BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENURUNAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Kinerja Kelompok

a. Definisi Kinerja Kelompok

Kinicki & Fugate (2012) menyebutkan bahwa kelompok merupakan dua orang (atau lebih) yang berinteraksi secara bebas dengan norma dan tujuan bersama dan identitas bersama. Menurut Dishon and O'Leary (1994) kerja kelompok adalah *group of two five students who are tied together by a common purpose to complete a task and to include every group members* atau yang berarti 'sekelompok yang terdiri atas dua atau lebih individu yang terikat satu sama lain yang didasarkan atas tujuan bersama untuk menyelesaikan tugas tertentu dengan melibatkan peran setiap anggotanya'.

Bene and Seats (1991) dalam Marpaung (2014) menyebutkan hal yang senada, namun tidak menyebutkan istilah 'kelompok' sebagai *a group* melainkan sebagai *a team* 'sebuah tim'. Ia menegaskan bahwa kesimpulan dari suatu tim adalah bahwa setiap orang dalam tim kerja harus berfungsi sebagai pemain yang bersedia bekerja sama serta produktif untuk mencapai hasil yang diharapkan. Oleh Duin *et. al* (1994) dalam Marpaung (2014) juga menggunakan istilah *collaboration* 'kolaborasi' sebagai suatu proses pada satu atau

dua orang yang mengimplementasikan dan mengevaluasi kegiatan yang dilaksanakan secara bersama dalam sebuah kelompok.

Marpaung (2014) menjelaskan bahwa kerja kelompok bagaikan sebuah kelompok pemain musik yang saling bekerja sama sehingga menimbulkan suatu bunyi musik yang indah. Bila salah seorang pemain keliru dalam memainkan alat musiknya maka akan menimbulkan disharmoni. Kerja kelompok ini dikatakan berhasil apabila mereka bisa mengesampingkan sikap kompetisi dan berkonsentrasi pada perbedaan pandangan dan keahlian untuk mengatasi hambatan-hambatan atau tantangan dengan cepat. Dapat disimpulkan, bahwa *teamwork* atau kerja kelompok ialah dua orang atau lebih yang berkumpul membentuk kelompok sesuai dengan kemampuan, talenta, pengalaman dan latar belakang yang berbeda yang berkumpul bersama-sama untuk mencapai satu tujuan dalam satu kegiatan atau lebih.

b. Manfaat Kelompok

Meski kelompok bisa membatasi independensi individu, namun individu di mana pun tetap saja menjadi anggota kelompok tertentu. Ini karena kelompok memberikan manfaat bagi indiviu. Menurut Burn (2004) kelompok memiliki manfaat tiga manfaat, yaitu:

- Kelompok memenuhi kebutuhan individu untuk merasa berarti dan dimiliki. Adanya kelompok membuat individu tidak merasa sendirian, ada orang lain yang membutuhkan dan menyayangi.
- 2) Kelompok sebagai sumber identitas diri. Individu yang tergabung dalam kelompok bisa mendefinisikan dirinya, ia mengenali dirinya sebagai anggota suatu kelompok, dan bertingkah laku sesuai dengan norma kelompok itu.
- 3) Kelompok sebagai sumber informasi tentang dunia dan tentang diri kita. adanya orang lain, dalam hal ini kelompok, bisa memberi kita informasi tentang banyak hal, termasuk tentang siapa diri kita.

c. Komponen Utama Dalam Kelompok

Kelompok memiliki struktur. Struktur kelompok ini dapat mempengaruhi tingkah laku individu yang menjadi anggotanya atau individu lain di luar kelompok. Struktur kelompok dijelaskan oleh Sarwono dan Meinarno (2009) yang terdiri dari sebagai berikut :

1) Peran

Peran didefinisikan oleh Baron dkk (2008) bahwa Peran adalah serangkaian perilaku yang diharapkan untuk dilakukan oleh individu (atau kelompok individu) yang menempati posisi tetrtentu didalam grup. Definisi peran yang lain didefinisikan oleh Vaughan & Hogg (2005) dalam Sarwono dan Meinarno (2009), yaitu pernah di rancang dengan spesifik untuk membedakan di antara orang-orang dalam grup untuk kebaikan grup itu secara keseluruhan, membantu untuk menjelaskan tanggung jawab dan kewajiban anggota grup. Berdasarkan kedua definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan peran adalah serangkaian tingkah laku yang dijalankan dan atau diharapkan dijalankan oleh anggota kelompok yang memiliki posisi tertentu di dalam kelompok sehingga membedakan ia dari anggota lain yang memiliki posisi Dengan demikian, peran berfungsi untuk yang berbeda. membedakan anggota kelompok berdasarkan tanggung jawab masing-masing. Peran juga membantu menciptakan lingkungan yang stabil serta mengurangi ketidakpastian karena setiap orang yang duduk di posisi tertentu sudah tahu apa yang diharapkan darinya. Peran juga berfungsi memberi informasi tentang apa yang seharusnya dilakukan di dalam kelompok serta tentang siapa kita di dalam kelompok dalam hubungannya dengan anggota lain.

2) Status

Baron et al. (2008) mengemukakan bahwa status adalah posisi seorang anggota kelompok di dalam hierarki kelompok berdasarkan prestasi, penghormatan, atau keistimewaan yang membedakan dirinya dengan anggota lain di dalam kelompok. Status terbentuk karena adanya perbedaan peran di dalam kelompok. Ada peran-peran yang pemegangnya lebih di hormati dibandingkan yang lain. Berarti, peran pemegang peran itu memiliki status yang lebih tinggi daripada yang lain, misalnya pemimpin. Tidak semua anggota kelompok dapat mencapai status yang tinggi meski banyak yang menginginkannya. Dibawah ini adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan diraihnya status tinggi seseorang di dalam kelompok, menurut beberapa penelitian (Vaughan dan Hogg, 2005; Baron dkk., 2008 dalam Sarwono dan Meinarno (2009).

- Ukuran tubuh. Laki-laki dan perempuan yang lebih tinggi cenderung dipilih menjadi pemimpin.
- Memiliki atribut-atribut yang penting bagi kelompok, baik sifat maupun penampilan, atau atribut lain seperti jenis kelamin, etnisitas, dan pekerjaan.

- Usia. Anggota yang senior, lebih besar kemungkinannya memegang status yang lebih tinggi.
- 4) Kemampuan individu dalam menangani tugas kelompok dan berinisiatif melakukan sesuatu yang menguntungkan kelompok.

3) Komunikasi dalam kelompok

Yang dimaksud komunikasi adalah transmisi informasi dan pemahaman antara anggota kelompok. Komunikasi sangat penting bagi kelompok karena anggota kelompok dengan perannya masing-masing perlu berkoordinasi untuk mencapai tujuan kelompok. Oleh karena itu, komunikasi juga bisa dianggap sebagai bagian dari struktur kelompok (Burn, 2004). Komunikasi dalam kelompok biasanya membentuk jejaring yang menentukan siapa yang berkoordinasi dengan siapa. Jejaring komunikasi terbentuk ketika anggota kelompok menghubungi seorang tokoh sentral untuk berkomunikasi dengan anggota lain. Tokoh sentral ini adalah sumber informasi serta target komunikasi. Sedangkan jejaring tersebar ketika informasi mengalir di antara anggota kelompok tanpa harus melalui tokoh sentral. Di sini komunikasi dan akses informasi terdistribusi secara lebih merata.

4) Norma

Norma adalah dalam kelompok peraturan yang mengindikasikan bagaimana anggota kelompok harus atau tidak harus bersikap (Baron et al., 2008). Burn (2004) juga menjelaskan bahwa norma adalah berbagai harapan tentang bagaimana seharusnya anggota grup bersikap. Peraturan menghargai apa yang seharusnya anggota grup pikirkan dan lakukan, apa yang boleh, dan tidak boleh, berdasarkan grup. Standar pembagian grup, baik formal maupun informal, tentang bagaimana seharusnya anggota grup bersikap. Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan norma adalah aturan yang disepakati bersama tentang apa yang seharusnya dan tidak seharusnnya dilakukan oleh anggota kelompok.

5) Kohesivitas

Kohesivitas kelompok adalahfaktor-faktor yang dimiliki kelompok yang membuat anggota kelompok tetap menjadi anggota sehingga terbentuklah kelompok (Sarwono Meinarno, 2009). Kohesivitas penting bagi kelompok karena ia menyatukan beragam anggota menjadi satu kelompok. Tingginya kohesivitas kelompok berhubungan dengan komformitas anggota terhadap norma kelompok, kemampuan anggota untuk menitikberatkan pada persamaan sebagai anggota kelompok, meningkatnya komunikasi di dalam kelompok, dan meningkatnya rasa suka terhadap anggota kelompok.

6) Sosialisasi kelompok

Vaughan dan Hogg (2005) mendefinisikan sosialisasi kelompok adalah bagaimana kelompok berubah dari waktu ke waktu karena anggotanya berinteraksi sehinga terjadi perubahan struktur hubungan an peran di dalam kelompok.

d. Proses Pengembangan Kelompok

Kelompok dan tim di tempat kerja mengalami proses pematangan, seeprti yang dapat ditemukan dalam situasi siklus hidup (misalnya, manusia, organisasi, produk). Meskipun ada kesepakatan umum di antara para teoretikus bahwa proses pengembangan kelompok terjadi dalam tahaptahap yang dapat diidentifikasi, namun tidak sesuai dengan jumlah, urutan, panjang, dan sifat tahapan yang tepat. Ada beberapa tahap yang diungkapkan oleh Kinicki dan Fugate (2012) diantaranya adalah:

1) Pembentukan. Selama tahap "pemecah suasana" ini, anggota kelompok cenderung tidak yakin dan cemas mengenai hal-hal seperti peran mereka, siapa yang bertanggungjawab dan tujuan kelompok. Saling percaya rendah, dan ada banyak hal menahan diri untuk melihat siapa yang bertanggung jawab dan bagaimana caranya. Jika pemimpin formal (misalnya, seorang supervisor) tidak menegaskan kewibawaannya, pemimpin yang baru munvul pada akhirnya akan melangkah untuk memenuhi kebutuhan

- kepemimpinan dan arahan kelompok. Pemimpin biasanya menganggap periode bulan madu sebagai mandate untuk control permanen. Tapi kemudian masalah bisa memaksa perubahan kepemimpinan.
- 2) Menentang (*storming*). Storming ini adalah saat pengujian. Individu menguji kebijakan dan asumsi pemimpin saat mereka mencoba menentukan bagaimana mereka masuk kedalam struktur kekuasaan. Subkelompok terbentuk, dan bentuk penentangan yang halus, seperti penundaan, terjadi. Banyak kelompok mogok di tahap ke dua karena politik kekuasaan meletus menjadi penentangan terbuka.
- 3) Norma. Kelompok yang berhasil melewati tahap dua umumnya melakukannya karena anggota yang saling menghormati, selain pemimpinnya, menantang kelompok tersebut untuk menyelesaikan perebutan kekuasaanya sehingga sesuatu dapat dilakukan. Pertanyaan tentang wewenang dan kekuasaan dipecahkan melalui diskusi kelompok tanpa emosi materi. Perasaan semangat tim dialami karena anggotanya percaya bahwa mereka telah menemukan peran mereka yang sebenarnya. Kohesivitas kelompok, yang didefinisikan sebagai "perasaan kita" yang mengikat anggota kelompok bersama-sama adalah hal sampingan utama pada tahap 3. Kohesi memiliki efek kecil namun signifikan terhadap kinerja, terutama pada kelompok

kecil. Komitmen terhadap tugas di tangan memiliki dampak paling kuat pada hubungan antara kohesifitas dan kinerja. Jadi, organisasi disarankan untuk memastikan bahwa standar kinerja dan sasarannya jelas dan diterima, dan untuk menjaga kelompok tugas tetap kecil (tidak lebih dari lima anggota) kecuali ada kebutuhan untuk kreativitas, dalam hal ini ukuran kelompok yang optimal akan agak lebih besar. Juga, harus diingat bahwa kekompakan yang terlalu banyak menciptakan kemungkinan pemikiran kelompok.

- 4) Pertunjukan. Selama kegiatan tahap vital ini difokuskan pada pemecahan masalah tugas. Sebagai anggota kelompok dewasa, contributor menyelesaikan pekerjaan mereka tanpa menghalangi orang lain. Ada iklim komunikasi terbuka, kerjasama yang kuat dan banyak membantu perilaku. Perselisihan konflik dan perselisihan pekerjaan ditangani secara konstruktif dan efisien. Kohesi dan komitmen pribadi terhadap tujuan kelompok membantu kelompok mencapai lebih dari yang bisa dilakukan oleh seseorang yang bertindak sendiri.
- 5) Penangguhan. Pekerjaan selesai; sekarang saatnya untuk beralih ke hal-hal lain. Setelah bekerja sangat keras untuk meyesuaikan diri dan menyelesaikan sesuatu, banyak anggota merasa memiliki rasa kehilangan yang kuat. Para pempimpin perlu menekankan pelajaran berharga yang dipelajari dalam dinamika

kelompok untuk mempersiapkan setiap orang untuk usaha kelompok dan tim masa depan.

2. Employee Engagament

a. Definisi Employee Engagement

Konsep *Employee Engagement* atau keterikatan karyawan pertama kali diperkenalkan dalam pelajaran sosiopsychological Khan (1990), yang mengusulkan bahwa keterlibatan pribadi terjadi ketika "orang membawa atau meninggalkan diri pribadi mereka selama bekerja".

Perusahaan konsultan public yaitu Mencer yang dikutip dalam Truss et al., (2014) mendefinisikan keterikatan karyawan adalah sebagai bentuk komitmen atau motivasi yang mengacu pada keadaan psikologis, dimana karyawan memiliki posisi yang penting dalam keberhasilan perusahaan dan mengerjakan tugas dengan standar yang tinggi melebihi persyaratan tugas yang diberikan.

Kenexa (2008) mendefinisikan keterikatan sebagai sejauh mana seorang karyawan termotivasi untuk berkontribusi lebih pada organisasi, dan bersedia untuk berusaha dengan keras agar menyelesaikan tugas yang penting untuk mencapai tujuan organisasi. karyawan yang engaged akan bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan dimana mereka bekerja, mereka mendorong inovasi dan mendorong kemajuan organisasi.

keterikatan merupakan konsep yang luas dan dipengaruhi banyak faktor, diantaranya adalah komunikasi organisasional. budaya di dalam

tempat bekerja, gaya manajerial yang memicu kepercayaan dan penghargaan serta kepemimpinan yang dianut dan reputasi perusahaan itu sendiri. Engagement juga dipengaruhi karakteristik organisasional, seperti reputasi untuk integritas, komunikasi internal yang baik, dan inovasi budaya (Bakker & Despoina, 2009).

Karyawan NHS (2013) mengatakan bahwa keterikatan adalah sikap positif yang diberikan oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai, yang kemudian ditambahkan oleh Robinson et al. (2004) keterikatan kerja menentukan bahwa staff terlibat dalam berpikir dan bertindak secara positif tentang pekerjaan yang mereka lakukan. keterikatan ini dilihat sebagai hubungan yang kuat bahwa karyawan memiliki semua aspek kehidupan kerja mereka. Dalam pengertian ini, NHS (2013) menyimpulkan bahawa keterikatan sebagai pengalaman psikologis yaitu pandangan dominan dalam komunitas riset dan hubungan yang lebih luas dengan organisasi.

Definisi lain, diutarakan oleh Robinson et al. (2004) bahwa keterikatan sebagai suatu sikap positif terhadap organisai dan nilai-nilai.

b. Faktor-Faktor Employee Engagement

Bakker (2009) menyebutkan bahwa ada tiga faktor penyebab utama *employee engagement*, yaitu:

1) Job Resources

Jobe Resources merujuk pada aspek fisik, sosial, maupun organisasional dari pekerjaannya yang memungkinkan individu untuk:

- Mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya psikologis maupun fisiologis yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut
- 2) Mencapai target pekerjaan, dan
- Menstimulasi pertumbuhan, pembelajaran dan perkembangan personal

2) Saliance of Job Resources

Faktor ini merujuk pada seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh individu.

3) Personal Resources

Personal Resources merujuk kepada karakteristik yang dimiliki oleh karyawan seperti kepribadian, sifat, usia dan lain. Karyawan yang engaged akan memiliki karakteristik personal yang berbeda dengan karyawan lainnya karena mereka memiliki skor ekstraversion (tingkat kenyamanan seseorang dalam berinteraksi dengan oranglain) dan conscientiousness (seseorang yang memiliki sifat berhati-hati) yang lebih tinggi, serta meiliki skor neuroticism (kemampuan seseorang dalam menahan tekanan atau stress) yang lebih rendah (bakker, 2009).

Faktor-faktor keterikatan karyawan yang dikemukakan oleh Anitha J. (2014) adalah: work Environtment (lingkungan kerja), leadership (kepemimpinan), team and co-worker (tim dan hubungan rekan kerja), training and career development (pelatihan dan

pengembangan karir), *Compensation* (kompensasi), *organizational policies, procedures, structures and systems* (kebijakan organisasi, prosedur, struktur, dan system), *Workplace well-being* (kesejahteraan kerja).

c. Pendekatan untuk menentukan Employee Engagement

Pansari dan Kumar (2014) mengatakan, ada empat pendekatan yang telah dikembangakan untuk menentukan keterikatan karyawan, yaitu :

- 1) Pendekatan pertama disarankan oleh Kahn (1990) yang disebut dengan pendekatan memuaskan kebutuhan. Dalam pendekatan ini, jika karyawan melaksanakan pekerjaan yang baik, tempat kerja yang aman dan ketersediaan sumber daya yang cukup untuk menyelesaikan tugas-tugas, maka ini menunjukan bahwa karyawan terlibat secara psikologis, sosial, dan fisik ketika menempati dan melakukan peran peran pekerjaan.
- 2) Pendekatan kedua yang dibahas oleh Maslach et al. (2001), dimana keterlibatan telah dioperasionalkan sebagai kebalikan dari nilai Maslach Burnout persediaan – diperkirakan bahwa siapapun yang tidak mengalami kelelahan harus terlibat. "Burnout" disusun untuk menjadi erosi keterlibatan.
- 3) Pendekatan ketiga yang disarankan oleh Herter *et. Al* (2002), keterikatan karyawan sudah didefinisikan sebagai bentuk keterlibatan individu dan kepuasan kerja serta semangat kerja. Pendekatan ini juga menyimpulkan bahawa keterikatan

karyawan memiliki hubungan positif dengan hasil bisnis penting seperti omset kepuasan pelanggan, kemanan, produktivitas dan profitabilitas.

4) Pendekatan keempat atau yang terakhir, pendekatan keterikatan karyawan adalah perspektif multidimensi, diberikan oleh Saks (2006), ia berteori melalui model pertukaran sosial dan dipisahkan keterlibatan pekerjaan dan keterlibatan organisasi. Ia mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai bentuk yang unik dan berbeda dalam membangunn yang terdiri dari komponen koognitif, emosional, dan perilaku yang terkait dengan peran kinerja individu.

d. Dimensi Employee Engagement

Employee engagement atau keterikatan karyawan diukur sebagai suatu sikap multidimensi dengan melalui tiga dimensi yang di rumuskan oleh West dan Dawson (2012), yaitu:

- Motivasi, ini mencerminkan antusiasme dan keterikatan psikologis untuk kegiatan dari pekerjaan. Dengan indikator sebagai berikut:
 - a) saya berharap akan segera bekerja
 - b) saya antusias terhadap pekerjaan saya
 - c) ketika saya bekerja, waktu berlalu dengan begitu cepat
- 2) **Advokasi,** menandakan sebuah keyakinan bahwa organisasi adalah tuan yang baik serta penyedia layanan dan pantas untuk

direkomendasikan ke orang lain. Dengan indikator sebagai berikut:

- a) Saya akan merekomendasikan kepercayaan saya sebagai tempat untuk bekerja
- b) Jika ada ada seorang teman yang membutuhkan pelayanan, saya bahagia karena organisasi ini memiliki standar pelayanan.
- 3) **Keterlibatan,** ini membahas tentang karyawan yang merasa bahwa memiliki kesempatan untuk memberi saran dan melakukan perbaikan pekerjaan mereka sendiri serta kerja kelompok lebih luas atau organisasi. Dengan indikator sebagai berikut:
 - a) Saya mampu melakukan perbaikan dengan pekerjaan saya
 - b) Saya mempunyai kesempatan untuk menunjukan inisiatif saya dalam berperan
 - c) Saya mampu membuat saran yang bisa meningkatkan pekerjaan atau tim saya
 - d) Saya terlibat dalam menentukan perubahan yang diberikan yang bisa mempengaruhi pekerjaan atau tim daerah saya.

Dimensi lain yang di ungkapkan oleh Schaufeli (2003) yang terdiri dari 3 elemen, yaitu:

1) *Vigor*. *vigor* merupakan keterikatan karyawan yang diperlihatkan ketika melakukan pekerjaan dengan melalu

kekuatan fisik maupun mentalnya. *Vigor* ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan kemampuan mental dalam bekerja, energy yang optimal, keberanian untuk melakuksan usaha dengan sekuat tenaga, keingian, kemauan dan kesediaan untuk berusaha dengan maksimal didalam pekerjaan, sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal setiap pekerjaan yang diberikan, tetap gigih, semangat pantang menyerah dan terus berusaha dalam menghadapi kesulitan (Schaufeli dan Bakker, 2003).

2) Dedication. Dedication merupakan keterikatan karyawan yang emosional terhadap pekerjaannya. secara Dedication menggambarkan perasaan antusias karyawan, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tempatnya bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan perusahaan tetap terinspirasi dan tetap tekun pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dihadapi. Orang yang memiliki dedication yang tinggi mendefinisikan pekerjaannya sebagai pengalaman yang berharga, menginspirasi dan menantang. Mereka merasa bangga dan antusias terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Sedangkan orang yang memiliki dedication yang rendah, tidak mengidentifikasikan diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman yang bermakna, menginspirasi atau menantang bahkan mereka tidak merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan dan organisasi mereka (Schaufeli dan Bakker, 2003).

digambarka melalui perilaku karyawan yang memberikan perhatian lebih terhadap pekerjaanya. *Absorption* menggambarkan keadaan karyawan yang merasa senang dirinya berpartisipasi secara total, berkonsentrasi tinggi dan serius dalam melakukan pekerjaannya. Di saat melakukan pekerjaannya, mereka cenderung meraskaan waktu berlalu begitu cepat, sehingga mereka merasa sulit untuk memisahkan diri dengan pekerjaanya (Perrin, 2003; Schaufeli dan Bakker, 2003).

3. Modal Sosial

a. Definisi Modal Sosial

Modal sosial adalah bahan dasar untuk masyarakat. Modal sosial diciptakan dari interaksi sehari-hari antar manusia. Hal ini tidak terletak di dalam individu atau didalam struktur sosial, tapi diruang antar manusia. Ini bukan milik organisasi, pasar atau negara, meskipun semua dapat terlibat dalam produksinya. Modal sosial adalah fenomena "bottom-up. Ini berasal dari orang-orang yang membentuk sosial koneksi dan jaringan berdasarkan prinsip kepercayaan, saling timbal balik dan tindakan norma. Istilah modal sosial pertama kali digunakan pada tahun 1980an oleh Bourdieu dan Coleman. Diskusi modal sosial dipicu setelah publikasi pada tahun 1993 dari "Making Demokrasi Kerja: Civic Tradisi Modern Italia" oleh Robert

Putnam. Putnam merangkum beberapa kalimat pernyatannya, yaitu: mirip dengan pengertian tentang modal fisik fan manusia, istilah modal sosial mengacu pada fitur organisasi sosial - seperti jaringan, norma dan kepercayaan yang meningkatkan potensi produktif masyarakat. Dimulai pada tahun 1970, orang italia menidirikan sebuah perangkat potensial yang berpotensi secara nasional pemerintah daerah. Mereka hampir identic dalam bentuk, tapi sosial, ekonomi, politik dan budaya dimana mereka ditanamkan berbeda secara dramatis mulai praindustri hingga pasca industri dan dari secara diam-diam feudal ke frenetically modern. Beberapa pemerintahan baru terbukti gagal parah dan tidak efesien. Bertentangan dengan harapan kami, kami tidak dapat menjelaskan perbedaan berdasarkan faktor-faktor yang jelas seperti politik partai, kemakmuran atau pergerakan penduduk. Catatan sejarah sangat mengesankan bahwa masyarakat sukses mennjadi kaya karena mereka bersifat kewarganegaraan, bukan sebaliknya. Modal sosial terkandung didalamnya norma dan jaringan pertunangan warga tampaknya menjadi prasyarat bagi ekonomi pembangunan dan juga untuk pemerintahan yang efektif.

Di Australia, Eva Cox melalui ceramah Boyer (1995) menghasilkan diskusi yang cukup banyak. Modal sosial dalam ceramah Boyer, dia berkata: Ada empat ukuran modal utama, salah satunya mengambil terlalu banyak kebijakan dan ruang saat ini. Ini adalah **modal keuangan** dan **modal fisik** membuatnya ke agenda gerakan lingkungan. Jadi ada debat sengit, pohon, air batu bara dan apa yang merupakan pembangunan

berkelanjutan. Beberapa jenis modal fisik dan modal finansial menguras habbis pakai, atau menjadi langka ataupun mahal. Kita kadang-kadang menyebutnnya **modal manusia** – total keterampilan dan pengetahuan tapi jarang menghitung kerugiannya dalam pengangguran. Ada sedikit perhatian dibayar untuk **modal sosial** – modal sosial mengacu pada proses antara orang-orang yang membangun jaringan, norma, kepercayaan sosial dan memfasilitasi koordinasi dan kerjasama untuk saling menguntungkan. Proses ini juga diketahui sebagai kain sosial atau lem. Hal ini di gunakan istilah untuk 'modal' karena menginyestasikan konsep dengan status tercermin dari bentuk modal lainnya. Modal sosial juga tepat karena bisa diukur sehingga bisa unutk didistribusikan manfaatnya dan menghindari kerugiannya. Akumulasi kepercyaan sosial memungkinkan kelompok dan organisasi, dan bahkan engara-negara, untuk mengembangkan toleransi yang kadang-kadang dibutukan untuk mengatasi konflik dan kepentingan yang berbeda. Modal sosial harus menjadi bentuk modal unggulan dan paling bernilai seperti menyediakan basis dimana kita membangun individu yang benar. Tanpa basis sosial kita tidak bisa sepenuhnya menjadi manusia.

Modal sosial didefinisikan oleh Coleman (1998) yang berarti modal sosial ada dalam hubungan antara individu dan memberikan kontribusi lebih untuk produktivitas individu. Kepercayaan dianggap sebagai bentuk modal sosial. Modal sosial tergantung kepada kekhasan suatu organisasi sosial dan bahwa kehadirannya bisa dilihat ketika tambahan kapasitas untuk mencapai tujuan yang tertanam dalam hubungan antar actor, baik

perorangan maupun perusahaan. Modal sosial adalah kemampaun untuk membentuk dan memelihara hubungan yang dapat dihasilkan dari proses perubahan yang tertanam dalam hubungan sosial (Easton dan Arau 'jo, 1994).

Modal sosial adalah sebagai konsep yang tidak tetap tapi tetap penting: tidak tetap karena telah didefinisikan dengan buruk, penting karena sebagai pedoman dasar bagi masyarakat. Putnam (1995) mengambil konsep dari coleman, modal sosial didefinisikan sebagai karakter khusus dari organisasi sosial, seperti kepercayaan, norma dan jaringan yang dapat meningkatkan efesiensi masyarakat dengan memfasilitasi tindakan yang terkoordinasi atau sebagai fitur sosial hidup seperti jaringan, norma, dan kepercayaan, yang memungkinkan para peerta untuk bertindak bersamasama lebih efektif untuk mengejar tujuan bersama.

Semua penggunaan konsep mengacu pada jaringan hubungan antara individu dan kelompok (Putnam, 1993). Orang terlibat dengan orang lain melalui sisi asosiasi. Asosiasi ini harus bisa menjadi sukarelawan dan bekerja sama. Mereka memiliki ekspresi bebas dalam bentuk hubungan yang timbal balik (Lethan, 1997). Modal sosial tidak bisa dihasilkan dari individu yang bertindak sendiri dalam isolasi. Itu tergantung pada kecenderungan untuk ramah, tapi keramahan yang spontan, kapasitas untuk membentuk asosiasi baru dan untuk bekerja sama dalam kerangka acuan mereka mendirikan asosiasi tersebut (Fukuyama, 1995). Putnam (1993) membuat perbedaan yang kuat antara hubungan horizontal dan vertical. Di

italia selatan, peran Gereja Katolik, dengan menekankan pada hirarki, para awam berkceil hati dan berinisiatif merusak pembangunan modal sosial. Dimanapun, hubungan vertical mendominasi, warga negara memiliki beberapa hak-hak untuk berpartisipasi dalam pemilihan untuk digantikan oleh pelaksanaan otoritas dan control (Letham, 1997).

Sebuah tema yang umum dalam literature timbal-balik modal sosial. Hal ini tidak langsung secara resmi di perhitungankan dalam pertukaran hukum atau kontrak bisnis tetapi kombinasi altruisme dalam jangka pendek dan jangka panjang. Individu menyediakan layanan kepada orang lain, atau bertindak untuk kepentingan orang lain dengan usaha sendiri, tetapi dengan harapan bahwa kebaikan ini dikembalikan pada beberapa waktu di masa yang akan datang apabila dibutuhkan. Dalam sebuah komunitas dimana timbal balik sangat dibutuhkan, karena antar orang harus peduli terhadap kepentingan satu sama lain. Di tingkat psikologis, ini dinamakan perilaku prosocial (Reno et al. 1993). Tema lain yang lazim merujuk kepada kepercayaan. Kepercayaan memerlukan kesiapan dan kesediaan untuk mengambil resiko dalam konteks sosial yang berdasarkan rasa percaya diri, bahwa orang lain akan merespon seperti yang diharapakan dan akan bertindak dengan cara yang saling mendukung atau minimal tidak saling membahayakan. Seperti Fukuyama (1995) mendefinisikan kepercayaan adalah harapan yang muncul dalam kelompok seperti berperilaku biasa saja, jujur dan koperasi, berdasarkan norma norma dalam kelompok. Norma bukan hanya tentang nilai seperti sifat Tuhan atau keadilan, tetapi

juag mencakup norma-norma yang sekuler seperti professional dan beretika. Misztral (1996) mendefinisikan kepercayaan sebagai sebuah keyakinan bahwa hasil seseorang ditujukan dengan tindakan yang sesuai dengan pandangan sendiri.

Modal sosial menarik banyak falsafah yang mendasar dari posisi komunitarian (Etzioni, 1996; Taylor, 1982). Masyarakat sangat penting. Seperti yang dikatakan oleh Etzioni (1998), individu dan masyarakat membuat antara satu dengan yang lain saling memerlukan, masing-masing individualis termotivasi bukan manfaat kepentingan dalam mengejar kesenangan tetapi dari tujuan sosial dan individi. Moralitas penting dalam memahami pilihan orang lain, dimana moralitas adalah konstruksi sosial. Efek dari kepercayaan, jaringan, norma dan timbal balik menciptakan kelompok yang kuat, dengan berbagai kepemilikan atas sumber daya yang dikenal sebagai commons. Selama sebagai individu yang kuat, meniadakan masalah adalah peluang. Commons merujuk kepada penciptaan sumber daya individu yang terkumpul dan digunakan oleh semuanya. Hanya dimana ada etos kepercayaan, kebersamaan, kuat dan sanksi sosial efektif informal terhadap pengendara bebas dapat dipertahankan tanpa batas waktu dan keuntungan bersama dari semuanya (Putnam, 1993).

b. Dimensi Modal Sosial

Dimensi sosial menurut Tjahjono (2017) adalah sebai berikut

- Dimensi Struktural. Aspek structural terkait dengan kecenderungan individu untuk berpartispasi dalam kegiatan organisasi. Indikator dari dimensi structural adalah sebagai berikut:
 - a) Saya sering berpartisipasi dalam kegiatan disekita saya.
 - b) Saya senang berdiskusi dengan teman-teman disekitar saya.
 - c) Saya ingin terlibat dalam aktifitas organisasi.
 - d) Saya bersedia diminta membantu aktifitas non rutin di dalam organisasi.
- 2) Dimensi Relasional. Aspek relasional menunjukan bahwa individu memiliki nilai-nilai yang berpotensi membangun hubungan sosial seperti kejujuran, kepercayaan dan tanggung jawab. Indikator dari dimensi relasional adalah sebagai berikut:
 - a) Saya percaya bahwa teman teman dapat diandalkan dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - Saya punya banyak teman yang dapat membantu saya apabila saya menemui kesulitan.
 - c) Saya merasa bertanggung jawab membantu teman-teman saat mengerjakan pekerjaan mereka.

- d) Saya sering berbagi ide dan gagasan bagi lingkungan kerja saya.
- e) Saya senang menerima masukan dari teman-teman kerja saya.
- 3) Dimensi Kognitif. Aspek kognitif menunjukan bahwa individu senang mengidentifikasi dirinya dengan lingkungan organisasi. Indikator dari dimensi kognitif adalah sebagai berikut:
 - a) Saya senang bekerja mewakili organisasi tempat saya bekerja.
 - Saya senang berkomunikasi dengan bahasa dan gaya yang dimiliki organisasi tempat saya bekerja.
 - Saya senang apabila orang lain tahu organisasi tempat saya bekerja.

c. Karakteristik Modal Sosial

Dalam Literatur yang berkembang mengenai modal sosial, sejumlah tema muncul yang dijelaskan oleh Bullen and Onix (1998, 2005) sebagai berikut:

1) Partisipasi dalam jaringan

Kunci dalam penggunaan konsep ini adalah gagasan tentang saling keterkaitan hubungan antara individu dan kelompok. Orang-orang terlibat dengan orang lain berbagai asosiasi lateral. Asosiasi ini bersifat sukarela dan setara. Modal sosial tidak dapat dihasilkan oleh individu yang bertindak

sendiri. Tergantung pada kecenderungan untuk bersosialisai, kapasitas untuk mmbentuk asosiasi dan jaringan baru.

2) Timbal Balik

Modal sosial tidak menyiratkan pertanggungjawaban langsung dan formal dari hukum kontrak bisnis, tapi kombinasi altruism jangka pendek dan kepentingan pribadi jangka panjang (Taylor, 1982). Individu tersebut memberikan layanan kepada orang lain, atau bertindak untuk kepentingan orang lain, namun secara umum harapan bahwa kebaikan ini akan dikembalikan pada beberapa orang pada waktu yang tidak ditentukan di masa depan jika diperlukan. Dalam sebuah komunitas di mana timbal balik kuat, orang-orang saling memperhatikan kepentingan masing-masing.

3) Kepercayaan

Kepercayaan mengandung kemauan untuk mengambil risiko dalam konteks sosial berdasarkan rasa percaya diri itu, yang lain akan merespon yang diharapakan dan akan bertindak dengan cara yang paling mendukung, atau setidaknya yang lain tidak bermaksud merugikan.

4) Norma Sosial

Norma sosial memberikan bentuk control sosial informal yang meniadakan kebutuhan lebih formal, sanksi hukum yang dilembagakan. Norma sosial umumnya tidak tertulis tapi biasanya rumus yag dipahami baik untuk menentukan pola perilaku apa yang diharapkan pada suatu yang diberikan konteks sosial dan untuk menentukan bentuk perilaku apa yang dihargai atau disetuju secara sosial. Beberapa orang berpendapat bahwa dimana modal sosial tinggi, hanya ada sedikit kerjahatan, dan sedikit kebutuhan pemolisian formal. Di sisi lain, dimana ada tingkat kepercayaan yang rendah dan sedikit norma sosial, orang akan melakukannya. bekerja sama dalam aksi bersama hanya dibawah system peraturan dan peraturan formal, yang harus dilakukan, dinegosiasikan, disepakati dan ditegakkan, kadangkadangan dengan saran pemaksaan, mengarah ke biaya transaksi legal yang mahal (Fukyama, 1995)

5) Commons

Efek gabungan kepercayaan, jaringan, norma dan timbal balik menciptakan komunitas yang kuat, dengan kepemilikan bersama atas sumber daya yang dikenal sebagai milik umum.

6) Proaktif

Apa yang tersirat dalam beberapa kategori di atas adalah rasa pribadi dan kolektif. Pengembangan modal sosial membutuhkan keterlibatan aktif dan warga dalam komunitas partisipatif ini sangat berbeda dengan penerimaan layanan atau bahkan hak asasi manusia atas penerimaan layanan, meskipun ini

tidak diragukan lagi. Modal sosial mengacu kepada orang adalah sebagai pencipta bukan sebagai korban.

Unsur-unsur atau karakteristik modal sosial lainnya dijelaskan oleh hasbullah (2006), diantaranya adalah :

1) Participation in a network.

Kemampuan sekelompok orang untuk melibatkan diri dalam suatu jaringan hubungan sosial, melalui berbagai variasi hubungan yang saling berdampingan dan dilakukan atas dasar prinsip kesukarelaaan (voluntary), kesamaan (equality), kebebasan (freedom), dan keadaban (civility). Kemampuan anggota kelompok atau anggota masyarakat untuk selalu menyatukan diri dalam suatu pola hubungan yang sinergis akan sangat besar pengaruhnya dalam menentukan kuat tidaknya modal sosial suatu kelompok.

2) Reciprocity

Kecenderungan saling tukar kebaikan antar individu dalam suatu kelompok atau antar kelompok itu sendiri. Pola pertukaran terjadi dalam suatu kombinasi jangka panjang dan jangka pendek dengan nuansa altruism tanpa mengharapkan imbalan. Pada masyarakat dan kelompok-kelompok sosial yang terbentuk yang memiliki bobot resiprositas kuat akan melahirkan suatu masyarakat yang memiliki tingkat modal sosial yang tinggi.

3) *Trust*.

Suatu bentuk keinginan untuk mengambil resiko dalam hubungan-hubungan sosialnya yang didasari oleh perasaan yakin bahwa yang lain akan melakukan sesuatu seperti yang diharapkan dan akan senantiasa bertindak dalam suatu pola tindakan yang saling mendukung. Paling tidak, yang lain tidak akan bertindak merugikan diri dan kelompoknya (Putnam, 1993). Tindakan kolektif yang didasari saling percaya akan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam berbagai bentuk dan dimensi terutama dalam konteks kemajuan bersama. Hal ini memungkinkan masyarakat untuk bersatu dan memberikan kontribusi pada peningkatan modal sosial.

4) Social norms

Sekumpulan aturan yang diharapkan dipatuhi dan diikuti oleh masyarakat dalam suatu entitas sosial tertentu. Aturanaturan ini biasanya terinstitusionalisasi, tidak tertulis tapi dipahami sebagai penentu pola tingkah laku yang baik dalam konteks hubungan sosial sehingga ada sangsi sosial yang diberikan jika melanggar. Norma sosial akan menentukan kuatnya hubungan antar individu karena merangsang kohesifitas sosial yang berdampak positif bagi perkembangan masyarakat. Oleh karenanya norma sosial disebut sebagai salah satu modal sosial.

5) Values

Sesuatu ide yang telah turun temurun dianggap benar dan penting oleh anggota kelompok masyarakat. Nilai merupakan hal yang penting dalam kebudayaan, biasanya ia tumbuh dan berkembang dalam mendominasi kehidupan kelompok masyarakat tertentu serta mempengaruhi aturan-aturan bertindak dan berperilaku masyarakat yang pada akhirnya membentuk pola cultural.

6) Proactive action

Keinginan yang kuat dari anggota kelompok untuk tidak saja berpartisipasi tetapi senantiasa mencari jalan bagi keterlibatan anggota kelompok dalam suatu kegiatan masyarakat. Anggota kelompok melibatkan diri dan mencari kesempatan yang dapat memperkaya hubungan-hubungan sosial dan menguntungkan kelompok. Perilaku inisiatif dalam mencari informasi berbagai pengalaman, memperkaya ide, pengetahuan, dan beragam bentuk inisiatif lainnya baik oleh individu mapun kelompok, merupakan wujud modal sosial yang berguna dalam membangun masyarakat.

B. Kerangka Berfikir dan Penurunan Hipotesis

1. Pengaruh Modal sosial terhadap Employee Engagement

Modal sosial adalah sikap terhadap pekerjaan untuk selalu melakukan gotong royong terhadap kerja yang dilakukan. Individu yang memiliki modal sosial yang tinggi akan selalu peka terhadap yang lain. Individu akan selalu melibatkan diri di dalam setiap pekerjaan, yang mengakibatkan timbul rasa keterikatan terhadap pekerjaan. Dalam studi Andrews *and* Mostafa (2017) menekankan nilai modal sosial organisasi dapat meningkatkan keterikatan karyawan. Hubungan rekan kerja yang positif menyebabkan antara atasan dan bawahan dan antara sesama rekan kerja merasa lebih terlibat dengan pekerjaan dan organisasi mereka.

Tabel 2. 1 Modal Sosial Terhadap Employee Engagement

Peneliti	Judul	Hasil
	Organizational goal ambiguity	
Andrews and Mostafa (2017)	and senior public managers	
	engagement: does	
	organizational social capital	Terdapat hubungan positif
	make a difference?.	antara modal soisal dan
	International Review of	keterikatan
	Administrative Scienses, 0(0) 1-	
	19. DOI: 10.	
	1177/0020852317701824	
Pauline Garcia Reid (2007)	Examining Social Capital as a	Hasil penelitian menunjukan
	Mechanism for Improving	bahwa modal sosial yang dalam
	School Engagement Among	penelitian ini diukur
	Low Income Hispanic Girls.	menggunakan; dukungan guru,

	Youth and Society, Vol. 39 No.	dukungan teman dan dukungan
	2, 164-181. Doi :	orang tua berpengaruh positif
	10.1177/0044118X07303263	terhadap keterikatan
Johnson and Jarley (2005)	Unions As Social Capital: The	
	impact Of Trade Union Youth	Hasil penelitian dituliskan
	Programmes on Young	bahwa modal sosial dapat
	Workers' Political and	mempengaruhi peningkatan
	Community Engagement.	keterikatan pada masyarakat
	Transfer 4/05 11 (4) 605-616.	

Berdasarkan urain diatas, maka peneliti merumuskan hipotesis yang pertama, yaitu:

H1: Modal sosial berpengaruh positif terhadap Employee Engagement

2. Hubungan Modal sosial terhadap Kinerja Individu dalam Kelompok

Modal sosial adalah sebagai hubungan yang terjadi dan diikat oleh suatu kepercayaan (trust), kesaling pengertian (mutual undertaning), dan nilai-nilai bersama (shared value) yang mengikat anggota kelompok untuk membuat aksi bersama yang dilakukan dengan efisien dan efektif. Karyawan yang menjaga hubungan baik, melakukan tegur sapa, melibatkan diri pada setiap kegiatan, menjaga kebersamaan, mempunyai pemahaman tentang tentang visi organisasi, saling membantu, dan rasa percaya terhadap kemampuan rekan kerja. Hal ini memberikan semangat dan dorongan pegawai untuk aktif bekerja sehingga kinerja bisa didapat dengan baik (Naphiet dan Ghosal, 1998 dalam Cendani dan Tjahjaningsih, 2015). Hasil penelitian terdahulu oleh Tjahjono, (2011) yang mengatakan bahwa modal sosial berperan dalam

meningkatkan outcome organisasi. Dengan demikian semakin tinggi rasa sosial mereka maka semakin meningkat kinerja yang didapatkan.

Tabel 2. 2 Modal Sosial Terhadap Kinerja Individu dalam Kelompok

Peneliti	Judul	Hasil
Layla Khoirrini dan Lindawati Kartika (2012)	Pengaruh Modal Insani Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja (Studi Kasus Usaha Kecil Dan Menengah (Ukm) Makanan Dan Minuman Kota Bogor) Jurnal Manajemen Dan Organisasi Vol V, No 3, Desember 2014	pengaruh sosial terhadap kinerja yang dihasilkan dengan nilai terbesar 4.05 pada dimensi relasional. Hasil dari masing-masing indikator menunjukan nilai setuju, artinya modal sosial perlu dipertahankan kondisinya. Terima H12, ditunjukan dari t-hitung (5.431095) > t-tabel (1.96) artinya modal sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
Citta Cendani dan Endang Tjahjaningsih (2015)	Pengaruh Employee Engagement Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Ocb (Organizational Citizenship Behaviour) Sebagai Mediasi (Studi Pada Bank Jateng Kantor Pusat) Media Ekonomi Dan Manajemen Vol. 30 No. 2	modal sosial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan signifikansi sebesar 0,002 < dari 0,05. Artinya semakin tinggi modal sosial maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan atau sebaliknya.

Berdasarkan urain diatas, maka peneliti merumuskan hipotesis yang pertama, yaitu:

H2: Modal sosial berpengaruh positif terhadap Kinerja Individu dalam Kelompok

3. Hubungan Employee Engagement terhadap Kinerja Individu dalam Kelompok

Keterlibatan adalah membangun motivasi yag diberikan oleh karyawan di tempat kerja. Keterlibatan karyawan pada dasarnya merupakan konsep alokasi aktif sumber daya pribadi terhadap tugas yang berkaitan dengan pekerjaanya (Christian et al., 2011). Ketika karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka akan meningkatkan terjadinya perilaku yang mempromosikan fungsi efesien dan efektif organisasi serta kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Cendani dan Tjahjaningsih (2015) menemukan bahwa employee engagement berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2. 3 Employee Engagement Terhadap Kinerja Individu dalam Kelompok

Peneliti	Judul	Hasil
Nabilah Ramadhan1 & Jafar Sembiring (2014)	Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Di Human Capital Center Pt. Telekomunikasi Indonesia, Tbk . Jurnal Manajemen Indonesia Vol. 14 - No. 1 April 2014	Melalui hasil pengolahan data menggunakan analisis jalur, dapat dilihat bahwa uji hipotesis secara bersama-sama (simultan) menunjukkan variabel equity (X1), achievement (X2), camaraderie (X3), dan leadership (X4) memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 76,60%. Sehingga dapat dikatakan bahwa, employee engagement berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga, peningkatan yang terjadi pada rasa keterikatan karyawan pada perusahaan, akan menimbulkan peningkatan pada kinerja karyawan sebesar 76,60% kali satuan perubahan
Citta	Pengaruh Employee Engagement Dan Modal Sosial	Pada persamaan II employee engagement berpengaruh positif
Cendani dan	Terhadap Kinerja Karyawan	terhadap kinerja karyawan dengan
Endang	Dengan Ocb (Organizational	signifikansi sebesar 0,000 < 0,05.
Tjahjaningsih	Citizenship Behaviour) Sebagai	Artinya semakin tinggi employee
5 5 0	Mediasi (Studi Pada Bank Jateng	engagement maka akan semakin tinggi
(2015)	Kantor Pusat)	pula kinerja karyawan atau sebaliknya.

	Media Ekonomi Dan Manajemen Vol. 30 No. 2 Juli 2015	Signifikansi dari Fhitung sebesar
Princes Grace Lewiuci dan Ronny H. Mustamu (2016)	Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin . Agora Vol. 4, No. 2, (2016)	0,000, telah menunjukan bahwa vigor (X1), dedication (X2) dan variabel absorption (X3) atau employee engagement (X) memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y) di subjek penelitian.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti merumuskan hipotesis yang ketiga, yaitu:

H3: Employee engagement berpengaruh positif terhadap Kinerja Individu dalam Kelompok

4. Hubungan Modal sosial Terhadap Kinerja Individu dalam Kelompok yang dimediasi oleh *Employee Engagement*

Modal sosial adalah adalah rasa percaya terhadap rekan kerja, selalu terlibat disetiap kegiatan dan selalu bekerjasama dalam menyelesaikan tugas kelompok. Hal ini membuat karyawan aktif dalam melaksanakan tugas yang diberikan, yang akan meningkatkan kinerjanya. Karyawan akan bertambah aktif apabila yang karyawan memiliki rasa keterlibatan yang tinggi, yang mengakibatkan kinerja kelompok semakin tinggi.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti merumuskan hipotesis yang ke empat,yaitu:

H4: employee engagement memediasi hubungan antara Modal sosial terhadap Kinerja Individu dalam Kelompok

C. Model Penelitian

Model dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Employee Engagement Kinerja Individu dalam Kelompok

Model Penelitian

Sumber: Devi dan Wicaksono, 2015

Gambar 2. 1 Model Penelitian

Adapun yang dijadikan variabel terikat (dependent variable) adalah Kinerja Individu dalam Kelompok, yang menjadi variabel bebas (independent variable) adalah modal sosial dan yang menjadi variabel mediasi (mediation variabel) adalah employee engagement.

Y : Kinerja Individu dalam Kelompok

X : Modal Sosial

M : Employee engagement