

# **ANTESEDEN, KONSEKUENSI, DAN PERAN MEDIASI KETERIKATAN KELOMPOK**

Disertasi

Program Doktor Ilmu Ekonomi



Oleh :

Danang Sunyoto

NIM: 12931003

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA, YOGYAKARTA  
NOVEMBER 2020

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Promotor

(Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM.)

Co Promotor I

(Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.)

Co Promotor II

(Dr. Wisnu Prajogo, MBA.)

## BERITA ACARA UJIAN TERBUKA DISERTASI

Pada hari Rabu tanggal 2 Desember 2020 Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian terbuka disertasi yang disusun oleh :

Nama Mhs: Drs. Danang Sunyoto, MM.

No. Mhs. :12931003

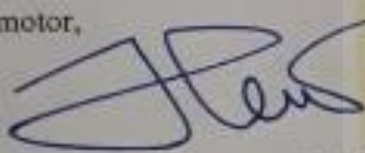
Konsentrasi :Manajemen/SDM

Dengan judul:

**ANTESEDEN, KONSEKUENSI, DAN PERAN MEDIASI KETERIKATAN KELOMPOK**

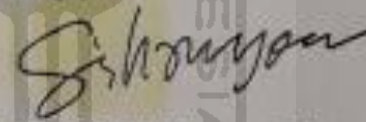
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,  
Maka disertasi tersebut dinyatakan **LULUS**

Promotor,



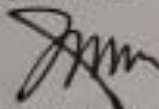
(Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM.)

Penguji I,



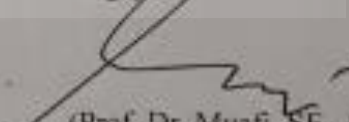
(Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, MM., M.Pd.)

Co Promotor I,



(Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.)

Penguji II,



(Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.)

Co Promotor II,



(Dr. Wisnu Prajogo, MBA.)

Penguji III,



(Drs. John Suprihanto, MIM., Ph.D.)

Melampahi  
Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor



(Dr. ... MA., Ph.D.)

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan .....	i
Daftar Isi .....	ii
Daftar Gambar .....	iv
Daftar Tabel .....	v
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Permasalahan.....	1
1. Identifikasi Permasalahan Aspek Teoritik .....	1
2. Identifikasi Permasalahan Fenomena .....	6
B. Perumusan Masalah .....	10
1. Aspek Teoritik .....	10
2. Fenomena .....	11
C. Pertanyaan Penelitian .....	11
D. Tujuan Penelitian .....	12
E. Kontribusi Hasil Penelitian .....	13
F. Keaslian Penelitian .....	13
<b>BAB. II. KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>14</b>
A. Grand Theory .....	14
B. Teori Pertukaran Sosial .....	14
C. Teori Dasar Rasionalitas .....	15
D. Perilaku Kolektif dan Norma .....	21
E. Keterikatan Kelompok .....	23
1. Definisi Keterikatan Kelompok .....	23
2. Menentukan Keterikatan Kelompok .....	26
3. Keterikatan Kelompok dalam Keadaan Situasional .....	27
4. Keterikatan Kelompok dalam Keadaan Kebersamaan .....	28
F. Kinerja Kelompok .....	29
1. Definisi Kinerja Kelompok.....	29
2. Faktor-Faktor dalam Kinerja Kelompok.....	30
3. Konflik dalam Kelompok .....	30
G. Persepsi Dukungan Organisasional .....	32

1. Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi.....	32
2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Persepsi Dukungan Organisasional ...	33
H. Keadilan Distributif .....	36
1. Definisi Keadilan Distributif .....	36
2. Prinsip-Prinsip dalam Keadilan Distributif .....	37
3. Prinsip Khusus dalam Keadilan Distributif .....	37
I. Persepsi Dukungan Organisasi Berpengaruh Terhadap Keterikatan Kelompok	40
J. Keadilan Distributif Berpengaruh Terhadap Keterikatan Kelompok .....	42
K. Persepsi Dukungan Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Kelompok.....	44
L. Keadilan Distributif Berpengaruh Terhadap Kinerja Kelompok .....	46
M. Keterikatan Kelompok Berpengaruh Terhadap Kinerja Kelompok .....	47
N. Persepsi Dukungan Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Kelompok dengan Keterikatan Kelompok Sebagai Variabel Mediator .....	49
O. Keadilan Distributif Berpengaruh Terhadap Kinerja Kelompok dengan Keterikatan Kelompok Sebagai Variabel Mediator .....	50
P. Kerangka Pikir Penelitian.....	52
<b>BAB. III. DESAIN PENELITIAN .....</b>	<b>55</b>
A. Paradigma Penelitian .....	55
B. Populasi dan Teknik Sampling Penelitian .....	55
C. Metode Penelitian .....	55
D. Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	56
E. Metode Pengumpulan Data dan Pengukuran Variabel Penelitian .....	61
F. Analisis Data .....	63
<b>BAB. IV. ANALISIS DATA .....</b>	<b>66</b>
A. Pengumpulan Data Penelitian .....	66
B. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	67
C. Uji Kualitas Instrumen .....	69
D. Uji Asumsi SEM .....	72
E. Model Persamaan Struktur .....	77
<b>BAB. V. PEMBAHASAN .....</b>	<b>84</b>
A. Persepsi Dukungan Organisasional Tidak Berpengaruh Terhadap Keterikatan Program Ilmu-Ilmu Sosial.....	84
B. Keadilan Distributif Berpengaruh Positif Terhadap Keterikatan	

Program Ilmu-Ilmu Sosial .....	86
C. Persepsi Dukungan Organisasional Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Program Ilmu-Ilmu Sosial .....	87
D. Keadilan Distributif Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Program Ilmu-Ilmu Sosial .....	89
E. Keterikatan Program Ilmu-Ilmu Sosial Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Program Ilmu-Ilmu Sosial.....	90
F. Persepsi Dukungan Organisasional Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Program Ilmu-Ilmu Sosial Dengan Keterikatan Program Ilmu-Ilmu Sosial Sebagai Variabel Mediator .....	91
G. Keadilan Distributif Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Program Ilmu-Ilmu Sosial Dengan Keterikatan Program Ilmu-Ilmu Sosial Sebagai Variabel Mediator .....	93
<b>BAB. VI. PENUTUP.....</b>	<b>95</b>
A. Kesimpulan .....	95
B. Kontribusi Penelitian .....	95
C. Keterbatasan dan Saran.....	98

REFERENSI

LAMPIRAN

## DAFTAR GAMBAR

Gambar:	Hal.
2.1: Model Kerangka Pikir Penelitian .....	54
3.1: Indikator Persepsi Dukungan Organisasional .....	57
3.2: Indikator Keadilan Distributif .....	58
3.3: Indikator Keterikatan Kelompok .....	59
3.4: Indikator Kinerja Kelompok .....	60
4.1: Full Model Structural Equation Modelling .....	75



## DAFTAR TABEL

Tabel		Hal
2.1:	Teori-Teori Pertukaran Sosial dan Fokusnya .....	15
3.1:	Skala Pengukuran Setiap Butir Indikator Variabel Persepsi Dukungan Organisasi .....	56
3.2:	Skala Pengukuran Setiap Butir Indikator Variabel Keadilan Distribusi .....	58
3.3:	Skala Pengukuran Setiap Butir Indikator Variabel Keterikatan Kelompok .....	59
3.4:	Skala Pengukuran Setiap Butir Indikator Variabel Kinerja Kelompok .....	60
4.1:	Tanggapan Mengenai Variabel Persepsi Dukungan Organisasional .....	67
4.2:	Tanggapan Mengenai Variabel Keadilan Distributif .....	68
4.3:	Tanggapan Mengenai Variabel Keterikatan Kelompok .....	68
4.4:	Tanggapan Mengenai Variabel Kinerja Kelompok .....	69
4.5:	Hasil Uji CFA Konstruk Eksogen .....	70
4.6:	Hasil Uji CFA Konstruk Endogen .....	70
4.7:	Hasil Uji Reliabilitas .....	71
4.8:	Hasil Uji Outlier .....	72
4.9:	Hasil Uji Normalitas .....	73
4.10:	Correlation Independent Variable .....	74
4.11:	Hasil Uji Goodness of Fit .....	76
4.12:	Hasil Uji Standardized Regression Weights Pengaruh Langsung.....	77
4.13:	Hasil Uji Standardized Direct Effects .....	81



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Permasalahan

Penelitian ini mempunyai latar belakang identifikasi permasalahan dari dua aspek yaitu aspek teoritik dan aspek empirik (fenomena). Identifikasi permasalahan aspek teoritis merupakan identifikasi bentuk beberapa teori sekaligus yang memiliki kemampuan sebagai sebuah landasan untuk berpikir dan bersikap menghadapi permasalahan. Identifikasi permasalahan dari aspek empirik ini bertujuan untuk membuktikan model penelitian yang telah dibangun oleh peneliti-peneliti sebelumnya.

#### 1. Identifikasi Permasalahan Aspek Teoritik

Studi tentang keterikatan kerja telah menjadi topik populer sejak pergantian abad 20 (Bakker, et al., 2012). Keterikatan kerja adalah afektif-motivasi dan keadaan psikologis positif yang berhubungan dengan pekerjaan ditandai semangat, edukasi dan penyerapan (Schaufeli, et al., 2002). Terlepas dari relevansinya dalam pengaturan kerja, para peneliti memfokuskan diri pada keterikatan kerja di tingkat individu, dan mengabaikan peran kelompok (Richardson & West, 2010). Pada sisi lain, karyawan memainkan peran penting dalam usaha meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan karyawan (Wilson, et al., 2004), dan produktivitas (Salanova, et al., 2004).

Dalam teori pertukaran sosial atau *social exchange theory (SET)* dijelaskan bahwa dalam hubungan sosial terdapat unsur ganjaran, pengorbanan, dan keuntungan yang saling mempengaruhi. Menurut Poloma (2003), model timbal balik tetap ada sejauh orang memberi dan menerima serta berharap memperoleh imbalan barang atau jasa. Seiring dengan Poloma, West (2007), menyatakan bahwa manusia mempunyai sifat dasar sebagai berikut; (a) manusia mencari penghargaan dan menghindari hukuman, (b) manusia merupakan makhluk yang rasional, dan (c) standar yang digunakan manusia untuk mengevaluasi pengorbanan dan penghargaan bervariasi seiring dengan

berjalannya waktu dan dari satu orang ke orang lain. Menurut West (2007), teori pertukaran sosial melangkah lebih jauh dengan memprediksikan, bahwa nilai (*worth*) dari sebuah hubungan memengaruhi hasil akhir (*income*) atau apakah orang akan meneruskan suatu hubungan atau mengakhirinya. Pada sisi yang lain, menurut Saks (2006), teori pertukaran sosial juga menjelaskan bagaimana manusia memandang tentang hubungannya dengan karyawan atau kelompok karyawan sesuai dengan anggapan diri manusia tersebut terhadap; 1) Keseimbangan antara apa yang diberikan ke dalam hubungan dan apa yang dikeluarkan dari hubungan itu, 2) Jenis hubungan yang dilakukan, 3) Bagaimana cara manusia berhubungan dengan masyarakat (kelompok masyarakat), dan 4) Kesempatan memiliki hubungan yang lebih baik dengan kelompok masyarakat lain.

Penerapan teori pertukaran sosial pada penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang berbeda untuk anteseden dan konsekuensi yang sama pada variabel keterikatan kerja pada tingkat individu. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Saks (2006), dengan mengambil sampel sebanyak 102 karyawan yang bekerja di berbagai pekerjaan dan organisasi. Usia rata-rata adalah 34 tahun dan 60 % adalah perempuan. Karyawan telah bekerja dalam pekerjaannya rata-rata empat tahun, bekerja di organisasi mereka rata-rata lima tahun, dan rata-rata memiliki 12 tahun pengalaman kerja. Survei mencakup indikator-indikator keterlibatan kerja dan organisasi serta anteseden dan konsekuensi dari keterlibatan. Hasil penelitian Saks (2006) berbasis teori pertukaran sosial telah menemukan adanya perbedaan yang signifikan antara keterikatan pekerjaan dan keterikatan organisasional, dimana persepsi dukungan organisasional (PDO) dapat memprediksi keterikatan kerja dan keterikatan organisasional; karakteristik pekerjaan memprediksi keterikatan kerja, tetapi tidak signifikan untuk keterikatan organisasional; dan keadilan prosedural memprediksi keterikatan organisasional dan tidak signifikan untuk keterikatan kerja. Sedangkan untuk anteseden lainnya, persepsi dukungan atasan (*perceived supervisor support*), Hadiah dan penghargaan (*reward and recognition*) serta

keadilan distribusi (*distributive justice*) tidak signifikan memprediksi keterikatan kerja dan keterikatan organisasional. Selain itu, keterikatan kerja dan keterikatan organisasional memediasi hubungan antara anteseden dan kepuasan kerja, komitmen organisasi, niat untuk berhenti, dan perilaku warga organisasi (OCB). Penelitian oleh Saks (2006) merupakan studi pertama untuk membuat perbedaan antara keterlibatan kerja dan keterikatan organisasi dan untuk mengukur berbagai anteseden dan konsekuensi dari keterlibatan kerja dan organisasi. Hasil penelitian ini sekaligus membahas kekuatiran mengenai kurangnya penelitian akademis tentang keterlibatan karyawan.

Penelitian lain berbasis teori pertukaran sosial dengan tema yang sama dilakukan oleh Ram & Prabhakar (2011) dengan sampel 310 responden industri hotel di Yordania. Metode pengambilan sampel dengan metode bola salju. Sampel terdiri dari karyawan industri hotel dari berbagai tingkatan manajemen. Hasil penelitian Ram & Prabhakar (2011), menunjukkan pengaruh antara keterikatan karyawan dan persepsi dukungan organisasional yaitu terdapat pengaruh karakteristik pekerjaan, penghargaan intrinsik dan ekstrinsik, dukungan atasan yang dipersepsikan, persepsi keadilan prosedural, persepsi keadilan distributif terhadap keterikatan karyawan. Dengan kata lain, baik variabel anteseden dan konsekuensinya mempunyai pengaruh yang signifikan.

Hasil penelitian lainnya berbasis teori pertukaran sosial, Dajani (2015) mengeksplorasi studi yang bertujuan untuk mengidentifikasi motivasi utama keterlibatan karyawan dalam konteks Mesir dan dampak keterlibatan karyawan terhadap kinerja dan komitmen organisasi berdasarkan teori pertukaran sosial. Menurut Dajani (2015), kepemimpinan dan keadilan organisasi pendorong paling bermakna pada keterikatan karyawan, yang selanjutnya memiliki dampak bermakna pada kinerja pekerjaan, tetapi kurang berdampak pada komitmen organisasi. Pada sisi lain, keterikatan kerja kolektif dapat meningkatkan: (1) kinerja karyawan yang bekerja dalam kelompok (Salanova, et al., 2003); (2) iklim layanan pada karyawan layanan (Salanova, et al., 2005); (3)

pengaruh positif kolektif dan keyakinan efikasi kolektif (Salanova, et al., 2011); dan (4) keterikatan kerja di tingkat individu (Roma, et al., 2006). Fakta menunjukkan bahwa orang yang bekerja bersama mengalami emosi kolektif (Barsade, 2002), dapat juga diterapkan untuk keterikatan kerja. Misalnya, Roma, et al. (2006) mengidentifikasi penularan emosional sebagai mekanisme utama di balik munculnya berbagai kondisi psikologis seperti keterikatan kelompok. Jadi, konsep keterikatan kelompok sebagai hal yang positif, memuaskan, kondisi psikologis yang berhubungan dengan pekerjaan dan berbagai pekerjaan, yang dicirikan oleh semangat kerja kelompok, dedikasi kelompok, dan penyerapan yang muncul dari interaksi dan pengalaman bersama dari anggota kelompok kerja (Salanova et al., 2003).

Pada sisi lain juga berbasis teori pertukaran sosial, beberapa penulis melihat kinerja kelompok sebagai konstruk kesatuan dan mengukurnya secara keseluruhan sebagai hasil kinerja (Wageman & Hackman, 2005); yang lain melihatnya sebagai konstruksi multisisi yang terdiri dari beberapa indikator (Campion et al., 1993; Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1990; Macbryde & Mendibil, 2003; Paauwe, et al., 2004; Van der Vegt & Bunderson, 2005; Van Woerkom & Croon, 2009). Mengikuti pandangan yang lebih rinci, ada empat indikator kinerja kelompok yang relevan yaitu; efektivitas kelompok, efisiensi kelompok, inovasi kelompok, dan keselamatan. Kinerja kelompok yang efektif berasal dari beberapa karakteristik mendasar (Marks, et al., 2001). Pertama, anggota kelompok harus berhasil mengintegrasikan tindakan individu mereka. Kedua, kelompok semakin dituntut untuk tampil di lingkungan yang kompleks dan dinamis. Ketiga, kepemimpinan kelompok mewakili kinerja kelompok yang efektif. Sebagian besar kelompok berisi individu-individu tertentu yang utamanya bertanggung jawab untuk menentukan tujuan kelompok, mengembangkan dan menyusun kelompok dalam mencapai misi ini.

Kinerja kelompok dalam penelitian didefinisikan sebagai hasil yang dapat diukur atau penilaian sendiri anggota kelompok mengenai kinerja kelompok mereka sendiri

(Belbin, 2010; Senior, 1997; Partington dan Harris, 1999). Dalam karya Belbin (2010), kinerja kelompok diukur dalam hal menang dan kalah. Partington dan Harris (1999) mendefinisikan kinerja kelompok sebagai ukuran *output* kelompok dan bagaimana memenuhi standar kualitas mereka. Juga, kekompakan sosial, pembelajaran kelompok, kesejahteraan pribadi, dan kepuasan yang diungkapkan anggota kelompok dengan pengalaman dan prestasi kelompok, misalnya, nilai yang diperoleh pada proyek (Werner & Lester, 2001). Kelompok dan kerja kelompok dalam organisasi, banyak penelitian telah difokuskan pada bagaimana mencapai kelompok berkinerja tinggi. Salah satu kerangka kerja peran kelompok yang paling terkenal dan banyak digunakan dalam pengembangan komposisi kelompok dan pengembangan manajemen dibangun oleh Belbin (2010). Penelitian Belbin mengungkapkan bahwa perbedaan antara kelompok yang berhasil dan yang tidak berhasil, tidak tergantung pada individu-individu seperti kecerdasan dan pengalaman, tetapi terutama pada perilaku, cara anggota kelompok mengambil keputusan, berinteraksi satu sama lain, dan menerapkan kemampuan mereka untuk mencapai hasil kelompok. Belbin mengamati bahwa individu dalam kelompok cenderung menganggap "peran kelompok" berbeda yang didefinisikan sebagai "kecenderungan untuk berperilaku, berkontribusi dan saling berhubungan dengan orang lain dengan cara tertentu." Belbin menemukan kelompok yang sukses ditandai dengan kompatibilitas peran yang dimainkan oleh anggota mereka saat bekerja. Kelompok yang gagal menjadi sasaran konflik peran (bentrok kepribadian, konflik, kurangnya kerjasama) yang berasal dari surplus peran / ketidaksesuaian dan atau hilangnya peran "perilaku" yang diperlukan. Itulah sebabnya Belbin berpendapat bahwa metode komposisi peran kelompok yang diidentifikasi untuk membentuk kelompok terbukti menentukan keberhasilan kelompok dan oleh karena itu salah satu individu terpenting yang memengaruhi kinerja kelompok. Peran kelompok seperti yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada peran kelompok Belbin (2010). Secara konseptual, kinerja kelompok adalah merupakan sekumpulan kognisi, sikap, dan perilaku yang saling terkait

serta berkontribusi terhadap proses kinerja yang dinamis. Kognisi kelompok atau kognisi makro tingkat kelompok adalah contoh dari jenis keterkaitan antar proses dan menjadi fokus dari banyak penelitian terbaru (Salas & Fiore, 2004). Selain itu, kognisi kelompok dapat dipandang sebagai fenomena yang muncul (Cooke, Gorman, & Winner, 2007).

Pada sisi lain, efektivitas kelompok adalah evaluasi hasil proses kinerja kelompok relatif terhadap beberapa kriteria kelompok (Hackman, 1987). Artinya, kinerja adalah kegiatan yang dilakukan sambil menyelesaikan tugas, dan efektivitas melibatkan penilaian hasil dari aktivitas itu (Posner & Fitts, 1967; Motowildo, 2003). Dengan landasan ini, selanjutnya akan dilakukan penelitian untuk tingkat kelompok, yaitu menganalisis peran mediasi dari keterikatan kelompok (*group engagement*) meliputi; semangat kerja kelompok, dedikasi kelompok, penyerapan kelompok, antara persepsi dukungan organisasional (*perceived organizational support*) meliputi; dukungan atasan, penghargaan dan kondisi kerja, dan keadilan distributif (*distributive justice*) meliputi; kontribusi, kerja keras, kompensasi, dengan kinerja kelompok (*group performance*) meliputi; keharmonisan kerja, komunikasi terbuka, cara menyelesaikan pekerjaan, efektivitas kerja, dan efisiensi kerja. Keterikatan kelompok memainkan peran mediasi antara persepsi dukungan organisasional dan keadilan distributif di tingkat kelompok dan kinerja kelompok (Torrente, et al., 2012). Sejauh ini, masih relatif sedikit penelitian yang mengeksplorasi pengaruh anteseden keterikatan kelompok (persepsi dukungan organisasional dan keadilan distributif) terhadap kinerja kelompok, dengan kelompok sebagai referensi dan bukan karyawan individu (Saks, 2006; Torrente, et al., 2012; Dajani, 2015; Bruce, Jeffrey, & Een, 2010).

## 2. Identifikasi Permasalahan Fenomena

Karyawan merupakan pengelola organisasi, di mana baik buruknya organisasi akan terlihat dari kinerja karyawan yang mereka miliki. Ketika karyawan telah memberikan kontribusinya kepada organisasi, maka organisasi harus memberikan suatu bentuk balas jasa kepada karyawan. Menurut Rhoades & Eisenberger (2002), ketika

seseorang memperlakukan orang yang lainnya dengan baik, norma timbal balik mewajibkan pengembalian dari perlakuan yang menyenangkan tersebut. Rhoades & Eisenberger (2002) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasional adalah sesuatu yang dinilai oleh karyawan sebagai pertemuan dari kebutuhan emosi sosial, menyediakan indikasi dari kesiapan organisasi untuk menghargai peningkatan kerja, dan mengindikasikan kecenderungan organisasi untuk menyediakan bantuan saat dibutuhkan untuk mengerjakan sebuah pekerjaan yang efektif. Persepsi dukungan organisasional akan mengindikasikan kesediaan organisasi untuk memperhatikan dan menghargai usaha kelompok karyawan dalam membantu keberhasilan organisasi. Ditemukan juga bahwa persepsi dukungan organisasional berdampak pada peningkatan komitmen organisasi, perasaan terhadap pekerjaan keterikatan kelompok karyawan, kinerja kelompok, keinginan untuk menetap dalam organisasi.

Dinamika persepsi dukungan organisasional juga terjadi pada perguruan tinggi swasta, khususnya yang berada di lingkungan wilayah Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah V, Daerah Istimewa Yogyakarta. Dimana Kota Yogyakarta menjadi satu diantara kota pilihan untuk menempuh jenjang pendidikan setelah lulus sekolah menengah atas/kejuruan. Menurut data Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah V, Yogyakarta, berdasarkan data [ban-pt.kemdikbud.go.id](http://ban-pt.kemdikbud.go.id) (7 Februari 2017) sedikitnya ada 107 nama perguruan tinggi swasta. Kemenristekdikti (2019) melakukan klasterisasi perguruan tinggi di Indonesia dengan tujuan untuk memetakan perguruan tinggi yang berada dibawah naungan Kemenristekdikti guna meningkatkan kualitas perguruan tinggi sekaligus menjadi dasar bagi Kemenristekdikti untuk memberikan kebijakan sesuai kapasitas setiap klasternya. Peningkatan perguruan tinggi oleh Kemenristekdikti (2019) berfokus pada indikator atau penilaian yang berbasis output (*outcome base*) yaitu dengan melihat Kinerja Masukan dengan bobot 40% yang meliputi kinerja input (15%) dan proses (25%), serta kinerja luaran dengan bobot 60% yang meliputi kinerja output (25%) dan outcome (35%). Penambahan

indikator baru tersebut sebagai upaya agar perguruan tinggi dapat secara aktif merespon perkembangan zaman, terutama revolusi industri keempat dan kebutuhan tenaga kerja. Dengan perubahan penilaian kinerja perguruan tinggi dari tahun-tahun sebelumnya, diharapkan perguruan tinggi didorong untuk lebih menekankan produk atau luaran pendidikan tinggi yang berkualitas yaitu dengan pemberian bobot output yang lebih besar dari bobot input.

Menurut LLDIKTI Wilayah V, Yogyakarta, persaingan yang semakin ketat menuntut setiap perguruan tinggi untuk mampu menghadapi dengan menerapkan strategi komunikasi secara tepat. Strategi komunikasi merupakan kegiatan komunikasi yang sifatnya informasional maupun persuasif untuk membangun pemahaman dan dukungan terhadap suatu gagasan, produk maupun jasa yang terencana yang dilakukan oleh suatu organisasi baik yang berorientasi laba maupun nirlaba, memiliki tujuan, rencana dan berbagai alternatif berdasarkan riset dan memiliki evaluasi. Lingkungan lembaga pendidikan selalu berusaha seiring dengan perkembangan zaman, maka diperlukan strategi dalam hal perencanaan pendidikan yang berhubungan dengan pengambilan keputusan, penyusunan perencanaan, pengawasan, evaluasi serta perumusan kebijakan yang sangat memerlukan dukungan organisasional dan keadilan distributif.

Menurut LLDIKTI Wilayah V, Yogyakarta, pengelolaan perguruan tinggi khususnya perguruan tinggi swasta di Yogyakarta masih memerlukan perhatian dan dukungan yang tinggi bagi pihak-pihak pengelola terkait usaha peningkatan kualitas lembaga perguruan tinggi swasta. Untuk meningkatkan kualitas dalam pengelolaan perguruan tinggi swasta banyak variabel yang dapat memengaruhinya, antara lain variabel persepsi dukungan organisasional (*perceived organizational support*), keadilan distributif (*distributive justice*), keterikatan kelompok (*group engagement*), dan kinerja kelompok (*group performance*). Selain itu perkembangan suatu perguruan tinggi swasta sangat tergantung pada sumber daya manusia yang dimiliki, apabila kinerja sumber daya manusia tidak maksimal, maka kinerja perguruan tinggi swasta tersebut juga tidak



optimal. Pada kenyataannya banyak masalah yang ditemukan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang memengaruhi dan dipengaruhi oleh organisasi (perguruan tinggi swasta), karena setiap manusia merupakan pribadi yang unik dan selalu berbeda, serta memiliki sistem nilai dan kepentingan berbeda yang potensial menjadi sinergi atau konflik yang harus selalu diperhatikan dan dikelola secara bijaksana.

Pemahaman atas perilaku kelompok karyawan dalam lembaga perguruan tinggi swasta (organisasi) menjadi semakin penting sebagai bagian dari manajemen. Untuk itu dukungan organisasional kepada anggota kelompok karyawan diharapkan secara maksimal dalam proses peningkatan kualitas perguruan tinggi swasta dan juga untuk meningkatkan kualitas kinerja kelompok karyawan. Strategi penentuan dan pemberian dukungan organisasional yang berkelanjutan diharapkan dapat meningkatkan kinerja kelompok karyawan. Dukungan organisasional kepada para anggota kelompok karyawan dapat berupa penghargaan untuk karyawan berprestasi. Dimana kinerja kelompok yang meningkat pada akhirnya akan menguntungkan organisasi itu sendiri. Kinerja kelompok yang baik tentunya harus didukung dari semua bagian yang ada pada perguruan tinggi swasta, terutama dengan semakin tingginya keterikatan kelompok yang didukung oleh organisasi dan keadilan distributif yang merata secara fungsional.

Menurut informasi dari Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah V, Daerah Istimewa Yogyakarta, pada kenyataannya masih ada kelompok karyawan yang sebenarnya berkemampuan tinggi, namun tidak mampu berprestasi dalam pekerjaan itu sendiri, hal ini terjadi karena kurangnya perhatian dari pimpinan pada perguruan tinggi swasta terhadap kelompok karyawan. Untuk itu keadilan distributif menjadi suatu hal yang penting. Permasalahan ketidakadilan distributif dapat menjadi salah satu penyebab tingkat keterikatan kelompok karyawan perguruan tinggi swasta mencapai titik rendah, dimana tingkat keterikatan kelompok karyawan yang rendah akan berpengaruh pada kinerja kelompok yang rendah rendah pula. Oleh karena masih adanya permasalahan sumber daya manusia pada perguruan tinggi swasta di Yogyakarta,

khususnya program studi ilmu-ilmu sosial dengan status akreditasi yang berbeda-beda pada penelitian ini yaitu akreditasi A sebanyak 30, akreditasi B sebanyak 63, akreditasi C sebanyak 7, dan akreditasi lainnya sebanyak 5 (L2DIKTI, 2019) serta mengenai persepsi dukungan organisasional, keadilan distributif, keterikatan kelompok dan kinerja kelompok yang masih ada kesenjangan antara program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta, maka penelitian ini mencoba untuk mengisi kesenjangan tersebut untuk meneliti keterikatan kelompok dengan mengeksplorasi dua variabel antecedent meliputi persepsi dukungan organisasional, keadilan distributif, dan satu hasil keterikatan kelompok yaitu kinerja kelompok.

## B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang yang meliputi identifikasi permasalahan dari aspek teoritik dan aspek empirik pada penelitian terdahulu dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

### 1. Aspek teoritik

Berdasarkan uraian pada identifikasi masalah dari aspek teoritik masih ada gap antara pemodelan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Saks (2006), Roma et al. (2006), Richardson & West (2010), Ram & Prabhakar (2011), dan Dajani (2015) menggunakan individu sebagai subjek penelitian (*employee engagement*). Hal ini juga didukung oleh penelitian terdahulu lainnya antara lain oleh Kahn (1990), May et al. (2004), Rich et al. (2010), Simbula et al. (2011), Gan & Gan (2014), Roof (2015), Thompson et al. (2015), Paek et al. (2015). Teori pertukaran sosial tidak hanya menggambarkan individu, namun dapat juga menggambarkan untuk kelompok (Harter et al. (2002); Schaufeli & Bakker (2004), Zhang & Gan (2005); Bakker & Demerouti (2008); Salanova & Schaufeli (2008); Xanopoulou et al. (2009); Farndale (2015) dalam Li Sun et al. (2019)). Maka dengan masih adanya gap ini memberi peluang untuk memperbaiki pemodelan tersebut, caranya dengan pemodelan peran keterikatan

kelompok sebagai mediator antara variabel anteseden (persepsi dukungan organisasional, keadilan distributif) dan kinerja kelompok sebagai variabel konsekuensi.

## 2. Fenomena

Pemahaman atas program studi ilmu-ilmu sosial pada perguruan tinggi swasta di Yogyakarta menjadi semakin penting sebagai bagian dari manajemen, khususnya persepsi dukungan organisasional dan keadilan distributif diharapkan dapat membantu untuk meningkatkan kualitas kinerja ketua dan sekretaris program studi ilmu-ilmu sosial. Pada kenyataannya masih ada kelompok karyawan yang sebenarnya berkemampuan tinggi, namun masih mempunyai kinerja kelompok yang relatif rendah dalam pekerjaan itu sendiri, hal ini bisa disebabkan karena kurangnya perhatian atau kepedulian dari pimpinan perguruan tinggi swasta di Yogyakarta. Permasalahan ketidakadilan distributif juga dapat menjadi salah satu penyebab tingkat keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta masih rendah yang dapat berpengaruh pada penurunan kinerjanya. Oleh karena masih adanya permasalahan keterikatan dan kinerja ketua dan sekretaris program studi ilmu-ilmu sosial pada perguruan tinggi swasta di Yogyakarta, dengan status akreditasi yang berbeda-beda yaitu akreditasi A sebanyak 30, akreditasi B sebanyak 63, akreditasi C sebanyak 7, dan akreditasi lainnya sebanyak 5 (L2DIKTI, 2019) serta mengenai persepsi dukungan organisasional dan keadilan distributif yang masih relatif belum optimal, maka penelitian ini mencoba untuk mengisi kesenjangan tersebut untuk meneliti keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta dengan mengeksplorasi dua variabel anteseden meliputi persepsi dukungan organisasional, keadilan distributif dan kinerja program studi ilmu-ilmu sosial sebagai konsekuensinya.

### C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah dan perumusan masalah di atas dapat dijabarkan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah persepsi dukungan organisasional secara positif berpengaruh terhadap keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial?
2. Apakah keadilan distributif secara positif berpengaruh terhadap keterikatan ketua dan sekretaris program studi ilmu-ilmu sosial?
3. Apakah persepsi dukungan organisasional secara positif berpengaruh terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial?
4. Apakah keadilan distributif secara positif berpengaruh terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial?
5. Apakah keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial secara positif berpengaruh terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial?
6. Apakah persepsi dukungan organisasional secara positif berpengaruh terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial dengan keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial sebagai variabel mediator?
7. Apakah keadilan distributif secara positif berpengaruh terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial dengan keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial sebagai variabel mediator?

#### D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis persepsi dukungan organisasional secara positif berpengaruh terhadap keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial.
2. Menguji dan menganalisis keadilan distributif secara positif berpengaruh terhadap keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial.
3. Menguji dan menganalisis persepsi dukungan organisasional secara positif berpengaruh terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial
4. Menguji dan menganalisis keadilan distributif secara positif berpengaruh terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial.

5. Menguji dan menganalisis keterikatan ketua dan sekretaris program studi ilmu-ilmu sosial secara positif berpengaruh terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial.
6. Menguji dan menganalisis persepsi dukungan organisasional secara positif berpengaruh terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial dengan keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial sebagai variabel mediator.
7. Menguji dan menganalisis keadilan distributif secara positif berpengaruh terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial dengan keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial sebagai variabel mediator.

#### E. Kontribusi Hasil Penelitian

Dengan masih adanya gap antara pemodelan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Saks (2006), Roma et al. (2006), Richardson & West (2010), Ram & Prabhakar (2011), dan Dajani (2015) menggunakan individu sebagai subjek penelitian, dengan teori pertukaran sosial (SET) yang menjelaskan keseimbangan hubungan sosial berdasarkan ganjaran, pengorbanan, dan keuntungan, juga untuk program studi ilmu-ilmu sosial. Untuk itu kontribusi hasil penelitian ini adalah pelibatan keterikatan kelompok dan konsekuensinya kinerja kelompok, dimana hal tersebut sekaligus merupakan kebaruan dari penelitian ini.

#### F. Originalitas Penelitian

Penelitian terdahulu masih menggunakan individu sebagai subjek penelitian, maka penelitian ini subjek penelitiannya adalah kelompok, dan konsep model penelitian yang dilakukan menggunakan variabel-variabel yang mendukung kelompok, sekaligus sebagai kebaruan penelitian ini. Variabel anteseden meliputi persepsi dukungan organisasional dan keadilan distributif; variabel mediasi (keterikatan kelompok), dan konsekuensinya yaitu kinerja kelompok dengan berbasis teori pertukaran sosial (*social exchange theory*).

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### A. Grand Theory

Teori utama (*grand theory*) dalam penelitian ini yaitu teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) menjelaskan hubungan sosial yang terjadi antara kelompok manusia dengan organisasi dimana mereka berada didalamnya dengan segala aktivitasnya, baik dari segi ganjaran, pengorbanan maupun keuntungan yang akan mereka peroleh, termasuk tingkat pertumbuhan, tingkat spesialisasi yang menuju pada terjadinya pertukaran sosial dalam organisasi (Mills, 1959). Kelompok manusia tersebut melakukan kegiatan transaksional dengan organisasinya, dimana masing-masing pihak akan memberikan perhatian yang sama atau relatif sama dan imbal-baliknya kedua belah pihak saling mendukung dan memberikan rasa keadilan yang sama atau relatif sama.

#### B. Teori Pertukaran Sosial

Teori pertukaran sosial menjelaskan hubungan sosial yang terjadi antara kelompok manusia dengan organisasi dimana mereka berada didalamnya dengan segala aktivitasnya, baik dari segi ganjaran, pengorbanan maupun keuntungan yang akan mereka peroleh, termasuk tingkat pertumbuhan, tingkat spesialisasi yang menuju pada terjadinya pertukaran sosial dalam organisasi. Teori pertukaran sosial lebih rinci menjelaskan hubungan sosial yang didalamnya terdapat hadiah, kemampuan yang dikeluarkan, serta kemanfaatan yang diperoleh kedua belah pihak yaitu kelompok karyawan dan organisasi, dimana hal ini didasarkan pada keseimbangan yang dikeluarkan dan yang diberikan, jenis hubungan, metode atau cara kelompok karyawan berhubungan, serta peluang berhubungan baik dengan kelompok karyawan lainnya.

Berikut ini tabel fokus teori-teori hubungan sosial yang dinaungi oleh teori pertukaran sosial :

Tabel 2.1. Teori-Teori Pertukaran Sosial dan Fokusnya

No.	Teori Pertukaran Sosial	Fokus
1	Teori dasar rasionalitas (Friedman dan Hechter (1988))	Individu dipandang sebagai manusia yang mempunyai tujuan dan tindakannya tertuju pada upaya mencapai tujuan tersebut.
2	Teori pertukaran yang lebih integratif (Cook, O'Brien, & Kollock, 1990)	Teori pertukaran ini lebih fokus pada menganalisis hubungan sosial pada berbagai level (individu, kelompok, organisasi) dan akibatnya (memiliki kekuatan dalam model hubungan antar aktor/pertukaran, tetapi lemah dalam model struktural)
3	Teori jaringan (Granoveter, 1985)	Memusatkan perhatian pada proses pembuatan keputusan individual, namun menolak adanya rasionalitas dalam perilaku manusia. (memiliki kekuatan dalam model struktural / jaringan hubungan, tetapi lemah dalam model hubungan)
4	Teori pertukaran jaringan (Barry Wellman, 1983)	Kombinasi dari teori pertukaran yang lebih integratif dan teori jaringan. Menitikberatkan pada isu kekuasaan, dimana semakin besar peluang pelaku (aktor) untuk melakukan pertukaran, semakin besar kekuasaan pelaku (aktor).
5	Teori pilihan rasional. (Friedman & Hechter, 1988)	Memusatkan perhatian pada proses pembuatan keputusan individual secara rasional

Sumber : Ringkasan jurnal

Berdasarkan ringkasan fokus perhatian kelima teori pertukaran sosial pada tabel 2.1 diatas, dapat dikatakan bahwa teori dasar rasionalitas merupakan teori yang sesuai diterapkan dalam penelitian ini, dimana teori ini memandang individu sebagai manusia yang mempunyai tujuan dan tindakannya tertuju pada upaya mencapai tujuan tersebut. Penelitian ini mengukur pengaruh atau hubungan sosial yang terjadi antara anteseden, mediator, dan konsekuensinya pada level kelompok. Disamping itu teori dasar rasionalitas memiliki kekuatan dalam mengukur model hubungan antar pelaku.

### C. Teori Dasar Rasionalitas

Friedman & Hechter, (1988) menyatakan bahwa teori dasar rasional mempunyai fokus pada para pelaku dalam hal ini kelompok karyawan yang dipandang sebagai kelompok manusia yang mempunyai tujuan, dimana tindakannya fokus untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Teori dasar rasional mendasarkan pada dua pendorong utama tindakan pelaku, yaitu; 1) Kelangkaan sumber daya. Para pelaku memiliki sumber daya dan

akses yang berbeda-beda. Kelangkaan sumber daya berupa biaya kesempatan, dimana para pelaku harus berhitung berapa biaya yang dikeluarkan untuk melakukan aktivitasnya. Ketika para pelaku (organisasi) tidak memiliki sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi, maka hal tersebut dapat mengakibatkan dua hal penting yaitu peluang mencapai tujuan menjadi tipis, dan dapat mengagalkan pencapaian tujuan lainnya yang lebih bernilai bagi organisasi yaitu memaksimalkan keuntungan organisasi, 2) lembaga sosial. Adanya hambatan kelembagaan akan memotivasi suatu organisasi untuk melakukan aksi tindakan tertentu dan memberikan sanksi.

Menurut Friedman & Hechter, (1988) teori dasar rasionalitas dikembangkan oleh tiga tokoh yaitu; George Caspar Homans, Peter M. Blau, dan James Coleman.

#### 1. Teori Pertukaran George Caspar Homans

Pemikiran Homans (1950) dipengaruhi oleh teori fungsionalisme struktural yang dikemukakan oleh Talcot Parsons, menjelaskan interaksi antara dua individu dalam kelompok. Ada beberapa proposisi yang dikemukakan oleh Homans, sebagai berikut:

##### a. Proposisi sukses

Proposisi sukses menyatakan bahwa jika seseorang atau kelompok orang semakin sering diberi penghargaan atau hadiah, maka seseorang atau kelompok orang tersebut juga akan semakin sering melakukan tindakan yang sama, dengan catatan; 1) Ada batas perulangan tingkah laku ketika seseorang atau kelompok orang mendapat hadiah, 2) Ketika tindakan dan hadiah diberikan dalam waktu yang dekat, kemungkinan besar seseorang atau kelompok orang akan melakukan tindakan yang relatif sama, 3) pemberian hadiah dengan tidak terduga atau bersifat insidental akan mendorong perulangan tindakan yang sama, dibandingkan pemberian hadiah yang teratur.

##### b. Proposisi Stimulus

Pemberian stimulus pada seseorang atau kelompok orang di masa lalu misal berupa hadiah, maka tindakan yang sama akan dilakukan oleh seseorang atau kelompok



orang di masa kini atau masa sekarang. Dalam proses generalisasi, Homans (1950) menyatakan bahwa kesuksesan akan mengantarkan seseorang atau kelompok orang melakukan tindakan lain yang sama atau hamper sama. Homans juga menjelaskan dimana satu kesuksesan, akan memotivasi seseorang atau kelompok orang untuk melakukan tindakan lain dengan harapan sukses seperti tindakan sukses sebelumnya.

c. Proposisi Nilai

Seseorang melakukan tindakan dengan hasil yang besar, mempunyai kecenderungan akan melakukan tindakan yang sama. Ada dua konsep yang dikemukakan oleh Homans yang meliputi; 1) ganjaran / hadiah, dimana ketika tindakan-tindakan seseorang atau kelompok orang bernilai positif dan sesuai dengan yang diinginkan akan mendapatkan ganjaran atau hadiah, 2) sanksi, ketika tindakan-tindakan seseorang atau kelompok orang bernilai negatif dan tidak sesuai dengan yang diharapkan akan mendapatkan sanksi atau hukuman. Namun disisi lain, Homans (1950) menyatakan bahwa sanksi bukanlah sebuah cara efektif guna merubah perilaku atau tindakan seseorang atau kelompok orang. Homans menyatakan untuk merubah perilaku atau tindakan seseorang atau kelompok orang untuk menjadi lebih baik dengan cara diberikan ganjaran atau hadiah, bisa berwujud kompensasi finansial dan atau kompensasi nin finansial.

d. Proposisi Kelebihan-Kekurangan

Ketika pemberian ganjaran atau hadiah sering dilakukan dalam waktu yang relatif berdekatan, justru akan menimbulkan dampak berkurangnya nilai ganjaran atau hadiah bagi seseorang atau kelompok orang. Sehingga perlu dilakukan penjadwalan waktu pemberian ganjaran/hadiah agar tidak terlalu dekat di masa yang akan datang. Dengan adanya penjadwalan waktu tersebut dapat diketahui jarak waktu pemberian ganjaran/hadiah dalam rangka meningkatkan nilai ganjaran atau /hadiah secara material maupun kesan yang ditimbulkannya.

e. **Proposisi Agresi-Pujian**

Dalam proposisi agresi-pujian terdapat dua proposisi, yaitu proposisi A dan proposisi B. Bagian proposisi A menjelaskan mengenai ganjaran dan sanksi. Jika seseorang atau kelompok orang mendapat ganjaran dan sanksi yang tidak diharapkan, mereka akan marah dan mengakibatkan perilakunya menjadi lebih agresif untuk meresponnya serta bernilai negatif. Sedangkan bagian proposisi B kebalikan dari proposisi A, dimana ketika seseorang atau kelompok orang mendapatkan ganjaran/hadiah sesuai dengan apa yang diharapkan serta lebih besar dari harapan dan tidak ada sanksi, mereka akan merasa senang atau akan berperilaku yang menyenangkan.

f. **Proposisi Rasionalitas**

Kelompok orang memilih tindakan alternatif yang menghasilkan lebih besar atau bernilai tinggi dengan probabilitas tercapainya tinggi. Sebaliknya mereka akan mempersepsikan nilai ganjaran atau hadiah menjadi bernilai kecil jika probabilitas tercapainya rendah. Karena ganjaran/hadiah walau bernilai besar akan dipersepsikan menjadi bernilai kecil, manakala tingkat kemungkinan tercapainya rendah. Sedangkan walaupun bernilai kecil, ganjaran atau hadiah akan dipersepsi bernilai besar dan berharga tinggi, ketika tingkat tercapainya tinggi.

Pada akhirnya proposisi-proposisi dari teori Homans (1950), menyatakan bahwa seseorang atau kelompok orang akan berusaha berperilaku positif dan selalu mencari keuntungan yang bernilai tinggi sesuai yang diharapkan serta tidak mengharapkan adanya sanksi. Homans juga menyatakan bahwa struktur sosial pada kehidupan kelompok dapat dipahami melalui perilaku sosial dasar.

**2. Teori Pertukaran Peter M. Blau**

Teori Pertukaran Blau (1964) dimulai dari struktur sosial rendah (mikro) ke struktur sosial besar (makro), serta nilai dan norma, yaitu fokus ke pertukaran antar pribadi.

a. Mikro ke Makro

Melalui konsep pertukaran sosial, Blau (1964) menyatakan bahwa hasil tindakan-tindakan seseorang atau kelompok orang akan tergantung pada tanggapan atau reaksi orang lain, dimana kerjasama diantara mereka yang tertarik melakukan tindakan, akan memotivasi mereka untuk membangun hubungan sosial. Pada saat model awal kerjasama terbangun, ganjaran yang didapatkan kedua belah pihak dari hasil hubungan sosial, mempunyai fungsi untuk memelihara model serta memperkuat model kerjasama yang sudah terbangun sebelumnya. Ganjaran yang diperoleh tersebut bisa berujud intrinsik (rasa hormat, dan lain-lain) dan atau berujud ekstrinsik (kompensasi finansial, dan lain-lain) yang besarnya tidak selalu sama, namun didasarkan pada kontribusi masing-masing pihak. Jika terjadi kesenjangan, maka perbedaan kewenangan dan kekuasaan akan muncul, dan mengakibatkan 4 hal yaitu; 1) pemaksaan orang lain untuk membantunya, 2) mencari sumber lain jika pihak lain tidak memiliki sumber yang dibutuhkan, 3) salah satu pihak akan berjalan terus tanpa melibatkan pihak lain, dan, 4) satu pihak akan memosisikan dirinya lebih rendah dari pihak lain dalam menjaga hubungan sosial yang terjadi.

b. Nilai dan Norma

Blau (1964) menyatakan bahwa norma dan nilai merupakan perantara dalam mekanisme struktur sosial yang relatif kompleks, dimana kedua hal tersebut sebagai pengatur proses-proses integrasi sosial serta perbedaan-perbedaan yang muncul pada struktur sosial yang relatif kompleks dan organisasi sosial-reorganisasi yang berkembang didalamnya. Pada akhirnya dengan norma dan nilai, Blau (1964) ingin peran individu diganti dengan fakta-fakta sosial, dengan menjelaskan peran organisasi, kelompok kolektivitasnya, dan juga peran masyarakat. Sehingga analisis Blau (1964) memfokuskan diri pada faktor-faktor yang dapat menggabungkan unit-unit sosial dengan skala besar dan luas, serta faktor-faktor yang dapat memisahkan unit-unit sosial ke bagian skala lebih kecil. Di sisi lain, Ritzer at al (2004),

menyatakan bahwa satu sisi, Blau berkeinginan memperluas jangkauan teori pertukaran ini ke level kelompok atau masyarakat, pada sisi yang lain, Blau menyatakan proses pertukaran di level kelompok atau masyarakat yang terjadi sangat berbeda dengan proses pertukaran di level individual.

### 3. Teori Pertukaran James Coleman

Dalam teori pertukaran ini, Coleman (1964) dikutip Saks (2006), menjelaskan bahwa dalam pertukaran berlaku penyesuaian kebutuhan atau keinginan ganda (*double coincidence of wants*), dimana kedua belah pihak masing-masing mempunyai kebutuhan/keinginan atas sesuatu yang mereka butuhkan, dan dapat secara bersama-sama mereka membutuhkan barang yang sama serta bisa saling melakukan pertukaran diantara mereka. Menurut Coleman (1964) dikutip Saks (2006), dalam pertukaran yang dilakukan, salah satu alat atau sarana untuk terjadinya penyesuaian kebutuhan ganda menggunakan uang. Disamping itu, dalam pertukaran ini, sarana yang lainnya yaitu; janji, organisasi formal produktif, status sosial pengganti uang.

Menurut Coleman (1964) dikutip Rich (2010) dalam beberapa hal berkaitan dengan teori pertukaran ini menyebutkan bahwa pertukaran penyesuaian kebutuhan/keinginan ganda pada kehidupan sosial tidak terjadi dalam kevakuman dan transaksi pertukaran dapat terjadi pada lingkungan yang penuh persaingan oleh seseorang atau kelompok orang, sebagai contoh pertukaran dalam ruang kelas dan di pasar tenaga kerja. Dalam tindakan untuk mempermudah pertukaran dalam sistem sosial dan sistem politik, ada empat konsep yang timbal balik berhubungan satu dengan yang lainnya, (Rhoades, Eisenberger, & Armeli; 2001), yaitu; 1) kepentingan dan pengendalian, yang didalamnya terdapat hubungan seseorang atau kelompok orang dengan sebuah sarana, 2) Kekuatan dan nilai, akan memberikan ciri khusus kepada seseorang atau kelompok orang dengan berbagai sarana terkait hubungannya dengan keseluruhan sistem tindakan riil, 3) pihak perantara, dan 4) pihak makelar.

#### D. Perilaku Kolektif dan Norma

Pendekatan perilaku kolektif yang dikemukakan oleh Coleman (1989) untuk menganalisis kasus-kasus bersifat makro, dengan alasan bahwa perilaku kolektif mempunyai ciri-ciri perilaku dengan kategori sering tidak stabil, ada kecenderungan ketidakberaturan serta sulit dianalisis dari perspektif pilihan rasional. Menurut Coleman (1989), teori pilihan rasional mempunyai kemampuan untuk menjelaskan kasus-kasus makro, dan perspektif perilaku kolektif, seseorang atau kelompok orang akan dapat mengendalikan diri terhadap orang sebagai individu atau kelompok orang lainnya. Disamping itu teori pilihan rasional akan memberikan keuntungan yang maksimum.

Coleman (1989) juga melakukan penelitian kasus makro lainnya yaitu mengenai norma, dimana norma ini akan dipertahankan dan diprakarsai oleh kelompok orang karena memberikan keuntungan, dan jika terjadi pelanggaran terhadap norma, maka mereka akan mengalami kerugian. Ia menjelaskan bahwa norma akan melepaskan sebagian haknya guna mengontrol perilaku tindakan diri sendiri atau kelompok orang serta akan menerima sebagian hak guna mengontrol perilaku tindakan orang lain atau kelompok orang lain. Jadi pada intinya berperilaku tindakan adalah pengendalian diri, dimana akan selalu dipertahankan oleh seseorang atau kelompok orang untuk didistribusikan kepada individu dan kelompok orang lainnya secara luas dan menyeluruh. Disamping itu mereka akan memaksimalkan kemanfaatan yang mereka terima dari sebagian hak untuk mengontrol mereka sendiri dan sebagian hak untuk mengontrol perilaku tindakan orang atau kelompok orang lainnya. Pada akhirnya orang atau kelompok orang tidak diperbolehkan melakukan tindakan sepihak, namun harus melakukan tindakan secara kolektif atau bersama demi kepentingan bersama pula.

Dalam teori pertukaran sosial, khususnya teori pilihan rasional, Friedman & Hechter (1988) dari sudut individu dan gagasannya menjelaskan bahwa hak dan potensi sumber daya manusia berada pada level individu, yang mana sangat menentukan proses terjadinya suatu peristiwa. Tetapi untuk masyarakat yang cenderung modern dan

mengedepankan kolektivitas, gagasan yang bersifat individual tidak sesuai, karena kekuasaan dan kewenangan berada pada pelaku kolektif. Selanjutnya penilaian perilaku kolektif, Coleman (1989) menyatakan bahwa secara konsep dimana semua keputusan berada pada seseorang atau kelompok orang akan memberikan banyak peluang dimana kepentingan mereka akan diterima oleh sistem sosial dan sistem politik yang ada dan hal ini sekaligus akan membuka peluang para sosiolog melakukan penilaian terhadap pelaksanaan dari fungsi sistem sosial dan sistem politik yang telah dilaksanakan. Dalam hal ini pengaruh sosial menurut Coleman (1989) akan mengakibatkan munculnya pelaku korporat yang bertindak sebagai pelengkap pelaku yang mempunyai kecenderungan bersifat pribadi natural. Namun teori pertukaran yang dikemukakan oleh Coleman (1989) ini telah banyak mendatangkan kritik dari para pihak lain dengan mengatakan bahwa Coleman sangat ambisius, karena telah berusaha mengubah dan mengganti perspektif-perspektif yang telah berjalan. Atas pertanyaan yang bersifat kritik tersebut, Coleman tidak dapat memberikan jawaban yang meyakinkan para pengkritiknya. Untuk menerangkan terbentuknya suatu masyarakat, ide atau gagasan Coleman (1989) ternyata tidak sesuai dengan kehidupan sehari-hari, baik secara norma rasionalitas maupun secara emosionalitas. Hal ini telah menyangkut hubungan pertukaran sosial yang telah berlangsung dalam jangka panjang.

Dari semua teori diatas satu dengan yang lainnya saling melengkapi untuk menjelaskan berlangsungnya pertukaran yang terjadi dalam masyarakat. Coleman (1989) menjelaskan tentang teori pertukaran sosial, dimana ada 3 teori mempunyai kemiripan fokus dan mempunyai dengan teori pertukaran sosial, yaitu; 1) teori pilihan rasional, berfokus pada proses-proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara individu, 2) teori jaringan, berfokus pada penolakan rasionalitas atas perilaku manusia, dan 3) teori pertukaran, berfokus pada analisis hubungan sosial. Sedangkan persamaan dari ketiga teori pertukaran sosial diatas semuanya berorientasi pada positivistik.

## E. Keterikatan Kelompok

### 1. Definisi Keterikatan Kelompok

Menurut Torrente et al.(2012) definisi keterikatan kelompok sebagai keadaan psikologis yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan, dan dibagikan yang dicirikan oleh semangat kelompok, dedikasi kelompok, dan penyerapan kelompok. Sehingga dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa indikator keterikatan kelompok (*group engagement*) meliputi semangat kelompok, dedikasi kelompok, dan penyerapan kelompok. Dari sisi yang lain, yaitu kelompok, Homans (1950) mendefinisikan sebagai perkumpulan personal (individu) yang melakukan aktivitasnya, saling berinteraksi diantara mereka, dan mempunyai perasaan sama atau relatif sama untuk membentuk organisasi beserta imbal baiknya. Sedangkan menurut Salas, et.al (1992), mendefinisikan kelompok adalah merupakan gabungan dua atau lebih orang yang aktif saling berinteraksi, saling tergantung, dan saling melakukan penyesuaian pada visi, misi, tujuan dan sasaran bersama untuk melaksanakan fungsi tertentu.

Evans & Dion (1991) menyatakan dimana kelompok yang memiliki tingkat kohesifitas tinggi, maka kelompok tersebut semakin kreatif. Seseorang yang bekerja dalam suatu kelompok dan mempunyai tujuan tertentu, akan merasakan perbedaan yang berarti dibandingkan seseorang tersebut bekerja secara individu. Keunikan bekerja dalam kelompok yaitu pada tindakan para anggota kelompok yang harus melakukan koordinasi dan sinkronisasi satu sama lainnya, terutama dalam pengambilan keputusan yang hasilnya akan dilaksanakan secara kolektif. Disamping itu masing-masing anggota kelompok mempunyai peran penting dalam setiap tindakan yang dilakukannya, karena setiap tindakan mereka akan berdampak pula pada anggota kelompok yang lain. Artinya bahwa tingkat kesuksesan/keberhasilan kelompok dipengaruhi oleh cara berinteraksi para anggota kelompok dalam menyelesaikan tugas-tugasnya (Marks, et al., 2001).

Perbedaan utama antara bekerja sendiri dan bekerja dalam kelompok akan menjelaskan konsep keterikatan kerja dan keterikatan kelompok secara berbeda, dimana sumber daya tugas (pekerjaan) dan klaim tuntutan berpengaruh pada tingkat keterikatan kerja individu. Sedangkan keterikatan kelompok (*group engagement*) yang bekerja kolektif dipengaruhi oleh tindakan-tindakan secara individual beserta siklus interaksi para anggota kelompok dalam menciptakan pola-pola perilaku kolektif (Morgeson & Hofmann, 1999). Dalam bekerja berkelompok dengan sumber daya dan lingkungan yang sama serta bersifat menantang akan berpengaruh terhadap usaha meningkatkan keterikatan para anggota kelompok yang lebih baik dari pada bekerja dalam keterikatan individu.

Terlepas terjadinya perbedaan yang terjadi, kajian mengenai keterikatan kerja kelompok tidak sukses memasukkan fenomena yang terjadi pada kelompok ini. Penelitian yang ada juga tidak mempertimbangkan adanya perbedaan keterikatan kerja individu dan keterikatan kerja kelompok, tidak memprioritaskan pola atau model keterikatan kelompok pada level tertentu. Pada sisi lain, Tyler & Blader (2003) menyatakan bahwa berdasarkan pendapat Kahn (1990) dimana karyawan yang bekerja berkaitan dengan afektif, kognitif dan fisik di tempat kerja akan memperkuat identifikasi kerja berkelompok yang diarahkan setiap anggota kelompok berinvestasi energi mereka untuk kesuksesan kelompok tersebut.

Model keterikatan kerja relatif cocok / sesuai untuk tingkat kelompok sebagai variabel motivasi yang meliputi unsur afektif dan kognitif. Pada unsur afektif menurut (Costa, et al., 2014), Weiss & Cropanzano (1996), dalam peristiwa afektif memiliki pengalaman yang relatif sama atau sama. Kejadian telah membuktikan dimana konvergensi perasaan terjadi antara para anggota kelompok bersifat afektif. Menurut Sulton (1991) bahwa norma ekspresi emosional yang diinformasikan kepada banyak orang yang berada dalam kelompok yang sama dapat dianggap sesuai dengan kemunculan sifat afektif yang sama, memberi fasilitas atau menghambat



perkembangan yang terjadi. Sehingga berdasarkan gagasan-gagasan yang muncul tersebut, tidak menutup kemungkinan para anggota kelompok akan mengembangkan afektif, kognitif, dan motivasi yang sama. Pada sisi lain para peneliti mempunyai pandangan lain bahwa secara kualitatif terdapat perbedaan antara keterikatan kelompok dengan keterikatan individu. Disamping itu para peneliti telah mempertimbangkan dinamika dan variabel-variabel tertentu sebagai ciri-ciri keterikatan kelompok.

Menurut peneliti yang lain, yaitu Bakker, et al., (2011) yang dikutip oleh (Costa, et al., 2014), menyatakan bahwa keterikatan kolektif muncul didasarkan pada indikator-indikator keterikatan kelompok seperti semangat kelompok, dedikasi kelompok, dan penyerapan kelompok yang dirasakan para anggota kelompok yang disebabkan oleh adanya penularan emosional antar anggota kelompok. Pada bagian lain, dimensi afektif disoroti oleh keterikatan kerja kelompok melalui konstruksi kolektif, dan bukan melalui konstruksi kognitif maupun motivasi. Menurut Torrente, et al, (2012), keterikatan kerja kelompok dapat didasari oleh penularan emosi. Dengan menggunakan model persamaan structural dan contoh hasil penggunaan data sebanyak 62 kelompok yang diambil dari 13 organisasi, para peneliti membuktikan bahwa sumber daya sosial yang diukur melalui indikator iklim kelompok yang mendukung, koordinasi kelompok, dan kelompok kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja kelompok yang dimediasi oleh variabel keterikatan kelompok. Model yang dikemukakan oleh Torrente et al. (2012), merupakan model yang pertama menguraikan sekaligus menjelaskan variabel pada level kelompok untuk keterikatan kelompok dan kaitannya dengan kinerja kelompok.

## 2. Menentukan keterikatan kelompok

Menurut beberapa pakar dan peneliti sebelumnya yaitu (Costa, et al., 2014), Schaufeli & Bakker (2010), mengusulkan variabel keterikatan kelompok sebagai variabel multidimensi yang meliputi dimensi kognitif (semangat kelompok, dedikasi

kelompok, penyerapan kelompok), dan dimensi afektif. Semangat Kelompok merupakan ekspresi kesediaan berinvestasi ke dalam pekerjaan dan ketangguhan dalam menghadapi kesulitan maupun hambatan seperti terjadinya konflik, permasalahan kinerja buruk, produktivitas kerja yang kurang baik, dimana anggota kelompok bersemangat memberikan motivasi anggota kelompok lain yang mengalami demoralisasi untuk menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan dedikasi kelompok merupakan keterikatan kebersamaan yang kuat dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya yang diekspresikan dalam kepentingan bersama, inspirasi, rasa antusiasme dan tantangan dalam bekerja. Ekspresi lainnya yang menunjukkan dedikasi kelompok yaitu ketika anggota kelompok menginformasikan kepada pihak lain diluar kelompoknya mengenai jenis dan betapa pentingnya pekerjaan mereka serta tingkat kenyamanan yang diperoleh mereka dalam setiap menjalankan pekerjaan dan kompensasi yang diperolehnya. Di sisi lain, penyerapan kelompok mempunyai titik fokus pada pekerjaan yang tidak bisa dilupakan oleh anggota kelompok, sehingga dimanapun mereka berada akan sering membicarakan masalah pekerjaannya, antara lain membicarakan beban pekerjaan, karir dalam pekerjaan, kerja lembur, terlibat pekerjaan yang bukan tugasnya, dan sebagainya.

### 3. Keterikatan Kelompok Dalam Keadaan Situasional

Menurut Torrente et al. (2012) definisi keterikatan kelompok sebagai keadaan psikologis yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan, dan dibagikan yang dicirikan oleh semangat kelompok, dedikasi kelompok, dan penyerapan kelompok. Sedangkan Marks et al. (2001) mempunyai pemikiran dari sisi yang lain, dimana ia mengidentifikasi adanya perbedaan antara proses kelompok dan keadaan kelompok serta mengklasifikasi perbedaan dua aspek tersebut dalam kehidupan kerja kelompok. Marks et al. (2001) mendefinisikan proses kelompok merupakan tindakan perilaku anggota kelompok yang saling terkait satu sama lain (kognitif, kegiatan verbal, perilaku) dalam proses mengubah input menjadi output untuk mencapai

tujuan kolektif. Proses kelompok melibatkan interaksi suatu anggota kelompok dengan anggota kelompok lain dan lingkungan tugas mereka dengan tujuan mengarahkan, menyalurkan, dan memantau apa yang telah dilakukan oleh anggota kelompok, antara lain penyusunan strategi, pengkoordinasian dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan, dan penelusuran sumber daya. Sedangkan keadaan kelompok merupakan fasilitas / properti dan variasi dari kelompok-kelompok yang dinamis, mengenai input, output, konteks kelompok, dan hasil.

Menurut Costa, et al. (2014) dan Klein & Kozlowski (2000) menganggap keterikatan kelompok merupakan situasi darurat meliputi darurat kognisi, perilaku, pengaruh, karakteristik individu, interaksi, serta mewujudkannya pada level yang lebih tinggi. Kozlowski & Chao (2012) menunjukkan keadaan darurat menjelaskan tentang motivasi, afektif, dan kognitif kondisi suatu kelompok; sebuah konstruk menunjukkan potensi, kohesi, dan kolektif kelompok yang muncul, dan motivasi kelompok, nilai, kognisi dan sikap diwakili oleh kualitas kelompok

Perubahan-perubahan yang terjadi pada salah satu unsur atau elemen akan mengakibatkan adanya perubahan level keterikatan kelompok. Perubahan-perubahan tersebut antara lain jika pemimpin yang relatif baru mempunyai kemampuan untuk menjelaskan visi, misi tujuan organisasi dengan baik, mampu memotivasi cara kerja yang baik pada anggota kelompok, mampu mengelola konflik dengan memunculkan energi baru untuk bekerja lebih berprestasi. Perubahan interaksi diantara anggota kelompok dipengaruhi oleh perubahan yang terjadi pada keterikatan kelompok itu sendiri. Perubahan-perubahan tersebut juga tidak hanya perubahan pada tingkat interaksi antar anggota kelompok, namun telah memunculkan persepsi baru yaitu dari bekerja sendiri (keterikatan individu) bergeser ke bekerja secara kelompok yang mengakibatkan secara konsep, permasalahan dalam keterikatan kelompok menjadi lebih kompleks.

#### 4. Keterikatan Kelompok Dalam Keadaan Kebersamaan

Keterikatan kelompok dan keterikatan individu mempunyai perbedaan ada pada asumsi kebersamaan. Anggota kelompok mempunyai penilaian yang sama pada level kolektif dalam keterikatan kerja, dimana hal itu tidak dimiliki oleh keterikatan individu yang secara konsep setiap orang pekerja akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada seseorang yang dianggap sebagai atasan dan sekaligus menjadi penanggungjawab pada tingkat organisasi (Costa, et al., 2014). Pada konseptualisasi keterikatan kelompok memberikan sebuah pandangan sebagai proses komposisi yang mengasumsikan bahwa setiap apa yang terjadi dalam kelompok akan memberikan pengaruh pada setiap anggota kelompok, dan secara keterikatan kolektif setiap anggota kelompok juga harus mempertimbangkan tindakan perilaku dan interaksi anggota kelompok pada saat proses kelompok terjadi. Sehingga setiap anggota kelompok dapat mengevaluasi pengalaman individual yang dialami dan dirasakannya secara langsung serta hal tersebut bisa berlangsung selama mereka berada pada dalam suatu kelompok untuk menerima tugas pekerjaan tertentu. Kebersamaan penilaian individu bersifat kolektif kelompok inilah menghasilkan pemahaman yang sama terhadap apa yang mereka telah lakukan dalam menjalankan tugas pekerjaan sebagai beban tanggungjawab dalam kelompok kerja mereka. Jadi dapat dikatakan bahwa menilai keterikatan kelompok harus menggunakan property kelompok, dan menilai keterikatan individu juga menggunakan property individu. Namun jika terjadi penilaian silang yaitu keterikatan kelompok dievaluasi dengan property individu, dan sebaliknya, maka hasilnya akan menyesat, hal ini disebabkan bahwa setiap anggota kelompok mempunyai kontribusi yang berbeda kepada keterikatan kolektif. Sebuah model komposisi yang dikemukakan oleh Chan (1998) yaitu model *referent-shift* yang dipergunakan pada konsensus kelompok, dimana persetujuan bersama para anggota kelompok pada level keterikatan kelompok, yang bertujuan untuk menyusun konstruksi dan rumusan item-itemnya secara kolektif.

Berdasarkan definisi dan penjelasan teori diatas dapat disimpulkan bahwa masih adanya peluang untuk melakukan penelitian mengukur model hubungan yang terjadi pada anteseden dan konsekuensi keterikatan kelompok, karena pada penelitian sebelumnya masih menggunakan individu sebagai subjek penelitian. Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa menggunakan tingkat keterikatan individu untuk mengukur keterikatan kelompok akan menyesatkan, karena tidak akan mewakili properti kelompok, dimana setiap anggota kelompok dapat memberikan kontribusi berbeda ke tingkat keterikatan kolektif.

## F. Kinerja Kelompok

### 1. Definisi Kinerja Kelompok

Menurut Tjosvold et.al (2002) kinerja kelompok sesungguhnya dinilai dari kemampuan keharmonisan setiap individu karyawan dalam berbagi tugas pokok dan fungsi pekerjaan kepada rekan kerja lainnya, adanya keterbukaan melalui pemanfaatan komunikasi antar rekan kerja, memperkelompokkan efektivitas dan efisiensi kerja, serta mau menerima metode-metode baru dalam penyelesaian pekerjaan. Jadi indikator kinerja kelompok (*group performance*) meliputi; 1) keharmonisan kerja, 2) komunikasi terbuka, 3) cara menyelesaikan pekerjaan, 4) efektivitas kerja, dan 5) efisiensi kerja. Pada definisi lain, menurut (Keban, 2004) menyatakan bahwa kinerja kelompok yaitu menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang telah ditetapkan oleh kelompok. Para peneliti sebelumnya menggarisbawahi penggunaan sistematika atau kerangka kerja untuk membahas mengenai kinerja kelompok. Menurut Partington dan Harris (1999) menyatakan kinerja kelompok merupakan proses mengukur output kelompok dan cara-cara untuk pemenuhan syarat standar kualitas mereka.

## 2. Faktor-Faktor Kinerja Kelompok

Beberapa studi mengenai kinerja kelompok menjelaskan beberapa hal, meliputi; 1) komitmen dan identitas peran pada setiap anggota kelompok (Senior, 1997), 2) kebersamaan atau kekompakan kelompok, 3) kualitas dan mekanisme komunikasi berbagi informasi (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009), 4) keseragaman anggota kelompok dengan tujuan-tujuan kelompok, dan 5) kesepakatan antar anggota kelompok terhadap pendekatan tujuan (Ploughman & McDonough, 2010). Maka dari itu secara kualitas, kinerja kelompok dari waktu ke waktu harus ditingkatkan, karena berdasarkan efek dari peningkatan kualitas kinerja kelompok tersebut akan mendukung pembagian informasi yang efektif diantara anggota kelompok melalui interaksi diantara mereka (Mesmer-Magnus et al., 2009). Pada penelitian lain yang dilakukan oleh Davies, et al. (1998), menjelaskan dimana dengan kecerdasan emosi individu yang konsisten dan menyenangkan akan berguna untuk kohesi dan kinerja kelompok.

## 3. Konflik dalam Kelompok

Studi lain yang dilakukan oleh Ploughman & McDonough (2010) telah menjelaskan kinerja kelompok tergantung pada keeratan kelompok, saling percaya, serta saling mendukung diantara anggota kelompok, dimana setiap anggota kelompok tersebut harus bekerja untuk mencapai kinerja yang lebih baik atau kinerja tinggi. Disisi lain, dalam proses bekerja secara berkelompok tidak jarang menimbulkan dampak cenderung negatif yaitu berupa konflik diantara para anggota kelompok itu sendiri, yang merupakan selisih batin atau ketidaksesuaian batin para anggota kelompok yang diwujudkan perilaku disfungsional atau perilaku disharmoni. Hubungan kerja yang didasarkan pada konflik yang terjadi, tentu saja memberikan dampak pada usaha pencapaian tujuan kelompok dan kinerja kelompok menjadi turun atau berkurang. Konflik antar anggota kelompok dapat dipicu oleh kognisi, ideologi, prinsip dasar, hubungan antar personal dan antar kelompok. Penelitian yang dilakukan oleh Jehn & Chatman (2000) diketahui ada dua jenis konflik individu dalam kelompok, yaitu; konflik

hubungan interpersonal dalam kelompok, dan konflik tugas yang dikembangkan oleh kelompok. Namun kedua jenis konflik tersebut bagi kelompok akan menciptakan disharmoni dalam interaksi hubungan diantara anggota kelompok, artinya konflik yang terjadi tidak akan menguntungkan kelompok; disharmoni dalam pengiriman informasi diantara anggota kelompok sehingga akan terjadi ketidaklancaran informasi yang diterima dan untuk segera ditindaklanjuti oleh kelompok tersebut; kerja sama dalam tugas menjadi terganggu, dukungan diantara anggota kelompok bersifat substantif, dan rasa simpati yang kurang untuk mencapai tujuan kelompok. Akibat dari kedua jenis konflik dalam kelompok diatas dapat menimbulkan perilaku dan sikap kurang peduli pada usaha pencapaian tujuan kelompok dan kinerja kelompok juga akan mengalami penurunan yang signifikan (De Dreu & Weingart, 2003)

Pada sisi lain, konflik yang terjadi dalam kelompok dapat dicegah atau dikurangi dengan kejelasan peran setiap anggota kelompok, artinya ketika peran untuk setiap anggota kelompok itu jelas, mereka akan memberikan kontribusi pada pekerjaan lebih baik dan berpengaruh pada peningkatan kinerja kelompok yang signifikan dan lebih tinggi daripada kinerja kelompok sebelumnya (Locke & Latham, 2002).

Berdasarkan definisi dan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja kelompok merupakan ukuran *output* kelompok dan bagaimana memenuhi standar kualitas mereka atau menunjukkan kemampuan anggota kelompok dalam berbagi tugas pokok dan fungsi pekerjaan kepada sesama anggota kelompok untuk mencapai standar kualitas kerja yang telah ditetapkan yang dipengaruhi oleh keterikatan kelompok serta baik langsung maupun tidak langsung dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasional dan keadilan distributif. Disamping itu kejelasan peran dan kohesi kelompok yang tinggi, akan memotivasi anggota kelompok mencapai tujuan organisasi pada kinerja yang lebih tinggi dan mereka akan tampil dengan cara yang lebih baik.

## G. Persepsi dukungan organisasional

### 1. Pengertian Persepsi dukungan organisasional

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) persepsi dukungan organisasional (*perceived organizational support*) adalah persepsi seseorang bahwa organisasi tempat dia bekerja menghargai kontribusinya dan peduli akan kesejahteraannya. Sedangkan definisi lainnya, menurut Yoon and Lim (1999) persepsi dukungan organisasional (PDO) merupakan suatu persepsi karyawan mengenai tingkat kepedulian organisasi pada karyawannya dan penghargaan kontribusi karyawan terhadap organisasinya. Persepsi dukungan organisasional berhubungan positif dengan output dari hasil perubahan peran karyawan, dimana para karyawan mempunyai penilaian bahwa pihak perusahaan (organisasi) tempat mereka bekerja atau melaksanakan tugasnya akan mendukung perubahan-perubahan kinerjanya yang semakin meningkat, disisi lain, pihak perusahaan (organisasi) akan memberikan kompensasi yang lebih baik sebagai imbalannya. Dengan adanya saling kepedulian dan perhatian antara karyawan dan organisasi tersebut akan memberikan kontribusi kinerja yang lebih baik dalam usaha mencapai tujuan dan kepentingan mereka.

Kelompok karyawan akan merasa termotivasi kepada organisasi ketika diberi penghargaan yang adil, terlibat dalam pengambilan keputusan dan selalu ada dukungan setiap melaksanakan tugasnya (Robbins & Judge, 2018). Dukungan organisasional yang positif kepada kelompok karyawan akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan secara keseluruhan (Waileruny, 2014). Selain itu, dukungan lain dari organisasi kepada kelompok karyawan dapat berupa komitmen organisasi untuk selalu memperhatikan tingkat keadilan dan kesejahteraan kelompok karyawan. Hal ini juga akan berpengaruh komitmen kelompok karyawan untuk tetap loyal kepada organisasi dimana mereka bekerja. Jadi dapat dikatakan bahwa persepsi dukungan organisasional pada kelompok karyawan dapat menimbulkan pengaruh pada keterikatan kelompok, *job related affect*,



komitmen organisasi, tindakan dan perilaku loyal atau tidak loyal kepada organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Persepsi dukungan organisasional (PDO) bagi kelompok karyawan untuk mendapatkan kebutuhan sosio-emosional (penghargaan, persetujuan, kepedulian) dan *reward* sebagai imbalan meningkatnya kinerja mereka. Dengan berbasis pendekatan teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa kelompok karyawan pun akan memberikan usaha-usaha dan loyalitas yang semakin meningkat secara positif untuk organisasi.

## 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Persepsi Dukungan Organisasional

Menurut Yoon & Lim (1999) ada tiga faktor yang mempengaruhi persepsi dukungan organisasional kepada kelompok karyawan, yaitu; 1) Sikap organisasi pada gagasan karyawan, 2) Sikap organisasi pada karyawan yang sedang bermasalah, dan; 3) Sikap organisasi pada kesejahteraan dan kesehatan karyawan

### a. Sikap organisasi pada gagasan karyawan

Jika gagasan dari anggota kelompok karyawan memberikan masukan yang bersifat konstruktif dan telah direncanakan dengan matang diterima oleh organisasi, maka anggota kelompok karyawan tersebut memberikan persepsi yang positif terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Namun sebaliknya jika organisasi memberi tanggapan negatif dan sering melakukan penolakan terhadap gagasan-gagasan anggota kelompok karyawan yang diusulkan, maka persepsi dukungan organisasional akan menjadi negatif.

### b. Sikap organisasi pada karyawan yang sedang bermasalah

Jika organisasi tidak memiliki tingkat kepedulian yang baik terhadap anggota kelompok karyawan yang sedang mempunyai masalah, terutama berkaitan dengan permasalahan pelaksanaan pekerjaan di lapangan yang mempunyai tingkat kesulitan relatif tinggi, maka akan berdampak persepsi negatif pada organisasi.

### c. Sikap organisasi pada kesejahteraan dan kesehatan karyawan

Kepedulian organisasi terhadap tingkat kesejahteraan anggota kelompok karyawan

akan berpengaruh pada persepsi dukungan organisasional. Ketika organisasi memiliki kepedulian untuk meningkatkan kesejahteraan anggota kelompok karyawan, maka hal itu akan dinilai menjadi sesuatu yang positif. Imbal baliknya anggota kelompok karyawan akan bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) tinggi rendahnya persepsi dukungan organisasional diukur dengan indikator yaitu; keterbukaan, dukungan atasan, serta penghargaan dan kondisi kerja.

a. Keterbukaan

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), menyatakan bahwa keterbukaan (*fairness*) adalah peraturan prosedural yang memiliki fokus pada keadilan dan ketidakadilan distribusi sumber daya dalam pekerjaan. Organisasi yang memberikan rasa keadilan distribusi sumber daya yang sering kepada anggota kelompok karyawan akan berdampak positif pada kontribusi kepada pencapaian tujuan organisasi. Indikator keterbukaan (*fairness*) diukur dengan item-item pertanyaan sebagai berikut; 1) Memiliki prosedur yang adil bagi anggota kelompok karyawan, 2) Memiliki komunikasi yang terbuka bagi penempatan karyawan, dan 3) Memberikan kesempatan berkembang bagi setiap karyawan.

b. Dukungan Atasan

Kelompok Karyawan akan memberikan penilaian pada organisasi melalui besar kecilnya dukungan atasan yang mempunyai kepedulian pada tingkat kesejahteraan anggota kelompok karyawan. Salah satu pimpinan atau atasan organisasi, misalnya kepala bagian mempunyai peran memberikan pengarahan dan pengkoordinasi kerja dari setiap bagian organisasi. Hal ini merupakan bentuk dukungan organisasi yang nyata bagi pencapaian kinerja yang lebih baik (Rhoades & Eisenberger, 2002). Persepsi anggota kelompok karyawan tentang indikator ini diukur melalui : 1)

Supervisor tidak mengabaikan keluhan karyawan, 2) Supervisor menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. 3) Supervisor menghargai upaya ekstra dari karyawan, 4) Supervisor bangga terhadap keberhasilan karyawan.

c. Penghargaan organisasi dan kondisi kerja

Shore & Shore (dalam Rhoades & Eisenberger, 2002) menjelaskan bahwa sumber daya dari organisasi berhubungan positif dengan persepsi dukungan organisasional. Variasi dari penghargaan organisasi dan kondisi kerja antara lain: *recognition*, gaji, promosi jabatan, jaminan kerja, *job security*, dan pelatihan. Persepsi karyawan mengenai indikator ini diukur melalui: 1) Menghargai kontribusi karyawan bagi organisasi, 2) Peduli tentang pembayaran yang diterima setiap karyawan, 3) Memberikan kesempatan untuk setiap jenjang karir, 4) Menyediakan keamanan bagi karyawan dalam bekerja, dan 5) Menyediakan pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa sikap dan tindakan perilaku positif kelompok karyawan dapat membantu mempercepat dan memperlancar dalam usaha mencapai tujuan organisasi, jika organisasi mempunyai dukungan positif kepada kelompok karyawan melalui komitmen organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan anggota kelompok karyawan. Disisi lain, tingkat keterikatan kelompok akan semakin kohesif (semakin erat) dan tingkat kinerja kelompok meningkat jika terdapat dukungan organisasi tinggi pada kelompok karyawan.

## H. Keadilan Distributif

### 1. Definisi Keadilan Distributif

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) mendefinisikan keadilan distributif adalah suatu keadilan sumberdaya dan imbalan penghargaan, yang dirasakan mengenai bagaimana sumberdaya dan penghargaan didistribusikan dan dialokasikan. Keadilan distributif cenderung berhubungan positif dengan *outcomes* yang berkaitan dengan

evaluasi personal. oleh Tjahjono (2011), Palupi & Tjahjono (2016), Tjahjono, Fahrunnisa, & Palupi (2019) menyatakan bahwa keadilan distributif bersifat transaksional antara organisasi dan karyawan. Begitu juga yang terjadi pada kelompok karyawan, mereka mempunyai harapan mendapatkan tingkat kesejahteraan yang baik dalam jangka panjang, maka pendistribusian keadilan yang adil dan seimbang secara fungsional menjadi penting sekali bagi anggota kelompok karyawan. Disamping itu hal penyebab menjadi pentingnya keadilan distributif karena berhubungan dengan penghasilan yang akan diperoleh anggota kelompok karyawan dari organisasi dimana mereka menjalankan pekerjaan (Folger & Konovsky, 1989).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) terdapat tiga indikator untuk mengukur keadilan distributif. Pertama, *Equity*; pemberian imbalan/ganjaran kepada anggota kelompok karyawan yang didasarkan pada kontribusi mereka pada organisasi/perusahaan (kontribusi). Kedua, *Equality*; memberikan kompensasi yang relatif sama antar anggota kelompok karyawan (kompensasi). Ketiga, *Need*, memberikn benefit didasarkan pada kebutuhan anggota kelompok karyawan (kerja keras).

## 2. Prinsip-Prinsip dalam Keadilan Distributif

Menurut Bass dan Avoilio (2003) ada dua prinsip yang menjelaskan mengenai keadilan distributif adalah; 1) Batasan egalitarian, dimana setiap anggota kelompok karyawan memperoleh rasa keadilan karena sumbangsuhnya pada organisasi, 2) Kontribusi, dimana anggota kelompok karyawan harus memperoleh kemanfaatan atau keuntungan berdasarkan sumbangsuhnya dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi, melewati; a) kerja keras (anggota kelompok karyawan selayaknya memperoleh penghargaan yang bernilai lebih); b) hasil (secara kualitas dan kuantitas hasil bekerja anggota kelompok karyawan berpengaruh pada *reward* yang akan diperolehnya); c) permintaan kepuasan (anggota kelompok karyawan yang diberi penghargaan, yang berhasil memberikan kepuasan publik).

### 3. Prinsip Khusus dalam Keadilan Distributif

Menurut Bass dan Avoilio (2003), prinsip yang bersifat khusus dari keadilan distributif meliputi; prinsip egalitarianisme, perbedaan, sumber, kesejahteraan, *desert*.

#### a. Prinsip egalitarianisme

Prinsip ini berpendapat bahwa setiap anggota kelompok karyawan selayaknya memperoleh kualitas dan kuantitas yang relatif sama atau sama ketika sumber-sumber diberikan. Prinsip ini berlaku untuk anggota kelompok karyawan ketika menginginkan prinsip keadilan yang setara melewati barang yang diberikan dan pelayanan yang sama bagi anggota kelompok karyawan. Namun penerapan prinsip egalitarianisme dalam prinsip keadilan telah menimbulkan beberapa masalah, antara lain; 1) adanya kesulitan-kesulitan dalam mengukur nilai keadilan yang objektif untuk setiap anggota kelompok karyawan, karena mempunyai perbedaan penilaian atau persepsi pada peristiwa yang sama; 2) adanya kesulitan-kesulitan memperoleh kualitas barang dan jasa yang sama yang harus didistribusikan pada anggota kelompok karyawan yang memerlukannya.

Adapun untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul dari penerapan prinsip egalitarianisme pada prinsip keadilan dengan cara sebagai berikut; 1) pendistribusian barang dan jasa didasarkan pada kuantitas; 2) Uang sebagai alat pertukaran, yang bertujuan guna mencapai prinsip keadilan dimana anggota kelompok karyawan dapat melakukan pertukaran apa saja dengan uang tersebut.

#### b. Prinsip perbedaan

Menurut Bass dan Avoilio (2003), adanya prinsip yang berbeda terletak pada kesenjangan kesejahteraan ekonomi anggota kelompok karyawan, hal ini terjadi karena adanya pengaruh dari perubahan tingkat pertumbuhan ekonomi yang bersifat dinamis. Pada awalnya masyarakat secara umum bersifat agraris, kemudian bergeser ke masyarakat industri, karena pertumbuhan bersifat dinamis, maka tingkat kesejahteraan masyarakat (anggota kelompok karyawan) sangat ditentukan oleh jenis

pekerjaannya. Dengan bergesernya ke masyarakat industri yang didasarkan pada bekerja kerja, anggota kelompok karyawan berharap memperoleh kompensasi finansial (upah, gaji, komisi) yang lebih banyak daripada masyarakat agraris. Hal inilah yang dapat membedakan tingkat kesejahteraan antara anggota kelompok karyawan yang rajin bekerja dan bekerja keras dengan anggota kelompok karyawan yang mempunyai rasa malas untuk bekerja. Berikut ini beberapa prinsip dalam keadilan yang menjadi acuan, meliputi; 1) hak yang sama untuk setiap anggota kelompok karyawan, yaitu hak asasi dan hak kebebasan, yaitu mempunyai hak yang sama dalam berpikir dan menilai mengenai nilai keadilan, 2) untuk memberikan rasa puas terhadap rasa ketidakadilan baik dari segi ekonomi maupun segi sosial dapat diatasi memakai dua cara yakni; a) pemberian peluang yang sama dalam dunia kerja bagi setiap anggota kelompok karyawan; b) adanya saling membantu antara masyarakat yang memiliki tingkat kesejahteraan yang tinggi kepada masyarakat yang tingkat kesejahteraannya lebih rendah (miskin).

c. Prinsip sumber

Menurut pendapat Bass dan Avoilio (2003) bahwa dalam prinsip keadilan setiap anggota kelompok karyawan memiliki hak absolut yang berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya yang dimilikinya. Dalam hal ini, anggota kelompok karyawan memiliki hak untuk memanfaatkan semua gaji atau kompensasi finansial lainnya tanpa harus terpengaruh oleh keberadaan orang lain atau kelompok karyawan lain, baik dari segi fisik maupun dari segi sosial. Namun pendapat Bass dan Avoilio (2003) keadilan berdasarkan prinsip sumber ini telah mendapat kritik dari pihak yang berbeda pendapat, dimana kritik tersebut menyebutkan bahwa; 1) keadilan berdasarkan prinsip sumber mengajarkan orang atau anggota kelompok karyawan meninggalkan rasa kepedulian dan nilai moralitas terhadap sesama. Kritik ini didasarkan pada hak absolut setiap orang atau anggota kelompok karyawan memanfaatkan semua uang yang diperoleh dari bekerja keras mempedulikan pihak

lain yang membutuhkan bantuan dari pihak yang tingkat kesejahteraan yang lebih baik; 2) anggota kelompok karyawan atau masyarakat yang memiliki keterbatasan fisik dan atau mental (kaum difabel) peluang untuk masuk kerja semakin kecil, dimana hal ini akan berpengaruh pada tingkat kesejahteraan mereka. Sehingga dapat dikatakan bahwa prinsip keadilan yang berdasarkan pemanfaatan sumber daya, dari segi sosial sangat bertentangan karena telah menciptakan budaya dan nilai-nilai bersifat kapitalis pada anggota kelompok karyawan atau masyarakat yaitu pemilik modal besar akan berpengaruh pada penentuan tingkat kesejahteraan pihak lain yang mempunyai kemampuan sangat terbatas secara modal (Bass dan Avoilio; 2003).

d. Prinsip *desert*

Prinsip terakhir dalam keadilan distribusi yaitu prinsip *desert*, yang mana prinsip ini didasari oleh; 1) kontribusi, setiap kelompok karyawan akan mendapatkan hak-haknya yang berupa ganjaran / imbalan berdasarkan kontribusi dalam bekerja; 2) kerja keras, yaitu kelompok karyawan diberi penghargaan atas kerja kerasnya selama mereka melakukan dan menyelesaikan tugas-tugasnya; dan 3) kompensasi, yaitu kelompok karyawan diberi penghargaan atas kerjanya berdasarkan apa yang telah mereka korban untuk membantu pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan diatas dapat dikatakan bahwa keadilan distributif merupakan keadilan yang dirasakan berdasarkan pada sumber daya dan penghargaan serta cara-cara mendistribusikan dan mengalokasikannya. Disamping itu prinsip ini mengakui adanya hak absolut bagi anggota kelompok karyawan untuk menggunakan sumber daya yang dimilikinya (Kreitner dan Kinicki, 2003). Sedangkan untuk kontribusi, kerja keras, dan kompensasi yang ditanamkan pada organisasi dalam keadilan distributif akan terkait dengan perolehan penghargaan kesejahteraan yang diterima oleh kelompok karyawan dari organisasi dimana mereka menjalankan tugas-tugasnya akan berpengaruh pada keterikatan kelompok dan kinerja kelompok. Hal ini

juga menunjukkan bahwa keterikatan kelompok yang tinggi, akan mempengaruhi nilai kinerja kelompok yang tinggi dan sebaliknya.

#### I. Persepsi dukungan organisasional berpengaruh terhadap keterikatan kelompok

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002), Arunkumar & Renugadevi (2013), Aktar & Pangil (2017) secara umum persepsi dukungan organisasional menyatakan bahwa organisasi akan memperhatikan tingkat kontribusi, kepedulian, dan kesejahteraan bagi kelompok karyawan, serta mempersiapkan organisasi untuk selalu menghargai kerja keras yang meningkat, pemenuhan kebutuhan sosial bagi kelompok karyawan (Eisenberger et al. 1986; Shore & Shore 1995; Ram & Prabhakar, 2011). Persepsi dukungan organisasional yang baik sebagai jaminan bahwa organisasi akan berusaha membantu ketika dibutuhkan oleh kelompok karyawan dalam pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi (George et al. 1993). Namun disisi lain kelompok karyawan juga mempunyai kewajiban untuk mendukung usaha pencapaian tujuan organisasi (Rhoades et al., 2001; Dajani, 2015). Jadi kelompok karyawan dengan persepsi dukungan organisasional yang tinggi akan menjadi lebih terikat pada organisasi, dimana hal ini merupakan hubungan timbal balik diantara kedua belah pihak yang saling tergantung satu sama lainnya, dalam rangka tercapainya tujuan organisasi yang sebelumnya telah ditetapkan (Rhoades et al., 2001). Berarti organisasi semakin peduli, menghargai kerja keras, dan tingkat kesejahteraan kelompok karyawan, maka semakin terlibat atau terikat kelompok karyawan tersebut dalam usaha mencapai tujuan organisasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002; Alan, 2006). Menurut Evans & Dion (1991) menyatakan dimana kelompok karyawan yang memiliki tingkat kohesifitas tinggi, maka kelompok tersebut semakin kreatif. Keunikan bekerja dalam kelompok yaitu pada tindakan para anggota kelompok yang harus melakukan koordinasi dan sinkronisasi satu sama lainnya, terutama dalam pengambilan keputusan yang hasilnya akan dilaksanakan secara kolektif. Keterikatan kelompok karyawan yang bekerja kolektif dipengaruhi oleh tindakan-tindakan secara individual beserta siklus interaksi para anggota kelompok dalam menciptakan pola-pola perilaku kolektif (Morgeson & Hofmann, 1999). Dalam bekerja berkelompok dengan



sumber daya dan lingkungan yang sama serta bersifat menantang akan berpengaruh terhadap usaha meningkatkan keterikatan para anggota kelompok yang lebih baik dari pada bekerja dalam keterikatan individu.

Hal ini didukung teori pertukaran sosial bahwa kelompok karyawan yang diberikan tugas pekerjaan yang lebih menantang akan merasa berkewajiban untuk meresponsnya dengan keterikatan kelompok karyawan lebih tinggi, karena ada unsur timbal balik antara organisasi yang peduli terhadap tingkat kesejahteraan kelompok karyawan, dan kelompok karyawan tersebut juga memberikan respons yang seimbang dengan cara bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam teori pertukaran sosial antara organisasi dan kelompok karyawan mempunyai prinsip dasar yang harus dijaga kedua belah pihak yaitu saling percaya, loyalitas, komitmen kerja sama yang baik dan saling mematuhi peraturan mengenai pertukaran hal tertentu (Cropanzano dan Mitchell, 2005; Arunkumar & Renugadevi, 2013; Aktar & Pangil, 2017). Oleh karena itu dalam norma timbal balik, antara kelompok karyawan dan organisasi harus fokus pada tujuan-tujuan yang terdapat dalam hubungan kerja diantara mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) dan Ram & Prabhakar (2011), Liu (2016), persepsi dukungan organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap keterikatan kerja individu dan keterikatan organisasi, serta kepuasan kerja, komitmen organisasi, *intention to quit*, dan perilaku kewargaan organisasi namun masih relatif jarang penelitian sebelumnya yang menghubungkan dengan keterikatan kelompok.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa jika persepsi dukungan organisasional tinggi maka keterikatan kelompok juga tinggi. Oleh karena itu hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: Persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap keterikatan kelompok

J. Keadilan distributif berpengaruh terhadap keterikatan kelompok.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) menjelaskan keadilan distributif merupakan suatu keadilan sumberdaya dan imbalan penghargaan, mencerminkan keadilan yang dirasakan

mengenai bagaimana sumberdaya dan penghargaan didistribusikan dan dialokasikan. Keadilan distributif cenderung berhubungan positif dengan *outcomes* yang berkaitan dengan evaluasi personal. oleh Tjahjono (2011), Palupi & Tjahjono (2016), Tjahjono, Fahrunnisa, & Palupi (2019) menyatakan bahwa keadilan distributif bersifat transaksional antara organisasi dan karyawan. Begitu juga yang terjadi pada kelompok karyawan, mereka mempunyai harapan mendapatkan tingkat kesejahteraan yang baik dalam jangka panjang, maka pendistribusian keadilan yang adil dan seimbang secara fungsional menjadi penting sekali bagi anggota kelompok karyawan. Disamping itu hal penyebab menjadi pentingnya keadilan distributif karena berhubungan dengan penghasilan yang akan diperoleh anggota kelompok karyawan dari organisasi dimana mereka menjalankan pekerjaan (Folger & Konovsky, 1989)

Disamping itu pencapaian tujuan, isi keadilan, dan kepuasan atas hasil yang diterima oleh kelompok karyawan mempunyai hubungan dengan keadilan distributif (Cropanzano & Folger 1991; Sweeney dan McFarlin 1993; Ram & Prabhakar, 2011). Keadilan distributif terkait dengan penilaian persepsi kelompok karyawan atas keadilan hasil keputusan organisasi (Colquitt, 2001; Rhoades et al., 2001; Alan, 2006). Pada saat kelompok karyawan mempunyai persepsi keadilan distributif yang tinggi untuk organisasi dimana mereka bekerja, berarti hal ini menunjukkan mereka memiliki rasa keadilan distributif yang tinggi pula untuk organisasi dengan melalui tingkat keterikatan kelompok yang lebih tinggi. Namun jika yang terjadi sebaliknya, dimana kelompok karyawan memiliki penilaian persepsi keadilan distributif pada organisasi mereka, akan menyebabkan anggota kelompok karyawan akan mempertimbangkan untuk mengundurkan diri atau menarik diri dan keluar dari peran masing-masing anggota kelompok karyawan dalam tugas dan pekerjaan mereka. Dengan kata lain, ketidak-adilan akan menyebabkan situasi dan kondisi menjadi tidak kondusif atau buruk sehingga tingkat keterikatan kelompok karyawan semakin longgar/ rendah, tetapi jika kelompok karyawan mempunyai persepsi keadilan distributif positif, maka akan menyebabkan semakin tinggi pula tingkat keterikatan kelompok karyawan (Maslach et al., 2001; Alan, 2006).

Hal tersebut diatas sesuai dengan teori pertukaran sosial dalam teori pilihan rasional, menurut Coleman (1989) teori ini mempunyai kemampuan untuk menjelaskan kasus-kasus makro, dan perspektif perilaku kolektif, kelompok karyawan akan dapat mengendalikan diri terhadap kelompok karyawan lainnya. Disamping itu teori pilihan rasional akan memberikan keuntungan yang maksimum. Coleman (1989) juga melakukan penelitian kasus makro lainnya yaitu mengenai norma, dimana norma ini akan dipertahankan dan diprakarsai oleh kelompok orang karena memberikan keuntungan, dan jika terjadi pelanggaran terhadap norma, maka mereka akan mengalami kerugian.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa jika keadilan distributif tinggi maka keterikatan kelompok juga tinggi. Oleh karena itu hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap keterikatan kelompok

#### K. Persepsi dukungan organisasional berpengaruh terhadap kinerja kelompok

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002), Arunkumar & Renugadevi (2013), secara umum persepsi dukungan organisasional menyatakan bahwa organisasi akan memperhatikan tingkat kontribusi, kepedulian, dan kesejahteraan bagi kelompok karyawan, serta mempersiapkan organisasi untuk selalu menghargai kerja keras yang meningkat, pemenuhan kebutuhan sosial bagi kelompok karyawan. Persepsi dukungan organisasional yang baik sebagai jaminan bahwa organisasi akan berusaha membantu ketika dibutuhkan oleh kelompok karyawan dalam pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi (George et al. 1993). Namun disisi lain kelompok karyawan juga mempunyai kewajiban untuk mendukung usaha pencapaian tujuan organisasi (Rhoades et al., 2001). Selain persepsi dukungan organisasional akan berpengaruh terhadap keterikatan kelompok karyawan dengan wujud kepedulian kesejahteraan dan penghargaan organisasi atas kontribusi kelompok karyawan. Pengaruh langsung persepsi dukungan organisasional terhadap kinerja kelompok karyawan dapat terjadi karena kinerja kelompok merupakan proses mengukur output kelompok serta cara bagaimana memenuhi standar kualitas mereka (Partington & Harris, 1999). Artinya ketika persepsi dukungan organisasional semakin meningkat, maka secara

langsung berkontribusi pada usaha peningkatan kinerja kelompok karyawan. Sebaliknya jika persepsi dukungan organisasional mengalami penurunan, akan berpengaruh langsung pada kinerja kelompok karyawan yang semakin turun juga.

Menurut Tjosvold et al. (2002), indikator kinerja kelompok terdiri dari; 1) keharmonisan kerja, 2) komunikasi terbuka, 3) cara menyelesaikan pekerjaan, 4) efektivitas kerja, dan 5) efisiensi kerja. Sedangkan penelitian-penelitian sebelumnya tentang kinerja kelompok menghasilkan informasi sebagai berikut; 1) setiap kelompok mempunyai komitmen, identitas peran (Senior, 1997), 2) terdapat kebersamaan kelompok, 3) terdapat pembagian informasi berdasarkan mekanisme dan kualitas komunikasi (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009), 4) homogenitas anggota kelompok dalam mencapai tujuan kelompok, dan 5) terjadinya kekompakan anggota kelompok pada pendekatan tujuan (Ploughman & McDonough, 2010).

Hal ini didukung oleh teori pertukaran sosial yang menjelaskan hubungan sosial yang terjadi antara kelompok manusia dengan organisasi dimana mereka berada didalamnya dengan segala aktivitasnya, baik dari segi ganjaran, pengorbanan maupun keuntungan yang akan mereka peroleh, termasuk tingkat pertumbuhan, tingkat spesialisasi yang menuju pada terjadinya pertukaran sosial dalam organisasi. Salah satu teori pertukaran sosial yaitu teori dasar rasional yang dikemukakan oleh Friedman & Hechter (1988) menyatakan bahwa teori dasar rasional mempunyai fokus pada para pelaku dalam hal ini kelompok karyawan yang dipandang sebagai kelompok manusia yang mempunyai tujuan, dimana tindakannya fokus untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan teori dasar rasional ini tersirat didalamnya bahwa usaha pencapaian tujuan-tujuan kelompok karyawan akan berkaitan dengan kinerja kelompok karyawan itu sendiri, dimana semakin positif tindakan dan perilaku kelompok karyawan dalam usaha mencapai tujuannya serta positif pada penilaian persepsi dukungan organisasional, maka semakin meningkatkan kinerja kelompok. Begitu pula dengan sebaliknya, tindakan dan perilaku kelompok karyawan bersifat negatif

serta penilaian persepsi dukungan organisasional yang negatif, justru akan memberikan dampak pada penurunan kinerja kelompok.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa jika persepsi dukungan organisasional tinggi maka kinerja kelompok juga tinggi. Oleh karena itu hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3: Persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja kelompok

L. Keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja kelompok.

Keadilan distributif yang mempunyai hubungan positif dengan hasil yang diperoleh kelompok karyawan akan terkait dengan penilaian mereka. oleh Tjahjono (2011), Palupi & Tjahjono (2016), Tjahjono, Fahrunnisa, & Palupi (2019) menyatakan bahwa keadilan distributif bersifat transaksional antara organisasi dan karyawan. Begitu juga kelompok karyawan mempunyai harapan kesejahteraan yang lebih baik dalam jangka panjang, maka pendistribusian keadilan yang adil dan seimbang secara fungsional menjadi penting sekali bagi anggota kelompok karyawan. Disamping itu hal penyebab menjadi pentingnya keadilan distributif karena berhubungan dengan penghasilan yang akan diperoleh anggota kelompok karyawan dari organisasi dimana mereka menjalankan pekerjaan (Folger & Konovsky, 1989). Pada saat kelompok karyawan mempunyai persepsi keadilan distributif yang tinggi untuk organisasi dimana mereka bekerja, dapat memengaruhi peningkatan kinerja kelompok karyawan. Namun jika yang terjadi sebaliknya, dimana kelompok karyawan memiliki penilaian rendah persepsi keadilan distributif pada organisasi mereka, dapat menyebabkan kinerja kelompok karyawan akan mengalami penurunan. Maka dapat dikatakan bahwa adanya ketidak-adilan distributif akan menyebabkan situasi dan kondisi menjadi tidak kondusif atau buruk sehingga membawa dampak penurunan kinerja kelompok karyawan, namun jika kelompok karyawan mempunyai persepsi keadilan distributif positif, maka dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja kelompok karyawan.

Menurut Tjosvold et al. (2002) kinerja kelompok sesungguhnya dinilai dari kemampuan keharmonisan setiap anggota kelompok karyawan dalam berbagi tugas pokok dan fungsi

pekerjaan kepada rekan kerja lainnya, adanya keterbukaan melalui pemanfaatan komunikasi antar rekan kerja, memperkelompokkan efektifitas dan efisiensi kerja, serta mau menerima metode-metode baru dalam penyelesaian pekerjaan. Hal tersebut diatas sesuai dengan teori pertukaran sosial dalam teori pilihan rasional, Homans menjelaskan dimana satu kesuksesan, akan memotivasi kelompok orang untuk melakukan tindakan lain dengan harapan sukses seperti tindakan sukses sebelumnya. Proposisi rasionalitas menjelaskan kelompok orang memilih tindakan alternatif yang menghasilkan lebih besar atau bernilai tinggi dengan probabilitas tercapainya tinggi. Sebaliknya mereka akan mempersepsikan nilai ganjaran atau hadiah menjadi bernilai kecil jika probabilitas tercapainya rendah. Karena ganjaran/hadiah walau bernilai besar akan dipersepsikan menjadi bernilai kecil, manakala tingkat kemungkinan tercapainya rendah. Sedangkan walaupun bernilai kecil, ganjaran / hadiah akan dipersepsi bernilai besar dan berharga tinggi, ketika tingkat tercapainya tinggi.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa jika keadilan distributif tinggi maka kinerja kelompok juga tinggi. Oleh karena itu hipotesis keempat sebagai berikut:

H4: Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja kelompok

M. Keterikatan kelompok berpengaruh positif terhadap kinerja kelompok.

Ketika Keterikatan kelompok karyawan ada hubungan dengan kinerja kelompok akan memberikan kontribusi positif hasil yang dicapai suatu organisasi, karena kinerja kelompok merupakan keseluruhan nilai tambah finansial atau non finansial dalam kontribusi untuk pemenuhan baik secara langsung maupun secara tidak langsung ke sasaran organisasi yang ditargetkan (Dajani, 2015). Secara implisit telah diuraikan mengenai pengaruh antara keterikatan dan kinerja pekerjaan (Kahn,1990; Rich & Lepine, 2010). Pada sisi lain, kelompok karyawan yang mempunyai keterikatan tinggi pada pekerjaan mereka, ternyata tidak hanya memfokuskan diri mereka dalam pencapaian berkaitan dengan peran, namun juga secara kognitif waspada dan terhubung secara emosional dengan usaha keras. Demikian juga, kelompok karyawan yang kontribusinya kecil pada peran pekerjaannya untuk mempertahankan energi fisik, kognitif, dan emosional mereka, dimana hal itu ditunjukkan

pada aktivitas tugas yang pasif dan parsial (Goffman, 1961; Hochschild, 1983; Kahn, 1990, Ashforth & Humphrey, 1995; Rich & Lepine, 2010). Artinya bahwa ketika banyak anggota kelompok karyawan berperan dalam pekerjaannya, dimana hal itu ditunjukkan pada perilaku kelompok karyawan lain sebagai kontributor positif bagi organisasi mereka (Katz & Kahn, 1978; Rich & Lepine, 2010). Hal ini dijelaskan bahwa; 1) kelompok karyawan yang bekerja dengan tingkat kesulitan yang tinggi, maka tingkat kinerja kelompok mempunyai kualitas yang lebih tinggi pula (Brown & Leigh, 1996), 2) kapabilitas kognitif dalam pekerjaan mempunyai kontribusi pada tujuan organisasi sebab akan memprioritaskan konsentrasi pada pekerjaannya (Kahn, 1990). Terjadinya penurunan konsentrasi pada pekerjaan adanya berkurangnya kapabilitas dan energi kognitif berkurang atau mengalami penurunan. Disamping itu kinerja kelompok juga mengalami penurunan yang disebabkan oleh ketidakberhasilan melihat dan kepedulian pada peran anggota kelompok karyawan, serta tingkat keterikatan kelompok yang rendah, 3) kapabilitas emosional dalam menjalankan pekerjaan akan memberikan kontribusi pada tujuan-tujuan organisasi (Kahn, 1990). Anggota kelompok karyawan yang mempunyai kapabilitas emosional dalam menjalankan pekerjaan mereka dapat disebabkan oleh meningkatnya hubungan antar rekan kerja yang terkait pada usaha mencapai tujuan organisasi (Ashforth & Humphrey, 1995). Disamping itu kapabilitas emosional dapat membantu anggota kelompok karyawan dalam pemenuhan tuntutan emosional dalam peran mereka untuk meningkatkan kinerja kelompok (Kahn, 1990, 1992).

Secara keseluruhan, penelitian sebelumnya tentang keterikatan kelompok memiliki beberapa keterbatasan. Studi tidak menyajikan definisi yang jelas tentang konstruk atau model teoritis untuk keterikatan kelompok yang menyumbang variabel yang secara eksklusif relevan dalam konteks kelompok. Bahkan ketika mempertimbangkan variabel kelompok yang relevan dan interaksi anggota kelompok, penelitian pada keterikatan kelompok belum terintegrasi dalam literatur spesifik pada kelompok.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa jika keterikatan kelompok tinggi maka kinerja kelompok juga tinggi. Oleh karena itu hipotesis kelima sebagai berikut:

H5: Keterikatan kelompok berpengaruh positif terhadap kinerja kelompok.

N. Persepsi dukungan organisasional berpengaruh terhadap kinerja kelompok dengan keterikatan kelompok sebagai variabel mediator.

Persepsi dukungan organisasional yang baik sebagai jaminan bahwa organisasi akan berusaha membantu ketika dibutuhkan oleh kelompok karyawan dalam pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi (George et al. 1993). Namun disisi lain kelompok karyawan juga mempunyai kewajiban untuk mendukung usaha pencapaian tujuan organisasi (Rhoades et al., 2001). Telah disebutkan dilain bagian bahwa persepsi dukungan organisasional berpengaruh langsung terhadap kinerja kelompok, namun persepsi dukungan organisasional juga dapat berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja kelompok melalui keterikatan kelompok sebagai variabel moderator. Artinya bahwa untuk meningkatkan kinerja kelompok, persepsi dukungan organisasional harus positif dan signifikan pengaruhnya terhadap keterikatan kelompok, dan keterikatan kelompok berpengaruh positif dan signifikan pula terhadap kinerja kelompok. Sehingga kedua prosedur pengaruh tersebut diatas harus terjadi positif dan signifikan ketika menginginkan terjadinya peningkatan kinerja kelompok. Sebaliknya jika kedua pengaruh tersebut negatif dan signifikan, akan terjadi penurunan kinerja kelompok.

Pada sisi lain, persepsi dukungan organisasional juga menentukan kesiapan organisasi untuk menghargai upaya kerja yang meningkat dan untuk memenuhi kebutuhan sosial-emosional, kelompok karyawan mengembangkan kepercayaan global mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al. 1986; Shore & Shore 1995; Ram & Prabhakar, 2011). Dukungan organisasi yang dirasakan oleh kelompok karyawan dinilai sebagai kepastian akan tersedianya bantuan dari organisasi ketika bantuan tersebut dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan tugas karyawan agar dapat berjalan secara efektif serta untuk menghadapi situasi-situasi yang mengandung tekanan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dengan kata lain, kelompok karyawan yang memiliki persepsi dukungan organisasional yang tinggi akan



berpengaruh pada peningkatan kinerja kelompok (Rhoades, et al., 2001). Ketika kelompok karyawan percaya bahwa organisasi mereka peduli tentang mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka, mereka cenderung merespons dengan berusaha memenuhi kewajiban mereka kepada organisasi dengan tingkat keterikatan dan kinerja kelompok menjadi lebih tinggi (Rhoades & Eisenberger, 2002; Alan, 2006). Hal ini didukung oleh teori pertukaran sosial yang mempunyai prinsip dasar bahwa hubungan berkembang seiring waktu komitmen saling percaya, setia, dan timbal balik selama para pihak mematuhi aturan pertukaran tertentu (Cropanzano & Mitchell, 2005; Arunkumar & Renugadevi, 2013).

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa jika persepsi dukungan organisasional tinggi dengan dimediasi keterikatan kelompok, maka kinerja kelompok juga tinggi. Oleh karena itu hipotesis keenam sebagai berikut:

H6: Persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja kelompok dengan keterikatan kelompok sebagai variabel mediator.

O. Keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja kelompok dengan keterikatan kelompok sebagai variabel mediator.

Menurut oleh Tjahjono (2011), Palupi & Tjahjono (2016), Tjahjono, Fahrunnisa, & Palupi (2019) menyatakan bahwa keadilan distributif bersifat transaksional antara organisasi dan karyawan. Begitu juga yang terjadi pada kelompok karyawan, mereka mempunyai harapan mendapatkan tingkat kesejahteraan yang baik dalam jangka panjang, maka pendistribusian keadilan yang adil dan seimbang secara fungsional menjadi penting sekali bagi anggota kelompok karyawan. Prinsip egalitarianisme berpendapat bahwa setiap anggota kelompok karyawan selayaknya memperoleh kualitas dan kuantitas kompensasi yang relatif sama atau sama ketika sumber-sumber diberikan. Prinsip ini berlaku untuk anggota kelompok karyawan ketika menginginkan prinsip keadilan yang setara melewati barang yang diberikan dan pelayanan yang sama bagi anggota kelompok karyawan. Adapun untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul dari penerapan prinsip egalitarianisme pada prinsip keadilan dengan cara sebagai berikut; 1) pendistribusian barang dan jasa didasarkan pada

kuantitas; 2) Uang sebagai alat pertukaran, yang bertujuan guna mencapai prinsip keadilan dimana anggota kelompok karyawan dapat melakukan pertukaran apa saja dengan uang tersebut. Keadilan distributif yang mempunyai hubungan positif atau tinggi dengan hasil yang diperoleh kelompok karyawan akan terkait dengan besarnya tingkat keterikatan dan kinerja kelompok. Namun jika yang terjadi sebaliknya, dimana kelompok karyawan memiliki penilaian negatif atau rendah persepsi keadilan distributif pada organisasi mereka, dapat menyebabkan keterikatan dan kinerja kelompok akan mengalami penurunan. Maka dapat dikatakan bahwa adanya ketidak-adilan distributif akan menyebabkan situasi dan kondisi menjadi tidak kondusif atau buruk sehingga membawa dampak penurunan keterikatan dan kinerja kelompok karyawan, namun jika mereka mempunyai persepsi keadilan distributif positif atau tinggi, tentu saja maka dapat berpengaruh pada peningkatan keterikatan dan kinerja kelompok karyawan itu sendiri.

Menurut Tjosvold et.al. (2002) kinerja kelompok sesungguhnya dinilai dari kemampuan keharmonisan setiap individu karyawan dalam berbagi tugas pokok dan fungsi pekerjaan kepada rekan kerja lainnya, adanya keterbukaan melalui pemanfaatan komunikasi antar rekan kerja, mempertimbangkan efektifitas dan efisiensi kerja, serta mau menerima metode-metode baru dalam penyelesaian pekerjaan. Hal tersebut diatas sesuai dengan teori pertukaran sosial dalam teori pilihan rasional, Homans (1989) menjelaskan dimana satu kesuksesan, akan memotivasi seseorang atau kelompok orang untuk melakukan tindakan lain dengan harapan sukses seperti tindakan sukses sebelumnya. Proposisi rasionalitas menjelaskan kelompok orang memilih tindakan alternatif yang menghasilkan lebih besar atau bernilai tinggi dengan probabilitas tercapainya tinggi. Sebaliknya mereka akan mempersepsikan nilai ganjaran atau hadiah menjadi bernilai kecil jika probabilitas tercapainya rendah. Karena ganjaran / hadiah walau bernilai besar akan dipersepsikan menjadi bernilai kecil, manakala tingkat kemungkinan tercapainya rendah. Sedangkan walaupun bernilai kecil, ganjaran / hadiah akan dipersepsi bernilai besar dan berharga tinggi, ketika tingkat tercapainya tinggi.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa jika keadilan distributif tinggi dengan dimediasi keterikatan kelompok, maka kinerja kelompok juga tinggi. Oleh karena itu hipotesis ketujuh sebagai berikut:

H7: Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja kelompok dengan keterikatan kelompok sebagai variabel mediator.

#### P. Kerangka Pikir Penelitian

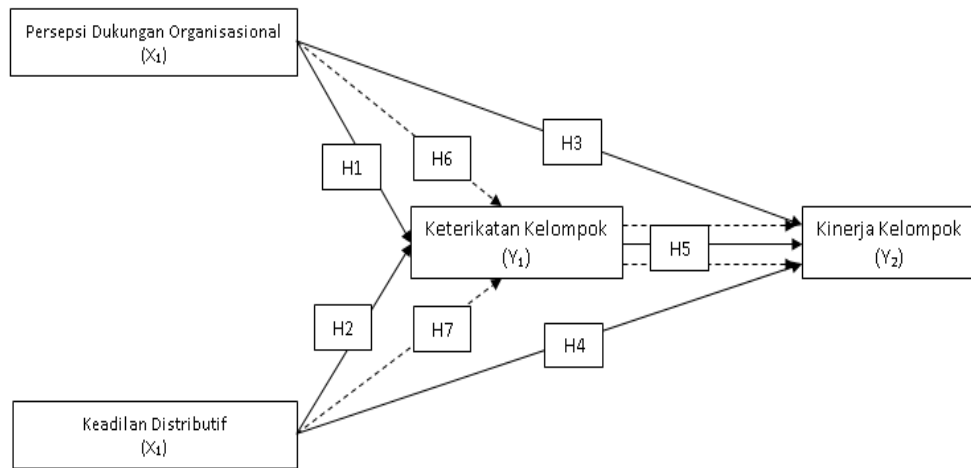
Dalam penelitian ini menggunakan landasan teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa dalam hubungan sosial terdapat unsur ganjaran, pengorbanan, dan keuntungan yang saling mempengaruhi. Teori ini menjelaskan bagaimana manusia memandang tentang hubungan kelompok karyawan dengan kelompok karyawan lain sesuai dengan anggapan diri anggota kelompok karyawan tersebut terhadap; keseimbangan antara apa yang di berikan ke dalam hubungan dan apa yang dikeluarkan dari hubungan itu, jenis hubungan yang dilakukan, bagaimana cara kelompok karyawan berhubungan dengan masyarakat yang terkecil adalah rumah tangga dengan masyarakatnya, dan kesempatan memiliki hubungan yang lebih baik dengan kelompok karyawan.

Variabel mediator dalam penelitian ini adalah keterikatan kelompok, yang didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan, dan dibagikan yang dicirikan oleh semangat kelompok, dedikasi kelompok, dan penyerapan kelompok (Morgeson & Hofmann, 1999). Sedangkan variabel antesedennya terdiri 2 variabel bebas yaitu persepsi dukungan organisasional dan keadilan distributif. Jadi persepsi dukungan organisasional mengacu pada persepsi kelompok karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Jika kelompok karyawan menganggap bahwa persepsi dukungan organisasional yang diterimanya tinggi, maka kelompok karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan kelompok sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Sedangkan keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat

bawah, yang mencakup masalah penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan. Kebijakan-kebijakan ini terus menerus mengalami perubahan karena individu misi dan prosedur yang diperbaharui. Keadilan distributif dalam psikologi meliputi segala bentuk distribusi di antara anggota kelompok dan pertukaran antar dua orang. Keadilan distributif yang dimaksudkan tidak hanya berasosiasi dengan pemberian, tetapi juga meliputi pembagian, penyaluran, penempatan, dan pertukaran.

Variabel konsekuensi dari keterikatan kelompok yaitu mengukur kinerja kelompok. Kinerja kelompok tergantung pada kejelasan peran. Ketika perannya jelas anggota kelompok karyawan, mereka tampil dengan cara yang lebih baik. Kelompok karyawan yang bermotivasi tujuan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi (Locke & Latham, 2002). Kejelasan peran dianggap sebagai komponen penting. Menurut (Fried et al., 1998) kejelasan peran adalah berlawanan dengan ambiguitas peran di mana tingkat kejelasan peran sangat rendah. Kahn, et al. (1964) kejelasan peran didefinisikan sebagai informasi yang diperlukan tentang tugas-tugas dan tujuan pekerjaan dan memiliki pengetahuan tentang sikap untuk mencapai tujuan pekerjaan. House et al., 1972 mempelajari efek kejelasan peran pada efektivitas kelompok. Berfungsi kelompok tidak ada artinya tanpa kejelasan peran karena jika individu tidak jelas tentang perannya dalam kelompok itu mungkin mengarah pada peningkatan politik organisasi yang menyebabkan dampak buruk pada kinerja perusahaan (Danish, et al., 2014).

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji model anteseden dan konsekuensi keterikatan kelompok (*group engagement*), dimana variabel *antecedents* terdiri persepsi dukungan organisasional (*perceived organizational support*) dan keadilan distributif (*distributive justice*) dan kinerja kelompok (*group performance*) sebagai variabel hasil konsekuensi. Sedangkan variabel keterikatan kelompok sebagai variabel mediator. Model penelitian yang diajukan dalam studi ini sebagai berikut:



Gambar 2.1. Model Kerangka Pikir Penelitian



## **BAB III**

### **DESAIN PENELITIAN**

#### **A. Paradigma Penelitian**

Penelitian ini menggunakan paradigma kuantitatif. Menurut Burrell, Gibson, & Morgan (1979) yang termasuk sebagai paradigma kuantitatif adalah paradigma positivis. Asumsi dasar positivis dalam memandang suatu realita sebagai obyek, sesuatu yang sudah *given*, dan bebas dari nilai. Dalam perkembangannya, paradigma positivis memberikan sumbangan besar bagi maju dan tumbuhnya ilmu pengetahuan (Sarantakos, 1995). Disisi lain, Paradigma kuantitatif menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik (Burrell, Gibson, & Morgan, 1979).

#### **B. Populasi dan Teknik Sampling Penelitian**

Menurut Sekaran (2006), populasi adalah keseluruhan kelompok individu, kejadian / peristiwa atau hal yang akan diinvestigasi oleh peneliti. Populasi penelitian ini terdiri program studi ilmu-ilmu sosial pada perguruan tinggi swasta di Yogyakarta, sebanyak 113 program studi. Sedangkan teknik sampling yang digunakan penelitian ini yaitu teknik sampling sensus, disebut juga sampel jenuh, karena semua populasi sebagai data penelitian. Berdasarkan hasil pengumpulan data dari responden sebanyak 113 program studi yang memenuhi syarat sebagai data sebanyak 105 program studi untuk program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta.

#### **C. Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode survei, dimana merupakan metode penelitian yang mengumpulkan informasi dari suatu sampel atau populasi melalui kuesioner yang menggambarkan berbagai aspek dari sampel atau populasi tersebut (Fraenkel dan Wallen, 2012). Menurut Sevilla et al, (1993) jika melakukan suatu kegiatan penelitian dengan mengumpulkan data yang relatif terbatas dari sejumlah kasus yang relatif besar

jumlahnya, maka metode penelitian yang dapat digunakan adalah metode survei, khususnya metode survei eksplanatori yaitu suatu metode survei yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara dua variabel atau lebih melalui pengujian hipotesis.

#### D. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel dan indikator masing-masing variabel sebagai berikut:

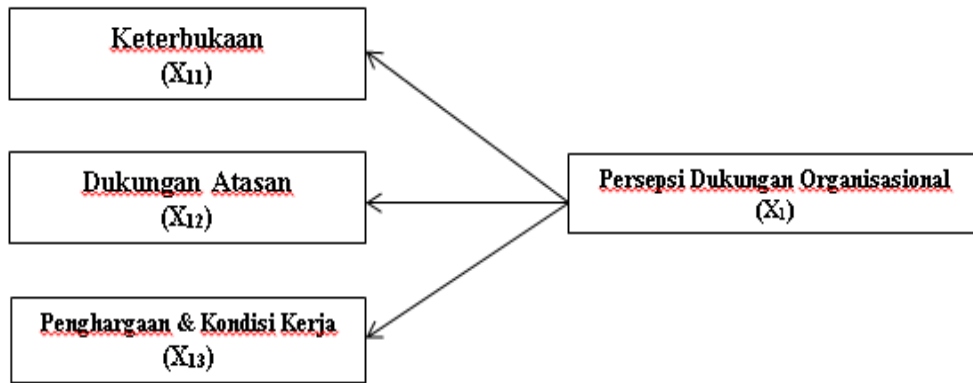
##### 1. Persepsi Dukungan Organisasi

Menurut Eisenberger, *et al* (1986) persepsi dukungan organisasional adalah adalah persepsi seseorang bahwa organisasi tempat dia bekerja menghargai kontribusinya dan peduli akan kesejahteraannya. Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) tinggi rendahnya persepsi dukungan organisasional diukur dengan indikator yaitu; keterbukaan, dukungan atasan, serta penghargaan dan kondisi kerja.

Tabel 3.1

Skala Pengukuran Setiap Butir Indikator Variabel Persepsi Dukungan Organisasional

Indikator	Butir Pertanyaan
1. Keterbukaan (Rhoades & Eisenberger, 2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki prosedur yang adil bagi setiap program studi</li> <li>2. Memiliki komunikasi yang terbuka bagi program studi</li> <li>3. Memberikan kesempatan berkembang bagi setiap program studi</li> </ol>
2. Dukungan Atasan (Rhoades & Eisenberger, 2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atasan tidak mengabaikan keluhan anggota program studi</li> <li>2. Atasan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan program studi</li> <li>3. Atasan menghargai upaya ekstra dari program studi</li> <li>4. Atasan bangga terhadap keberhasilan program studi</li> </ol>
3. Penghargaan & Kondisi Kerja (Rhoades & Eisenberger, 2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menghargai kontribusi program studi</li> <li>2. Peduli tentang pembayaran yang diterima setiap program studi</li> <li>3. Memberikan kesempatan untuk setiap jenjang karir program studi</li> <li>4. Menyediakan keamanan bagi program studi</li> <li>5. Menyediakan pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan program studi</li> </ol>



Gambar 3.1. Indikator Persepsi Dukungan Organisasional

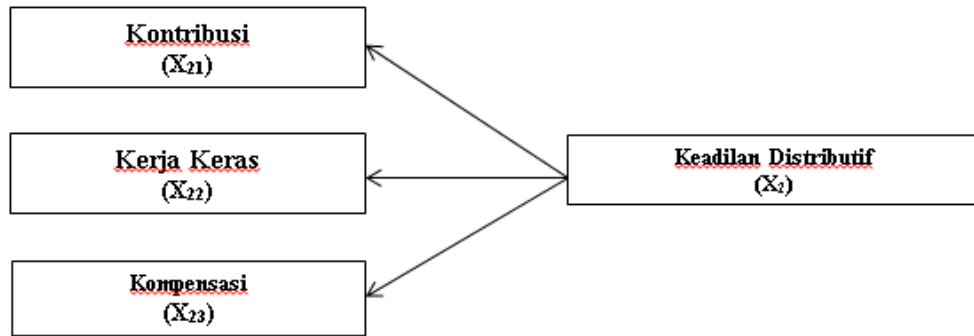
## 2. Keadilan Distributif

Menurut Colquitt (2001), mendefinisikan keadilan distributif adalah suatu keadilan sumber daya dan imbalan penghargaan, yang dirasakan mengenai bagaimana sumberdaya dan penghargaan didistribusikan dan dialokasikan. Ada tiga indikator untuk mengukur keadilan distributif (Colquitt, 2001). Pertama, *Equity*; pemberian imbalan/ganjaran kepada anggota kelompok karyawan yang didasarkan pada kontribusi mereka pada organisasi/perusahaan (kontribusi). Kedua, *Equality*; memberikan kompensasi yang relatif sama antar anggota kelompok karyawan (kompensasi). Ketiga, *Need*, memberi benefit didasarkan pada kebutuhan anggota kelompok karyawan (kerja keras).

Tabel 3.2  
Skala Pengukuran Setiap Butir Indikator Variabel Keadilan Distributif

Indikator	Butir Pertanyaan
1. Kontribusi (Colquitt, 2001)	1. Program studi mendapatkan imbalan atas hasil kerja sesuai dengan kontribusinya 2. Beban kerja program studi telah didistribusikan secara merata sesuai dengan diskripsi jabatan.
2. Kerja keras (Colquitt, 2001)	1. Program studi dihargai hasil kerjanya atas upaya kerja keras yang dilakukannya selama ia melakukan pekerjaan-pekerjaannya. 2. Program studi bersedia bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan.
3. Kompensasi (Colquitt, 2001)	1. Program studi mendapatkan imbalan atas hasil kerja sesuai pengorbanan yang diberikannya. 2. Program studi mendapatkan imbalan atas hasil kerja sesuai dengan jabatannya.





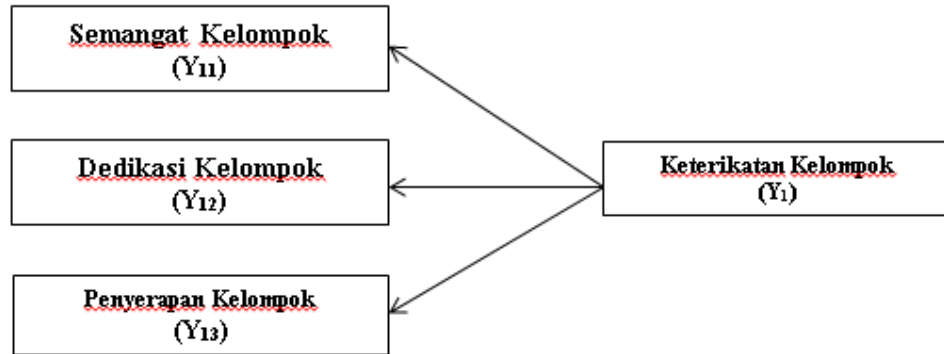
Gambar 3.2. Indikator Keadilan Distributif

### 3. Keterikatan Kelompok

Keterikatan kelompok sebagai keadaan psikologis yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan, dan dibagikan yang dicirikan oleh semangat kelompok, dedikasi kelompok, dan penyerapan kelompok (Torrente et al.,2012). Jadi indikator keterikatan kelompok meliputi semangat kelompok, dedikasi kelompok, dan penyerapan kelompok. Skor yang tinggi menunjukkan tingkat keterikatan kelompok tinggi, dan skor yang rendah menunjukkan tingkat keterikatan kelompok rendah.

Tabel 3.3  
Skala Pengukuran Setiap Butir Indikator Variabel Keterikatan Kelompok

Indikator	Butir Pertanyaan
1. Semangat kelompok (Torrente et al.,2012).	1. Program studi bersedia untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaannya 2. Program studi bersemangat dalam menghadapi kesulitan 3. Program studi bersemangat untuk memotivasi rekan Program studi yang mengalami demoralisasi 4. Program studi mempunyai keinginan untuk terus bekerja
2. Dedikasi kelompok (Torrente et al.,2012).	1. Program studi mempunyai keinginan yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya. 2. Program studi mempunyai tanggungjawab yang tinggi atas keberhasilan tugasnya
3. Penyerapan kelompok (Torrente et al.,2012).	1. Program studi merasa kesulitan melepaskan diri dari pekerjaannya. 2. Program studi k merasa waktu kerja berlalu dengan cepat. 3. Program studi membicarakan pekerjaan / tugasnya diwaktu istirahat



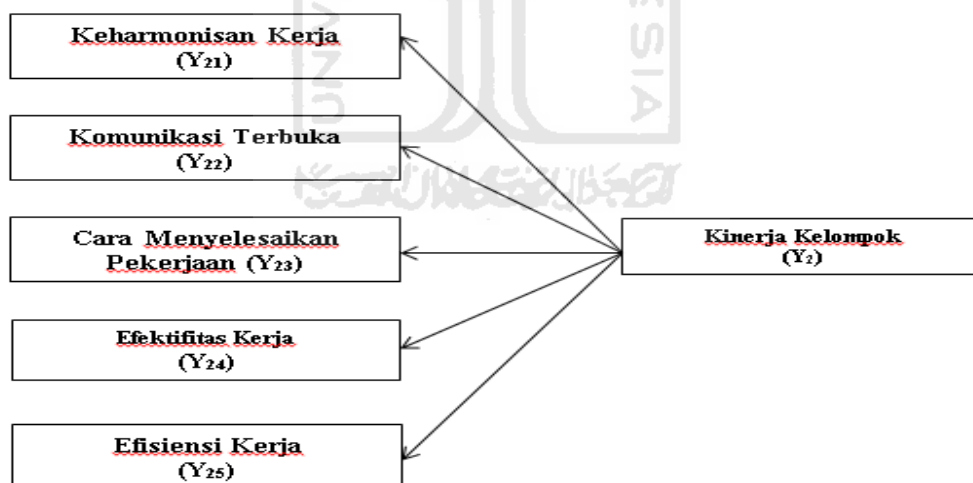
Gambar 3.3. Indikator Keterikatan Kelompok

#### 4. Kinerja Kelompok

Menurut Tjosvold, Tang, & West (2002), kinerja kelompok sesungguhnya dinilai dari kemampuan keharmonisan setiap individu karyawan dalam berbagi tugas pokok dan fungsi pekerjaan kepada rekan kerja lainnya, adanya keterbukaan melalui pemanfaatan komunikasi antar rekan kerja, memperkelompokkan efektivitas dan efisiensi kerja, serta mau menerima metode-metode baru dalam penyelesaian pekerjaan. Jadi indikator kinerja kelompok meliputi; 1) keharmonisan kerja, 2) komunikasi terbuka, 3) cara menyelesaikan pekerjaan, 4) efektivitas kerja, dan 5) efisiensi kerja. Skor yang tinggi menunjukkan tingkat kinerja kelompok tinggi, dan skor yang rendah menunjukkan tingkat kinerja kelompok rendah.

Tabel 3.4  
Skala Pengukuran Setiap Butir Indikator Variabel Kinerja Kelompok

Indikator	Butir Pertanyaan
1) Keharmonisan kerja (Tjosvold et.al, 2002)	1. Program studi selalu berusaha untuk menjaga kekompakan dalam menyelesaikan pekerjaannya. 2. Program studi mempunyai tingkat toleransi kerja yang tinggi.
2) Komunikasi terbuka (Tjosvold et.al, 2002)	1. Program studi sering melakukan komunikasi antar sesama anggota Program studi 2. Program studi setiap melaksanakan pekerjaan/tugasnya selalu melakukan koordinasi dengan anggota kerja Program studi lainnya.
3) Cara menyelesaikan pekerjaan (Tjosvold et.al, 2002)	1. Program studi selalu membuat prosedur kerja. 2. Program studi dalam menyelesaikan pekerjaan/tugasnya selalu menggunakan prosedur kerja yang telah ditetapkan.
4) Efektifitas kerja (Tjosvold et.al, 2002)	1. Program studi selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan/tugasnya secepat mungkin. 2. Program studi menggunakan waktu kerja yang tersedia untuk hasil kerja yang optimal.
5) Efisiensi kerja (Tjosvold et.al, 2002)	1. Program studi datang untuk bekerja tepat waktu. 2. Program studi pulang dari kerja tepat waktu 3. Program studi menyelesaikan pekerjaan/tugasnya selalu tepat waktu



Gambar 3.4. Indikator Kinerja Kelompok

## E. Metode Pengumpulan Data dan Pengukuran Variabel Penelitian

### 1. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data penelitian ini, metode pengumpulan data menggunakan kuesioner; adalah suatu metode atau teknik pengumpulan informasi yang memungkinkan analisis mempelajari sikap-sikap, keyakinan, perilaku, dan karakteristik

beberapa orang utama di dalam organisasi yang bisa terpengaruh oleh sistem yang diajukan atau oleh sistem yang sudah ada (Soeratno & Lincolin Arsyad, 1998). Atau kuesioner merupakan sebuah daftar pertanyaan yang harus diisi atau dijawab oleh responden atau orang yang akan diukur.

## 2. Pengukuran Variabel Penelitian

Pengukuran variabel penelitian berdasarkan alternatif jawaban responden dengan menggunakan skala Likert yaitu 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju). Skor jawaban yang tinggi menunjukkan tingkat yang tinggi, dan skor jawaban yang rendah menunjukkan tingkat yang rendah. Sedangkan untuk menentukan nilai validitas dan reliabilitas, dapat dilakukan sebagai berikut:

### a. Model Pengukuran

Ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah kuesioner yaitu harus valid dan reliabel. Suatu kuesioner dikatakan valid (sah / akurasi) jika butir pertanyaan pada suatu kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan *confirmatory factor analysis* (CFA) program AMOS, dimana indikator dikatakan valid jika *standard loading factor*  $\geq 0,70$  dan *standard loading factor*  $< 0,70$  berarti indikator tidak valid.

Sedangkan suatu butir pertanyaan dikatakan reliabel (andal / konsistensi) jika jawaban seseorang terhadap butir pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Santoso, 2000). Nilai reliabilitas suatu alat ukur, dapat dilihat dari nilai C.R (*Construct Reliability*) dan V.E (*Variance Extracted*) yang dihasilkan. Apabila diperoleh nilai CR dari perhitungan  $\geq 0,70$  dan nilai VE dari perhitungan  $\geq 0,50$ , maka alat ukur dari variabel tersebut dinyatakan *reliable*.

### b. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sahih mempunyai

validitas yang tinggi. Sebaliknya, instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud. Instrumen yang dicapai apabila data yang dihasilkan dari instrumen tersebut sesuai dengan data atau informasi lain yang mengenai variabel penelitian yang dimaksud. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan *confirmatory factor analysis* (CFA) program AMOS, dimana indikator dikatakan valid jika *standard loading factor*  $\geq 0,70$  dan *standard loading factor*  $< 0,70$  berarti indikator tidak valid.

c. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang baik tidak akan bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Apabila datanya memang benar sesuai dengan kenyataannya, maka berapa kalipun diambil, tetap akan sama. Reliabilitas menunjukkan pada tingkat keterandalan sesuatu. Reliabel artinya, dapat dipercaya, jadi dapat diandalkan (Soeratno & Lincoln Arsyad, 1998). Ada dua cara yang dapat digunakan yaitu *composite (construct) reliability* dan *variance extracted*. Uji reliabilitas konstruk dalam penelitian ini menggunakan *construct reliability*, dengan *cut off value* dari *construct reliability* adalah minimal 0,70. Adapun untuk menghitung *construct reliability* menggunakan rumus sebagai berikut (Ghozali, 2014):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum\lambda)^2}{(\sum\lambda)^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standardized loading factor* ( $\lambda$ ) untuk tiap-tiap indikator diperoleh dari *standardized regression weights: (Group number 1-Default model) output AMOS*.
- $\epsilon_j$  adalah *measurement error* =  $1 - (\text{standardized loading})^2$

## F. Analisis Data

### 1. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji kelayakan atas model persamaan struktural yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini juga dimaksudkan untuk memastikan bahwa di dalam model persamaan struktural yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan heteroskedastisitas serta untuk memastikan bahwa data yang dihasilkan berdistribusi normal (Ghozali, 2014).

#### a. Uji Normalitas

Analisis normalitas suatu data ini akan menguji data variabel eksogen (X) dan data variabel endogen (Y) pada model persamaan struktural yang dihasilkan, berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Model persamaan struktural dikatakan berdistribusi normal pada tingkat signifikansi 0,01 jika *critical ratio* (c.r) untuk *skewenes* (kemiringan) atau untuk *curtosis* (keruncingan) tidak lebih dari  $\pm 2,58$  (Ghozali, 2014).

#### b. Uji Multikolinearitas

Uji asumsi klasik jenis ini diterapkan untuk model persamaan struktural yang terdiri atas dua atau lebih variabel eksogen ( $X_{1,2}$ ) dimana terjadi atau tidaknya multikolinearitas dapat diketahui dari nilai koefisien korelasi (r) antar variabel

independen yang diperoleh. Jika nilai koefisien korelasi ( $r$ ) antar variabel independen  $< 0,85$  berarti model persamaan struktural dalam penelitian ini dikatakan tidak memenuhi asumsi multikolinieritas (Ghozali, 2014).

## 2. Model Persamaan Struktur

Analisis kuantitatif adalah analisis yang menggunakan bantuan statistik untuk membantu dalam penelitian dalam penghitungan angka-angka untuk menganalisis data yang diperoleh. Analisis penelitian kuantitatif ini menggunakan program SEM. Dengan berdasarkan variabel eksogen (persepsi dukungan organisasional dan keadilan distributif) variabel mediator (keterikatan kelompok), dan variabel endogen (kinerja kelompok), masing-masing dapat dibuat model persamaan struktur sebagai berikut:

### a. Untuk pengaruh langsung antara variabel eksogen dan variabel endogen

$$\text{Model persamaan 1 : } Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + z_1$$

$$\text{Model persamaan 2 : } Y_2 = b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Y_1 + z_2$$

Keterangan:

$X_1$  = persepsi dukungan organisasional

$X_2$  = keadilan distributif

$Y_1$  = keterikatan kelompok

$Y_2$  = kinerja kelompok

$b_{1,2,3,4,5}$  = koefisien variabel eksogen & variabel mediator

$z_{1,2}$  = error persamaan 1, 2

### b. Untuk pengaruh tidak langsung antara variabel eksogen dan variabel endogen

Cara menghitung koefisien regresi pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

$$\text{Model 1 : } Y_2^1 = (b_1X_1)(b_5Y_1)$$

$$\text{Model 2 : } Y_2^2 = (b_2X_2)(b_5Y_1)$$

## BAB. IV

### ANALISIS DATA

#### A. Pengumpulan Data Penelitian

Data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden (ketua dan sekretaris program studi ilmu-ilmu sosial) telah dikonversikan ke bobot responden sesuai dengan kriterianya, dimana ketua program studi diberi bobot 3 dan sekretaris program studi diberi bobot 2. Pembobotan ini berdasarkan Rubrik Beban Kerja Dosen (BKD) Kemenristekdikti Tahun 2019.

Berdasarkan metode sensus yang digunakan penelitian ini dengan populasi sebanyak 113 program studi ilmu-ilmu sosial, dan diperoleh tanggapan yang memenuhi syarat sebagai data sebanyak 105 program studi. Selanjutnya peneliti menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan secara deskriptif statistik dengan mengkategorikan berdasarkan perhitungan interval untuk menentukan masing-masing variabel. Jawaban responden terhadap item-item pernyataan dalam variabel penelitian akan diketahui melalui nilai indeks. Dimana nilai indeks tersebut diperoleh dari angka rentang skala (RS), adapun rumus untuk menghitung rentang skala (RS) yang dikemukakan oleh Bilson (2002) yaitu sebagai berikut:

$$RS = \frac{m - n}{b} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dimana: RS = Rentang Skala.

m = Angka maksimal dari poin skala dalam kuesioner.

n = Angka minimum dari poin skala dalam kuesioner.

b = Jumlah poin skala dalam kuesioner.



Hasil dari perhitungan rentang skala tersebut akan digunakan sebagai dasar interpretasi penilaian rata-rata untuk setiap indikator pada variabel penelitian. Penilaian tersebut dimuat dalam bentuk indeks rata-rata yang telah dimodifikasi dari Bilson (2002), yaitu sebagai berikut:

- Nilai indeks antara 1,00-1,79 dikategorikan sangat rendah (SR).
- Nilai indeks antara 1,80-2,59 dikategorikan rendah ( R ).
- Nilai indeks antara 2,60-3,39 dikategorikan cukup ( C ).
- Nilai indeks antara 3,40-4,19 dikategorikan tinggi ( T ).
- Nilai indeks antara 4,20-5,00 dikategorikan sangat tinggi (ST).

#### B. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan kategori di atas, untuk menentukan nilai interpretasi variabel digunakan nilai mean dari setiap indikator jawaban, sebagai berikut:

##### 1. Tanggapan Responden Terhadap Persepsi Dukungan Organisasional

Tabel 4.1

Tanggapan Mengenai Persepsi Dukungan Organisasional

No	Persepsi Dukungan Organisasional						Jumlah	Mean	Kriteria
	Indikator	SR	R	C	T	ST			
1	X11	0	2	17	61	25	105	4,04	Tinggi
2	X12	0	7	21	55	22	105	3,88	Tinggi
3	X13	0	4	36	45	30	105	3,96	Tinggi
Rata-Rata Total								3,96	Tinggi

Sumber: Lampiran 1

Dari Tabel 4.1. di atas diperoleh rata-rata poin skala untuk keseluruhan indikator dari persepsi dukungan organisasional adalah sebesar 3,96. Hasil tersebut dapat dikriteriakan tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan keseluruhan item-item persepsi dukungan organisasional yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan baik.

2. Tanggapan Responden Terhadap Keadilan Distributif

Tabel 4.2

Tanggapan Mengenai Keadilan Distributif

No	Keadilan Distributif						Jumlah	Mean	Kriteria
	Indikator	SR	R	C	T	ST			
1	X21	0	4	23	60	17	105	3,85	Tinggi
2	X22	0	7	28	54	16	105	3,75	Tinggi
3	X23	0	7	35	42	21	105	3,78	Tinggi
Rata-Rata Total								3,79	Tinggi

Sumber: Lampiran 2

Dari Tabel 4.2. di atas diperoleh rata-rata poin skala untuk keseluruhan indikator dari keadilan distributif adalah sebesar 3,79. Hasil tersebut dapat dikriteriakan tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan keseluruhan item-item keadilan distributif yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan baik.

3. Tanggapan Responden Terhadap Keterikatan Kelompok

Tabel 4.3

Tanggapan Mengenai Keterikatan Kelompok

No	Keterikatan Kelompok						Jumlah	Mean	Kriteria
	Indikator	SR	R	C	T	ST			
1	Y11	0	3	29	48	25	105	3,90	Tinggi
2	Y12	0	6	24	51	22	105	3,79	Tinggi
3	Y13	0	2	27	51	25	105	3,94	Tinggi
Rata-Rata Total								3,88	Tinggi

Sumber: Lampiran 3

Dari Tabel 4.3. di atas diperoleh rata-rata poin skala untuk keseluruhan indikator dari keterikatan kelompok adalah sebesar 3,88. Hasil tersebut dapat dikriteriakan tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan keseluruhan item-item keterikatan kelompok yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan baik.

#### 4. Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Kelompok

Tabel 4.4

##### Tanggapan Mengenai Kinerja Kelompok

No	Kinerja Kelompok						Jumlah	Mean	Kriteria
	Indikator	STS	TS	KS	S	SS			
1	Y21	0	8	46	44	7	105	3,48	Tinggi
2	Y22	0	13	52	33	7	105	3,32	Cukup
3	Y23	0	21	29	37	8	105	3,30	Cukup
4	Y24	0	23	50	28	4	105	3,12	Cukup
5	Y25	0	11	55	33	6	105	3,32	Cukup
Rata-Rata Total								3,308	Cukup

Sumber: Lampiran 4

Dari Tabel 4.4 di atas diperoleh rata-rata poin skala untuk keseluruhan indikator dari kinerja kelompok adalah sebesar 3,308. Hasil tersebut dapat dikriteriakan cukup. Dengan demikian dapat disimpulkan keseluruhan item-item kinerja kelompok yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan cukup.

#### C. Uji Kualitas Instrumen

##### 1. *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

*Confirmatory Factor Analysis* (CFA) atau analisis faktor digunakan untuk menguji dimensional dari suatu konstruk teoritis atau sering disebut menguji validitas suatu konstruk teoritis (Ghozali, 2014). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model CFA *first order*, dimana pada model CFA *first order* indikator diimplementasikan dalam item-item yang secara langsung mengukur konstraknya. Dalam pengujian menggunakan CFA, indikator dikatakan valid jika *loading factor*  $\geq 0,70$ . Dalam riset-riset yang belum mapan *loading factor*  $\geq 0,50$  sd  $0,60$  masih dapat ditolerir (Ghozali, 2014). Penelitian ini menggunakan *loading factor*  $\geq 0,50$ .

a. Uji CFA untuk Persepsi Dukungan Organisasional dan Keadilan Distributif

Tabel 4.5

Hasil Uji CFA Konstruk Eksogen

	<i>Standard Loading Factor</i>	Keterangan
X11 <--- X1	0,531	Valid
X12 <--- X1	0,767	Valid
X13 <--- X1	0,680	Valid
X21 <--- X2	0,498	Valid
X22 <--- X2	0,896	Valid
X23 <--- X2	0,548	Valid

Sumber: Lampiran 6

Dari Tabel 4.5 di atas diperoleh hasil bahwa keseluruhan indikator konstruk eksogen (persepsi dukungan organisasional dan keadilan distributif) yang digunakan penelitian memiliki nilai *loading factor*  $\geq 0,50$ . Berdasarkan hasil tersebut, maka disimpulkan bahwa semua indikator konstruk eksogen dalam penelitian ini dinyatakan valid.

b. Uji CFA untuk Keterikatan Kelompok dan Kinerja Kelompok

Tabel 4.6

Hasil Uji CFA Konstruk Endogen

	<i>Standard Loading Factor</i>	Keterangan
Y11 <--- Y1	0,516	Valid
Y12 <--- Y1	0,666	Valid
Y13 <--- Y1	0,710	Valid
Y21 <--- Y2	0,497	Valid
Y22 <--- Y2	0,607	Valid
Y23 <--- Y2	0,526	Valid
Y24 <--- Y2	0,590	Valid
Y25 <--- Y2	0,554	Valid

Sumber: Lampiran 6

Dari Tabel 4.6 di atas diperoleh hasil bahwa keseluruhan indikator konstruk endogen (keterikatan kelompok dan kinerja kelompok) yang digunakan penelitian memiliki nilai *loading factor*  $\geq 0,50$ . Berdasarkan hasil tersebut, maka disimpulkan bahwa hampir semua indikator konstruk endogen dalam penelitian ini dinyatakan valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan seberapa besar suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai berulang-ulang untuk mengukur gejala yang sama dan hasil yang diperoleh relatif konsisten, maka alat ukur tersebut dikatakan reliabel.

Untuk menilai tingkat reliabilitas suatu alat ukur, dapat dilihat dari nilai C.R (*Construct Reliability*). Apabila diperoleh nilai CR dari perhitungan  $\geq 0,70$  maka alat ukur dari variabel tersebut dinyatakan *reliable*. Berikut hasil perhitungan uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel 4.7 di bawah ini:

Tabel 4.7  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	CR $\geq 0,70$	Keterangan
X1	0,72	Reliabel
X2	0,70	Reliabel
Y1	0,70	Reliabel
Y2	0,71	Reliabel

Sumber: data diolah (lampiran 6)

Dari Tabel 4.7 di atas diperoleh nilai C.R. untuk keseluruhan variabel penelitian memiliki nilai  $\geq 0,70$ . Dengan demikian dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan pada keseluruhan variabel penelitian memenuhi kriteria reliabel.

## D. Uji Asumsi SEM

### 1. Uji Kecukupan Ukuran Penelitian

Jumlah responden yang diperoleh sebanyak 105 program studi. Jumlah tersebut telah memenuhi kriteria untuk dilakukannya pengujian dengan menggunakan metode SEM. Dimana jumlah minimal sampel yang dibutuhkan untuk pengujian SEM yaitu sebanyak 100-200 sampel atau jumlah indikator dikalikan 5-10 (Sekaran, 2006).

## 2. Uji *Outlier*

Uji *outlier* dapat dilihat dari *output Mahalanobis distance* pada pengujian menggunakan AMOS. Kriteria yang digunakan untuk menilai ada atau tidaknya *multivariate outlier* dalam penelitian yaitu pada nilai  $p < 0,001$  (Ghozali, 2014). Jarak tersebut dievaluasi dengan menggunakan  $X$  pada derajat bebas sebesar jumlah variabel terukur. Dalam penelitian ini jumlah variabel terukur adalah 14. Kemudian dengan fungsi CHIINV dilakukan perhitungan dan menghasilkan angka 36,123.. Artinya, semua data yang memiliki nilai melebihi 36,123 merupakan *multivariate outlier* dan harus dikeluarkan dari *input* data awal sebelum dilakukan *re-run* pada AMOS. Hasil uji *multivariate outlier* dapat dilihat pada tabel 4.8 di bawah ini:

Tabel 4.8  
Hasil Uji *Outlier*

<i>Observation Number</i>	<i>Mahalanobis Distance</i>
22	32.131
36	27.806
41	27.722
37	25.829
48	25.631
23	24.906
...	.....

Sumber: Lampiran 11

Dari Tabel 4.8 di atas dapat dilihat bahwa tidak ada data yang melebihi angka 36,123 pada nilai *mahalanobis distance*, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat *outlier*.

## 3. Uji Normalitas Data

Normalitas mencerminkan bentuk suatu distribusi data apakah normal atau tidak normal. Jika suatu distribusi data tidak membentuk distribusi normal maka hasil analisis dikhawatirkan akan menjadi bias. Distribusi data dikatakan normal pada tingkat signifikansi 0,01 jika *critical ratio* (c.r) untuk *skewenes* (kemiringan) atau untuk *curtosis*

(keruncingan) tidak lebih dari  $\pm 2,58$  (Ghozali, 2014). Berikut hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel 4.9 di bawah ini:

Tabel 4.9  
Hasil Uji Normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X23	2.000	5.000	-.192	-.802	-.417	-.873
X22	2.000	5.000	-.446	-1.864	.174	.363
X21	2.000	5.000	-.525	-2.195	.203	.424
Y25	2.133	4.867	.027	.111	-.463	-.969
Y24	2.000	5.000	.271	1.133	-.618	-1.293
Y23	2.000	5.000	.163	.683	-1.018	-2.130
Y22	2.000	5.000	.142	.595	-.728	-1.524
Y21	2.200	5.000	.011	.048	-.846	-1.770
Y11	2.150	5.000	-.303	-1.269	-.481	-1.006
Y12	2.200	5.000	-.405	-1.693	-.398	-.832
Y13	2.200	5.000	-.155	-.648	-.450	-.941
X11	2.333	5.000	-.498	-2.085	.003	.005
X12	2.250	4.900	-.491	-2.056	-.109	-.228
X13	2.200	5.000	-.473	-1.979	-.459	-.960
Multivariate					11.973	2.898

Sumber: Lampiran 12

Dari tabel 4.9 di atas diperoleh hasil uji normalitas data secara *univariate*, dimana semua data berdistribusi normal karena nilai c.r yang dihasilkan berada diantara ketentuan  $\pm 2,58$ . Maka dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian telah berdistribusi normal secara *univariate*.

#### 4. Uji Multikolinieritas

Pada uji multikolinieritas mengharuskan tidak adanya korelasi yang sempurna atau besar diantara variabel-variabel independen. Multikolinieritas dapat diketahui dari nilai koefisien korelasi antar variabel independen yang diperoleh  $< 0,85$  nilai tersebut menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini dikatakan tidak memenuhi asumsi multikolinieritas (Ghozali, 2014). Berikut hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel 4.10 di bawah ini:

Tabel 4.10

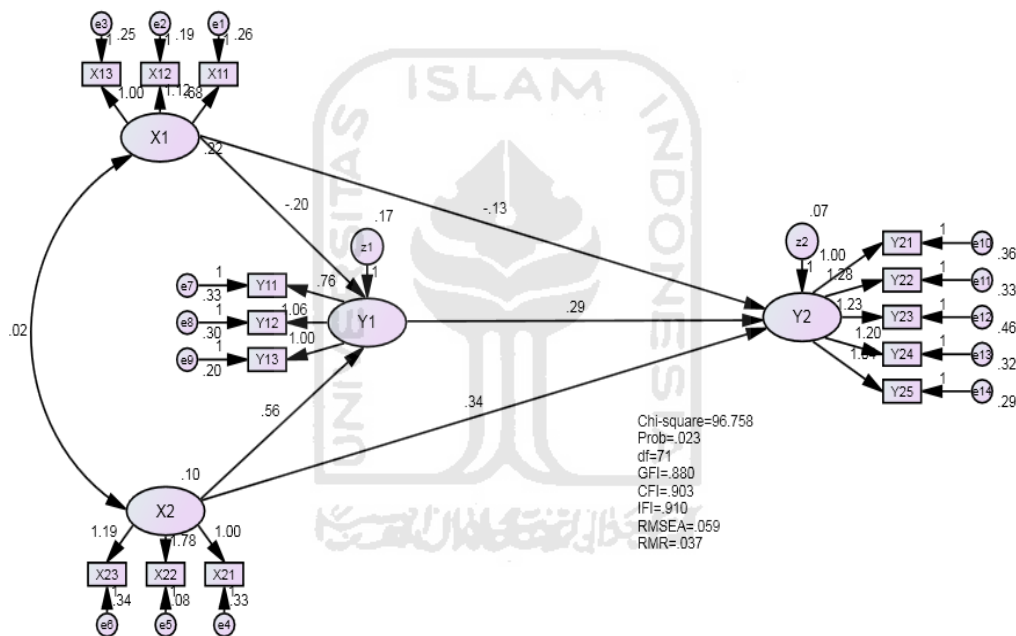
*Correlation Independent Variable*

	Estimate
X1 <--> X2	.109

Sumber: Lampiran 13

Dari tabel 4.10 diatas *output* korelasi antar variabel independen diperoleh nilai sebesar 0,109. Nilai tersebut menunjukkan bahwa korelasi antar variabel independen <0,85. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada korelasi yang sempurna antar variabel independen. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat dilakukan pengolahan lebih lanjut.

5. Uji Model *Goodness of Fit*



Sumber: Lampiran 14

Gambar 4.1

*Full Model Structural Equation Modelling*

Berdasarkan gambar 4.1 diatas dapat dijelaskan bahwa nilai-nilai indikator dari setiap variabel, baik variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$ ), variabel mediasi ( $Y_1$ ), maupun variabel terikat ( $Y_2$ ) merupakan nilai rerata tertimbang dari perhitungan jumlah total rata-rata setelah dikalikan bobot masing-masing responden (ketua dan sekretaris program studi ilmu-ilmu sosial), selanjutnya dari jumlah total rata-rata tersebut dibagi jumlah bobot



responden. Hasil nilai rerata tertimbang tiap indikator setiap variabel ( $X_1, X_2, Y_1, Y_2$ ) yang diperoleh menjadi dasar gambar *full model structural equation modelling* dan pengolahan data menggunakan program SEM AMOS yang menghasilkan output AMOS.

Setelah asumsi SEM terpenuhi, maka langkah selanjutnya yaitu pengujian dengan menggunakan beberapa indeks kesesuaian untuk mengukur “kebenaran” model yang diajukan. Pengujian tersebut dikenal dengan uji *goodness of fit*. Berikut hasil uji *goodness of fit* dapat dilihat pada tabel 4.11 dibawah ini:

Tabel 4. 11  
Hasil Uji *Goodness Of Fit*

Goodness of Fit Index	Cut Off Value	Model Penelitian	Evaluasi Model
<i>Chi Square</i>	$\leq 52.60$	96,758	<i>Unfit</i>
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,023	<i>Unfit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,880	<i>Unfit</i>
CFI	$\geq 0,90$	0,903	<i>Good Fit</i>
IFI	$\geq 0,90$	0,910	<i>Good Fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,059	<i>Good Fit</i>
RMR	$\leq 0,05$	0,037	<i>Good Fit</i>

Sumber: Lampiran 11

Dari tabel 4.11 di atas dapat dijelaskan bahwa tingkat penerimaan *good fit* dalam model yaitu: *CFI, IFI, RMSEA*, dan *RMR*. Tingkat penerimaan *unfit* dalam model yaitu: *chi-square, Probability, GFI*. Adapun penjelasan lebih lengkapnya adalah sebagai berikut berikut:

- a) Hasil analisis pada *Chi-Square* diperoleh sebesar 96,758. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat penerimaan dikategorikan *unfit* karena angka yang dihasilkan lebih besar dari kriteria *cut-off value* yaitu  $\leq 52,60$ .
- b) *Probability* dengan nilai yang diperoleh sebesar 0,023. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat penerimaan dikategorikan *unfit* karena lebih kecil dari kriteria *cut-off value* yaitu  $\geq 0,05$ .

- c) Hasil analisis pada GFI diperoleh nilai sebesar 0,880. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat penerimaan dikategorikan *unfit* karena lebih kecil dari kriteria *cut-off value*  $\geq 0,90$ .
- d) Hasil analisis pada CFI diperoleh nilai hasil sebesar 0,903. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat penerimaan dikategorikan *good fit* karena lebih besar dari kriteria *cut-off value* yaitu  $\geq 0,90$ .
- e) Hasil analisis pada IFI diperoleh nilai hasil sebesar 0,910. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat penerimaan dikategorikan *good fit* karena lebih besar dari kriteria *cut-off value* yaitu  $\geq 0,90$ .
- f) Hasil analisis pada RMSEA diperoleh nilai hasil sebesar 0,059. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat penerimaan dikategorikan *good fit* karena lebih kecil dari kriteria *cut-off value* yaitu  $\leq 0,08$ .
- g) Hasil analisis pada RMR diperoleh nilai hasil sebesar 0,037. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat penerimaan dikategorikan *good fit* karena lebih kecil dari kriteria *cut-off value* yaitu  $\leq 0,05$ .

#### E. Model Persamaan Struktur

Dengan berdasarkan variabel eksogen (persepsi dukungan organisasional dan keadilan distributif), variabel mediator (keterikatan kelompok), dan variabel endogen (kinerja kelompok), masing-masing dapat dibuat model persamaan struktur sebagai berikut:

##### 1. Menghitung dan uji hipotesis pengaruh langsung

Berikut ini merupakan tabel hasil uji *standardized regression weights* pengaruh langsung variabel eksogen (persepsi dukungan organisasional dan keadilan distributif) terhadap variabel endogen (keterikatan kelompok, kinerja kelompok):

Tabel 4. 12  
 Hasil Uji *Standardized Regression Weights* Pengaruh Langsung

	<i>Koefisien regresi</i>	S.E.	C.R.	P	Keterangan
X1 --- > Y1	-0,204	0,138	-1,449	0,147	Tidak signifikan
X2 --- > Y1	0,396	0,223	2,522	0,012	Signifikan
X1 --- > Y2	-0,177	0,101	-1,290	0,197	Tidak signifikan
X2 --- > Y2	0,318	0,186	1,822	0,068	Tidak signifikan
Y1 --- > Y2	0,379	0,131	2,176	0,030	Signifikan

Sumber: Lampiran 5 & 6

- a. Pengaruh langsung antara persepsi dukungan organisasional dan keadilan distributif dan keterikatan kelompok

Berdasarkan tabel 4.12 dapat dibuat model persamaan struktur sebagai berikut:

$$GE = -0,204 POS + 0,396 DJ + 0,17$$

- b. Pengaruh langsung antara persepsi dukungan organisasional, keadilan distributif, keterikatan kelompok dan kinerja kelompok.

Berdasarkan tabel 4.12 dapat dibuat model persamaan struktur sebagai berikut:

$$GP = -0,177 POS + 0,318 DJ + 0,379 GE + 0,07$$

- c. Hipotesis pengaruh langsung

Hasil uji hipotesis untuk menguji pengaruh langsung antara persepsi dukungan organisasional dan keadilan distributif terhadap keterikatan kelompok dan kinerja kelompok dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Pengujian Hipotesis Pertama

Dari tabel 4.12 di atas, diperoleh nilai *koefisien standardized regression weight* antara persepsi dukungan organisasional terhadap keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial sebesar -0,204. Untuk pengujian pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar -1,449 dengan nilai probabilitas sebesar 0,147. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis pertama yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta. ditolak,

hal tersebut berdasarkan nilai probabilitas sebesar 0,147 yang memenuhi syarat  $> 0,05$  dan nilai C.R sebesar -1,359 memenuhi syarat  $< +1,96$ . Maka dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasional tidak berpengaruh terhadap keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta.

## 2) Pengujian Hipotesis Kedua

Dari tabel 4.12 di atas, diperoleh nilai *koefisien standardized regression weight* antara keadilan distributif terhadap keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial sebesar 0,396. Untuk pengujian pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar 2,522 dengan nilai probabilitas 0,012. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis kedua yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta diterima, hal tersebut berdasarkan nilai probabilitas 0,012 yang telah memenuhi syarat  $< 0,05$  dan nilai C.R sebesar 2,522 memenuhi syarat  $> +1,96$ . Maka dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta.

## 3) Pengujian Hipotesis Ketiga

Dari tabel 4.12 di atas, diperoleh nilai *koefisien standardized regression weight* antara persepsi dukungan organisasional terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial sebesar -0,177. Untuk pengujian pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar -1,290 dengan nilai probabilitas 0,197. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta ditolak, hal tersebut berdasarkan nilai probabilitas sebesar 0,197 memenuhi syarat  $> 0,05$  dan nilai C.R sebesar -1,290 memenuhi syarat  $< +1,96$ . Maka dapat disimpulkan bahwa

persepsi dukungan organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta.

#### 4) Pengujian Hipotesis Keempat

Dari tabel 4.12 di atas, diperoleh nilai *koefisien standardized regression weight* antara keadilan distributif terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial sebesar 0,318. Untuk pengujian pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar 1,822 dengan nilai probabilitas 0,068. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis keempat yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta ditolak, hal tersebut berdasarkan nilai probabilitas sebesar 0,068 memenuhi syarat  $> 0,05$  dan nilai C.R sebesar 1,822 memenuhi syarat  $< +1,96$ . Maka dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta.

#### 5) Pengujian Hipotesis Kelima

Dari tabel 4.12 di atas, diperoleh nilai *koefisien standardized regression weight* antara keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial sebesar 0,379. Untuk pengujian pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar 2,176 dengan nilai probabilitas 0,030. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis kelima yang menyatakan bahwa keterikatan program studi berpengaruh positif terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta diterima, hal tersebut berdasarkan nilai probabilitas sebesar 0,030 memenuhi syarat  $< 0,05$  dan nilai C.R sebesar 2,176 memenuhi syarat  $> +1,96$ . Maka dapat disimpulkan bahwa keterikatan program studi berpengaruh positif terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta.

## 2. Menghitung dan uji hipotesis pengaruh tidak langsung

Berikut ini merupakan tabel hasil uji *standardized Indirect Effect* pengaruh tidak langsung variabel eksogen (persepsi dukungan organisasional, keadilan distributif) terhadap variabel endogen (kinerja kelompok) yang dimediasi keterikatan kelompok:

Tabel 4.13  
Hasil Uji *Standardized Indirect Effect*

Variabel	X2 (DJ)	X1 (POS)
Y1 (GE)	0,000	0,000
Y2 (GP)	0,150	-0,078

Sumber: Lampiran 8

- a. Menghitung pengaruh tidak langsung persepsi dukungan organisasional (POS) terhadap kinerja kelompok (GP) yang dimediasi keterikatan kelompok (GE).

Berdasarkan tabel 4.13 Hasil Uji *Standardized Indirect Effect* dapat diketahui bahwa koefisien pengaruh tidak langsung persepsi dukungan organisasional terhadap kinerja kelompok yang dimediasi keterikatan kelompok:  $(X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2)$  sebesar -0,078

- b. Menghitung pengaruh tidak langsung keadilan distributif (DJ) terhadap kinerja kelompok (GP) yang dimediasi keterikatan kelompok (GE)

Berdasarkan tabel 4.13 Hasil Uji *Standardized Indirect Effect* dapat diketahui bahwa koefisien pengaruh tidak langsung keadilan distributif terhadap kinerja kelompok yang dimediasi keterikatan kelompok  $(X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2)$  sebesar 0,150

- c. Hipotesis pengaruh tidak langsung

Hasil uji hipotesis untuk menguji pengaruh tidak langsung antara persepsi dukungan organisasional (POS) dan keadilan distributif (DJ) terhadap kinerja kelompok (GP) yang dimediasi keterikatan kelompok (GE) dapat diuraikan sebagai berikut:

### 1) Pengujian Hipotesis Keenam

Hipotesis keenam bertujuan untuk menguji pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial yang dimediasi oleh keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial. Dari tabel 4.12 dan tabel 4.13 pengujian hipotesis di atas, diperoleh hasil bahwa persepsi dukungan

organisasional memiliki pengaruh langsung (koefisien regresi-*standardized direct effect*) sebesar -0,177 terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial. Untuk pengaruh tidak langsung persepsi dukungan organisasional terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial melalui mediasi keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial (koefisien regresi-*standardized indirect effect*) sebesar -0,078. Berdasarkan hasil tersebut dimana *standardized direct effect* (-0,177) lebih besar dari pada hasil *standardized indirect effect* (-0,078) berarti keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial bukan merupakan variabel mediator untuk pengaruh tidak langsung persepsi dukungan organisasional terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta. Maka hipotesis keenam yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi secara positif berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta dengan keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial sebagai variabel mediator yang diusulkan dinyatakan ditolak.

## 2) Pengujian Hipotesis Ketujuh

Hipotesis ketujuh bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial yang dimediasi oleh keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial. Dari tabel 4.12 dan tabel 4.13 pengujian hipotesis di atas, diperoleh hasil bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh langsung (koefisien regresi-*standardized direct effect*) sebesar 0,318 terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta. Untuk pengaruh tidak langsung keadilan distributif terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta melalui keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial (koefisien regresi-*standardized indirect effect*) sebesar 0,150. Berdasarkan hasil uji *standardized direct effect* (0,318) lebih besar dari pada hasil uji *standardized indirect effect* (0,150) berarti keterikatan program studi ilmu-ilmu

sosial bukan merupakan variabel mediator pengaruh tidak langsung keadilan distributive terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta. Maka hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa keadilan distributif secara positif berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta dengan keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial sebagai variabel mediator yang diusulkan dinyatakan ditolak.





## BAB. V

### PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data pada bab sebelumnya, selanjutnya dilakukan pembahasan mengenai ke tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil uji dan temuan penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

#### A. Persepsi Dukungan Organisasional Tidak Berpengaruh Terhadap Keterikatan Program Studi Ilmu-Ilmu Sosial

Hasil uji penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien *standardized regression weight* antara persepsi dukungan organisasional terhadap keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta sebesar -0,204. Untuk pengujian pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar -1,44 dengan nilai probabilitas sebesar 0,147. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis pertama yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta ditolak, hal tersebut berdasarkan nilai probabilitas sebesar 0,147 yang memenuhi syarat  $> 0,05$  dan nilai C.R. sebesar -1,44 memenuhi syarat  $< +1,96$ . Berarti persepsi dukungan organisasional tidak signifikan berpengaruh negatif terhadap keterikatan kelompok. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang menjelaskan secara esensi, bahwa persepsi dukungan organisasional signifikan berpengaruh positif terhadap keterikatan kelompok.

Dalam praktiknya menurut LLDIKTI Wilayah V, Yogyakarta, pengelolaan perguruan tinggi swasta di Yogyakarta masih memerlukan perhatian dan dukungan yang tinggi bagi pihak-pihak pengelola, hubungannya dengan usaha peningkatan kualitas lembaga perguruan tinggi swasta. Untuk meningkatkan kualitas dalam pengelolaan perguruan tinggi swasta di lingkungan LLDIKTI Wilayah V, Yogyakarta, khususnya program studi ilmu-ilmu sosial, masih memerlukan dukungan organisasi dalam rangka untuk meningkatkan kohesifitas atau

keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial.

Hal ini didukung oleh George et al., (1993), dimana persepsi dukungan organisasional yang baik sebagai jaminan bahwa organisasi akan berusaha membantu ketika dibutuhkan oleh kelompok karyawan dalam pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi. Namun disisi lain kelompok karyawan juga mempunyai kewajiban untuk mendukung usaha pencapaian tujuan organisasi (Rhoades et al., 2001). Jadi kelompok karyawan dengan persepsi dukungan organisasional yang tinggi akan menjadi lebih terikat pada organisasi, dimana hal ini merupakan hubungan timbal balik diantara kedua belah pihak yang saling tergantung satu sama lainnya, dalam rangka tercapainya tujuan organisasi yang sebelumnya telahditetapkan (Rhoades et al., 2001). Menurut Evans & Dion (1991) menyatakan dimana kelompok karyawan yang memiliki tingkat kohesifitas tinggi, maka kelompok tersebut semakin kreatif. Keterikatan kelompok karyawan yang bekerja kolektif dipengaruhi oleh tindakan-tindakan secara individual beserta siklus interaksi para anggota kelompok dalam menciptakan pola-pola perilaku kolektif (Morgeson & Hofmann, 1999). Dalam bekerja berkelompok dengan sumber daya dan lingkungan yang sama serta bersifat menantang akan berpengaruh terhadap usaha meningkatkan keterikatan para anggota kelompok yang lebih baik.

Jadi persepsi dukungan organisasional yang meliputi keterbukaan, dukungan atasan, serta penghargaan dan kondisi kerja hanya signifikan berpengaruh terhadap keterikatan kelompok (semangat kelompok, dedikasi kelompok, penyerapan kelompok) karena keberhasilan kelompok sangat tergantung dalam cara anggota kelompok berinteraksi satu sama lain untuk menyelesaikan pekerjaan. Oleh karena itu temuan penelitian yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasional tidak signifikan berpengaruh negatif terhadap keterikatan kelompok telah didukung oleh teori pertukaran sosial.

## B. Keadilan Distributif Berpengaruh Positif Terhadap Keterikatan Program Studi Ilmu-Ilmu Sosial

Hasil uji penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien *standardized regression weight* antara keadilan distributif terhadap keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta sebesar 0,396. Untuk pengujian pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar 2,522 dengan nilai probabilitas 0,012. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis kedua yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta diterima, hal tersebut berdasarkan nilai probabilitas 0,012 yang telah memenuhi syarat  $< 0,05$  dan nilai C.R sebesar 2,522 memenuhi syarat  $> +1,96$ . Berarti keadilan distributif signifikan berpengaruh positif terhadap keterikatan kelompok.

Dalam praktiknya menurut LLDIKTI Wilayah V, Yogyakarta, pengelolaan perguruan tinggi swasta di Yogyakarta khususnya program studi ilmu-ilmu sosial, selain perlu dukungan organisasi, juga penting adanya keadilan distribusi dalam rangka meningkatkan kohesifitas atau keterikatan kelompok dalam bekerja untuk memajukan dan mengembangkan program studi ilmu-ilmu di lingkungan perguruan tinggi swasta dimana mereka telah bekerja. Keadilan distributif menjadi penting, hal ini berhubungan dengan tingkat kesejahteraan kelompok atas kontribusinya sebagai pengelola lembaga program studi, sebagai timbal balik atas perhatian dan kepedulian organisasi (perguruan tinggi swasta di Yogyakarta). Apapun status akreditasi program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta, keadilan distribusi tetap merupakan peristiwa yang sangat penting untuk selalu diperhatikan oleh kedua pihak yaitu pihak kelompok pengelola terdiri ketua dan sekretaris program studi ilmu-ilmu sosial dan pihak perguruan tinggi swasta, agar terjadi keseimbangan bekerja dan kepentingan bersama dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hal ini juga menunjukkan bahwa semakin tinggi keadilan distributif, semakin tinggi pula keterikatan kelompok dalam suatu organisasi (perguruan tinggi swasta).

Jadi hasil uji penelitian diatas yang menyatakan bahwa keadilan distributif signifikan berpengaruh positif terhadap keterikatan program studi ilmu-ilmu didukung oleh teoripertukaran sosial dimana kontribusi organisasi dalam keadilan distributif yaitu memberikan imbalan kepada kelompok berdasarkan kontribusi yang mereka berikan pada organisasi, juga berdasarkan beban kerja sesuai dengan diskripsi jabatannya. Karena keadilan distributif itu sendiri merupakan suatu keadilan sumberdaya dan imbalan penghargaan, mencerminkan keadilan yang dirasakan mengenai bagaimana sumberdaya dan penghargaan didistribusikan dan dialokasikan (Kreitner & Kinicki, 2003). Keadilan distributif cenderung berhubungan positif dengan outcomes yang berkaitan dengan evaluasi personal, seperti kepuasan terhadap *outcomes* (pekerjaan tertentu, sistem penggajian, penilaian kinerja dan lain-lain). Berarti semakin besar kontribusi kelompok kepada organisasi, hal ini menunjukkan bahwa keterikatan kelompok pada organisasi adalah tinggi.

#### C. Persepsi Dukungan Organisasional Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Program Studi Ilmu-Ilmu Sosial

Hasil uji penelitian ini menunjukkan nilai koefisien *standardized regression weight* antara Persepsi dukungan organisasional terhadap keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta sebesar -0,177. Untuk pengujian pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar -1,29 dengan nilai probabilitas 0,197. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasional secara positif berpengaruh terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta, ditolak, hal tersebut berdasarkan nilai probabilitas sebesar 0,197 memenuhi syarat  $> 0,05$  dan nilai C.R sebesar -1,29 memenuhi syarat  $< +1,96$ . Berarti persepsi dukungan organisasional tidak signifikan berpengaruh negatif terhadap kinerja kelompok.

Dalam praktiknya menurut LLDIKTI Wilayah V, Yogyakarta, pengelolaan perguruan tinggi swasta di Yogyakarta masih memerlukan perhatian dan dukungan organisasional yang tinggi untuk mengelola program studi ilmu-ilmu sosial, dalam usaha meningkatkan kinerja

program studi perguruan tinggi swasta. Selain itu perkembangan suatu perguruan tinggi swasta sangat tergantung pada sumber daya manusia yang dimiliki, apabila kinerja sumber daya manusia tidak maksimal, maka kinerja perguruan tinggi swasta tersebut juga tidak optimal. Pada kenyataannya banyak masalah yang ditemukan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang memengaruhi dan dipengaruhi oleh organisasi (perguruan tinggi swasta), karena setiap manusia merupakan pribadi yang unik dan selalu berbeda, serta memiliki sistem nilai dan kepentingan berbeda yang potensial menjadi sinergi atau konflik yang harus selalu diperhatikan dan dikelola secara bijaksana.

Jadi hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasional tidak signifikan berpengaruh negatif terhadap keterikatan kelompok merupakan hasil yang tepat, dan hal ini didukung penjelasan teori pertukaran sosial yang dikemukakan oleh Rhoades & Eisenberger (2002), Arunkumar & Renugadevi (2013), secara umum persepsi dukungan organisasional menyatakan bahwa organisasi akan memperhatikan tingkat kontribusi, kepedulian, dan kesejahteraan bagi kelompok, serta mempersiapkan organisasi untuk selalu menghargai kerja keras yang meningkat, pemenuhan kebutuhan sosial bagi kelompok. Persepsi dukungan organisasional yang baik sebagai jaminan bahwa organisasi akan berusaha membantu ketika dibutuhkan oleh kelompok dalam pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi (George et al., 1993). Sebaliknya kelompok juga mempunyai kewajiban untuk mendukung usaha pencapaian tujuan organisasi. Pengaruh langsung persepsi dukungan organisasional terhadap kinerja kelompok dapat terjadi karena kinerja kelompok merupakan proses mengukur output kelompok serta cara bagaimana memenuhi standar kualitas mereka (Rhoades et al., 2001). Artinya ketika persepsi dukungan organisasional semakin meningkat, maka secara langsung berkontribusi pada usaha peningkatan kinerja kelompok. Sebaliknya jika persepsi dukungan organisasi mengalami penurunan, akan berpengaruh langsung pada kinerja kelompok yang semakin turun juga.

#### D. Keadilan Distributif Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Program Studi Ilmu-Ilmu Sosial

Hasil uji penelitian ini menunjukkan bahwa nilai koefisien *standardized regression weight* antara keadilan distributif terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta sebesar 0,318. Untuk pengujian pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar 1,822 dengan nilai probabilitas 0,068. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis keempat yang menyatakan bahwa keadilan distributif secara positif berpengaruh terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta, ditolak, hal tersebut berdasarkan nilai probabilitas sebesar 0,068 memenuhi syarat  $> 0,05$  dan nilai C.R sebesar 1,822 memenuhi syarat  $< +1,96$ . Berarti keadilan distributif tidak signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja kelompok.

Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta, tidak harus meningkatkan nilai keadilan distributif. Karena walaupun hasil penelitian keadilan distributif menunjukkan pengaruh positif, namun pengaruh tersebut dapat dikatakan lemah, sehingga dampaknya tidak signifikan pada perubahan kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta. Bila terjadi sebaliknya yaitu pengaruh keadilan distributif kuat positif terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial, akan menimbulkan pengaruh yang signifikan untuk meningkatkan kinerja mereka. Artinya ketika nilai keadilan distributif meningkat, maka program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta akan termotivasi juga untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini sesuai dengan teori pertukaran sosial, yang menjelaskan bahwa kontribusi karyawan, kerja keras, dan kompensasi dalam keadilan distributif yaitu memberikan imbalan kepada karyawan berdasarkan kontribusi yang mereka berikan pada organisasi cenderung berhubungan positif dengan outcomes yang berkaitan dengan evaluasi personal.

Menurut Tjosvold et al. (2002) kinerja kelompok sesungguhnya dinilai dari kemampuan keharmonisan setiap anggota kelompok dalam berbagi tugas pokok dan fungsi pekerjaan kepada rekan kerja lainnya, adanya keterbukaan melalui pemanfaatan komunikasi antar rekan

kerja, mempertimbangkan efektifitas dan efisiensi kerja, serta mau menerima metode-metode baru dalam penyelesaian pekerjaan. Hal tersebut diatas sesuai dengan teori pertukaran sosial dalam teori pilihan rasional, Homans menjelaskan dimana satu kesuksesan, akan memotivasi kelompok karyawan untuk melakukan tindakan lain dengan harapan sukses seperti tindakan sukses sebelumnya.

#### E. Keterikatan Program Studi Ilmu-Ilmu Sosial Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Program Studi Ilmu-Ilmu Sosial

Hasil uji penelitian ini menunjukkan bahwa nilai koefisien *standardized regression weight* antara keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta sebesar 0,379. Untuk pengujian pengaruh antar kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R sebesar 2,176 dengan nilai probabilitas 0,030. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis kelima yang menyatakan bahwa keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial secara positif berpengaruh terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta, diterima, hal tersebut berdasarkan nilai probabilitas sebesar 0,03 memenuhi syarat  $< 0,05$  dan nilai C.R sebesar 2,176 memenuhi syarat  $> +1,96$ . Berarti keterikatan kelompok signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja kelompok. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kohesifitas atau keterikatan kelompok, akan semakin tinggi pula kinerja kelompok, begitu juga sebaliknya semakin rendah keterikatan kelompok, akan semakin rendah pula kinerja kelompok.

Program studi ilmu-ilmu sosial merupakan bagian dari pengelola organisasi, di mana baik buruknya organisasi akan terlihat dari kinerja mereka yang mereka miliki. Ketika program studi ilmu-ilmu sosial telah memberikan kontribusinya kepada perguruan tinggi swasta di Yogyakarta, maka pihak perguruan tinggi swasta pun harus memberikan suatu bentuk balas jasa kepada mereka sesuai dengan kontribusinya. Sehingga dengan adanya perubahan penilaian kinerja perguruan tinggi dari tahun-tahun sebelumnya, diharapkan perguruan tinggi didorong untuk lebih menekankan luaran pendidikan tinggi yang berkualitas, disamping itu adanya persaingan yang semakin ketat menuntut setiap perguruan tinggi untuk mampu

mengantisipasi.

Hasil penelitian diatas didukung oleh hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Saks (2006), Ram & Prabhakar (2011), Dajani (2015), Basbous (2011), Rich & Lepine, (2010) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara keterikatan karyawan (*employee engagement*) dengan konsekuensinya. Menurut teori SET, keterikatan kelompok hubungannya dengan kinerja kelompok akan memberikan kontribusi positif hasil yang dicapai suatu organisasi. Pada sisi lain, kelompok yang mempunyai keterikatan tinggi pada pekerjaan mereka, ternyata tidak hanya memfokuskan diri mereka dalam pencapaian berkaitan dengan peran, namun juga secara kognitif waspada dan terhubung secara emosional dengan usaha keras. Demikian juga, kelompok yang kontribusinya kecil pada peran pekerjaannya untuk mempertahankan energi fisik, kognitif, dan emosional mereka, dimana hal itu ditunjukkan pada aktivitas tugas yang pasif dan parsial (Goffman, 1961; Hochschild, 1983; Kahn, 1990; Ashforth & Humphrey, 1995). Artinya bahwa ketika banyak anggota kelompok karyawan berperan dalam pekerjaannya, dimana hal itu ditunjukkan pada perilaku kelompok karyawan lain sebagai kontributor positif bagi organisasi mereka (Katz & Kahn, 1978).

#### F. Persepsi Dukungan Organisasional Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Program Studi Ilmu-Ilmu Sosial dengan Keterikatan Program Studi Ilmu-Ilmu Sosial Sebagai Variabel Mediator

Hasil uji penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasional memiliki pengaruh langsung (koefisien regresi-*standardized direct effect*) sebesar -0,177 terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial. Untuk pengaruh tidak langsung persepsi dukungan organisasional terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial melalui mediasi keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial (koefisien regresi-*standardized indirect effect*) sebesar -0,078. Berdasarkan hasil tersebut dimana *standardized direct effect* (-0,177) lebih besar dari pada hasil *standardized indirect effect* (-0,078) berarti keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial bukan merupakan variabel mediator untuk pengaruh tidak langsung persepsi dukungan



organisasional terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta. Persepsi dukungan organisasional dalam rangka untuk meningkatkan kinerja kelompok tidak memerlukan variabel mediator keterikatan kelompok, tetapi dapat berpengaruh langsung. Artinya ketika nilai persepsi dukungan organisasional mengalami peningkatan, maka secara langsung dapat meningkatkan kinerja kelompok. Begitu juga sebaliknya, ketika terjadi penurunan nilai persepsi dukungan organisasional, seperti tingkat kepedulian dan perhatian organisasi menurun, maka menyebabkan nilai kinerja kelompok mengalami penurunan.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasional berpengaruh langsung terhadap kinerja kelompok, dapat dilihat pada lembaga program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di lingkungan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah V, Daerah Istimewa Yogyakarta (2019), dijelaskan bahwa tindakan program studi ilmu-ilmu sosial menjadi semakin penting sebagai bagian dari manajemen. Untuk itu dukungan perguruan tinggi swasta kepada program studi ilmu-ilmu sosial diharapkan secara maksimal dilakukan dalam usaha untuk meningkatkan kualitas kinerja program studi ilmu-ilmu sosial dan juga kualitas perguruan tinggi swasta itu sendiri. Untuk itu pemberian dukungan kualitas perguruan tinggi swasta yang berkelanjutan diharapkan dapat meningkatkan kinerja program studi ilmu-ilmu sosial. Disamping itu dukungan perguruan tinggi swasta kepada program studi ilmu-ilmu sosial dapat berupa penghargaan langsung untuk pengelola yang berprestasi, karena kinerja mereka yang meningkat pada akhirnya akan menguntungkan perguruan tinggi swasta itu sendiri. Kinerja program studi ilmu-ilmu sosial yang baik tentunya harus didukung dari semua bagian yang ada pada perguruan tinggi swasta.

Hasil penelitian diatas dan praktiknya pada pengelolaan program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di lingkungan L2DIKTI Wilayah V, Yogyakarta ini didukung oleh teori pertukaran sosial yang menjelaskan bahwa kelompok juga mempunyai kewajiban untuk mendukung usaha pencapaian tujuan organisasi (Rhoades et al., 2001). Dibagian lain

disebutkan bahwa persepsi dukungan organisasional berpengaruh langsung terhadap kinerja kelompok. Artinya untuk meningkatkan kinerja kelompok, pengaruh langsung persepsi dukungan organisasional harus positif dan signifikan.

#### G. Keadilan Distributif Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Program Studi Ilmu-Ilmu Sosial dengan Keterikatan Program Studi Ilmu-Ilmu Sosial Sebagai Variabel Mediator

Hasil uji penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh langsung (koefisien regresi-*standardized direct effect*) sebesar 0,318 terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta. Untuk pengaruh tidak langsung keadilan distributif terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta melalui keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial (koefisien regresi-*standardized indirect effect*) sebesar 0,150. Berdasarkan hasil uji *standardized direct effect* (0,318) lebih besar dari pada hasil uji *standardized indirect effect* (0,150) berarti keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial bukan merupakan variabel mediator untuk pengaruh tidak langsung keadilan distributif terhadap kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta. Namun disisi lain, keadilan distributif berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial.

Berdasarkan teori pertukaran sosial yang dijelaskan oleh Tjahjono (2011), Palupi, & Tjahjono (2016), Tjahjono, Fahrunnisa, & Palupi (2019) menyatakan bahwa keadilan distributif bersifat transaksional antara organisasi dan karyawan. Begitu juga yang terjadi pada kelompok karyawan, mereka mempunyai harapan mendapatkan tingkat kesejahteraan yang baik dalam jangka panjang, maka pendistribusian keadilan yang adil dan seimbang secara fungsional menjadi penting sekali bagi anggota kelompok karyawan. Prinsip egalitarianisme berpendapat bahwa setiap anggota kelompok karyawan selayaknya memperoleh kualitas dan kuantitas kompensasi yang relatif sama atau sama ketika sumber-sumber diberikan. Keadilan distributif yang mempunyai hubungan positif atau tinggi dengan hasil yang diperoleh kelompok karyawan akan terkait dengan besarnya tingkat keterikatan dan kinerja kelompok. Namun jika yang terjadi sebaliknya, dimana kelompok karyawan

memiliki penilaian negatif atau rendah persepsi keadilan distributif pada organisasi mereka, dapat menyebabkan keterikatan dan kinerja kelompok akan mengalami penurunan. Maka dapat dikatakan bahwa adanya ketidak-adilan distributif akan menyebabkan situasi dan kondisi menjadi tidak kondusif atau buruk sehingga membawa dampak penurunan keterikatan dan kinerja kelompok karyawan, namun jika mereka mempunyai persepsi keadilan distributif positif atau tinggi, tentu saja maka dapat berpengaruh pada peningkatan keterikatan dan kinerja kelompok karyawan itu sendiri. Menurut Albrecht (2010) dalam Geetha & Mampily, (2012) menyatakan bahwa keterikatan kelompok sebagai keadaan motivasi yang terkait dengan pekerjaan yang positif dan berenergi serta kemauan yang tulus untuk berkontribusi pada peran kerja dan kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, anggota kelompok karyawan yang terlibat adalah orang yang optimis, sangat fokus pada pekerjaannya, antusias dan bersedia bekerja ekstra untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi yang berkelanjutan dalam jangka panjang. Prinsip penting dari SET yaitu kelompok karyawan membuat keputusan sosial berdasarkan biaya yang dirasakan dan saling menguntungkan. Teori Ini mengusulkan kelompok karyawan akan termotivasi untuk terlibat dalam pekerjaan mereka saat pekerjaan berdasarkan pada sistem pertukaran yang adil dan seimbang (Blau, 1964). Menurut (Cropanzano et al., 2007) setidaknya ada tiga indikator keadilan distributif; pertama, *Equity*. Memberikan imbalan kepada karyawan berdasarkan kepada kontribusi yang mereka berikan pada perusahaan (kontribusi). Kedua, *Equality*. Menyediakan kompensasi yang setara di antara karyawan (kompensasi). Ketiga, *Need*. Menyediakan benefit berdasarkan kebutuhan pribadi karyawan (kerja keras).

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data penelitian ini, didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Persepsi dukungan organisasional tidak berpengaruh terhadap keterikatan kelompok.
2. Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap keterikatan kelompok.
3. Persepsi dukungan organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja kelompok.
4. Keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap kinerja kelompok.
5. Keterikatan kelompok berpengaruh positif terhadap kinerja kelompok.
6. Persepsi dukungan organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja kelompok dengan keterikatan kelompok sebagai variabel mediator. Atau keterikatan kelompok bukan mediator pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap kinerja kelompok.
7. Keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap kinerja kelompok dengan keterikatan kelompok sebagai variabel mediator. Atau keterikatan kelompok bukan mediator pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja kelompok.

#### **B. Kontribusi Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan kontribusi praktis.

##### **1. Kontribusi Teoritis**

- a. Pada kontribusi teoritis, penelitian antecedent dan konsekuensi keterikatan kelompok dengan subjek penelitian kelompok kerja masih relatif sedikit baik tingkat nasional maupun internasional. Khususnya di Indonesia, penelitian-penelitian terdahulu masih dilakukan dengan subjek penelitian individu, padahal keberhasilan suatu organisasi tidak hanya bekerja secara individu, tetapi juga bekerja secara berkelompok. Oleh sebab itu penelitian ini berusaha untuk mengisi kesenjangan tersebut.

- b. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasional tidak berpengaruh terhadap keterikatan maupun kinerja kelompok. Hasil penelitian ini secara teoritis telah membuktikan teori pertukaran sosial yang menjelaskan bahwa ketika nilai persepsi dukungan organisasional meningkat maka berpengaruh langsung positif pada peningkatan keterikatan kelompok maupun kinerja kelompok. Pada hasil yang lainnya, persepsi dukungan organisasional dalam rangka untuk meningkatkan kinerja kelompok tidak memerlukan variabel mediasi keterikatan kelompok, tetapi dapat berpengaruh langsung. Atau dapat dikatakan keterikatan kelompok memiliki peran tidak signifikan sebagai pemediasi pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap kinerja kelompok.
- c. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap keterikatan kelompok, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja kelompok. Begitu juga secara tidak langsung keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap kinerja kelompok, dimana hal ini menunjukkan keterikatan kelompok bukan sebagai mediator. Hasil penelitian ini secara teoritis telah membuktikan teori pertukaran sosial yang menjelaskan bahwa ketika organisasi ingin meningkatkan keterikatan kelompok terlebih dahulu harus memperbaiki tingkat keadilan distributif seperti memperbaiki tingkat kesejahteraan program studi ilmu-ilmu sosial yang secara langsung dapat dinikmati mereka.
- d. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan kelompok berpengaruh terhadap kinerja kelompok. Secara teoritis hasil penelitian ini sesuai dengan teori pertukaran sosial yang menjelaskan bahwa semakin tinggi kohesifitas atau keterikatan kelompok, akan semakin tinggi pula kinerja kelompok, begitu juga sebaliknya semakin rendah keterikatan kelompok akan semakin rendah pula kinerja kelompok.

## 2. Kontribusi Praktis

- a. Hasil penelitian menunjukkan persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap keterikatan program ilmu-ilmu sosial maupun kinerja program ilmu-ilmu

sosial. Berarti dalam praktik persepsi dukungan perguruan tinggi swasta di Yogyakarta ketika dalam pengaruh yang positif akan signifikan memberikan kontribusi pada perubahan peningkatan kohesifitas keterikatan dan kinerja program studi ilmu-ilmu sosial. Dimana pada saat dukungan perguruan tinggi swasta di Yogyakarta semakin tinggi, maka tingkat kohesifitas keterikatan dan kinerja program studi ilmu-ilmu sosial semakin tinggi pula. Sebaliknya jika terjadi penurunan dukungan perguruan tinggi swasta di Yogyakarta, maka tingkat kohesifitas keterikatan dan kinerja program studi ilmu-ilmu sosial juga mengalami penurunan.

- b. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasional tidak mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja program ilmu-ilmu sosial yang dimediasi oleh keterikatan program ilmu-ilmu sosial. Atau keterikatan program ilmu-ilmu sosial bukan mediator dari pengaruh persepsi dukungan organisasional terhadap kinerja program ilmu-ilmu sosial. Berarti dukungan perguruan tinggi swasta di Yogyakarta secara tidak langsung, tidak dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja program studi ilmu-ilmu sosial pada setiap program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta.
- c. Hasil penelitian ini menunjukkan keadilan distributif memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan program ilmu-ilmu sosial, serta tidak signifikan untuk kinerja program ilmu-ilmu sosial. Maka keadilan distributif yang dilaksanakan atau diterapkan oleh perguruan tinggi swasta di Yogyakarta dapat meningkatkan keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial, tetapi tidak dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja program studi ilmu-ilmu sosial. Berarti semakin tinggi tingkat keadilan distributif perguruan tinggi swasta di Yogyakarta, semakin tinggi pula keterikatan program studi ilmu-ilmu sosial.
- d. Hasil penelitian ini juga menunjukkan keterikatan program ilmu-ilmu sosial bukan merupakan mediator dari pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja program ilmu-ilmu sosial. Maka keadilan distributif yang dilakukan/diterapkan perguruan

tinggi swasta di Yogyakarta, secara tidak langsung, tidak dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta.

- e. Hasil penelitian ini menunjukkan keterikatan program ilmu-ilmu sosial memiliki pengaruh positif terhadap kinerja program ilmu-ilmu sosial. Maka keterikatan program ilmu-ilmu sosial dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta. Berarti semakin tinggi tingkat keterikatan program ilmu-ilmu sosial semakin tinggi pula kinerja program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta.

### C. Keterbatasan dan Saran

Berdasarkan analisis data dan kesimpulan, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Keterbatasan dan saran untuk penelitian selanjutnya sebagai berikut:

1. Penelitian ini menggunakan subjek penelitian program studi ilmu-ilmu sosial perguruan tinggi swasta di Yogyakarta. Maka untuk penelitian selanjutnya dapat disarankan menggunakan subjek penelitian program studi yang lain pada perguruan tinggi swasta maupun perguruan tinggi negeri di Yogyakarta dan atau di luar Yogyakarta. Dapat juga penelitian selanjutnya menggunakan subjek perusahaan industri atau lembaga organisasi lainnya.
2. Antecedent dalam penelitian ini hanya dua variabel independen yaitu persepsi dukungan organisasional, keadilan distributif, untuk penelitian selanjutnya disarankan menggunakan antecedent lain, yaitu praktik sumber daya manusia (*human resources practices*), sumber daya sosial (*social resources*), keadilan organisasional (*organizational justice*), kepemimpinan (*leadership*), dan komunikasi karyawan (*employee communication*).

3. Variabel konsekuensi dalam penelitian ini hanya satu variabel yaitu kinerja kelompok, untuk penelitian selanjutnya disarankan menggunakan misalnya kepuasan kelompok (*group satisfaction*), kepuasan tim kerja (*work team satisfaction*)
4. Variabel mediator dalam penelitian ini hanya keterikatan kelompok (*group engagement*), maka untuk penelitian selanjutnya disarankan dapat menggunakan keterikatan tim kerja (*work team engagement*).





## DAFTAR PUSTAKA

- Aktar, A., & Pangil, F. 2017. Antecedents and Consequences of Employee Engagement : A Conceptual Study. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(6), pp. 54-67.
- Arsyad , L., & Soeratno. 1998. *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- ArunKamar, K., & Renugadevi, R. 2013. Antecedents and Consequences of Employee Engagement - A Hypothetical Approach. *IOSR Journal of Business and Management* , 9(3), pp. 52-57.
- Arsyad , L., & Soeratno. 1998. *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Asforth, B. E., & Humphrey, R. H. 1995. Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48(2), pp. 97-125.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter , M. 2011. Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), pp. 4-28.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. 2008. Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13 (3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter , M. P., & Taris , T. W. 2012. *Work Engagement : A Handbook of Essential Theory and Reseach*. New York: Psychology Press.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange & power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Barsade, G. S. 2002. The Ripple Effect : Emotional Contagion and Its Influence on Group Behaviour. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), pp. 644-675.
- Basbous, O. K. 2011. Antecedents of employee engagement.(Unpublished doctoral dissertation). University Sains Malaya.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 2003. Predicting Unit Performance by Assesing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Apllied Psychology*, 88(2), pp. 207-218.
- Belbin, R. M. 2010. *Management Teams: Why They Succeed Or Fail*. London: Routledge.
- Bilson, S. 2002. *Panduan Riset Perilaku Konsumen*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Umum.
- Brown, S. P., & Leigh, T. 1996. A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), pp. 358-368.
- Burrell, G., & Morgan, G. 1979. *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*, London: Heinemann Educational Books.

- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. 1993. Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness : Implilcations For Designing Effective Work Groups. *Personnel Psychology*, 46(4), pp. 823-842.
- Chan, D. 1998. Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), pp. 234-246.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. 1997. What Makes Teams Work : Group Effectiveness Rresearch from The Shop Floor to The Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), pp. 239-290.
- Coleman, J. S. 1964. Collective Decisions. *Sociological Inquiry*, 34(2), pp. 166-178.
- Coleman, J. S. 1989. Rationality and Society. *Rationality and Society*, 1(1), pp. 5-9.
- Colquitt, J. A. 2001. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp. 386-400.
- Cooke, N. J., Gorman, J.C., & Winner, J.L. 2007. Team Cognition. In F. Durso, R. Nickerson, S. Dumais, S. Lewandowsky, & T. Perfect (Eds), *Handbook of applied cognition* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 239-268). John Wiley & Sons Ltd: Chichester, UK. Doi: 10.1002 / 9780470713181.fmatter.
- Cook, K.S., O'Brien, J., & Kollock, P. 1990. *Exchange Theory: A Blueprint for Structure and Process*, pp. 158-181, in *Frontiers of Social Theory: The New Syntheses*, ed.by George Ritzer, New York, Columbia University Press.
- Costa, L. P., Passos, A. M., & Bakker, A. B. 2014. Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), pp. 414-436.
- Cropanzano, R., Bowen, E. D., & Gilliland, S. W. 2007. The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), pp. 24-28.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. 2005. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), pp. 874-900.
- Cropanzano, R., & Folger, R. 1991. "Procedural justice and worker motivation", in Steers. R.M and Potter, L. W. (Eds), *Motivation and Work Behaviour*, Vol 5, McGraw-Hill, New York, NY, pp. 131-143.
- Dajani, M. A. Z. 2015. The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 3(5), pp. 138-147.
- Danish, R. Q., Aslam, N., & Cheema, A. S. 2014. The Impact of Transformational Leadership and Employee Commitment Organizational Citizenship Behavior. *Sci.Int(lahore)*, 26(5), pp. 2451-2455.
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. 1998. Emotional Intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4), pp. 989-1015.

- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. 2003. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), pp. 741-749.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowan, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 500-507.
- Evans, C. R., & Dion, K. L. 1991. Group cohesion and performance: A meta-analysis. *Small Group Research*, 22(2), pp. 175-186.
- Fraenkel, J. R., & Norman E. W. 2012. How to Design and Evaluate Research in Education 8<sup>th</sup> Edition. Boston; McGraw-Hill Higher Education.
- Farndale, E. 2015. Job resources and employee engagement: A cross-national study. *Journal of managerial psychology*, 30(5), 610-626. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2013-0318>
- Folger, R., & Konovsky, M. A. 1989. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), pp. 115-130.
- Friedman, D., & Michael, H. 1988. The Contribution of Rational Choice Theory to Macrosociological Research. *Sociology Theory*, 6(2), pp. 201-218.
- Gan, T., & Gan, Y. 2014. Sequential development among dimensions of job burnout and engagement among IT employees. *Stress and health: journal of the international society for the investigation of stress*, 30(2), 122-133. <https://doi.org/10.1002/smi.2502>
- Gardner, A., West, S.A., & Barton, N.H. 2007. The Relation between multilocus population genetics and social evolution theory. *Am.Nat.*, in press.
- Geetha, J., & Mampily, S. R. 2012. Satisfaction with HR Practices and Employee Engagement: A Social Exchange Perspective. *Journal of Economics and Behavioural Studies*, 4(7), pp. 423-430.
- George, J. M., Brief, A.P., Butcher, A.H., & Link, K.E. 1993. Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: effects of organizational and social support. *Acad Manage*, 36(1), pp. 157-171.
- Ghozali, I. 2014. *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 24*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Goffman, E. 1961. *Asylums: Essays on the social situation of mental patient and other inmates*. New York: Anchor Books.
- Granovetter, M. 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology* 91, 481-510
- Hackman, J. R., 1987. The Design of Work Teams. pp. 314-342.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

- Hochschild, A. R. 1983. *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: Uni.Calif.Press.
- Homans, G. C. 1950. *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace and Company.
- Jehn, K., & Chatman, J. A. 2000. The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), pp. 56-73.
- Kahn, R. L., Wolfe, D.M., Quin, R.P., Snock, J.D., & Rosenthal, R.A. 1964. *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley & Sons.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 692-724.
- Kahn, W. A. 1992. To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), pp. 321-349.
- Katz, D., & Kahn, R. L. 1978. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Keban, T. Y. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. 2000. *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. California: Jossey Bass.
- Kozlowski, S. W. J., & Chao, G. T. 2012. The Dynamics of Emergence: Cognition and Cohesion in Work Teams. *Managerial and Decision Economics*, 33(5-6), pp. 335-354.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. 2001. *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. 2002. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), pp. 705-717.
- Li Sun, & Chanchai, B. 2019. Employee Engagement: A Literature Review, *International Journal of Human Resource Studies*, ISSN 2162-3058, Vol. 9, No.1, doi: 10.5296 / ijhrs.v9i1.14167
- Liu, Z.A. 2016. Study on the development of structure model of engagement for knowledge employee. *Business management*, 11, 65-69, <https://dx.doi.org/10.13395/j.cnki.issn.1009-0061.2016.11.018>
- Macbryde, J., & Mendibil, K. 2003. Designing performance measurement systems for teams: Theory and practice. *Management Decision*, 41(8), pp. 722-733.
- Markos, S., & Sridevi, M. 2010. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, Volume 5, pp. 89-96.
- Marks, A. M., Mathieu, E. J., & Zaccaro, J. 2001. A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), pp. 356-376.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. 2001. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, Volume 52, pp. 397-422.

- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. 2009. Information Sharing and Team Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), pp. 535-546.
- Mills, C.W. 1959. *Sociological Imagination*, Oxford: Oxford University Press
- Neuman, W. L. 2015. *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*, Pearson education
- Morgeson, F., & Hofmann, D. A. 1999. The Structure and Function of Collective Constructs: Implications for Multilevel Research and Theory Development. *The Academy of Management Review*, 24(2), pp. 249-265.
- Mustafa, E. Q. 2013. *Mengurai Variabel Hingga Instrumentasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Paauwe, J., Den Hartdog, D., & Boselie, P. 2004. Performance Management : A Model and Research Agenda. 53(4), pp. 556-569.
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. G. T., & Lee, G. 2015. Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International journal of hospitality management*, 50, 9-26. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.001>
- Paloma, & Margaret, M. 2004. *Contemporary Sociological Theory*, Team Yasogama, Jakarta, Raja Wali Pers.
- Palupi, M., & Tjahjono, H.K. 2016. A Model of religiosity and organizational justice: the impact on commitment and dysfunctional behavior. *Ibima Proceeding*.1781-1790. Milan, Italy
- Philp, Mark. 1985. "Michel Foucault", In Quentin Skinner (ed), *The Return of Grand Theory in The Human Sciences*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Posner , M. T., & Fitts, P. M. 1967. *Human performance..* Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Ram, P., & Prabhakar, G. V. 2011. The Role of Employee Engagement in Work-Related Outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3), pp. 47-61.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. 2001. Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), pp. 825-836.
- Richardson, J., & West, M.A. 2010. *Engagement Work Teams*, In S.I., Albrecht (Ed.), *Handbook of Employee Engagement, Perspectives, Issues, Research and Practice* (pp.323-340), Cheltenham, UK; Edward Elgar.

- Rich, B. L., & Lepine, J. A. 2010. Job Engagement : Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), pp. 617-635.
- Ritzer, G. 1988. *Contemporary Sociology Theory*, New York; Alfred A.Knopf.
- Ritzer, G., & Douglas J.G. 2008. *Modern Sociology Theory*, Jakarta: Prenada Media Group
- Robbins, S., & Judge, T. A. 2018. *Organizational Behavior*, Publisher Pearson; 18th Edition
- Roof, R. A. 2015. The association of individual spirituality on employee engagement: The spirit at work. *Journal of business ethics*, 130(3),585-599.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2246-0>
- Roma, V. G., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. 2006. Burnout and Work Engagement : Independent Factors or Opposite Poles?. *Journal of Vocational Behavior* , 68(1), pp. 165-174.
- Saks, A. M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), pp. 600-619.
- Salanova, M., Agust, S., & Peiro, J. M. 2005. Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), pp. 1217-1227.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. 2008. A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *International journal of human resource management*, 19, 116-131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Salanova, M., Gumbau , S. L., & Schaufeli, W. B. 2011. “Yes, I Can, I Feel Good, and I Just Do It!” On Gain Cycles and Spirals of Efficacy Beliefs, Affect, and Engagement. *Journal of Psychology*, 60(2), pp. 255-285.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. M., & Schaufeli, W. B. 2003. Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-being and Task Performance among Electronic Work Groups: An Experimental Study. *Small Group Research*, Volume 34, pp. 43-73.
- Salanova, Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. 2004. Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement : A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behaviour*, Volume 25, pp. 293-315.
- Salas, E., Cannon-Bowers, J. A., & Blickensderfer, E. L. 1992. Team Performance and Training Research: Emerging Principles. *Journal of the Washington Academy of Sciences*, 83(2), pp. 81-106.
- Salas, E., & Fiore, S. M. 2004. *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance*. Washington: American Psychological Association.
- Sarantakos, S. 1995. *Social Research*, MacMillan Education Australia, Pty Ltd.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Roma, G. V., & Bakker, A. B. 2002. The Measurement Of Engagement and Burnout : A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, pp. 71-92.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. 2004. Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. *Utrecht university*, 3-60.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. 2010. *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*. In A. B Bakker (Ed) & M.P Leiter, *Work engagement: A Handbook of essential theory and research* (p, 10-24). Psychology Press.
- Sekaran, U. 2006. *Research methods for business: Edisi Keempat, Buku 2, Terj.* Jakarta: Salemba Empat.
- Senior, B. 1997. Team roles and team performance: Is there "really" a link?. *ournal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), pp. 241-258.
- Sevilla, C. G., Jesus, A.O., Bella, P.R., & Gabriel, G.U. 2007. *Research Methode*, Rex Printing Company, Quezon City.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. 1995. Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kaemar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace* (pp. 149-164). Westpost, CT: Quorum.
- Simbula, S., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. 2011. A three-wave study of job resources, self-efficacy, and work engagement among Italian schoolteachers. *European journal of work and organizational psychology*, 20(3), 285-304. <https://doi.org/10.1080/13594320903513916>
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. 1993. Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), pp. 23-40.
- Tjahjono, H.K. 2011. 'The configuration among social capital, distributive and procedural justice and its consequences to individual satisfaction', *International Journal of Information and Management Sciences*, Vol. 22, No. 1, pp.87–103.
- Tjahjono, H. K., Palupi, M., & Dirgahayu, P. 2019. Career Perception at the Republic Indonesian Police Organization Impact of Distributive Fairness, Procedural Fairness and Career Satisfaction on Affective Commitment. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 22(2), pp. 130-135.
- Tjosvold, D., Tang, M., & West, M. A. 2002. Reflexivity for Team Innovation in China. *Group & Organization Management*, 29(5), pp. 540-559.
- Thompson, K. R., Lemmon, G., & Walter, T. J. (2015). Employee engagement and positive psychological capital. *Organizational dynamics*, 44(3),185-195. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.004>
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. 2012. Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), pp. 106-112.

- Tyler, T. R., & Blader, S. L. 2003. The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), pp. 349-361.
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. 2005. Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), pp. 532-547.
- Van Woerkom, M., & Croon, M. 2009. The relationships Between Team Learning Activities and Team Performance. 38(5), pp. 560-577.
- Wageman, R., & Hackman, J. R. 2005. A Theory of Team Coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), pp. 269-287.
- Waileruny, H.T. 2014. Perceived Organizational Support, Job Satisfaction dan Organizational Citizenship behaviour Pada PT. Bank Maluku Cabang Utama Kota Ambon. *AGORA*, 2(2), pp. 1-9.
- Weiss, H.W., & Cropanzano, R. 1996. Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Cause and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior*, Volume 18, pp. 1-74.
- Wellman, B. 1983. *Network Analysis: Some Basic Principles*, Journal Philosophy of Sociology, DOI: 10.2307/202050
- Werner, J. M., & Lester, S.W. 2001. Applying a team effectiveness framework to the performance of student case teams. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), pp. 385-402.
- Wilson, P.G., Simons, R., & Shigali, S. 2004. Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), pp. 565-588.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2009. Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources.
- Yoon, J., & Lim, J.C. 1999. Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees. *Human Relations*, 52(7), pp. 923-945.
- Zhang, Y.W., & Gan, Y.Q. 2005. The Chinese version of Utrecht work engagement scale: An examination of reliability and validity. *Chinese journal of clinical psychology*, 13(3), 268-270.



## LAMPIRAN

Kepada Yth:

Bapak/Ibu Kaprodi, Sekretaris Prodi, dan Dosen  
Perguruan Tinggi Swasta (PTS)  
di Yogyakarta

Dengan hormat

Berkaitan dengan penyelesaian tugas akhir berupa penyusunan disertasi (S3) Program Doktor, Program Pascasarjana, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, kami memohon bantuan Bapak/Ibu Kaprodi, Dosen Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Yogyakarta, untuk berkenan mengisi kuesioner ini. Semua data yang masuk akan kami gunakan semata untuk kepentingan akademik (penyusunan disertasi).

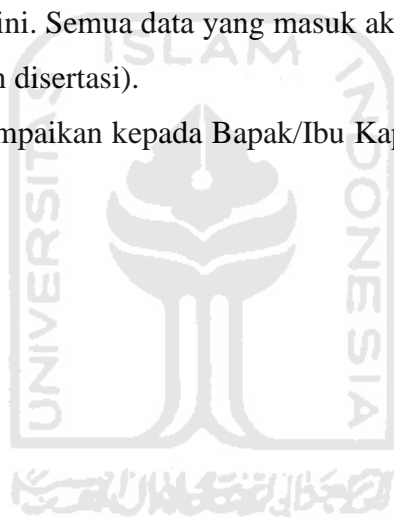
Demikian permohonan ini kami sampaikan kepada Bapak/Ibu Kaprodi, atas partisipasinya, kami mengucapkan banyak terimakasih.

Yogyakarta, 20 November 2019

Pemohon/Peneliti

Danang Sunyoto

HP: 08122955180



### IDENTITAS RESPONDEN:

Universitas (boleh disingkat) :.....

Fakultas :.....

Prodi : .....

Menjabat Kaprodi : 1) 1 thn 2) 2 thn 3) 3 thn/lebih

Akreditasi Prodi saat ini : 1) A 2) B 3) C / lainnya .....

### Keterangan alternative jawaban:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

## DAFTAR PERTANYAAN

### 1. Variabel Persepsi Dukungan Organisasional

Indikator	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1) Keterbukaan	1. Memiliki prosedur yang adil bagi setiap program studi 2. Memiliki komunikasi yang terbuka bagi program studi 3. Memberikan kesempatan berkembang bagi program studi					
2) Dukungan atasan	1. Atasan tidak mengabaikan keluhan program studi 2. Atasan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan program studi 3. Atasan menghargai upaya ekstra dari program studi 4. Atasan bangga terhadap keberhasilan program studi					
3) Penghargaan dan kondisi kerja.	1. Menghargai kontribusi program studi bagi organisasi 2. Peduli tentang pembayaran yang diterima setiap program studi 3. Memberikan kesempatan untuk setiap jenjang karir 4. Menyediakan keamanan bagi program studi dalam bekerja 5. Menyediakan pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan program studi					

### 2. Variabel Keadilan Distributif

Indikator	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1) Kontribusi	3. Program studi mendapatkan imbalan atas hasil kerja sesuai dengan kontribusinya 4. Beban kerja program studi telah didistribusikan secara merata sesuai dengan deskripsi jabatan.					
2) Kerja keras	4. Program studi dihargai hasil kerjanya atas upaya kerja keras yang dilakukannya selama mereka melakukan pekerjaannya. 5. Program studi bersedia bekerja melebihi jam kerja yang telah ditentukan.					
3) Kompensasi	3. Program studi mendapatkan					

	<p>imbalan atas hasil kerja sesuai pengorbanan yang diberikannya.</p> <p>4. Program studi mendapatkan imbalan atas hasil kerja sesuai dengan jabatannya.</p>					
--	--	--	--	--	--	--

### 3. Variabel Keterikatan Kelompok

Indikator	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1) Semangat kelompok	<p>1. Program studi bersedia untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaannya</p> <p>2. Program studi bersemangat dalam menghadapi kesulitan</p> <p>3. Program studi bersemangat untuk memotivasi rekan program studi yang mengalami demoralisasi</p> <p>4. Program studi mempunyai keinginan untuk terus bekerja</p>					
2) Dedikasi kelompok	<p>1. Program studi mempunyai keinginan yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya.</p> <p>2. Program studi mempunyai tanggungjawab yang tinggi atas keberhasilan tugasnya</p>					
3) Penyerapan kelompok	<p>1. Program studi merasa kesulitan melepaskan diri dari pekerjaannya.</p> <p>2. Program studi merasa waktu kerja berlalu dengan cepat.</p> <p>3. Program studi membicarakan pekerjaan / tugasnya diwaktu istirahat</p>					

### 4. Variabel Kinerja Kelompok

Indikator	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
6) Keharmonisan kerja	<p>3. Program studi selalu berusaha untuk menjaga kekompakan dalam menyelesaikan pekerjaannya.</p> <p>4. Program studi mempunyai tingkat toleransi kerja yang tinggi.</p>					
7) Komunikasi terbuka	<p>3. Program studi sering melakukan komunikasi antar sesama anggota Program studi</p> <p>4. Program studi setiap melaksanakan pekerjaan / tugasnya selalu melakukan koordinasi dengan anggota Program studi lainnya.</p>					

8) Cara menyelesaikan pekerjaan	3. Program studi selalu membuat prosedur kerja. 4. Program studi dalam menyelesaikan pekerjaan/tugasnya selalu menggunakan prosedur kerja yang telah ditetapkan.					
9) Efektifitas kerja	3. Program studi selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan/tugasnya secepat mungkin. 4. Program studi menggunakan waktu kerja yang tersedia untuk hasil kerja yang optimal.					
10) Efisiensi kerja	4. Program studi datang untuk bekerja tepat waktu. 5. Program studi pulang dari kerja tepat waktu 6. Program studi menyelesaikan pekerjaan/tugasnya selalu tepat waktu					

## Lampiran 1

Tabel 4.1

### Tanggapan Mengenai *Perceived Organizational Support*

No	<i>Perceived Organizational Support</i>						Jumlah	Mean	Kriteria
	Indikator	STS	TS	KS	S	SS			
1	X11	0	2	17	61	25	105	4,04	Baik
2	X12	0	7	21	55	22	105	3,88	Baik
3	X13	0	4	36	45	30	105	3,96	Baik
Rata-Rata Total								3,96	Baik

## Lampiran 2

Tabel 4.2

### Tanggapan Mengenai *Distributive Justice*

No	<i>Distributive Justice</i>						Jumlah	Mean	Kriteria
	Indikator	STS	TS	KS	S	SS			
1	X21	0	4	23	60	17	105	3,85	Baik
2	X22	0	7	28	54	16	105	3,75	Baik
3	X23	0	7	35	42	21	105	3,78	Baik
Rata-Rata Total								3,79	Baik

## Lampiran 3

Tabel 4.3

### Tanggapan Mengenai *Group Engagement*

No	<i>Group Engagement</i>						Jumlah	Mean	Kriteria
	Indikator	STS	TS	KS	S	SS			
1	Y11	0	3	29	48	25	105	3,90	Baik
2	Y12	0	6	24	51	22	105	3,79	Baik
3	Y13	0	2	27	51	25	105	3,94	Baik
Rata-Rata Total								3,88	Baik

Lampiran 4

Tabel 4.4

Tanggapan Mengenai *Group Performance*

No	<i>Group Performance</i>						Jumlah	Mean	Kriteria
	Indikator	STS	TS	KS	S	SS			
1	Y21	0	8	46	44	7	105	3,48	Baik
2	Y22	0	13	52	33	7	105	3,32	Sedang
3	Y23	0	21	29	37	8	105	3,30	Sedang
4	Y24	0	23	50	28	4	105	3,12	Sedang
5	Y25	0	11	55	33	6	105	3,32	Sedang
Rata-Rata Total								3,308	Sedang

Lampiran 5

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1 <--- X2	.561	.223	2.522	.012	par_11
Y1 <--- X1	-.200	.138	-1.449	.147	par_13
Y2 <--- Y1	.286	.131	2.176	.030	par_12
Y2 <--- X1	-.130	.101	-1.290	.197	par_14
Y2 <--- X2	.340	.186	1.822	.068	par_15
X13 <--- X1	1.000				
X12 <--- X1	1.117	.266	4.194	***	par_1
X11 <--- X1	.679	.164	4.149	***	par_2
Y13 <--- Y1	1.000				
Y12 <--- Y1	1.063	.239	4.439	***	par_3
Y11 <--- Y1	.762	.216	3.535	***	par_4
Y21 <--- Y2	1.000				
Y22 <--- Y2	1.285	.402	3.198	.001	par_5
Y23 <--- Y2	1.225	.397	3.083	.002	par_6
Y24 <--- Y2	1.205	.334	3.606	***	par_7
Y25 <--- Y2	1.037	.303	3.425	***	par_8
X21 <--- X2	1.000				
X22 <--- X2	1.784	.489	3.650	***	par_9
X23 <--- X2	1.189	.303	3.924	***	par_10

## Lampiran 6

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y1 <--- X2	.396
Y1 <--- X1	-.204
Y2 <--- Y1	.379
Y2 <--- X1	-.177
Y2 <--- X2	.318
X13 <--- X1	.680
X12 <--- X1	.767
X11 <--- X1	.531
Y13 <--- Y1	.710
Y12 <--- Y1	.666
Y11 <--- Y1	.516
Y21 <--- Y2	.497
Y22 <--- Y2	.607
Y23 <--- Y2	.526
Y24 <--- Y2	.590
Y25 <--- Y2	.554
X21 <--- X2	.498
X22 <--- X2	.896
X23 <--- X2	.548

## Lampiran 7

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.396	-.204	.000	.000
Y2	.318	-.177	.379	.000
X23	.548	.000	.000	.000
X22	.896	.000	.000	.000
X21	.489	.000	.000	.000
Y25	.000	.000	.000	.554
Y24	.000	.000	.000	.590
Y23	.000	.000	.000	.526
Y22	.000	.000	.000	.607
Y21	.000	.000	.000	.497
Y11	.000	.000	.516	.000
Y12	.000	.000	.666	.000
Y13	.000	.000	.710	.000
X11	.000	.531	.000	.000
X12	.000	.767	.000	.000
X13	.000	.680	.000	.000

## Lampiran 8

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.000	.000	.000	.000
Y2	.150	-.078	.000	.000
X23	.000	.000	.000	.000
X22	.000	.000	.000	.000
X21	.000	.000	.000	.000
Y25	.260	-.141	.210	.000
Y24	.276	-.150	.224	.000
Y23	.247	-.134	.200	.000
Y22	.285	-.155	.230	.000
Y21	.233	-.126	.188	.000
Y11	.204	-.105	.000	.000
Y12	.264	-.136	.000	.000
Y13	.281	-.145	.000	.000
X11	.000	.000	.000	.000
X12	.000	.000	.000	.000
X13	.000	.000	.000	.000

## Lampiran 9

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.396	-.204	.000	.000
Y2	.469	-.254	.379	.000
X23	.548	.000	.000	.000
X22	.896	.000	.000	.000
X21	.489	.000	.000	.000
Y25	.260	-.141	.210	.554
Y24	.276	-.150	.224	.590
Y23	.247	-.134	.200	.526
Y22	.285	-.155	.230	.607
Y21	.233	-.126	.188	.497
Y11	.204	-.105	.516	.000
Y12	.264	-.136	.666	.000
Y13	.281	-.145	.710	.000
X11	.000	.531	.000	.000
X12	.000	.767	.000	.000
X13	.000	.680	.000	.000



## Lampiran 10

Tabel 4.7  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	CR $\geq$ 0,7	Keterangan
X1	0,72	Reliabel
X2	0,70	Reliabel
Y1	0,70	Reliabel
Y2	0,71	Reliabel

## Lampiran 11

*Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)*

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
22	32.131	.004	.332
36	27.806	.015	.472
41	27.722	.015	.223
37	25.829	.027	.320
48	25.631	.029	.187
23	24.906	.036	.171
19	24.455	.040	.132
32	24.329	.042	.073
14	24.146	.044	.042
43	23.726	.049	.035
77	23.045	.060	.048
50	22.524	.068	.056
17	22.415	.070	.033
27	22.213	.074	.024
82	22.032	.078	.016
31	21.586	.088	.020
13	20.206	.124	.150
86	20.115	.127	.111
16	20.029	.129	.080
42	19.842	.135	.070
68	19.025	.164	.192
38	18.666	.178	.234
33	18.436	.188	.238
83	18.173	.199	.258
96	18.096	.202	.213
74	18.019	.206	.174
80	18.006	.207	.124
67	17.779	.217	.133
100	17.726	.220	.102
24	17.273	.242	.174
93	16.576	.279	.395

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
70	16.531	.282	.337
72	16.410	.289	.317
34	16.171	.303	.356
81	16.051	.310	.339
44	15.373	.353	.623
3	15.346	.355	.558
52	15.319	.357	.492
40	15.129	.369	.520
64	15.028	.376	.497
45	14.988	.379	.441
102	14.827	.390	.454
26	14.802	.392	.391
78	14.610	.405	.423
59	13.995	.450	.705
5	13.825	.463	.727
49	13.802	.465	.671
97	13.748	.469	.630
46	13.641	.477	.619
90	12.902	.534	.901
75	12.499	.566	.961
55	12.462	.569	.948
99	12.428	.572	.931
15	12.395	.575	.911
4	12.389	.575	.877
57	12.215	.589	.896
28	12.168	.593	.873
92	11.888	.615	.922
21	11.790	.623	.918
65	11.700	.630	.911
95	11.673	.633	.884
73	11.362	.657	.938
35	11.272	.665	.932
12	11.204	.670	.921
79	11.162	.673	.900
103	11.107	.678	.880
69	11.098	.678	.838
91	11.063	.681	.801
94	10.918	.692	.814
105	10.443	.729	.937
1	10.423	.731	.912
30	10.418	.731	.875
47	10.156	.751	.921
88	9.867	.772	.957
10	9.841	.774	.939
8	9.811	.776	.916
76	9.770	.779	.891

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
87	9.748	.780	.852
98	9.739	.781	.798
56	9.690	.784	.756
53	9.660	.787	.697
61	9.569	.793	.672
29	9.292	.812	.758
39	9.058	.827	.810
66	8.553	.859	.938
54	8.463	.864	.926
60	8.286	.874	.934
84	8.028	.888	.956
2	7.983	.890	.934
85	7.959	.891	.897
71	7.688	.905	.928
89	7.647	.907	.891
101	7.391	.919	.915
58	7.331	.921	.876
9	7.288	.923	.816
6	7.050	.933	.832
20	6.975	.936	.766
104	6.631	.948	.819
7	6.630	.948	.695
18	6.539	.951	.590

Lampiran 12

*Assessment of normality (Group number 1)*

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X23	2.000	5.000	-.192	-.802	-.417	-.873
X22	2.000	5.000	-.446	-1.864	.174	.363
X21	2.000	5.000	-.525	-2.195	.203	.424
Y25	2.133	4.867	.027	.111	-.463	-.969
Y24	2.000	5.000	.271	1.133	-.618	-1.293
Y23	2.000	5.000	.163	.683	-1.018	-2.130
Y22	2.000	5.000	.142	.595	-.728	-1.524
Y21	2.200	5.000	.011	.048	-.846	-1.770
Y11	2.150	5.000	-.303	-1.269	-.481	-1.006
Y12	2.200	5.000	-.405	-1.693	-.398	-.832
Y13	2.200	5.000	-.155	-.648	-.450	-.941
X11	2.333	5.000	-.498	-2.085	.003	.005
X12	2.250	4.900	-.491	-2.056	-.109	-.228
X13	2.200	5.000	-.473	-1.979	-.459	-.960
Multivariate					11.973	2.898

Lampiran 13

*Correlation Independent Variable*

	Estimate
X1 <--> X2	.109

Lampiran 14

