

ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI KETERIKATAN KELOMPOK BERBASIS *SOCIAL EXCHANGE THEORY*

Danang Sunyoto

danang_sunyoto@janabadra.ac.id

Fakultas Ekonomi Universitas Janabadra Yogyakarta

ABSTRACT

This study aims to examine the antecedent model and the consequences of group attachment based on Social Exchange Theory. The population of this research is 113 social sciences study programs in private universities and college, and there are 105 study programs qualify as data. While the object of group research consists of heads and secretaries of the department. The research model uses a census model. Antecedents include perceptions of organizational support, distributive justice, and the consequences of group engagement, namely group performance. The results show that the perception of organizational support directly predicted group engagement and group performance, the distributive justice predicted group engagement but not group performance, and the group engagement predicted group performance. Indirectly, it was found that group attachment was significant as a mediator of the effect of perceived organizational support on group performance, and the effect of distributive justice on group performance.

Keywords: *Perception of organizational support, distributive justice, group engagement, group performance.*

PENDAHULUAN

Keterikatan kerja adalah afektif-motivasi dan keadaan psikologis positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, edukasi dan penyerapan (Schaufeli, *et.al.* 2002). Sebagian besar sarjana fokus pada keterikatan kerja di tingkat individu, dan mengabaikan peran kelompok (Richardson & West, 2010). Kelompok berperan penting dalam kesehatan dan kesejahteraan karyawan (Wilson, *et.al.* 2004) serta produktivitas (Salanova, *et.al.* 2003).

Kinerja kelompok adalah hasil yang dapat diukur atau penilaian sendiri anggota kelompok mengenai kinerja kelompoknya sendiri (Belbin, 1993, 2010; Senior, 1997; Partington dan Harris, 1999). Studi Belbin (1993, 2010), Dulewicz (1995) mengukur kinerja kelompok dari menang dan kalah. Partington dan Harris (1999) mendefinisikan kinerja kelompok sebagai ukuran *output* kelompok dan cara memenuhi standar kualitas. Kelompok dan kerja kelompok penting dalam organisasi sehingga banyak

penelitian fokus pada pencapaian kelompok kinerja tinggi. Salah satu peran kelompok yang terkenal dan banyak digunakan dalam pengembangan komposisi kelompok dan manajemen dibangun oleh Belbin (1993, 2010). Penelitian Belbin mengungkapkan perbedaan antara kelompok berhasil dan tidak berhasil dengan tidak tergantung pada individu-individu seperti kecerdasan dan pengalaman, cara anggota kelompok mengambil keputusan, interaksi satu sama lain, dan penerapan kemampuan anggota untuk mencapai hasil kelompok. Menurut Belbin peran kelompok berbeda didefinisikan sebagai kecenderungan untuk berperilaku, berkontribusi dan saling berhubungan dengan orang lain dengan cara tertentu. Belbin menemukan bahwa kelompok yang sukses ditandai dengan kompatibilitas peran yang dimainkan oleh anggotanya saat bekerja. Kelompok yang gagal menjadi sasaran konflik peran (bentrok kepribadian, konflik, kurangnya kerjasama) yang berasal dari surplus peran atau ketidaksesuaian serta hilangnya peran perilaku yang diperlukan.

Selanjutnya, efektivitas kelompok merupakan evaluasi hasil proses kinerja kelompok relatif terhadap beberapa kriteria kelompok (Hackman, 1987). Hal ini berarti kinerja adalah kegiatan yang dilakukan sambil menyelesaikan tugas, dan efektivitas melibatkan penilaian hasil dari aktivitas itu (Fitts & Posner, 1967). Penelitian ini menganalisis peran mediasi dari keterikatan kelompok, persepsi dukungan organisasi, keadilan, dan kinerja kelompok. Namun demikian penelitian Saks (2006) menunjukkan hasil yang berbeda untuk anteseden dan konsekuensi variabel keterikatan kerja pada tingkat individu. Hal yang sama juga ditunjukkan oleh Ram dan Prabhakar (2011), Dajani M.A., Zaki (2015).

TINJAUAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

Menurut para ahli, teori pertukaran sosial adalah teori yang menyatakan bahwa dalam hubungan sosial terdapat unsur ganjaran, pengorbanan, dan keuntungan yang saling mempengaruhi. Teori ini menjelaskan cara manusia memandang hubungannya dengan orang lain sesuai dengan anggapan diri manusia tersebut pada: (1) keseimbangan antara apa yang diberikan dengan apa yang dikeluarkan dalam hubungan itu, (2) jenis hubungan yang dilakukan, (3) cara manusia berhubungan dengan masyarakat yang terkecil yaitu antara rumah tangga dengan masyarakat, serta (4) kesempatan memiliki hubungan yang lebih baik dengan orang lain.

1. Teori Dasar Rasionalitas

Friedman dan Hechter (1988) dalam model teori pilihan rasional memusatkan perhatian pada aktor sebagai manusia yang mempunyai tujuan dan tindakannya tertuju pada upaya mencapai tujuan itu. Teori pilihan rasional memperhatikan 2 aktor pemaksa utama tindakan yaitu: keterbatasan sumber dan lembaga sosial. Aktor mempunyai sumber dan akses yang berbeda terhadap sumber daya lain. Kelangkaan sumber daya adalah gagasan tentang biaya kesempatan. Dalam mencapai suatu tujuan, aktor harus memperhatikan biaya yang harus dikeluarkan untuk tindakan penting selanjutnya.

Aktor dapat juga tidak mengejar tujuan paling bernilai jika sumber daya yang dimilikinya tidak dapat mencapai hal tersebut, kesempatan untuk mencapai tujuan itu begitu tipis, dan membahayakan peluang untuk mencapai tujuan lain yang lebih bernilai. Aktor dipandang selalu berusaha memaksimalkan keuntungannya. Hambatan kelembagaan menyediakan baik sanksi positif maupun negatif yang membantu mendorong aktor untuk melakukan tindakan tertentu dan menghindari tindakan yang lain. Formasi awalnya, teori pertukaran dipengaruhi oleh teori dasar rasionalitas. Inilah yang akan membentuk pola-pola awal dari pendapat Homans dan rekan-rekannya.

2. Teori Pertukaran yang Lebih Integratif

Cook, O'Brien dan Kollock (1990) mendefinisikan teori ini sebagai teori yang membahas pertukaran pada berbagai level analisis, baik pertukaran antar individu, perusahaan maupun negara dan bangsa. Dalam level mikro, perhatian dipusatkan pada perilaku sosial sebagai pertukaran. Dalam level makro, struktur sosial diamati sebagai pertukaran. Cook, O'Brien dan Kollock (1990) mengidentifikasi tiga kecenderungan yang mengarah pada teori pertukaran yang lebih integratif, yaitu (1) semakin meningkatnya penggunaan bidang penelitian yang memperhatikan isu makro yang melengkapi penggunaan eksperimen tradisional untuk mempelajari isu mikro, (2) menjauhnya karya substantif dari fokus diadik dan mengarah pada jaringan pertukaran yang lebih besar, dan (3) upaya terus menerus untuk mensintesis teori pertukaran dengan sosiologi struktural, khususnya teori jaringan.

3. Teori Jaringan

Teori jaringan memiliki kekuatan dalam model struktural (jaringan hubungan), sementara teori pertukaran memiliki kekuatan dalam model hubungan antar aktor (pertukaran), namun memiliki kelemahan dalam model struktur sosial tempat bekerja. Sasaran utama teori jaringan ialah pola objektif ikatan yang menghubungkan anggota masyarakat (individual dan kolektivitas). Satu ciri khas teori jaringan adalah pemusatan perhatian pada struktur mikro hingga makro.

Dalam arti, aktor dapat individu atau kelompok, perusahaan dan masyarakat. Hubungan ini berlandaskan gagasan bahwa setiap aktor (individu dan kolektivitas) mempunyai akses berbeda terhadap sumber daya yang bernilai (kekayaan, kekuasaan, informasi). Akibatnya adalah bahwa sistem yang terstruktur cenderung terstratifikasi, komponen tertentu tergantung pada komponen yang lain. Satu aspek penting analisis jaringan yakni menjauhkan sosiolog dari studi tentang kelompok dan kategori sosial serta diarahkan untuk mempelajari ikatan di kalangan antar aktor yang tak terikat secara kuat dan tak sepenuhnya memenuhi persyaratan kelompok. Granoveter (1985) membahas tentang ikatan yang kuat dan lemah. Sosiolog cenderung memusatkan perhatian pada orang yang mempunyai ikatan yang kuat atau kelompok sosial dan menganggap itu lebih penting untuk dijadikan sasaran studi sosiologi.

Menurut Granoveter (1985), ikatan kuat antara lain kaitan antara teman-teman dekat atau komunitas sendiri sedangkan ikatan lemah adalah kaitan antara orang dengan kenalan yang baru ditemui. Ini berarti orang jangan terjebak hanya mengamati ikatan yang kuat tetapi juga melihat ikatan yang lemah sebagai sarana untuk membuka isolasi ikatan kuat dan kelompoknya sendiri-sendiri. Hal ini mendorong integrasi individu dan komunitas secara lebih baik ke dalam masyarakat yang lebih besar. Beberapa prinsip teori-teori jaringan, yakni: 1) ikatan antar aktor bersifat simetris, baik isi maupun intensitasnya, 2) ikatan antar individu harus dianalisis dalam konteks struktur dan jaringan yang lebih besar, 3) perstrukturiran ikatan sosial mengarah pada berbagai jaringan yang tidak acak, 4) keberadaan kelompok mengarah pada fakta bahwa mungkin saja terdapat kaitan silang antar kelompok maupun antar individu, 5) terdapat ikatan asimetris antar elemen dalam suatu sistem yang akibatnya sumber daya yang berlainan terdistribusi secara berlainan, dan 6) ke kelompok pangan distribusi sumber daya yang langka melahirkan kolaborasi dan kompetisi.

4. Teori Pertukaran Jaringan

Teori ini merupakan kombinasi teori pertukaran sosial dan teori jaringan. Teori jaringan

mempunyai model struktur yang kuat (jaringan relasi) tetapi mempunyai model lemah mengenai unsur relasi. Pada sisi lain, teori pertukaran sosial memiliki model relasi antar aktor yang kuat (pertukaran) tetapi memiliki model struktur yang lemah. Model teori pertukaran sosial untuk memperbesar keuntungan dan melengkapi isi yang kurang dari teori jaringan, sedangkan teori jaringan menyediakan model struktur sosial sebagai variabel independen yang kurang dimiliki oleh teori pertukaran sosial. Teori pertukaran jaringan menitikberatkan pada isu kekuasaan. Premis dasarnya ialah semakin besar peluang aktor untuk melakukan pertukaran, semakin besar kekuasaan si aktor. Asumsinya bahwa peluang bagi pertukaran ini secara langsung terkait dengan struktur jaringan. Akibat dari proposisi dalam jaringan, aktor memiliki beragam peluang untuk mempertukarkan keuntungan serta kemampuan untuk mengendalikan dan mengakumulasi keuntungan tersebut. Para teoritis pertukaran jaringan hanya tertarik pada hubungan pertukaran, sementara para teoritis jaringan tertarik pada berbagai jenis hubungan. Sebagian besar studi jaringan memusatkan perhatian pada sentralitas. Ini berarti keuntungan dikaitkan dengan bermacam-macam orang. Menurut teoritis pertukaran jaringan tidak cukup hanya dengan terhubung namun hubungan harus merupakan hubungan pertukaran.

5. Teori pilihan rasional

Coleman (1989) menyebarkan pemikiran yang berasal dari perspektif pilihan rasional. Pendekatannya beroperasi mulai tingkat mikro untuk menjelaskan fenomena tingkat makro, dengan menggunakan teori pilihan rasional. Menurut Coleman sosiologi harus memusatkan perhatian pada sistem sosial tetapi fenomena makro harus dijelaskan oleh faktor internalnya sendiri dengan individu sebagai prototipenya. Gagasan dasarnya ialah tindakan perseorangan mengarah pada suatu tujuan. Tujuan dan tindakan ditentukan oleh nilai atau pilihan (preferensi). Argumen selanjutnya, sebagian besar tujuan teoritis dihubungkan dengan ekonomi yakni aktor akan memaksimalkan keuntungan atau pemuasan kebutuhan dan keinginan. Ada dua unsur utama dalam teori Coleman yakni aktor

dan sumber daya. Sumber daya adalah sesuatu yang menarik perhatian dan dapat dikontrol oleh aktor. Pusat perhatiannya pada tindakan rasional individu, dilanjutkan pada masalah hubungan mikro-makro atau cara gabungan tindakan individual menimbulkan perilaku sistem sosial. Akhirnya, pusat perhatian dilakukan pada aspek hubungan mikro-mikro atau dampak tindakan individual terhadap tindakan individu lain.

Ada tiga kelemahan pendekatan Coleman yaitu pemberian prioritas perhatian yang berlebihan terhadap masalah hubungan mikro dengan makro sehingga sedikit perhatian terhadap hubungan lain, pengabaian masalah hubungan makro-makro, dan hubungan sebab akibatnya hanya menunjuk pada satu arah. Dengan kata lain pengabaian hubungan dialektika di kalangan dan di antara fenomena mikro dan makro.

6. Persepsi Dukungan Organisasi, Keterikatan Kelompok, dan Kinerja Kelompok

Persepsi dukungan organisasi mendasarkan pada kepercayaan umum dimana organisasi memperhatikan kontribusi dan kepeduliannya terhadap kesejahteraannya (Eisenberger *et al.*, 2001; Arunkumar & Renugadevi, 2013). Persepsi dukungan organisasi menciptakan kewajiban bagi karyawan untuk peduli kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya (Eisenberger *et al.*, 2001). Persepsi dukungan organisasi juga menentukan kesiapan organisasi untuk menghargai upaya kerja yang meningkat dan memenuhi kebutuhan sosial-emosional. Karyawan mengembangkan kepercayaan global mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan kepeduliannya terhadap kesejahteraannya (Eisenberger *et al.* 1986; Shore & Shore 1995; Ram & Prabhakar, 2011). Persepsi dukungan organisasi dihargai sebagai jaminan bahwa bantuan akan tersedia dari organisasi ketika dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan seseorang secara efektif dan menghadapi situasi yang penuh tekanan (George *et al.* 1993). Artinya karyawan yang memiliki persepsi dukungan organisasi lebih tinggi mungkin menjadi lebih terikat pada pekerjaan dan organisasinya sebagai bagian dari norma kelompok balik untuk membantu organisasi mencapai tujuannya

(Eisenberger *et al.*, 2001). Ketika karyawan percaya bahwa organisasi peduli padanya dan kesejahteraannya, karyawan cenderung berusaha memenuhi kewajibannya dengan lebih terlibat pada organisasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002; Saks, 2006).

Hal ini didukung teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) bahwa karyawan yang diberi beban pekerjaan yang lebih menantang akan merasa berkewajiban untuk merespons dengan tingkat keterikatan karyawan lebih tinggi. Dalam teori ini, kewajiban dihasilkan melalui serangkaian interaksi antara pihak-pihak yang berada dalam keadaan saling ketergantungan timbal balik. Prinsip dasar teori pertukaran sosial adalah hubungan berkembang seiring waktu komitmen saling percaya, setia, dan timbal balik selama para pihak mematuhi aturan pertukaran tertentu (Cropanzano dan Mitchell, 2005; Arunkumar & Renugadevi, 2013).

Persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan berperan penting terhadap keterikatan kelompok karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Eisenberger *et al.*, 1986). Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dinilai sebagai kepastian akan tersedianya bantuan dari organisasi ketika bantuan tersebut dibutuhkan untuk mendukung efektifitas pelaksanaan tugas karyawan serta untuk menghadapi situasi-situasi yang mengandung tekanan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dukungan organisasi dapat juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada karyawan. Apabila pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, maka para karyawan secara umum juga memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka. Penghargaan yang diberikan oleh organisasi dapat dianggap memberikan keuntungan bagi karyawan, seperti adanya perasaan diterima dan diakui, memperoleh gaji dan promosi, mendapatkan akses-akses informasi, serta bentuk-bentuk bantuan lain yang dibutuhkan karyawan untuk dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif. Terdapatnya norma timbal balik ini menyebabkan karyawan dan

organisasi harus saling memperhatikan tujuan-tujuan yang ada dalam hubungan kerja tersebut (Rhoades & Eisenberger, 2002). Eisenberger et al. (1986) mengemukakan dua aspek untuk mengetahui kondisi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan yaitu penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan dan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan.

Kepercayaan organisasi terhadap karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya akan meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan (Eisenberger, dkk, 1999). Tekanan peran seperti pekerjaan yang terlalu banyak, tuntutan pekerjaan yang mustahil diselesaikan dalam waktu yang terbatas, kekaburan peran termasuk tidak adanya kejelasan informasi mengenai tanggung jawab individu, dan konflik peran termasuk tanggung jawab kerja yang saling bertentangan dapat menurunkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Organisasi yang menghargai karyawan pada gilirannya mendorong karyawan untuk membalas organisasi dengan menunjukkan perilaku kewargaan organisasi. Disinilah pertukaran sosial dengan organisasi terjadi. Karyawan akan cenderung merasa berhutang budi pada organisasi yang telah mendukungnya sehingga karyawan akan memberikan kontribusi yang lebih pada organisasi dalam bentuk melakukan pekerjaan lebih dari yang disyaratkan secara sukarela.

7. Keadilan Distributif, Keterikatan Kelompok, dan Kinerja Kelompok

Keadilan distributif berkaitan dengan tujuan yang dicapai atau isi keadilan dan memprediksi kepuasan dengan hasilnya (Cropanzano & Folger 1991; Ram & Prabhakar, 2011). Di sisi lain, keadilan distributif berhubungan dengan persepsi seseorang tentang keadilan hasil keputusan (Colquitt et al., 2001; Saks, 2006). Tinjauan penelitian keadilan organisasi menemukan bahwa persepsi keadilan berhubungan dengan hasil organisasi seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku warga organisasi, penarikan, dan kinerja (Colquitt et al., 2001). Ketika

karyawan memiliki persepsi keadilan yang tinggi dalam organisasi, karyawan merasa berkewajiban dan adil dalam menjalankan perannya dengan memberikan tingkat keterikatan yang lebih besar. Kebalikannya, persepsi keadilan yang rendah cenderung menyebabkan karyawan menarik diri dan melepaskan diri dari peran pekerjaan. Kurangnya keadilan dapat memperburuk kelelahan dan persepsi positif keadilan dapat meningkatkan keterikatan (Maslach et al., 2001; Saks, 2006).

8. Keterikatan Kelompok dan Kinerja Kelompok

Keterikatan kelompok karyawan kaitannya dengan kinerja kelompok akan memberikan kontribusi positif hasil yang dicapai suatu organisasi. Di sini kita mendefinisikan kinerja pekerjaan sebagai agregat nilai tambah finansial atau non finansial oleh karyawan dalam kontribusi untuk pemenuhan baik secara langsung maupun secara tidak langsung ke sasaran organisasi yang ditargetkan. Penelitian telah menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi indikator seperti kepuasan karyawan, produktivitas, pergantian karyawan, komitmen organisasi, dan keamanan (Dajani, 2015).

Secara implisit telah diuraikan mengenai hubungan antara keterikatan dan kinerja pekerjaan (Bruce & Jeffrey, 2010). Secara umum, 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, karyawan yang lemah dalam peran pekerjaannya menahan energi fisik, kognitif, dan emosional mereka, dan ini adalah tercermin dalam aktivitas tugas yang pasif dan terpisah (Hochschild, 1983; Ashforth & Humphrey, 1995; Bruce & Jeffrey, 2010).

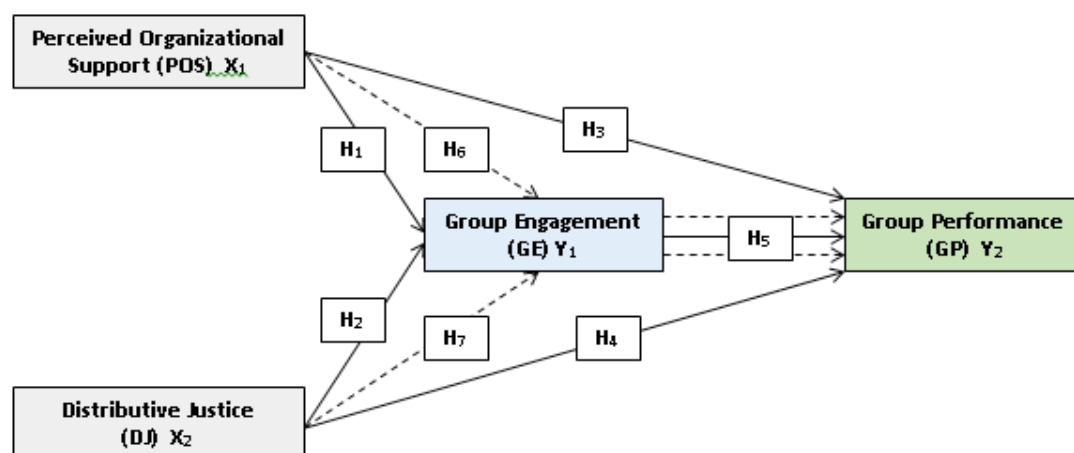
Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa ada tiga pendorong keterikatan kerja karyawan dengan kinerjanya yaitu: 1) semangat berperan dalam pekerjaan mempunyai kaitan dengan tujuan organisasi karena nilai perilaku yang tinggi

secara organisasi akan bertahan lama (Bruce & Jeffrey, 2010). Ketika banyak karyawan berperan dalam pekerjaannya, hal tersebut mencerminkan perilaku karyawan lain sebagai kontributor positif bagi organisasi mereka (Katz & Kahn, 1978; Bruce & Jeffrey, 2010). Hal ini diperjelas bahwa karyawan yang bekerja lebih sulit menunjukkan tingkat kinerja pekerjaan yang lebih tinggi (Brown dan Leigh, 1996), 2) investasi energi kognitif ke dalam peran kerja berkontribusi pada tujuan organisasi karena mempromosikan perilaku yang lebih waspada, penuh perhatian, dan fokus (Kahn, 1990). Perhatian mengalami penurunan karena pengurangan investasi energi kognitif, penurunan kinerja akibat dari kegagalan untuk melihat, atau untuk memperhatikan peran pekerjaan seseorang, dan, 3) investasi energi emosional menjadi peran kerja berkontribusi terhadap tujuan organisasi dalam sejumlah cara terkait (Kahn, 1990). Para karyawan yang menginvestasikan energi emosional ke dalam peran kinerja mereka melalui promosi hubungan yang meningkat antara rekan kerja dalam mencapai tujuan organisasi (Ashforth & Humphrey, 1995). Investasi energi emosional juga membantu individu memenuhi tuntutan emosional peran mereka dalam menghasilkan lebih lengkap dan otentik kinerja (Kahn, 1990, 1992).

Pada bagian penelitian lain sebelumnya, disebutkan bahwa sumber daya sosial tidak eksklusif anteseden dari keterikatan kerja

kelompok. Juga, model Torrente dkk (2012b) gagal mengintegrasikan apa yang sudah kita ketahui tentang proses kelompok dan efektivitas kelompok, dan pada dasarnya merupakan transposisi homolog (Kozlowski & Klein, 2000) model keterikatan tingkat individu, oleh karena itu mengabaikan kemungkinan perbedaan penting antar tingkat. Dari paparan di atas dapat dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

- H₁ : Persepsi dukungan organisasi secara positif berpengaruh terhadap keterikatan kelompok.
- H₂: Keadilan distributif secara positif berpengaruh terhadap keterikatan kelompok.
- H₃: Persepsi dukungan organisasi secara positif berpengaruh terhadap kinerja kelompok.
- H₄: Keadilan distributif secara positif berpengaruh terhadap kinerja kelompok.
- H₅: Keterikatan kelompok secara positif berpengaruh terhadap kinerja kelompok.
- H₆: Persepsi dukungan organisasi secara positif berpengaruh terhadap kinerja kelompok dengan keterikatan kelompok sebagai variabel mediator.
- H₇: Keadilan distributif secara positif berpengaruh terhadap kinerja kelompok dengan keterikatan kelompok sebagai variabel mediator.



Gambar 1. Model Kerangka Pikir Penelitian

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah ketua dan sekretaris program studi ilmu sosial dalam perguruan tinggi swasta di Yogyakarta sebanyak 113 program studi, namun yang memenuhi syarat sebagai data sebanyak 105 ketua dan sekretaris program studi yang digunakan sebagai sampel.

Definisi operasional dan indikator masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Persepsi dukungan organisasi adalah suatu tingkatan dimana dalam pengamatan pegawai, suatu organisasi peduli terhadap pegawainya dengan baik dan menghargai kontribusi para pegawai terhadap organisasi (Yoon and Lim 1999). Menurut Eisenberger (2002) tinggi rendahnya persepsi dukungan organisasi diukur dengan indikator keterbukaan, dukungan atasan, serta penghargaan dan kondisi kerja.
- b. Keadilan distributif adalah persepsi seseorang mengenai keadilan atas pendistribusian sumber-sumber diantara para karyawan atau persepsi keadilan atas bagaimana imbalan didistribusikan diantara para karyawan (Greenberg dan Baron, 2003). Kreitner dan Kinicki (2003) mendefinisikan keadilan distributif sebagai keadilan sumber daya dan imbalan penghargaan, mencerminkan keadilan yang dirasakan mengenai bagaimana sumberdaya dan penghargaan didistribusikan dan dialokasikan. Menurut Cropanzano *et al.* (2007) setidaknya ada tiga indikator keadilan distributif yaitu *equity* (memberi imbalan pada karyawan berdasar kontribusi yang diberikan pada perusahaan), *equality* (menyediakan kompensasi), *need* (menyediakan benefit berdasar kebutuhan pribadi karyawan).
- c. 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 *group engagement* meliputi semangat kelompok, dedikasi kelompok, dan penyerapan kelompok.

d. 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 (Tjosvold *et.al.*, 2002). Indikator *group performance* meliputi keharmonisan kerja, komunikasi terbuka, cara menyelesaikan pekerjaan, efektivitas kerja, dan efisiensi kerja.

Data penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Skala pengukuran variabel menggunakan skala Likert 5 poin yaitu 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju). Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan SEM yang dibantu software AMOS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Uji Kualitas Instrumen

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA) *first order* dengan bantuan program AMOS. Indikator dikatakan valid jika *loading factor* $\geq 0,70$. Namun demikian dalam riset-riset yang belum mapan *loading factor* $\geq 0,50 - 0,60$ masih dapat ditolerir (Ghozali, 2014). Tabel 1 dan 2 berikut menunjukkan hasil uji CFA untuk Konstruk eksogen dan endogen.

Tabel 1. Hasil Uji CFA Konstruk Eksogen

	<i>Estimate</i>	Keterangan
X1 ---> X11	0.531	Valid
X1 ---> X12	0.923	Valid
X1 ---> X13	0.522	Valid
X2 ---> X21	0.526	Valid
X2 ---> X22	0.918	Valid
X2 ---> X23	0.522	Valid

Tabel 1 menunjukkan bahwa keseluruhan indikator konstruk eksogen memiliki nilai *loading factor* $\geq 0,5$ sehingga semua indikator konstruk eksogen dapat dinyatakan valid. Sementara Tabel

2 menunjukkan bahwa keseluruhan indikator konstruk endogen memiliki nilai *loading factor* $\geq 0,5$ sehingga semua indikator konstruk endogen dinyatakan valid.

Tabel 2. Hasil Uji CFA Konstruk Endogen

	<i>Estimate</i>	Keterangan
Y1 ---> Y11	0.576	Valid
Y1 ---> Y12	0.691	Valid
Y1 ---> Y13	0.717	Valid
Y2 ---> Y21	0.533	Valid
Y2 ---> Y22	0.671	Valid
Y2 ---> Y23	0.551	Valid
Y2 ---> Y24	0.604	Valid
Y2 ---> Y25	0.586	Valid

Penilaian tingkat 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*. Tabel 3 menyajikan hasil perhitungan uji reliabilitas.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	CR> 0,7	VE> 0,5	AVE> 0,5	Keterangan
X1	0,934	0,833	0,913	Reliabel
X2	0,947	0,867	0,931	Reliabel
Y1	0,891	0,737	0,858	Reliabel
Y2	0,956	0,817	0,904	Reliabel

Tabel 3 memperlihatkan nilai C.R untuk keseluruhan variabel penelitian $\geq 0,70$ dan nilai VE $\geq 0,5$ sehingga alat ukur yang digunakan pada keseluruhan variabel penelitian memenuhi kriteria reliabel.

2. Uji Asumsi SEM

Hasil uji *outlier* terlihat dari *output Mahalanobis distance*. Kriteria untuk menilai ada atau tidaknya *multivariate outlier* yaitu nilai $p < 0,001$ (Ghozali, 2014). Jumlah variabel terukur sebanyak 14, yang menghasilkan fungsi CHIINV sebesar 36,123. Hal ini berarti semua data yang tidak boleh melebihi 36,123. Hasil uji *multivariate outlier* menunjukkan tidak ada data yang melebihi angka 36,123 pada nilai *mahalanobis distance* sehingga tidak terdapat *outlier*.

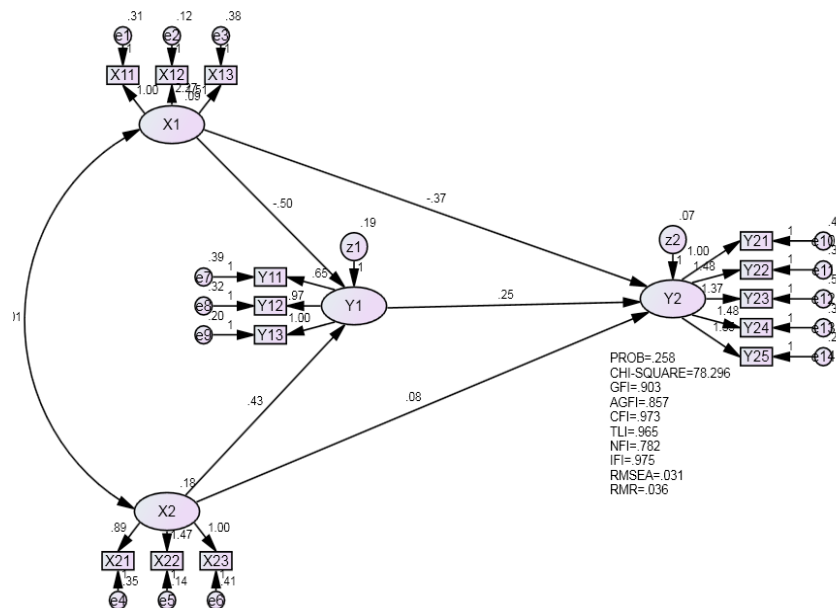
Distribusi data dikatakan normal pada tingkat signifikansi 0,01 jika *critical ratio* (c.r) untuk *skewenes* (kemiringan) atau untuk *curtosis* (keruncingan) tidak lebih dari $\pm 2,58$ (Ghozali, 2014). Hasil uji normalitas data secara *univariate* menunjukkan mayoritas data berdistribusi normal karena nilai c.r sebesar 2,522 lebih kecil dari $\pm 2,58$. Hal ini berarti data dalam penelitian berdistribusi normal baik secara *univariate* maupun secara *multivariate*.

Data terjadi multikolinearitas jika nilai koefisien korelasi antar variabel independen yang diperoleh $< 0,85$ (Ghozali, 2014). Hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa korelasi antar variabel independen diperoleh nilai sebesar 0,001 di bawah $< 0,85$. Dengan demikian, tidak ada korelasi yang sempurna antar variabel independen sehingga dapat dilakukan pengolahan lebih lanjut.

Pengujian *goodness of fit* dengan menggunakan beberapa indeks kesesuaian merupakan langkah selanjutnya untuk mengukur kebenaran model yang diajukan. Hasil uji *goodness of fit* dapat dilihat pada Tabel 4. Dari Tabel 4 terlihat bahwa tingkat penerimaan *goodness of fit* dalam model yaitu: Chi-Square, Signifikansi probabilitas, GFI, CFI, TLI, IFI, RMSEA, RMR berada dalam kondisi *good fit* sedangkan tingkat penerimaan dalam model yaitu *AGFI* dan *NFI* berada dalam *unfit*. Selanjutnya hasil model sepenuhnya yang telah diuji dengan SEM dapat terlihat pada Gambar 2.

Tabel 4. Hasil Uji Goodness Of Fit

Goodness of Fit Index	Cut Off Value	Model Penelitian	Evaluasi Model
Chi Square	$< 105,432$	78,296	Good Fit
Significancy Probability	$\geq 0,05$	0,258	Good Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,903	Good Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,857	Unfit
CFI	$\geq 0,90$	0,973	Good Fit
TLI	$\geq 0,90$	0,965	Good Fit
NFI	$\geq 0,90$	0,782	Unfit
IFI	$\geq 0,90$	0,975	Good Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,031	Good Fit
RMR	$\leq 0,05$	0,036	Good Fit



Gambar 2. Full Model Structural Equation Modelling

Tabel 5. Hasil Uji Standardized Regression Weights

	Coefficiens Regression	S.E.	C.R.	P	Keterangan
X1 ---> Y1	-0,296	0,235	-2.119	0,034	Signifikan
X2 ---> Y1	0,368	0,170	2.521	0,012	Signifikan
X1 ---> Y2	-0,333	0,173	-2.121	0,034	Signifikan
X2 ---> Y2	0,101	0,108	0,711	0,477	Tidak Signifikan
Y1 ---> Y2	0,375	0,119	2.076	0,038	Signifikan

Hasil uji hipotesis untuk menguji pengaruh antara variabel endogen terhadap variabel eksogen dapat dilihat pada Tabel 5.

3. Perceived Organizational Support (POS) dan Group Engagement (GE)

Tabel 5 menunjukkan nilai *koefisien standardized regression weight* pengaruh *perceived organizational support* (X1) pada *group engagement* (Y1) sebesar -0,296 dengan nilai C.R sebesar -2,119 dan probabilitas sebesar 0,034. Berdasar hasil tersebut maka hipotesis pertama diterima sehingga *perceived organizational support* memiliki pengaruh signifikan pada *group engagement*.

4. Distributive Justice (DJ) dan Group Engagement (GE)

Tabel 5 memperlihatkan nilai *koefisien standardized regression weight* pengaruh *distributive justice* (X2) pada *group engagement* (Y1) sebesar 0,368 dengan nilai C.R sebesar

2,521 dan probabilitas 0,012. Berdasar hasil tersebut maka hipotesis kedua diterima sehingga *distributive justice* memiliki pengaruh positif signifikan pada *group engagement*.

5. Perceived Organizational Support (POS) dan Group Performance (GP)

Tabel 5 menyatakan nilai *koefisien standardized regression weight* pengaruh *perceived organizational support* (X1) pada *group performance* (Y2) sebesar -0,333 dengan nilai C.R sebesar -2,121 dan probabilitas 0,034. Berdasar hasil tersebut maka hipotesis ketiga diterima bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh yang signifikan pada *group performance*.

6. Distributive Justice (DJ) dan Group Performance (GP)

Tabel 5 menunjukkan nilai *koefisien standardized regression weight* pengaruh *distributive justice* (X2) pada *group performance* (Y2) sebesar

0,101 dengan nilai C.R sebesar 0,711 dan nilai probabilitas 0,477. Berdasar hasil tersebut maka hipotesis keempat ditolak bahwa *distributive justice* tidak memiliki pengaruh pada *group performance*.

9. Group Engagement (GE) dan Group Performance (GP)

Tabel 5 terlihat nilai *koefisien standardized regression weight* pengaruh *group engagement* (Y1) pada *group performance* (Y2) sebesar 0,375 dengan nilai C.R sebesar 2,076 dan nilai probabilitas 0,038. Berdasar hasil tersebut maka hipotesis kelima diterima bahwa *group engagement* memiliki pengaruh positif signifikan pada *group performance*.

Hasil efek pengaruh langsung dan tidak langsung dapat terlihat pada Tabel 6 dan Tabel 7.

Tabel 6. Hasil Uji *Standardized Direct Effect*

Variabel	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.368	-.296	.000	.000
Y2	.101	-.333	.375	.000

Tabel 7. Hasil Uji *Standardized Indirect Effect*

Variabel	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.000	.000	.000	.000
Y2	.138	-.111	.000	.000

8. Perceived Organizational Support (POS), Group Engagement (GE), dan Group Performance

Tabel 9 dan Tabel 10 menunjukkan hasil pengujian bahwa *perceived organizational support* (X1) memiliki pengaruh langsung sebesar -0,333 pada *group performance* (Y2). Demikian juga, pengaruh tidak langsung *perceived organizational support* (X1) pada *group performance* (Y2) melalui *group engagement* (Y1) sebesar -0,111. Berdasarkan hasil uji *standardized direct effect* sebesar -0,333 lebih kecil dari hasil uji *standardized indirect effect* sebesar -0,111 sehingga *group engagement* memiliki peran signifikan sebagai pemediasi hubungan antara *perceived organizational support* dengan *group performance*. Dengan demikian hipotesis keenam yang diusulkan dinyatakan diterima.

9. Distributive Justice (DJ), Group Engagement (GE), dan Group Performance

Tabel 9 dan tabel 10 memperlihatkan hasil bahwa *distributive justice* (X2) memiliki pengaruh langsung melalui *group engagement* (Y1) sebesar 0,101 pada *group performance* (Y2). Pengaruh tidak langsung *distributive justice* pada *group performance* (Y2) melalui *group engagement* (Y1) sebesar 0,138. Hasil uji *standardized direct effect* sebesar 0,101 lebih kecil dari uji *standardized indirect effect* sebesar 0,138. Hal ini berarti *group engagement* memiliki peran signifikan sebagai pemediasi hubungan antara *distributive justice* dan *group performance*. Dengan demikian hipotesis ketujuh yang diusulkan dinyatakan diterima.

10. Diskusi

Persepsi dukungan organisasi dipengaruhi oleh pengalaman yang dimiliki oleh individu, serta pengamatan mengenai keseharian organisasi dalam memperlakukan seseorang secara individu dan secara kelompok. Persepsi dukungan organisasi merupakan suatu persepsi karyawan bahwa dirinya dihargai dan diperhatikan oleh organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja. Bila organisasi memperhatikan dan menghargai upaya yang dilakukan oleh individu untuk mencapai tujuan perusahaan maka individu akan mempersepsikan bahwa organisasi memberikan dukungan terhadap mereka (Sunyoto *et al.*, 2019).

Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa kontribusi karyawan dalam keadilan distributif adalah memberikan imbalan pada karyawan berdasar kontribusi yang diberikan pada perusahaan dan berdasar beban kerja sesuai dengan diskripsi jabatannya. Keadilan distributif adalah suatu keadilan sumberdaya dan imbalan penghargaan, mencerminkan keadilan yang dirasakan mengenai bagaimana sumberdaya dan penghargaan didistribusikan dan dialokasikan (Kreitner dan Kinicki, 2003). Menurut Tjahjono (2008a; 2008b; 2010; 2011), keadilan distributif bersifat transaksional antara organisasi dan karyawan. Karyawan termotivasi untuk memperoleh kesejahteraan jangka panjang sehingga distribusi yang adil menjadi sangat penting bagi karyawan. Keadilan distributif

berkaitan dengan hasil yang diperoleh karyawan dari organisasi (Folger & Konovsky, 1989) dan keadilan distributif berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu (Deutsch, 1975 dalam Faturachman, 2002).

Menurut Teori pertukaran sosial, keterikatan kelompok karyawan yang berhubungan dengan kinerja kelompok akan memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Kinerja pekerjaan sebagai agregat nilai tambah finansial atau non finansial oleh karyawan dalam kontribusi untuk pemenuhan baik secara langsung maupun secara tidak langsung ke sasaran organisasi yang ditargetkan. Penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif pada kinerja organisasi.

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan pada keterikatan kelompok.
- Keadilan distributif berpengaruh positif signifikan pada keterikatan kelompok.
- Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja kelompok.
- Keadilan distribusi tidak berpengaruh pada kinerja kelompok.
- Keterikatan kelompok berpengaruh positif signifikan pada kinerja kelompok.
- Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja kelompok dengan keterikatan kelompok sebagai variabel mediator. Atau keterikatan kelompok memiliki peran sebagai mediator dalam pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja kelompok.
- Keadilan distributif berpengaruh signifikan pada kinerja kelompok dengan keterikatan kelompok sebagai variabel mediator. Atau keterikatan kelompok memiliki peran sebagai mediator dalam pengaruh keadilan distributif pada kinerja kelompok.

2. Keterbatasan dan Rekomendasi

Penelitian ini memiliki keterbatasan dan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya:

- Penelitian ini menggunakan subjek penelitian program studi ilmu-ilmu sosial pada perguruan tinggi swasta di Yogyakarta, Indonesia. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan subjek perusahaan atau organisasi lain dengan kuantitas dan lingkup yang lebih luas baik di Indonesia maupun di luar Indonesia.
- Variabel anteseden dalam penelitian ini adalah persepsi dukungan organisasi dan keadilan distributif. Penelitian selanjutnya direkomendasikan menggunakan keterikatan kelompok lain, seperti praktik sumber daya manusia, sumber daya sosial, keadilan organisasi kepemimpinan, dan komunikasi karyawan.
- Variabel konsekuensi dalam penelitian ini adalah kinerja kelompok. Penelitian selanjutnya direkomendasikan menggunakan variabel konsekuensi keterikatan kelompok selain kinerja kelompok yaitu variabel kepuasan kelompok.
- Variabel mediator dalam penelitian ini adalah keterikatan kelompok. Penelitian selanjutnya direkomendasikan dapat menggunakan variabel mediator lain yaitu keterikatan tim kerja dan variabel konsekuensinya adalah kepuasan tim kerja.

PUSTAKA

- Arikunto, S. (2013), *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Arumkumar, K. & Renugadevi, R. (2013), Antecedents and Consequences of Employee Engagement: A Hypothetical Approach, *Journal of Business and Management (JBM)*, vol.9, Issue 3 (pp.52-57)
- Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H., (1995), Emotion in The Workplace A Reappraised, *Journal Human Relation*, vol.48, no.2

- Belbin, R.M., (2010), *Management Teams: Why They succeed or fail*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358–368.
- Bruce & Jeffrey, (2010), Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance, *Journal Academy of Management*, The Wall Street Journal, The Washington Post.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, CO., & Ng, K.Y. (2001). Justice at The Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 424-445.
- Cook, K.S., O'Brien, J., & Kollock, P. (1990). Exchange Theory: Adalah Blueprint for Structure and Process. Dalam George Ritzer (ed), *Frontiers Of Social Theory: The New Syntheses*. New York: Colombia University Press.
- Cropanzano, R., Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 74,(2), 293-299.
- Cropanzo, R. and Mitchell, M.S, (2005), "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review". *Journal of Management*, Volume 31, pp. 874-900.
- Dajani, A.Z., Maha, (2015), The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector, *Journal of Business and Management Sciences*, 2015, Vol. 3, No. 5, 138-147.
- Deutsch (1975), Equality and Need: What Determines Which Value will be Used as The Basic of Distributive Justice? *Journal of Social Issues*, vol.31, Issue 3.
- Dulewicz, V., (1995), A Validation of Belbin's Team Roles from 16PF an OPQ Using Bosses Rating of Competence, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.68, Issue 2.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Eisenberger, R. & Rhoades, L. (1999), Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determinational Intrinsic Motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Eisenberger, R, Ameli, S, Rexwinkel, B, Lynch, PD & Rhoades, L. (2001), "Reciprocation of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Faturachman (2002), Dampak Sosial Psikologi, Buletin Psikologi, vol.10, no.1, Universitas Gadjah Mada.
- Fitts & Posner, (1967), Reflections on Athletes Mindfulness Skills Development, *Journal of Sport Psychology in Action*, vol.10.
- Folger, R. & Konovsky, M.A., (1989), Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, vol.32 (1), pp.115-130.
- Friedman, Debra and Michael Hechter (1988), The Contribution of Rational Choice Theory to Macrosociological Research. *Sociological Theory* 6: 201–218.
- George, L.K., (1993), Sociological Perspectives on Life Transitions, *Annual Review of Sociology*, vol.19, pp.353-373.
- Granovetter, M. (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness". *American Journal of Sociology*. 91 (3): 481: 510.
- Greenberg, J., dan Baron, RA., 2003. Behavior in organizations. Eighth Edition, prentice Hall, New Delhi
- Hackman, J.R.,(1987), The Design of Work Teams of Organizational Behavior, pp.315-342.
- Hochschild, A.R., (1983), *The Managed Heart: Comercializaion of Human Feeling*, Berkeley, University of California Press.

- Katz, D. & Kahn, A.R., (1978), *The Social Psychology of Organizations* (2nded.). New York, Wiley.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kozlowski & Klein, (2000), *A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes* (pp.3-90), San Fransisco, CA: Jofsey-Bass.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo, (2003), *Perilaku Organisasi*. Edisi I, Salemba Empat, Jakarta
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001), Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Partington & Harris, (1999), Team Role Balance and Team Performance: An Emperical Study, *Journal of Management Development*, vol.18, no.8, pp.694-1711.
- Ram, P. & Prabhakar, G.V. (2011), The Role of Employee Engagement in Work-Related Outcomes, *Journal of Research in Business*, vol.1, Issue.3 (pp.47-61)
- Richardson, J., & West, M.A. (2010), *Engaged Work Teams*. In S.L. Albrecht (Ed.), *Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice* (pp. 323-340). Cheltenham, Uk: Edward Elgar.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I.M., & Schaufeli, W.B. (2003). Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being and Task Performance Among Electronic Work Groups. *Small Group Research*, 34, 43-73.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *The Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002), The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Senior, B., (1997), Team Roles and Team Performance: Is There Really a Link? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.70, no.3, pp.241-258.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano & K. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support*: 149–164. Westport, CT: Quorum.
- Singgih, S. (2000), *SPSS Statistik Parametrik*, Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Gramedia, Jakarta, Indonesia.
- Sunyoto, D., Tjahjono, H.K., & El Qodri, (2019), Antecedents and Consequences of Group Engagement, *Proceeding, IBIMA, Conference*
- Supranto, J., (2008), *Statistika: Teori dan Aplikasi*, edisi ketujuh, Penerbit Erlangga, Jakarta, Indonesia
- Tjahjono, H.K. (2008), Studi Literatur Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Pada Konsekuensinya Dengan Teknik Meta Analisis, *Jurnal Psikologi*, Fakultas Psikologi, Universitas Gadjah Mada, Volume 35 NO. 1, 21 – 40 ISSN: 0215-8884.
- Tjahjono, H.K. (2011), The Configuration Among Social Capital, Distributive and Procedural Justice and Its Concequences to Individual Satisfaction. *International Journal of Information and Management Sciences*, 22(1): 87-103.
- Tjahjono, H.K. (2011), Palupi, M. & Paramita, D. (2015), Career Perception at The Republic Indonesion Police Organization Impact of Distributive Fairness, Procedural Fairness and Career Satisfaction on Rffective

- Commitment. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 22(2): 130-135.
- Tjahjono, H.K. (2011), Fachrunissa, O., & Palupi, M. (2019), Configuration of Organizational Justice and Social Capital: Their Impact on Satisfaction and Commitment. *International Journal of Business Excellence*, 17(3): 336-360.
- Tjosvold D. (2002). Managing anger for teamwork in Hong Kong: goal interdependence and open-mindedness. *Asian J. Soc. Psychol.* 5:107–23
- 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, 106-112
- Wilson, M., Dejoy, D., Vandenberg, R., Richardson, H., & McGrath, A. (2004). Work Characteristics and Employee Health and Well-Being: Test of a Model of Healthy Work Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.
- Yoon, J., & Lim, J. C. (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations*, 52, 923–945