskan, bahwa SDM kini memiliki 3 (tiga) peran, yaitu sebagai *business partner*, dimana SDM memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan strategi organisasi. Tugas SDM dalam hal ini diantaranya menjelaskan strategi organisasi, menyediakan strategi SDM atau memimpin fungsi SDM yang mendukung keberhasilan organisasi. Departemen/Biro SDM diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk pengembangan dan mencetak prestasi dari seluruh rencana dan tujuan organisasi. Peran strategis Sumber Daya Manusia diantaranya adalah membuat perencanaan strategis sumber daya manusia secara keseluruhan dan melakukan pengembangan bagi Departemen/Biro Sumber Daya Manusia itu sendiri.

Peran kedua SDM sebagai *center of expertise*, dimana SDM memiliki tugas yang berkaitan dengan perekrutan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, pemberian *reward* bagi pegawai serta hubungan baik dengan pegawai. *Center of Expertise* mencakup pula keahlian dalam membuat lingkungan kerja di mana orang menjadi termotivasi, berkontribusi, dan berbahagia. Peran terakhir SDM sebagai s*hared service center*, dimana fungsi ketiga model SDM Ulrich ini, SDM menjaga praktik-praktik secara internal yang terdiri dari transaksi/layanan SDM dan transformasi SDM. Contoh transaksi/layanan SDM diantaranya administrasi penggajian, pelatihan dan perekrutan. Sementara transformasi SDM melakukan implementasi strategi, membagi tanggung jawab SDM dan kegiatan lain yang erat kaitannya dengan organisasi (Ulrich (2009). Departemen/Biro sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi memberikan kontribusi kepada organisasi dan melakukan pengukuran secara berkala fungsi Departemen/Biro Sumber Daya Manusia dalam organisasi. Praktisi sumber daya manusia membantu menciptakan budaya organisasi yang tepat, memastikan kepuasan pegawai, dan mengukur hasil dari inisitatif organisasi. Dalam hal ini, Departemen/Biro Sumber Daya Manusia menjalankan fungsi sebagai agen perubahan bagi unit kerja lain.

Keberhasilan suatu organisasi biasanya terlihat dari keberhasilan organisasi tersebut mencapai tujuan organisasinya. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Bernadin & Russell (2013) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari prestasi kerja yang telah dicapai seorang karyawan dengan fungsi tugasnya pada periode tertentu. Dengan mengacu pada konsep modern sumber daya manusia seperti telah diuraikan di atas, maka kinerja Departemen/Biro Sumber Daya Manusia dapat dilihat dari tingkat kepuasan pegawai terhadap pelayanan yang diberikannya. Hal ini tidak hanya berlaku pada organisasi yang bergerak di bidang swasta, tetapi juga pada organisasi/instansi pemerintah. Transformasi sumber daya manusia modern juga telah dilakukan oleh salah satu instansi pemerintah yang bertanggung jawab langsung pada Presiden, yaitu Sekretariat Kabinet.

Pada tahun 2015 melalui Keputusan Sekretaris Kabinet Nomor 4 Tahun 2015, Sekretariat Kabinet melakukan restrukturisasi organisasi, yang mengubah Biro Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana menjadi Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana (SDMOT). Perubahan pada Biro tersebuat tidak hanya pada pergantian nama saja, namun fungi SDM modern juga telah mulai diterapkan. Biro SDM, Organisasi, dan Tata Laksana mulai melakukan fungsi sebagai *business partner*, *center of expertise*, dan *shared service center*. Seiring juga dengan semangat reformasi birokrasi yang digaungkan pemerintah, Seketariat Kabinet semakin giat memperbaiki diri. Untuk memastikan pelaksanaan reformasi birokrasi, Sekretariat Kabinet membentuk Biro Akuntabilitas Kinerja dan Reformasi Birokrasi. Biro tersebut memonitor sekaligus melakukan survei tentang pelaksanaan reformasi birokrasi di unit kerja masing-masing. Demikian juga terhadap Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana (SDMOT), dimana survei tentang kepuasan layanan Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi dan Tata Laksana dilakukan oleh Biro Akuntabilitas Kinerja dan

Reformasi Birokrasi pada tiga jenis layanan yaitu: survei layanan kepegawaian, survei tingkat pemanfaatan diklat, dan survei kepuasan output layanan kepegawaian. Survei ini telah dilakukan selama dua tahun.

Berdasarkan survei yang dilakukan atas kinerja Biro SDMOT tahun 2018 pada tanggal 11 Januari 2019, apabila dibandingkan kinerja tahun 2018 dengan tahun 2017, diperoleh hasil dimana terdapat penurunan kinerja pada ketiga aspek yg dinilai, yaitu Layanan Kepegawaian mengalami penurunan sebesar 6,98%, Pemanfaatan Diklat turun sebesar 7,77% dan Kepuasan Output Layanan Kepegawaian turun sebanyak 7,71%.

Penurunan kinerja ini membuat Biro SDMOT harus melakukan refleksi dan introspeksi diri untuk menemukan apa kemungkinan yang menjadi penyebab penurunan kinerja. Kondisi dan perilaku pegawai dalam suatu organisasi sangat menentukan kinerja organisasi tersebut. Fenomena yang seringkali terjadi adalah kinerja suatu organisasi terganggu karena berbagai perilaku pegawai di dalamnya. Bagaimana perilaku pegawai dalam organisasi tidak dapat terlepas dari kelekatan (kohesivitas) pegawai terhadap kelompok kerja.

Menurut Munandar (2001) kohesivitas kelompok adalah kesepakatan para anggota terhadap sasaran kelompok serta saling menerima antar anggota kelompok. Semakin para anggota kelompok saling tertarik dan makin sepakat mereka terhadap sasaran, makin lekat kelompoknya. Dalam hal ini, pegawai di Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana memiliki keinginan lebih untuk berkerja sama, berkomunikasi satu sama lain secara intensif, memecahkan masalah bersama-sama dan mengoordinasikan tugas-tugas mereka melalui masukan dari seluruh kelompok dalam Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana. Keuntungan-keuntungan ini hanya bisa direalisasikan melalui kohesivitas kelompok.

Kekompakan kelompok kerja juga akan memberikan rasa nyaman dalam bekerja dan menumbuhkan motivasi yang tinggi bagi pegawai untuk bekerja secara maksimal, guna menyelesaikan tugas-tugas yang telah diamanahkan kepadanya. Memang kekompakan yang terlihat dari luar dapat dijadikan salah satu tolok ukur kekompakan pegawai dalam mengerjakan pekerjaan. Namun kohesivitas pegawai dengan kelompok kerjanya tidak dapat serta merta diukur dari kekompakan yang terlihat dari luar. Kohesivitas lebih dalam dari sekedar kekompakan yang tampak di luar, karena di dalam kohesivitas tidak rasa kebersamaan dan interaksi yang intensif, tetapi terdapat juga kesamaan target dan keinginan untuk terus bersatu demi mencapai keberhasilan kelompok.

Kohesivitas menjadi hal yang patut dicermati oleh Biro SDMOT dalam masalah penurunan kinerja ini, mengingat dalam berbagai kegiatan informal yang diselenggarakan oleh Biro SDMOT, terlihat keengganan pegawai untuk turut berpartisipasi secara aktif di dalamnya. Memang hal ini belum dapat dibuktikan bahwa kohesivitas pegawai Biro SDMOT rendah, tetapi secara teori dikatakan bahwa kohesivitas berbanding lurus dengan kinerja. Sehingga, apabila kohesivitas kelompok dalam Biro SDMOT rendah, maka yang terjadi di dalam kelompok adalah rendahnya antusiasme anggota kelompok untuk terus bersatu untuk mencapai target bersama, sehingga pada akhirnya membuat capaian/kinerja organisasi menjadi rendah juga. Selain kohesivitas kelompok, hal lain yang menjadi faktor bagi penurunan kinerja adalah rendahnya motivasi kerja pegawai. Robbins (2006); Setiawan (2015) mengemukakan, bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Apabila pegawai merasa kurang termotivasi, maka pegawai tidak akan mengeluarkan upaya maksimal untuk berusaha mememuhi target organisasi. Oleh karena itu, motivasi kerja yang rendah akan mengakibatkan menurunnya kinerja organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kohesivitas kelompok dan motivasi kerja pegawai terhadap kinerja Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana, Sekretariat Kabinet.

Kajian Teori

Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata *perfomance.* Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2000); (Purba & Primayoga, 2017), kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Bernadin & Russell (2013) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari prestasi kerja yang

telah dicapai sorang karyawan dengan fungsi tugasnya pada periode tertentu.

Suranto (2006) menyatakan, kinerja adalah gambaran mengenai bagaimana sesorang (baik pimpinan maupun anggota) melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, peranan dalam perkantoran. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Keterampilan dasar yang dibawa seseorang ke tempat kerja berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan dalam hubungan interpersonal, dan kecakapan teknis. Keterampilan ini diperlukan dalam kinerja karena merupakan aktivitas yang muncul pada seseorang akibat suatu proses dari pengetahuan, kemampuan, kecakapan hubungan interpersonal, dan kecakapan teknis. Upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Tingkat keterampilan berhubungan dengan sesuatu yang "dapat dilakukan", sedangkan upaya berkaitan dengan sesuatu yang "akan dilakukan".

Kohesivitas Kelompok

McShane & Glinow (2003) mengatakan, bahwa kohesivitas kelompok merupakan perasaan daya tarik individu terhadap kelompok dan motivasi mereka untuk tetap bersama kelompok dimana hal tersebut menjadi faktor penting dalam keberhasilan kelompok. Pegawai merasa kompak adalah ketika mereka percaya kelompok mereka akan membantu mereka dalam menyelesaikan tujuan, saling mengisi kebutuhan mereka atau memberikan dukungan sosial selama krisis. Pengertian kohesivitas yang juga dikemukakan Greenberg & Baron (2003) adalah bentuk dari kuatnya keinginan dari anggota kelompok untuk tetap dapat menjadi anggota kelompok tersebut. Tingginya kohesivitas kelompok kerja berarti tiap anggota dalam kelompok saling berinteraksi satu sama lain, mendapatkan tujuan mereka dan saling membantu tiap pertemuan dan bila kelompok kerja tidak kompak maka tiap anggota kelompok akan saling tidak menyukai satu sama lain.

Robbins (2006) menyatakan, bahwa kohesivitas kelompok adalah sejauh mana anggota merasa tertarik satu sama lain dan termotivasi untuk tetap berada dalam kelompok tersebut. Misalnya, pegawai suatu kelompok kerja yang kompak karena menghabiskan banyak waktu bersama, atau kelompok yang berukuran kecil menyediakan sarana interaksi yang lebih intensif, atau kelompok yang telah berpengalaman dalam menghadapi ancaman dari luar menyebabkan anggotanya lebih dekat satu sama lain. Kohesivitas sebagai perasaan kebersamaan (*we-ness*) yang membantu kelompok untuk dapat tetap bersatu (Kreitner & Kinicki, 2005).

Motivasi Kerja

Motivasi yang bahasa latinnya adalah movere memiliki makna dorongan atau menggerakkan. Danim (2004) mengatakan, bahwa motif adalah suatu pengertian yang mengandung semua alat penggerak alasan-alasan atau dorongan-dorongan dalam diri manusi yang menyebabkan seseorang beberbuat sesuatu. Menurut Handoko (2003) motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melaksanakan kegiatan guna mencapai tujuan. Dengan kata lain motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi demi tercapainya tujuan organisasi. Menurut Kreitner & Kinicki (2005), motivasi adalah mengarahkan dalam memutuskan seberapa besar upaya untuk mengerahkan usaha dalam situasi tertentu. Kreitner & Kinicki (2005) mendefinisikan motivasi sebagai proses psikologis yang menyebabkan munculnya suatu tindakan yang memiliki arah utuk mencaai tujuan tertentu.

Mas'ud (2004) mendefinisikan motivasi sebagai pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak. Motivasi dibutuhkan oleh setiap pegawai untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki motivasi. Setiap orang mempunyai sesuatu yang dapat memicu (menggerakkan) baik itu berupa kebutuhan material, emosional, spritual, maupun nilai-nilai atau keyakinan tertentu.

Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 tahun 2017 tentang manajemen pegawai negeri sipil, PNS merupakan bagian dari pegawai aparatur sipil negara. Pasal 1 ayat 2 menjelaskan bahwa pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan

peraturan perundang-undangan. Sedangkan Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.

METODE

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana. Pengertian sampel menurut Sugiyono (2012) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel yang diambil dari populasi tersebut harus betul-betul *representative* (mewakili). Ukuran sampel merupakan banyaknya sampel yang akan diambil dari suatu populasi.

Menurut Arikunto (2012) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan yang dinamakan sampel jenuh, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya. Dalam penelitian ini, karena jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka peneliti mengambil 100% dari jumlah populasi yang ada pada Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana.

Berdasarkan data, jumlah pejabat dan pegawai di dalam Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana seluruhnya berjumlah 40 (empat puluh) orang. Namun agar hasil penelitian lebih akurat, peneliti juga merupakan pegawai di Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana, tidak menjadi sampel dalam penelitian ini, sehingga jumlah sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini berjumlah 39 (tiga puluh sembilan) orang, dengan rincian 13 (tiga belas) orang adalah pejabat eselon IV sampai dengan eselon II, dan 26 (dua puluh enam) orang adalah pegawai non eselon.

Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian dibantu dengan menggunakan kuesioner, yang berisi: identitas diri responden, skala kohesivitas kelompok, skala motivasi kerja, dan skala kinerja. Identitas diri responden terdiri dari: jenis kelamin, jabatan, tingkat pendidikan, dan lama bekerja. Sesuai dengan tujuan penelitian untuk menguji secara empiris pengaruh kohesivitas kelompok dan motivasi kerja terhadap kinerja Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana, maka teknik analisa data yang akan digunakan adalah *multiple regression* atau regresi berganda.

Goodwin (2010) menyebutkan bahwa dalam pendekatan *multivariate* mengukur hubungan antar dua atau lebih variabel (terkadang lebih dari dua). Di dalamnya terdapat dua jenis teknik, yaitu *simple regression* dan *multiple regression*. *Simple regression* melibatkan satu variabel bebas dan satu variabel terikat. Dengan regresi berganda, dalam sebuah penelitian, akan terdapat satu variabel kriteria dan, minimal, dua variabel prediktor. Analisis yang digunakan ini juga tidak hanya menentukan fakta dari kedua kombinasi variabel tersebut agar dapat diprediksi, tetapi juga menentukan kekuatan relatif dari setiap variabel prediktor yang digunakan.

Dalam penelitian ini digunakan satu jenis validitas yaitu validitas isi. Uji validitas isi adalah cara dimana skala dari kedua variabel diuji kelayakan atau relevansi isinya melalui analisis rasional oleh panel yang berkompeten (*expert judgement*). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan *expert judgement* dari dosen pembimbing. Dosen pembimbing melakukan pengujian atas kelayakan isi, keterbacaan dan bahasa yang digunakan dalam aitem kuesioner, diantaranya dosen pembimbing melakukan koreksi atas pilihan jawaban pada beberapa aitem kuesioner kohesivitas.

Uji daya diskriminasi aitem pada variabel kohesivitas kelompok, variabel motivasi kerja, dan variabel kinerja dilakukan dengan menggunakan teknik analisis *corrected item - total correlation*. Menurut Azwar (2013) aitem dengan koefisien korelasi aitem total $\geq$ 0,30 dianggap sebagai aitem yang memiliki daya diskriminasi yang baik. Adapun kriteria penentuan koefisien yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah $\geq$ 0,30. Total Statistik menilai kevalidan masing-masing butir pertanyaan dapat dilihat pada nilai nilai *corrected item - total correction* masing-masing butir pertanyaan. Suatu butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai r hitung yang merupakan nilai dari *corrected item - total correction* > dari pada nilai r *table* (*table* nilai-nilai r *product moment*). Nilai r *table* dapat diperoleh melalui df (*degree of freedom*) = n – 2, dimana nilai n merupakan jumlah sampel yang digunakan.

Uji reliabilitas pada variabel kohesivitas kelompok, variabel motivasi kerja, dan variabel kinerja dilakukan dengan menggunakan teknik *alpha cronbach*. Menurut Azwar (2013), tinggi rendahnya reliabilitas secara empirik ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut koefisien

reliabilitas, dimana secara teoritik besarnya koefisien reliabilitas berkisar antara 0 sampai dengan 1. Standar koefisisen reliabilitas yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah ≥ 0.70. Dalam penelitian ini, uji daya diskriminasi aitem dan uji reliabilitas menggunakan bantuan program *SPSS* versi 24 *for windows*.

HASIL

Hasil penelitian merupakan variabel Kohesivitas kelompok khusunya kohesivitas kelompok terdiri dari 18 butir pertanyaan dengan 39 (tiga puluh sembilan) responden. Nilai r tabel dapat diperoleh dengan taraf signifikansi diambil 95% (α=0,05), maka nilai df = 39 – 2 = 37. Dengan bantuan tabel nilai-nilai r *product moment* maka nilai r hitung dan signifikansi sebesar 95% adalah 0,316. Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa semua pernyataan untuk variabel kohesivitas kelompok dinyatakan valid karena mempunyai koefisien korelasi (r) > t tabel (0,316). Validitas terhadap pernyataan yang paling tinggi dengan koefisien korelasi (r) 0,715 pada butir 6. Sedangkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa hasil uji reliabilitas variabel kohesivitas kelompok dengan 18 (delapan belas) aitem diperoleh angka koefisien reliabilitas sebesar 0,885 yang berarti skala kohesivitas kelompok ini reliabel dan hasilnya dapat dipercaya karena nilai koefisien reliabilitas yang diperoleh sudah melebihi 0,70.

Tabel 1
Uji Daya Diskriminasi Variabel Kohesivitas Kelompok

No Item	*Corrected Item – Total Correlation*	Nilai r – Tabel	Keterangan
1	0,629	0,316	Memenuhi
2	0,484	0,316	Memenuhi
3	0,537	0,316	Memenuhi
4	0,485	0,316	Memenuhi
5	0,643	0,316	Memenuhi
6	0,715	0,316	Memenuhi
7	0,541	0,316	Memenuhi
8	0,584	0,316	Memenuhi
9	0,573	0,316	Memenuhi
10	0,552	0,316	Memenuhi
11	0,448	0,316	Memenuhi
12	0,606	0,316	Memenuhi
13	0,698	0,316	Memenuhi
14	0,655	0,316	Memenuhi
15	0,472	0,316	Memenuhi
16	0,636	0,316	Memenuhi
17	0,591	0,316	Memenuhi
18	0,653	0,316	Memenuhi

Sumber : data olahan

Tabel 2
Uji Reliabilitas Variabel Kohesivitas Kelompok

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kohesivitas Kelompok (X1)	0,885	Reliabel

Sumber : data olahan

Selanjutnya, hasil penelitian merupakan variabel motivasi kerja terdiri dari 25 (dua puluh lima) butir pertanyaan dengan 39 (tiga puluh sembilan) responden. Nilai r tabel dapat diperoleh dengan taraf signifikansi diambil 95% (α=0,05), maka nilai df = 39 – 2 = 37. Dengan bantuan tabel nilai-nilai r *product moment* maka nilai r hitung dan signifikansi sebesar 95% adalah 0,316. Berdasarkan Tabel 3 diketahui semua pernyataan untuk variabel motivasi kerja dinyatakan valid karena mempunyai koefisien korelasi (r) > t tabel (0,316). Validitas terhadap pernyataan yang paling tinggi dengan koefisien korelasi (r) 0,693 pada butir 4 (empat). Sedangkan Tabel 4 dapat dilihat bahwa hasil uji reliabilitas variabel motivasi kerja dengan 25 (dua puluh lima) aitem diperoleh angka koefisien reliabilitas sebesar 0,870 yang berarti skala motivasi kerja ini reliabel dan hasilnya dapat dipercaya karena nilai koefisien reliabilitas yang diperoleh sudah melebihi 0,70.

Tabel 3
Uji Daya Diskriminasi Variabel Motivasi kerja

No Item	*Corrected Item – Total Correlation*	Nilai r – Tabel	Keterangan
1	0,429	0,316	Valid
2	0,477	0,316	Valid
3	0,519	0,316	Valid
4	0,693	0,316	Valid
4	0,638	0,316	Valid
6	0,615	0,316	Valid
7	0,591	0,316	Valid
8	0,506	0,316	Valid
9	0,539	0,316	Valid
10	0,543	0,316	Valid
11	0,492	0,316	Valid
12	0,514	0,316	Valid
13	0,468	0,316	Valid
14	0,401	0,316	Valid
15	0,447	0,316	Valid
16	0,524	0,316	Valid
17	0,526	0,316	Valid
18	0,340	0,316	Valid
19	0,541	0,316	Valid
20	0,514	0,316	Valid
21	0,527	0,316	Valid
22	0,482	0,316	Valid
23	0,435	0,316	Valid
24	0,444	0,316	Valid
25	0,416	0,316	Valid

Sumber : data olahan

Tabel 4
Uji Reliabilitas Variabel Motivasi kerja

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Motivasi kerja (X_2)	0,870	Reliabel

Sumber : data olahan

Hasil penelitian menunjukan variabel kinerja terdiri dari 12 (dua belas) butir pertanyaan dengan jumlah responden 39 (tiga puluh sembilan). Nilai r tabel dapat diperoleh dengan taraf signifikansi diambil 95%, maka nilai df = 39 – 2 = 37. Dengan bantuan tabel nilai-nilai r *product moment* maka nilai r dengan signifikansi sebesar 95% adalah 0,316. Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat semua pernyataan untuk variabel Kinerja dinyatakan valid karena mempunyai koefisien korelasi (r) > t tabel (0,316). Validitas terhadap pernyataan yang paling tinggi dengan koefisien korelasi (r) 0,653 pada butir 1. Sedangkan Tabel 6 dapat dilihat bahwa hasil uji reliabilitas variabel kinerja dengan 12 aitem diperoleh angka koefisien reliabilitas sebesar 0,752 yang berarti skala kinerja ini reliabel dan hasilnya dapat dipercaya karena nilai koefisien reliabilitas yang diperoleh sudah melebihi 0,70.

Tabel 5
Uji Daya Diskriminasi Variabel Kinerja

No Item	*Corrected Item – Total Correlation*	Nilai r – Tabel	Keterangan
1	0,652	0,316	Valid
2	0,457	0,316	Valid
3	0,368	0,316	Valid
4	0,547	0,316	Valid
5	0,546	0,316	Valid
6	0,490	0,316	Valid
7	0,603	0,316	Valid
8	0,493	0,316	Valid
9	0,616	0,316	Valid
10	0,518	0,316	Valid
11	0,520	0,316	Valid
12	0,617	0,316	Valid

Sumber : data olahan

Tabel 6
Uji Reliabilitas Variabel Kinerja

Variabel	*Cronbach's Alpha*	Keterangan
Kinerja (Y)	0,752	Reliabel

Sumber : data olahan

Uji normalitas dilakukan dengan Kolmogorov Smirnov. Uji normalitas dalam penelitian pengaruh kohesivitas kelompok dan motivasi kerja terhadap kinerja, menggunakan teknik *Kolmogorov-Smirnov test*. Berdasarkan pengujian normalitas pada kohesivitas kelompok diperoleh hasil signifikansi sebesar 0,154 ($p \geq 0,05$), hal ini menunjukkan bahwa untuk variabel kohesivitas kelompok memiliki data yang berdistribusi normal. Sementara, pada skala motivasi kerja dan kinera diperoleh hasil signifikansi masing-masing sebesar 0,002 dan 0,003 ($p < 0,05$), hal ini menunjukkan bahwa untuk variabel motivasi kerja dan kinerja memiliki data yang tidak berdistribusi normal.

Tabel 7
Uji Normalitas

Variabel	Kolmogorov -Smirnov Test	P	Keterangan
Kohesivitas Kelompok	0,154	≥ 0,05	Normal
Motivasi Kerja	0,002	< 0,05	Tidak Normal
Kinerja	0,003	< 0,05	Tidak Normal

Sumber : data olahan

Menurut Ghozali (2009), uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Data yang baik seharusnya memiliki hubungan linear antara variabel independen dan variabel dependen. Untuk uji linearitas pada variabel kohesivitas kelompok dan motivasi kerja terhadap kinerja, peneliti menggunakan teknik *compare means*. Berdasarkan Tabel 8 dapat diketahui bahwa terdapat hubungan yang linear antara kohesivitas kelompok dengan kinerja karena diperoleh nilai signifikansi linearitas sebesar 0,000, dengan nilai signifikansi deviasi linearitas sebesar 0,758. Sedangkan Tabel 9 dapat diketahui bahwa terdapat hubungan yang linear antara motivasi kerja dengan kinerja karena diperoleh nilai signifikansi linearitas sebesar 0,000 dan nilai signifikansi deviasi linearitas sebesar 0,004.

Tabel 8
Uji Linearitas Kohesivitas Kelompok (KK) dan Kinerja

			Jumlah dari Kotak	Df	Rata-rata Kotak	F	Sig
KK*Kinerja	Antar Kelompok	(Gabungan)	393,223	20	19,661	3,672	0,004
		Linearitas	319,996	1	319,996	59,771	0,000
		Deviasi Linearitas	73,227	19	3,854	0,720	0,758
	Dalam Kelompok		96,367	18	5,354		
	Total		489,590	38			

Sumber : data olahan

Tabel 9
Uji Linearitas Motivasi Kerja (MK) dan Kinerja

			Jumlah dari Kotak	Df	Rata-rata Kotak	F	Sig
MK* Kinerja	Antar Kelompok	(Gabungan)	456,923	20	22,846	12,589	0,000
		Linearitas	331,891	1	331,891	182,879	0,000
		Deviasi Linearitas	125,032	19	6,581	3,626	0,004
	Dalam Kelompok		32,667	18	1,815		
	Total		489,590	38			

Sumber : data olahan

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara

variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal (Ghozali 2007).Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas, dapat dilihat dari *Value Inflation Factor* (VIF). Berdasarkan Tabel 10 dapat diketahui bahwa nilai semua nilai VIF < 10 ini berarti tidak terjadi multikolonieritas, dan dapat dikatakan uji multikolonieritas terpenuhi.

Tabel 10
Uji Multikolinieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Kohesivitas Kelompok	0,364	2,747
	Motivasi Kerja	0,364	2,747

Sumber : data olahan

Pengaruh Kohesivitas Kelompok terhadap Kinerja

Pada pengujian hipotesis ini, teknik regresi linear sederhana digunakan untuk melihat pengaruh kohesivitas kelompok terhadap kinerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kohesivitas kelompok yang sangat signifikan terhadap kinerja p`ada pegawai Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana (t = 8,355 dan p < 0,01). Dengan demikian, hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima. Hal ini mengartikan bahwa semakin tinggi kohesivitas kelompok maka semakin tinggi tingkat kinerja pegawai di Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana, Sekretariat Kabinet. Selain itu, kohesivitas kelompok memiliki nilai *adjusted* R^2 sebesar 0,644, sehingga diketahui besarnya kontribusi kohesivitas kelompok terhadap kinerja adalah 64,4% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Hasil ini sesuai dengan penelitian Gioldasis et al (2013), dimana ditemukan bahwa responden yang menunjukkan kinerja yang baik dan sangat baik memiliki tingkat kohesivitas yang tinggi.

Tabel 11
Uji Hipotesis Pengaruh Kohesivitas Kelompok terhadap Kinerja

R	Adjusted R^2	t	Sig.	Keterangan
0,808	0,644	8,355	0,000	Signifikan

Sumber : data olahan

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Variabel bebas kedua adalah motivasi kerja. Hasil analisis dari motivasi kerja menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif komponen motivasi kerja yang signifikan terhadap kinerja pada pegawai di Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana (t = 8,824 dan p < 0,01). Dengan demikian, hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima. Hal ini mengartikan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki, maka semakin tinggi kinerja pegawai Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana. Motivasi Kerja memiliki nilai *adjusted* R^2 sebesar 0,678, sehingga diketahui besarnya kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja adalah 67,8% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden pada penelitian ini memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Delgado & Luces (2018) yang menyatakan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja. Dalam penelitian tersebut dikatakan bahwa, pegawai yang memiliki motivasi tinggi mampu menunjukkan kinerja yang sangat baik dalam pekerjaannya. Motivasi adalah faktor yang penting bagi pegawai karena hal itu dapat membuat pegawai berkinerja lebih baik. Delgado & Luces (2018) juga menemukan bahwa jenis kelamin tidak memiliki pengaruh signifikan pada motivasi kerja dan kinerja.

Selanjutnya Delgado & Luces (2018) mengonfirmasi bahwa status pernikahan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja. Sementara hasil penelitian ini, responden dengan status menikah sedikit lebih tinggi daripada responden yang belum menikah. Hal ini dapat disebabkan karena responden yang telah menikah merasa memiliki keluarga yang harus dipenuhi kebutuhannya, sehingga lebih termotivasi dalam bekerja dan menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada responden yang belum menikah.

Tabel 12
Uji Hipotesis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

R	Adjusted R^2	t	Sig.	Keterangan
0,823	0,678	8,824	0,000	Signifikan

Sumber : data olahan

Pengaruh Kohesivitas Kelompok dan Motivasi Kerja Secara Bersama-sama terhadap Kinerja

Pada pengujian hipotesis ini, teknik regresi linear berganda digunakan untuk melihat pengaruh kohesivitas kelompok dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kohesivitas kerja dan motivasi kerja yang sangat signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana (F=51,562 dan p < 0,01). Dengan demikian, hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima. Hal ini mengartikan bahwa semakin tinggi tingkat kohesivitas kerja dan tingkat motivasi kerja yang dimiliki, maka semakin tinggi tingkat kinerja pegawai Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana. Selain itu, nilai *adjusted* R^2 sebesar 0,727, sehingga diketahui besarnya kontribusi kohesivitas kelompok dan motivasi kerja terhadap kinerja adalah 72,7% dan sisanya 27,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Tabel 13
Uji Hipotesis Pengaruh Kohesivitas Kelompok dan Motivasi Kerja secara Simultan terhadap Kinerja

R	Adjusted R^2	F	Sig.	Keterangan
0,861	0,727	51,562	0,000	Signifikan

Sumber : data olahan

Penelitian Delgado & Luces (2018) menyebutkan bahwa status kepegawaian, antara pegawai tetap dan tidak tetap, tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kohesivitas, motivasi, dan kinerja. Namun dalam penelitian ini, diketahui bahwa responden dengan status kepegawaian CPNS (Calon Pegawai Negeri Sipil) memiliki tingkat kohesivitas, motivasi, dan kinerja yang signifikan lebih tinggi dibandingkan responden dengan status kepegawaian PNS dan PTT. Menurut PP Nomor 11 Tahun 2002 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil, CPNS berada dalam masa percobaan selama sekurang-kurangnya 1 tahun sebelum diangkat menjadi PNS. Selama masa itu, CPNS akan dievaluasi dan pada akhir masa percobaan, CPNS akan diberikan penilaian. Hanya CPNS yang memperoleh penilaian prestasi minimal baik pada setiap unsur penilaian, lulus Diklat Prajabatan, dan sehat jasmani dan rohani, yang dapat diangkat menjadi CPNS. Sehingga hasil analisis tambahan dalam penelitian ini yang menunjukkan tingkat kohesivitas kelompok, motivasi, dan kinerja CPNS yang secara signifikan lebih tinggi dibandingkan responden PNS dan PTT, dapat dipengaruhi karena CPNS sedang dalam masa percobaan sehingga perlu menunjukkan performa terbaiknya.

Responden yang telah bekerja lebih lama memiliki tingkat kohesivitas kelompok, motivasi kerja, dan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan responden dengan masa kerja yang lebih singkat. Dalam penelitian ini terlihat tingkat motivasi kerja dan kinerja paling tinggi dimiliki oleh responden dengan masa kerja 11-15 tahun. Hal yang sama juga ditemukan dalam penelitian Delgado & Luces (2018), dimana responden dengan lama bekerja 11-20 tahun dan 21 tahun ke atas memiliki tingkat motivasi dan kinerja yang paling tinggi dibandingkan responden lainnya. Dalam penelitian tersebut juga disebutkan bahwa masa kerja sejalan dengan usia, yang memiliki arti semakin lama seorang pegawai bekerja, semakin tinggi tingkat motivasi kerjanya, karena pegawai tersebut telah menikmati pekerjaannya serta keuntungan yang diperoleh dari tempatnya bekerja membuat dirinya dapat bekerja dengan baik.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif kohesivitas kelompok dan motivasi kerja yang sangat signifikan terhadap kinerja pada pegawai Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana, Sekretariat Kabinet. Artinya

sebagian besar kinerja pegawai Biro Sumber Daya Manusia, Organisasi, dan Tata Laksana, Sekretariat Kabinet, dipengaruhi oleh tingkat kohesivitas kelompok dan motivasi kerja yang dimiliki.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, S., 2012. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*, Edisi VI, PT Rineka Cipta, Jakarta.

Azwar, S., 2013. *Reliabilitas dan Validitas*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Bernadin, H. John and Russell, Joyce E. A., 2013. *Human Resource Management,* 6th Edition: An Experiential Approach. Singapore: The McGraw-Hill Companies, Inc

Danim, S., 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, PT Rineka Cipta, Jakarta.

Delgado, Freden & Yap, Felyn & Luces, Louie. 2018. Level of Work Motivation: Its Relationship to Job Performance of Non-academic Staff at CapSU System. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*. 8(9)

Gioldasis, Aristotelis & Bekris, Evangelos & Ioannis, G. & Komsis, Stergios & Ispirlidis, Ioannis & Antonios, S.. 2013. The relationship of group cohesion with the antecedents for soccer teams. *Journal of Physical Education and Sport*. 13(1), 66-72.

Goodwin, C.J., 2010. *Research in Psychology Methods & Design*, John Wiley & Sons Inc., USA.

Ghozali, I., 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Greenberg, J. & Baron, R.A., 2003. *Behavior in Organization,* 8th Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Handoko, T.H., 2003. *Manajemen*, Edisi 2, BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.

Kreitner, R. & Kinicki, A., 2005. *Perilaku Organisasi*, Terjemahan, Salemba Empat, Jakarta.

Mangkunegara, A.P., 2000. *Evaluasi Kinerja SDM*, PT Refika Aditama, Bandung.

Mas'ud, F., 2004. *Survei Diagnosis Organisasional*, BP UNDIP, Semarang.

Munandar, A.S., 2001. *Psikologi Industri Organisasi*, Universitas Indonesia, Jakarta.

Mcshane & Glinov, 2003. *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, America.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Sekretaris Kabinet Nomor 4 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Kabinet.

Purba, C.P. & Primayoga, K., 2017. Pengaruh Motivasi dan Kohesivitas Kelompok terhadap Kinerja Pendamping Keluarga Harapan di Kota Bekasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 3(2), 189-204.

Robbins, S.P, 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.

Ryckebush, T., 2017. Human Resource Transformation and Change Management. *Thesis*.

Setiawan, K.C., 2015. Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Level Pelaksana di Divisi Operasi PT Pusri Palembang. *Jurnal Psikologi Islami*, 1(2), 43-53.

Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Alfabeta, Bandung.

Suranto, A.W., 2006. *Komunikasi Efektif untuk Mendukung Kinerja Perkantoran*, PT Rineka Cipta, Jakarta.

Taufiqurokhman, 2009. *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*, FISIP Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama, Jakarta.

Ulrich, D., et al, 2009. *HR Transformation Building Human Resources from The Outside In*, The RBL Institute, Utah.