



**UPAYA MEMBANGUN KINERJA PEGAWAI  
MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL  
BERBASIS MODAL SOSIAL DAN DISIPLIN KERJA**  
(Studi Pada Pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang)

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan Program Pasca sarjana  
Pada Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Semarang

Disusun Oleh :

**FITRIA AFRIYANI, SE**  
NIM. B.312.3618. 041

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS SEMARANG  
2022**

## **PENGESAHAN TESIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis yang berjudul

**UPAYA MEMBANGUN KINERJA PEGAWAI  
MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL  
BERBASIS MODAL SOSIAL DAN DISIPLIN KERJA**  
(Studi Pada Pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang)

Disusun oleh :

**FITRIA AFRIYANI, SE**  
**NIM. B.312.3618.041**

Telah disetujui dan dipertahankan di depan Dewan Penguji

Pada tanggal .....

Semarang, Maret 2022

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Indarto, SE, M.Si.

Dr. Drs. Djoko Santoso, M.Si

Mengetahui,

Direktur Pascasarjana

Ketua Program Magister Manajemen

Dr. Indarto, SE, M.Si.  
NIS. 06557000504065

Dr. Yuli Budiati, SE., M.Si.  
NIS. 065570005040

## **HALAMAN PENGESAHAN**

### **UJIAN TESIS**

Yang ini diajukan oleh :

Nama : FITRIA AFRIYANI

NIM : B.312.3618.0041

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul Tesis : Upaya Membangun Kinerja Pegawai Melalui Komitmen  
Organisasional Berbasis Modal Sosial Dan Disiplin Kerja  
(Studi Pada Pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang)

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Semarang.

#### **Dewan Penguji**

**Pembimbing I** : Dr. Indarto, SE, M.Si. (.....)

**Pembimbing II** : Dr. Drs. Djoko Santoso, M.Si (.....)

**Penguji** : Dr. Adiyati Utami, SE, MM. (.....)

Ditetapkan di : Semarang

Tanggal : 06 Maret 2022

## **PERNYATAAN KEASLIAN TESIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Luluk Wulan Sari, menyatakan bahwa Tesis dengan judul ” **UPAYA MEMBANGUN KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL BERBASIS MODAL SOSIAL DAN DISIPLIN KERJA** (Studi Pada Pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang)”, adalah hasil karya sendiri dan belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Studi Magister Manajemen ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawaban sepenuhnya berada pada saya.

Semarang, Maret 2022

Yang Membuat Pernyataan

Fitria Afriyani, SE  
NIM. B.312.3618.0041

## *MOTTO DAN PERSEMBAHAN*

### **MOTTO :**

- ❖ *“Hai orang-orang yang beriman, Jadikanlah sabar dan shalatmu Sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar” (Al-Baqarah: 153)*
- ❖ *Sabar dalam mengatasi kesulitan dan bertindak bijaksana dalam mengatasinya adalah sesuatu yang utama*

### **PERSEMBAHAN**

- *Suamiku dan Anak-anakku Tercinta yang yang senantiasa memberikan doa, perhatian, kasih sayang, dan semangat yang tiada henti.*
- *Teman-temanku yang selalu membantuku*
- *Almamaterku*

## ABSTRAKSI

Kinerja pegawai merupakan modal utama bagi suatu organisasi untuk dapat mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya. Banyak hal yang mendukung bagi sumberdaya manusia untuk memiliki kualitas dan kinerja yang baik, salah satunya adalah modal sosial, disiplin kerja dan komitmen organisasi. Fenomena atau masalah yang terjadi pada saat ini, diantaranya pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ada di Kecamatan Pedurungan Kota Semarang sebagian besar belum dapat diselesaikan tepat pada waktunya, hal ini akan berdampak pada kinerja organisasi. Tujuan diadakannya penelitian ini : Untuk menganalisis pengaruh modal sosial dan disiplin kerja terhadap komitmen organisasi dan dampaknya pada kinerja pegawai pada Kecamatan Pedurungan Kota Semarang

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang yaitu sebesar 99 pegawai. Penentuan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Sampel yang diambil sejumlah 97 pegawai. Analisis data menggunakan regresi linier berganda, uji t, koefisien determinasi dan analisis jalur.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel modal sosial terhadap komitmen organisasi, Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja terhadap komitmen organisasi, Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel modal sosial terhadap kinerja pegawai, Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dan Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil uji efek mediasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh modal sosial dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci : Modal Sosial, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai**

## **ABSTRACT**

*Employee performance is the main capital for an organization to be able to maintain and develop its existence. There are many things that support human resources to have good quality and performance, one of which is social capital, work discipline and organizational commitment. Phenomena or problems that occur at this time, including the implementation of existing activities in the Pedurungan District, Semarang City, most of them cannot be resolved on time, this will have an impact on organizational performance. The purpose of this study: To analyze the effect of social capital and work discipline on organizational commitment and its impact on employee performance in Pedurungan District, Semarang City.*

*The population in this study were all employees of the Pedurungan District, Semarang City, which was 99 employees. Determination of the sample is done by purposive sampling method. The samples taken were 97 employees. Data analysis used multiple linear regression, t test, coefficient of determination and path analysis.*

*The test results show that there is a positive and significant effect between the variables of social capital on organizational commitment, there is a positive and significant effect between the variables of work discipline on organizational commitment, there is a positive and significant effect between the variables of social capital on employee performance, there is a positive and significant influence between the variables work discipline on employee performance and There is a positive and significant influence between organizational commitment variables on employee performance. The results of the mediation effect test show that organizational commitment is able to mediate the effect of social capital and work discipline on employee performance.*

**Keywords :** *Social Capital, Work Discipline, Organizational Commitment, Employee Performance*

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan kesabaran dan kekuatan kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul **“UPAYA MEMBANGUN KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL BERBASIS MODAL SOSIAL DAN DISIPLIN KERJA** (Studi Pada Pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang)”.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pasca Sarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Semarang.

Tesis ini tidak akan tersusun tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak dalam bentuk moril maupun materiil, untuk itu penulis menghaturkan terima kasih dan rasa hormat kepada :

1. Bapak Dr. Ir. Supari, MT., selaku Rektor Universitas Semarang
2. Bapak Dr. Indarto, SE, MSi. selaku Ketua Program Pascasarjana (S-2) Universitas Semarang sekaligus dosen pembimbing Pertama yang telah memberikan bimbingan, petunjuk, dorongan dan perhatian kepada peneliti selama penyusunan sampai tersusunnya Tesis ini.
3. Ibu Dr. Yuli Budiati, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Semarang

4. Bapak Dr. Drs. Djoko Santoso, M.Si selaku dosen pembimbing kedua yang telah memberikan bimbingan, petunjuk, dorongan dan perhatian kepada peneliti selama penyusunan sampai tersusunnya Tesis ini.
5. Segenap dosen dan staf karyawan Program Pasca Sarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan petunjuk dan ilmu kepada peneliti.
6. Pimpinan dan staff Kecamatan Pedurungan Kota Semarang yang telah memberikan kesempatan dan membantu kelancaran Tesis ini.
7. Suami dan anak-anakku terima kasih atas dukungan do'anya dan telah memberikan dukungan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis.
8. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan Tesis ini.

Semoga amal dan budi baik yang telah diberikan kepada peneliti akan mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa. Akhir kata peneliti menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan Tesis ini masih banyak kekurangan, untuk itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun. Semoga Tesis ini bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang , Maret 2022  
Penulis,

FITRIA AFRIYANI, SE

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRAKSI .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	8
1.3. Tujuan Penelitian .....	8
1.4. Kegunaan Penelitian.....	9
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL</b>	
2.1.Landasan Teori .....	10
2.1.1. Manajemen Sumberdaya Manusia .....	10
2.1.2. Kinerja Pegawai .....	15
2.1.3. Modal Sosial.....	26
2.1.4. Disiplin Kerja .....	35

2.1.5. Komitmen Organisasi.....	38
2.2. Hubungan Logis antar Variabel dan Pengembangan	
Hipotesis.....	42
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	47
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Jenis Penelitian.....	50
3.2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	50
3.2.1 Variabel Penelitian .....	50
3.2.2 Definisi Operasional dan Indikator .....	51
3.3. Populasi dan Penentuan Sampel.....	53
3.4. Jenis dan Sumber Data .....	53
3.5. Metode Pengumpulan Data .....	53
3.6. Metode Pengolahan Data .....	54
3.7. Analisis Data .....	55
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Identitas Responden .....	62
4.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	61
4.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	63
4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	64
4.1.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	65
4.2 Deskripsi Hasil Persebaran Kuesioner .....	66
4.2.1 Modal Sosial .....	68
4.2.2 Disiplin Kerja.....	69
4.2.3 Komitmen Organisasi .....	70
4.2.4 Kinerja Pegawai.....	72

4.3	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	73
4.3.1	Uji Validitas.....	73
4.3.2	Uji Reliabilitas .....	75
4.4	Uji Asumsi Klasik.....	75
4.5	Analisis Regresi Linier Berganda .....	78
4.5.1	Analisis Regresi Linier Berganda Model Pertama .....	78
4.5.2	Analisis Regresi Linier Berganda Model Kedua.....	79
4.6	Pengujian Hipotesis.....	81
4.6.1	Pengujian Hipotesis Model Pertama.....	81
4.6.2	Pengujian Hipotesis Model Kedua .....	82
4.7	Koefisien Determinasi.....	83
4.7.1	Koefisien Determinasi Model Pertama.....	83
4.7.2	Koefisien Determinasi Model Kedua .....	83
4.8	Uji Sobel .....	85
4.9	Pembahasan.....	89
BAB V PENUTUP		
5.1	Kesimpulan .....	96
5.1.1	Kesimpulan Terhadap Masalah Penelitian.....	96
5.1.2	Kesimpulan Terhadap Hipotesis .....	97
5.2	Implikasi Penelitian .....	98
5.2.1	Implikasi Teoritis .....	98
5.2.2	Implikasi Manajerial .....	102
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	103
5.4	Agenda Penelitian Yang Akan Datang .....	104
DAFTAR PUSTAKA .....		105
KUESIONER .....		109

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Research Gap.....	4
Tabel 1.2 Penyelesaian waktu layanan sesuai SOP di Kecamatan Pedurungan Kota Semarang Tahun 2019.....	6
Tabel 3.1 Definisi Operasional.....	52
Tabel 4.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	62
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Umur .....	64
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan .....	65
Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama bekerja .....	66
Tabel 4.5 Analisis Angka Indeks Variabel Modal Sosial .....	68
Tabel 4.6 Analisis Angka Indeks Variabel Disiplin Kerja .....	69
Tabel 4.7 Analisis Angka Indeks Variabel Komitmen Organisasi .....	71
Tabel 4.8 Analisis Angka Indeks Variabel Kinerja Pegawai .....	72
Tabel 4.9 Hasil Perhitungan Validitas Indikator .....	74
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas.....	75
Tabel 4.11 Hasil Uji Kolmogrov Smirnov.....	76
Tabel 4.12 Uji Multikolinieritas Model Pertama.....	76
Tabel 4.13 Uji Multikolinieritas Model Kedua.....	77
Tabel 4.14 Uji Glejser Model Pertama .....	77
Tabel 4.15 Uji Glejser Model Kedua .....	78
Tabel 4.16 Analisis Regresi Berganda Model Pertama .....	78
Tabel 4.17 Analisis Regresi Berganda Model Kedua .....	80
Tabel 4.18 Koefisien Determinasi Model Pertama.....	83
Tabel 4.19 Koefisien Determinasi Model Kedua.....	84

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Hubungan antar Variabel Penelitian.....	49

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki kedudukan yang sangat penting dan menentukan keberhasilan bagi sebuah organisasi pemerintahan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, karena PNS merupakan Aparatur Negara, Abdi Negara, dan Abdi Masyarakat serta pelaksana pemerintah dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan sebagai usaha mewujudkan tujuan nasional. Kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional tergantung dari kesempurnaan Aparatur Negara dan kesempurnaan PNS.

Mewujudkan kinerja PNS yang berdaya guna, handal, profesional, dan bermoral sebagai penyelenggara pemerintahan yang menerapkan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik (*good governance*), maka PNS sebagai unsur aparatur negara dituntut untuk setia kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah, bersikap disiplin, jujur, adil, transparan, dan akuntabel dalam melaksanakan tugas. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan pembinaan pegawai yang terus menerus dan berkelanjutan yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja. Prestasi kinerja individu pegawai sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu diperlukan sistem penilaian kinerja yang dapat diandalkan, dan dapat dijadikan dasar

untuk penilaian kinerja dan pengembangan prestasi pegawai sesuai tujuan organisasi. Dengan demikian, setiap pegawai dapat menilai seberapa jauh kinerjanya telah menghasilkan prestasi yang diharapkan sesuai tujuan organisasi

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Kinerja Pegawai PNS yang bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir, yang dititikberatkan pada sistem kinerja pegawainya. Penilaian kinerja pegawai PNS diarahkan sebagai pengendalian perilaku kerja produktif yang diisyaratkan untuk mencapai hasil kerja yang disepakati. Penilaian kinerja pegawai PNS dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

Menurut Mathis dan Jackson (2015), Kinerja adalah seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja dari seseorang, sebuah proses secara keseluruhan dimana hasilnya dapat ditunjukkan bukti konkritnya dan dapat diukur. Menurut Siagian (2016), bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu : gaji, lingkungan kerja, modal sosial, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, serta komunikasi. Demikian pula dengan instansi, untuk mencapai kinerja pegawai ada faktor-faktor yang mempengaruhinya diantaranya modal sosial, komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Edy *et.al* (2013) menyatakan bahwa organisasi-organisasi mulai menyadari pentingnya interaksi serta hubungan yang baik antar pegawai

didalam pekerjaan. Eksistensi modal sosial pegawai menjadi penting karena mempengaruhi kinerja pegawai yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi. Hal inilah yang kemudian mendasari mengapa kemudian birokrasi pemerintah perlu mengadopsi penilaian kinerja dengan melihat faktor modal sosial yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil sebagai aktor utama didalam penyelenggaraan birokrasi pemerintah

Mangkunegara (2016) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Disiplin kerja merupakan suatu alat yang dapat mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi atau Lembaga guna mencapai tujuan yang didalamnya terdapat pimpinan sebagai penentu kebijakan dan pegawai sebagai pelaksana dari kebijakan tersebut, sehingga dalam pelaksanaannya dibutuhkan pegawai dapat berinteraksi. Disiplin kerja dimaksud mengatur tingkah laku Pegawai sehingga tingkah laku, perilaku maupun sikap pegawai dalam melakukan pekerjaan dapat diarahkan ke arah perilaku yang sesuai dengan harapan dan kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan. Disiplin kerja merupakan kewajiban pimpinan yang harus dilaksanakan untuk menciptakan kondisi kerja bagi setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, walaupun kinerja pegawai seringkali berbeda, sesuai dengan kecakapan yang dimilikinya.

Mus *et.al.* (2017) menyatakan bahwa komitmen Organisasi merupakan dorongan dalam diri individu untuk berbuat agar dapat menunjang keberhasilan organisasi dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi.

Suryani dan Budiono (2016) menyatakan komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasi adalah keinginan anggota organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Beberapa penelitian sebelumnya berkaitan dengan pengaruh modal sosial, disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai memperlihatkan adanya perbedaan atau kesenjangan dalam kesimpulan penelitiannya. Hasil penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 1.1**  
***Research Gap***

No	Issue	Pengaruh	Peneliti & Tahun
1	Terdapat hasil penelitian yang berbeda-beda mengenai pengaruh modal sosial terhadap kinerja pegawai	Positif & Signifikan	Edy et.al (2013), Cendani dan Tjahjaningsih (2015)
		Tidak Signifikan	Rusdiana dan Wijayanti (2014)
2	Terdapat hasil penelitian yang berbeda-beda mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai	Positif & Signifikan	Lusiana (2018)
		Tidak Signifikan	Setiawan (2013)

Sumber : Data yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 1.1 terdapat hasil penelitian Edy et.al (2013), Cendani dan Tjahjaningsih (2015) menyatakan bahwa modal sosial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian Rusdiana dan Wijayanti (2014) menyatakan modal sosial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Lusiana (2018) menyatakan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian

Setiawan (2013) menyatakan disiplin kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Terdapat hasil penelitian yang berbeda-beda mengenai pengaruh modal sosial dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan memasukkan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Berkaitan dengan obyek penelitian, Kecamatan Pedurungan Kota Semarang, saat ini menghadapi permasalahan pegawai di lingkungan instansi semakin kompleks yaitu sehubungan dengan pelaksanaan Peraturan Walikota Semarang Nomor 90 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan Kota Semarang, maka khususnya Kecamatan Pedurungan Kota Semarang dituntut untuk memperbaiki dan senantiasa melakukan reformasi menuju ke arah profesionalisme dan menunjang terciptanya pemerintahan yang baik (*good governance*). Namun demikian yang terjadi di Kecamatan Pedurungan Kota Semarang menunjukkan kondisi kinerja pegawai yang masih rendah dan masih perlu ditingkatkan, hal ini dilihat dari kondisi saat ini, yaitu:

1. Masih rendahnya tingkat produktivitas PNS dan belum optimalnya pelayanan PNS terhadap masyarakat. Objektivitas sistem penilaian kinerja masih dipertanyakan, termasuk belum diterapkannya *job description* secara rinci, pengukuran terhadap beban kerja, serta standar kompetensi jabatan serta
2. Lemahnya penyusunan pola karir yang berakibat sangat menyulitkan identifikasi kebutuhan diklat.

3. Pegawai belum dapat bekerjasama dengan baik untuk menyelesaikan pekerjaan.
4. Ketidaktepatan penempatan pegawai dalam jabatan karena mengutamakan (orientasi) persyaratan administratif pada pangkat dan DUK, padahal pangkat tidak selalu sejalan dengan kompetensi. Hal ini juga dipengaruhi salah satunya dikarenakan pengadaan/ rekrutmen yang tidak sesuai dengan kebutuhan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi.
5. Belum diterapkannya sistem *reward and punishment* secara tegas dan jelas dikalangan PNS. Berbagai peraturan disiplin PNS belum dilaksanakan secara konsisten

Sebagai data pendukung yang menggambarkan permasalahan pegawai, berikut ini disajikan tabel tentang jenis kegiatan dan target yang dicapai :

**Tabel. 1.2**  
**Penyelesaian waktu layanan sesuai Standart Operasional Prosedur (SOP) di Kecamatan Pedurungan Kota Semarang Tahun 2020**

No	Jenis Layanan	Jumlah	Memenuhi ketepatan waktu (Sesuai SOP)		Tidak memenuhi ketepatan waktu (Tidak sesuai SOP)	
			Jumlah	( % )	Jumlah	( % )
1	Pengembangan Fisik	15 Kegiatan	13	87%	2	13%
2	Kenaikan Pangkat	16 Sampel	15	94%	1	6%
3	Pembuatan Laporan	750 Sampel	734	98%	16	2%
4	Pelaksanaan Pekerjaan	410 Sampel	288	70%	122	30%
5	Perawatan Sarana/Prasarana	70 Kegiatan	63	90%	7	10%
6	Pelaksanaan Tupoksi	20 Kegiatan	20	100%	0	0%
		1.281 Kegiatan & Sampel	1133	88%	148	12%

Sumber : Kecamatan Pedurungan Kota Semarang, 2022

Berdasarkan tabel 1.2 dapat diketahui penyelesaian waktu layanan tidak sesuai *Standart Operasional Prosedur*, hal ini mengindikasikan pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang ada di Kecamatan Pedurungan Kota Semarang sebagian besar belum dapat diselesaikan tepat pada waktunya hal ini dikarenakan untuk pembuatan tugas-tugas yang sifatnya administratif ketersediaan komputer tidak sesuai dengan jumlah pekerjaan yang harus ditangani.

Tugas-tugas staf keseharian di Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. tidak sesuai dengan harapan masyarakat dimana terkadang ada masyarakat yang sudah berada di Kantor Kecamatan untuk mengurus surat namun pegawai yang berwenang belum juga tiba di kantor mengakibatkan si masyarakat harus menunggu sampai pegawai tersebut tiba di kantor. Dari indikasi tersebut, peneliti menduga bahwa ada permasalahan pada pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang. Jadi rendahnya kinerja disebabkan karena kurang terpenuhinya kebutuhan dan harapan pegawai yang disebabkan karena modal sosia, disiplin kerja dan komitmen organisasi yang kurang baik. Jika pegawai merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi tentu akan mempertahankan dan mengabdikan diri sepenuhnya pada sasaran dan tujuan organisasi. Untuk mencapai hasil kerja yang optimal maka pemeliharaan pegawai merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh instansi, mengingat pentingnya peranan sumber daya manusia.

## 1.2 Perumusan Masalah

Penurunan kinerja pegawai merupakan suatu masalah yang perlu diantisipasi dalam lingkungan Kecamatan Pedurungan Kota Semarang, agar proses pembinaan dan pengembangan pegawai berlangsung tanpa hambatan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Intansi harus meningkatkan kinerja pegawai melalui modal sosial, disiplin kerja dan komitmen organisasi. Mengacu pada fenomena empiris yang ditemukan di tempat penelitian serta maka masalah penelitian yang dirumuskan adalah “Bagaimana mengoptimalkan kinerja pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang?”. Rumusan masalah yang telah dirumuskan memerlukan pendekatan untuk menjawabnya.

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dipaparkan, oleh sebab itu, kemudian muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah modal sosial berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
3. Apakah modal sosial berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai ?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan :

1. Menganalisis pengaruh modal sosial terhadap komitmen organisasi.
2. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap komitmen organisasi.

3. Menganalisis pengaruh modal sosial terhadap kinerja pegawai.
4. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
5. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat antara lain :

1. Kegunaan teoritis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan, terutama yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Kegunaan praktis

- a. Bagi para akademis, dapat digunakan sebagai masukan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai.
- b. Bagi Kecamatan Pedurungan Kota Semarang, dapat dijadikan pertimbangan bagi manajemen untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai
- c. Bagi Pemerintah Kota Semarang, penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi pemikiran untuk mencari solusi yang lebih baik untuk mengatasi kendala-kendala yang dihadapi dalam penilaian kinerja PNS.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumberdaya Manusia**

Menurut Hasibuan (2016) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan. Sedangkan menurut Stoner dalam (Ramadhan, 2018) manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat dikatakan bahwa manajemen adalah suatu ilmu atau seni dalam mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya untuk mencapai suatu tujuan organisasi organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien.

Fungsi dasar manajemen menurut (Sukarna, 2017) dibagi menjadi empat, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan). Keempat fungsi dasar manajemen ini biasanya disingkat POAC, yaitu:

##### 1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah memilih fakta dan menghubungkan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi

untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

## 2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian ialah penentuan, pengelompokan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai), kegiatan-kegiatan, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

## 3. *Actuating* (Pelaksanaan/Penggerakan)

Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan. Definisi di atas terlihat bahwa tercapai atau tidaknya tujuan tergantung kepada bergerak atau tidaknya seluruh anggota kelompok manajemen, mulai dari tingkat atas, menengah sampai kebawah. Segala kegiatan harus terarah kepada sasarannya, mengingat kegiatan yang tidak terarah kepada sasarannya hanyalah pemborosan terhadap tenaga kerja, uang, waktu dan materi atau dengan kata lain pemborosan terhadap *tools of management*. Jika hal ini terjadi sudah bisa dipastikan merupakan *mis-management*.

Tercapainya tujuan bukan hanya tergantung kepada *planning* dan *organizing* yang baik, melainkan juga tergantung pada pergerakan dan pengawasan. Perencanaan dan pengorganisasian hanya merupakan landasan yang kuat untuk adanya pergerakan yang terarah kepada sasaran yang dituju. Pergerakan tanpa *planning* tidak akan berjalan efektif karena dalam perencanaan itulah ditentukan tujuan, *budget*, *standart*, metode kerja, prosedur dan program.

#### 4. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu *standart*, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilamana perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan *standart*.

### **2.1.2 Manajemen Sumberdaya Manusia**

Menurut Sutrisno (2016) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Hasibuan (2016) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017)

menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dalam mengatur dan merencanakan serta memproses hubungan dan peranan seorang individu atau karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab terhadap perusahaan dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

Menurut Hasibuan (2016) peranan Manajemen Sumber daya Manusia adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

### **2.1.3 Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai mengacu pada prestasi yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang diterapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat (Warongan, 2014). Kinerja menurut Supiyanto (2015) mendefinisikan bahwa kinerja sebagai apa yang dilakukan dan tidak dilakukan personel yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

Menurut Mangkunegara (2016) definisi kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Nawawi (2015) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil

pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material. Kinerja karyawan menunjuk pada karakteristik pekerjaan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugas atau pekerjaannya berdasarkan kemampuan kerja baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Mangkunegara (2016) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam

menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Nugroho, dkk (2016) menyatakan bahwa ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja:

1. Faktor Individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang
2. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
3. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*)

Mathis dan Jackson (2015) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi:

#### 5. Kinerja Karyawan Individual

##### a. Faktor Kinerja Individual

Faktor yang mempengaruhi bagaimana individu bekerja meliputi:

##### 1) Kemampuan Individual

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat ketrampilan yang dimiliki oleh seseorang baik berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis maka karyawan tersebut akan menghasilkan yang baik pula.

## 2) Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan bagi karyawan adalah ketika kerja, kehadiran, dan motivasinya.

## 3) Lingkungan Organisasional

Dalam dukungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi karyawan meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen.

Hubungan ketiga faktor ini diakui secara luas dalam literature manajemen sebagai: Kinerja (*Performance - P*) = Kemampuan (*Ability-A*) x Usaha (*Effort-E*) x Dukungan (*Support-S*)

### b. Motivasi Individual

Motivasi adalah keinginan dalam diri seorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Konsep ekuitas dan harapan menunjukkan bahwa motivasi bersifat kompleks dan pribadi, tetapi strategi dan taktik. Manajerial harus komprehensif agar dapat menyampaikan ekuitas dan harapan individu.

## 6. Hubungan Individual/Organisasi

Karena kondisi ekonomi jangka panjang sebagian besar organisasi mendasarkan pada usaha para karyawan yang memiliki kapabilitas yang sesuai dan motivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, organisasi yang telah berulang kali berhasil menunjukkan bahwa hubungan individual benar-benar berarti dan harus diatur dengan efektif.

## 7. Kepuasan Kerja dan Disiplin kerjaonal

Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. Interaksi individu dan pekerjaan menentukan tingkat kepuasan/ketidakpuasan kerja dan disiplin kerjaonal. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan atau berkomitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk meninggalkan organisasi, mungkin lewat ketidakhadiran atau perputaran secara permanen.

## 8. Retensi Sumber Daya Manusia

Upaya untuk mempertahankan karyawan telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi. Mudah-mudahan, dengan perputaran yang lebih rendah, setiap individu yang dipelihara berarti berkurangnya satu orang yang harus direkrut, diseleksi, dan dilatih. Selain itu, kinerja organisasional dan individual ditingkatkan dengan kontinuitas karyawan yang mengetahui pekerjaan, rekan kerja, layanan dan produk organisasi mereka, serta pelanggan perusahaan tersebut. Selain itu, kontinuitas karyawan memberikan “kesan karyawan” yang lebih baik untuk menarik dan memelihara individu yang lain

Menurut Peraturan Pemerintah No 46 Tahun 2011 dan Perka BKN No 1 Tahun 2013 yang diberlakukan mulai tanggal 1 Januari 2014 maka penilaian kinerja PNS mulai 1 Januari 2014 maka penilaian kinerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistimatis yang dilakukan oleh pejabat penilai sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai. Tata cara penilaian kinerja pegawai adalah dengan menilai dua unsur, yaitu:

## 1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Sasaran Kerja Pegawai adalah rencana kerja pegawai yang disusun berdasarkan rencana kerja tahunan instansi dan target yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan oleh seorang PNS. Penilaian kinerja dengan menggunakan SKP ini meliputi beberapa aspek yaitu kuantitas, kualitas, waktu dan biaya sesuai dengan karakteristik, sifat dan jenis kegiatan pada masing-masing instansi

### a. Aspek Kuantitas

Kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya dan dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

### b. Aspek Kualitas

Kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Yang dimaksud ketepatan adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Yang dimaksud dengan kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya. Yang dimaksud kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

### c. Aspek Waktu

Ketepatan waktu berhubungan dengan waktu penyelesaian tugas (pekerjaan) sesuai dengan waktu yang diberikan. Visi dan misi suatu organisasi akan tercapai apabila pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai

dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, yaitu ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan pekerjaan selesai pada saat dibutuhkan.

#### d. Aspek Biaya

Dalam melaksanakan tugasnya para pegawai diharapkan dapat menggunakan segala sumber daya keuangan yang ada di dalam organisasi yang bersangkutan untuk membantu penyelesaian tugas pekerjaan baik dari segi waktu maupun hasil kerja.

Ketentuan lebih lanjut mengenai Sasaran Kerja Pegawai diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Sasaran Kerja Pegawai memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilakukan harus didasarkan pada tugas dan fungsi, wewenang, tanggung jawab dan uraian tugasnya secara umum telah ditetapkan dalam struktur organisasi dan tata kerja (SOTK).

## 2. Perilaku Kerja

Selain dengan SKP, penilaianm kerja juga diukur dengan indicator perilaku kerja. Indikator yang digunakan adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan khusus bagi pejabat struktural yaitu kepemimpinan. Aspek-aspek penilaian perilaku kerja yang

tercantum pada Pasal 12 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 adalah :

a. Orientasi Pelayanan

Sikap dan perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait dan/atau instansi lain.

b. Integritas

Kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.

c. Komitmen

Kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan Pegawai Negeri Sipil untuk mewujudkan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang dan/atau golongan.

d. Disiplin

Kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

e. Kerja Sama

Kemauan dan kemampuan Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang

ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

f. Kepemimpinan

Kemampuan dan kemauan Pegawai Negeri Sipil untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi

Indikator kinerja menurut pendapat Sudirjo (2013) yakni: prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama dan prakarsa. Cendani dan Tjahjaningsih (2015) menjelaskan kinerja pegawai dibagi menjadi 4 dimensi yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu dan efektivitas.

Indikator kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson (2015) adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas Kerja

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja normal) dengan kemampuan sebenarnya.

2. Kualitas Kerja

Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.

3. Pemanfaatan Waktu

Pemanfaatan waktu yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.

#### 4. Tingkat Kehadiran

Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.

#### 5. Kerjasama

Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik.

Dimensi kinerja pegawai menurut Sugiyono (2016), yaitu ;

##### 1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.

##### 2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

##### 3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan *background* pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini

ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

#### 4. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

#### 5. Kreatifitas (*Creativity*)

Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

#### 6. Inovasi (*Inovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

#### 7. Inisiatif (*initiative*)

Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan

sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

#### **2.1.4 Modal Sosial**

Teori modal sosial pertama kali diperkenalkan secara sistematis oleh Bourdieu pada tahun 1972 dan Coleman tahun 1988 (Hauberer, 2011). Definisi mendasar yang diperkenalkan adalah modal sosial merupakan sumber daya yang melekat dalam hubungan sosial. Individu yang terlibat dalam hubungan sosial dapat mempergunakan sumber daya sosial ini untuk kepentingan pribadi maupun kelompok. Sejumlah intelektual menggunakan teori modal sosial sebagai salah satu bahan diskusi penting yang mempertemukan berbagai disiplin ilmu. Berbeda dengan dua modal lainnya yang lebih dulu populer dalam bidang ilmu sosial, yakni modal ekonomi (*economic/financial capital*) dan modal manusia (*human capital*), modal sosial akan berfungsi jika sudah berinteraksi dengan struktur sosial. Modal ekonomi yang dimiliki seseorang/perusahaan mampu melakukan kegiatan (ekonomi) tanpa harus terpengaruh dengan struktur sosial, demikian pula halnya dengan modal manusia

Supriyono (2010) mendefinisikan modal sosial sebagai serangkaian nilai-nilai atau norma-norma informal yang dimiliki bersama di antara para anggota suatu kelompok yang memungkinkan terjalinnya kerja sama di antara mereka. Modal sosial sebagai hubungan-hubungan yang tercipta dan norma-norma yang membentuk kualitas dan kuantitas hubungan sosial dalam

masyarakat dalam spectrum yang luas, yaitu sebagai perekat sosial (*social glue*) yang menjaga kesatuan anggota kelompok secara bersama-sama.

Field (2015) mengatakan modal sosial adalah jumlah sumber daya, aktual atau maya, yang berkumpul pada seseorang individu atau kelompok karena memiliki jaringan tahan lama berupa hubungan timbal balik perkenalan dan pengakuan yang sedikit banyak terinstitusionalisasikan.

Rusdiana dan Wijayanti (2014) menyatakan modal sosial suatu bentuk modal yang terdapat sumber daya atau aset yang dimiliki karyawan dengan mengacu kepada norma-norma perusahaan dan dijalankan secara berkelompok yang dapat diinvestasikan dimasa datang yang diharapkan dapat mencapai suatu beragam tujuan.

Modal sosial adalah hubungan yang terjadi dan diikat oleh suatu kepercayaan (*trust*), saling pengertian (*mutual understanding*), dan nilai-nilai bersama (*shared value*) yang mengikat anggota kelompok untuk membuat kemungkinan aksi bersama secara efisien dan efektif (Putra, 2016).

Modal social adalah jumlah sumber-sumber daya, aktual atau virtual (tersirat) yang berkembang pada seorang individu atau sekelompok individu karena kemampuan untuk memiliki suatu jaringan yang dapat bertahan lama dalam hubungan-hubungan yang lebih kurang telah diinstitusikan berdasarkan pengetahuan dan pengenalan timbal balik (Hasbullah, 2014).

Hakikat modal sosial adalah hubungan sosial yang terjalin dalam kehidupan sehari-hari warga masyarakat. Hubungan sosial mencerminkan hasil interaksi sosial dalam waktu yang relatif lama sehingga menghasilkan

jaringan, pola kerjasama, pertukaran sosial, saling percaya, termasuk nilai dan norma yang mendasari hubungan sosial tersebut.

Suryanto (2011) menjelaskan konsep yang digunakan dalam modal sosial terdiri dari kepercayaan, norma, dan jaringan. Sedangkan konsep tambahan terdiri dari tindakan sosial, interaksi sosial dan sikap.

#### 1. Kepercayaan

*Trust* dalam bahasa Inggris merupakan kata kerja. Sebagai kata benda *trust* berarti kepercayaan, keyakinan atau juga rasa percaya. Sedangkan kata kerja, *trust* berarti proses mempercayai sesuatu yang jelas sarasannya. Kepercayaan dalam modal sosial menunjuk pada hubungan antara dua pihak atau lebih yang mengandung harapan yang menguntungkan salah satu atau kedua belah pihak melalui interaksi sosial.

#### 2. Norma

Norma tidak dapat dipisahkan dari jaringan dan kepercayaan. Jika struktur jaringan itu terbentuk karena pertukaran sosial yang terjadi antara dua orang. Sifat norma kurang lebih sebagai berikut:

a. *Pertama*, norma itu muncul dari pertukaran yang saling menguntungkan. Artinya jika pertukaran dinikmati satu pihak maka tidak akan terjadi pertukaran selanjutnya. Kalau dalam pertukaran pertama keduanya saling menguntungkan, akan muncul pertukaran yang kedua dan pertukaran selanjutnya. Kalau dari beberapa kali pertukaran prinsip saling menguntungkan dipegang teguh, dari situ

muncullah norma dalam bentuk kewajiban sosial, yang intinya membuat kedua belah pihak merasa diuntungkan dari pertukaran itu.

- b. *Kedua*, norma bersifat resiprokal, artinya isi norma menyangkut hak dan kewajiban kedua belah pihak yang dapat menjamin keuntungan yang diperoleh dari suatu kegiatan tertentu.
- c. *Ketiga*, jaringan yang terbina lama dan menjamin keuntungan kedua belah pihak secara merata, akan memunculkan norma keadilan.

### 3. Jaringan

Jaringan dan fungsinya terhadap pencapaian suatu tujuan tidak terlepas dari kepercayaan. Jaringan (*network*), pada dasarnya adalah jaring yang berhubungan satu sama lain melalui simpul-simpul (ikatan). Dasar ini (*net*) digabung dengan kerja (*work*). Kalau digabung itu diberi arti maka tekanannya ada pada kerjanya, bukan pada jaringannya, sehingga muncullah arti: kerja (bekerja) dalam hubungan antara simpul-simpul seperti halnya jaring (*net*). Kerja jaring (jaringan) kalau dipakai sebagai analogi untuk menjelaskan jaringan yang digunakan dalam teori modal sosial, artinya kurang lebih sebagai berikut:

- a. *Pertama*, ada ikatan antar simpul (orang atau kelompok) yang dihubungkan dengan media (hubungan sosial). Hubungan sosial ini diikat dengan kepercayaan, boleh dalam bentuk strategik, boleh pula dalam bentuk moralistik.
- b. *Kedua*, ada kerja antar simpul (orang atau kelompok) yang melalui media hubungan sosial menjadi satu kerjasama.

- c. *Ketiga*, seperti halnya sebuah jaring (yang tidak putus) kerja yang terjalin antar simpul itu pasti kuat menahan menahan beban bersama.
- d. *Keempat* adalah dalam kerja jaring itu ada ikatan yang tidak dapat berdiri sendiri. Jika salah satu simpul putus maka jaringan tidak dapat berfungsi sampai diperbaiki lagi. Analogi ini tidak seluruhnya tepat, terutama kalau orang yang membentuk jaringan itu hanya dua saja.
- e. *Kelima*, (benang atau kawat) dan simpul tidak dapat dipisahkan, atau antara orang-orang dan hubungannya tidak dapat dipisahkan.
- f. *Keenam*, ikatan atau pengikat (simpul) dalam kapital sosial adalah norma yang mengatur dan menjaga bagaimana ikatan dan mediana itu dipelihara dan dipertahankan.

Field (2015) mengemukakan perbedaan antara dua bentuk dasar modal sosial yaitu menjembatani (inklusif) dan mengikat (eksklusif). Modal sosial yang menjembatani cenderung menyatukan individu dari beragam ranah sosial. Hubungan-hubungan yang menjembatani tersebut berperan dalam penyediaan aset-aset eksternal dan bagi penyebaran informasi. Kemudian bentuk modal sosial yang mengikat adalah modal sosial yang cenderung mendorong identitas eksklusif dan mempertahankan homogenitas suatu masyarakat.

Rusdiana dan Wijayanti (2014) menjelaskan dimensi yang digunakan untuk modal sosial adalah memelihara kolaborasi, nilai-nilai perilaku dan norma, hubungan kompetitif.

Cendani dan Tjahjaningsih (2015) menyatakan modal sosial yang merupakan serangkaian nilai-nilai atau norma-norma informal yang dimiliki bersama di antara para anggota suatu kelompok yang memungkinkan terjalinnya kerja sama di antara mereka. Modal sosial memiliki tiga indikator yaitu struktural, kognitif dan relasional

#### 1. Struktural

Struktural menyangkut pola hubungan antar anggota jaringan yang dapat dilihat dari konfigurasi, hirarki, dan sebagainya. Struktural diukur dengan indikator sebagai berikut :

- a. Para pegawai selalu melakukan tegur sapa
- b. Menjaga hubungan baik
- c. Melibatkan diri pada setiap kegiatan.

#### 2. Kognitif

Kognitif mengacu kepada berbagai sumberdaya yang menyediakan simbol komunikasi, cara interpretasi, dan sistem artian yang dipakai bersama oleh anggota jaringan. Kognitif diukur dengan indikator sebagai berikut :

- a. Pegawai selalu menjaga kebersamaan
- b. Mempunyai pemahaman yang sama tentang visi organisasi
- c. Mempunya pemahaman yang sama tentang perilaku pimpinan

#### 3. Relasional

Relasional merujuk kepada sifat hubungan (misalnya rasa hormat, saling menghargai, dan persahabatan) yang menentukan perilaku anggota jaringan. Relasional diukur dengan indikator sebagai berikut :

- a. Pegawai membantu teman jika kesulitan
- b. Percaya teman kerja akan menepati janji
- c. Percaya dengan kemampuan rekan kerja.

Ubaididillah (2017) menjelaskan dimensi yang digunakan untuk mengukur modal sosial adalah sebagai berikut :

1. Struktural

- a. Kesiediaan bekerjasama dengan rekan kerja
- b. Ikut terlibat dalam penyelesaian konflik
- c. Kemauan bersosialisasi
- d. Ikut menginformasikan informasi
- e. Memilah komunikasi kerja dan di luar kerja
- f. Aktif mengikuti kegiatan ekstra kerja

2. Relasional

- b. Percaya dengan rekan sesama kerja
- c. Kepedulian dengan rekan kerja
- d. Turut membantu bila dibutuhkan
- e. Dapat memahami kesalahan rekan sesama kerja
- f. Percaya akan dibantu rekan kerja lain
- g. Kesiediaan untuk dikritik
- h. Legowo dengan kegagalan
- i. Kekeluargaan dengan rekan sesama kerja

### 3. Kognitif

- a. Kesepemahaman bahasa dan nilai institusi
- b. Kesepemahaman visi, misi organisasi
- c. Kesepemahaman nilai yang dijalankan organisasi
- d. Kesepemahaman aturan organisasi

Field (2015) mendefinisikan bahwa modal sosial sebagai bagian dari organisasi sosial, seperti kepercayaan, norma, dan jaringan, yang dapat memperbaiki efisiensi masyarakat untuk kepentingan bersama. Indikator yang digunakan untuk mengukur modal sosial adalah sebagai berikut :

#### 1. Jaringan

Untuk memperoleh manfaat modal sosial, setiap individu harus memelihara dan memperluas jejaring sosial. Keduanya dapat dilakukan dengan menjadi bagian dalam kelompok sosial dan aktif berpartisipasi dalam berbagai kegiatan. Semakin besar dan banyak jejaring sosial yang terbentuk, semakin terbuka kesempatan seseorang untuk mengakses dan memanfaatkan modal sosial yang ada dalam jejaring. Jaringan diukur berdasarkan indikator (Pratiwi, 2017):

- a. Pegawai selalu berpartisipasi aktif dalam menyelesaikan konflik-konflik yang muncul di dalam kantor kecamatan.
- b. Pegawai selalu mengikuti kegiatan-kegiatan informal (rekreasi, jalan pagi bersama) yang diadakan kantor dalam rangka meningkatkan hubungan kedekatan pegawai/staf kecamatan.
- c. Jabatan selalu menjadi pembatas dalam berkomunikasi di dalam kantor.

## 2. Kepercayaan

Rasa percaya merupakan unsur utama pembentuk modal sosial. Tanpa adanya rasa percaya antar individu, maka sulit terjadi interaksi sosial apalagi hubungan sosial yang baik. Rasa percaya antar individu dalam suatu hubungan sosial dapat dipandang dalam dua sisi yang berbeda, yaitu sebagai input sekaligus output modal sosial. Grootaert, dkk (2014) menyebutkan rasa percaya merupakan input modal sosial karena dengan adanya rasa saling percaya antar individu menjadi landasan terjalinnya interaksi sosial yang mengarah kepada hubungan sosial yang lebih erat antar anggota masyarakat. Di sisi lain, kuantitas dan kualitas interaksi sosial seperti lamanya hubungan sosial yang telah terjalin akan meningkatkan rasa percaya antar individu. Kepercayaan diukur berdasarkan indikator (Pratiwi, 2017) :

- a. Pegawai selalu mempercayai rekan kerja Pegawai.
- b. Pegawai selalu percaya bahwa rekan kerja Pegawai akan membantu jika Pegawai menemui kesulitan dalam perkerjaan.
- c. Pegawai dan rekan kerja saling menghargai dalam memberikan pendapat dan saran satu sama lain secara terbuka.
- d. Pegawai selalu menghargai kebersamaan dengan rekan kerja yang berbeda suku dan agama.

## 3. Norma

Norma adalah sekumpulan aturan yang diharapkan dipatuhi dan diikuti oleh anggota masyarakat pada suatu entitas sosial tertentu. Aturan-aturan

kolektif tersebut biasanya tidak tertulis tapi dipahami oleh setiap anggota masyarakat dan menentukan pola tingkah laku yang diharapkan dalam konteks hubungan social. Norma diukur berdasarkan indikator (Pratiwi, 2017)

- a. Pertemuan (rapat) dilakukan tepat waktu
- b. Pegawai selalu mematuhi peraturan yang ditetapkan di dalam kantor kecamatan secara disiplin.
- c. Pegawai selalu berusaha bekerja untuk mencapai visi, misi, dan tujuan kantor kecamatan ini.

### **2.1.5 Disiplin Kerja**

Disiplin merupakan suatu hal yang sangat penting bagi suatu organisasi atau perusahaan dalam mempertahankan atau melangsungkan kehidupannya. Hasibuan (2016), menyatakan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan dan norma-norma yang berlaku.

Sutrisno (2016), mendefinisikan bahwa disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Menurut Darmawan (2016) Disiplin kerja sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai peraturan dari organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak.

Menurut Rivai dan Sagala (2016) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah sebuah perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Penerapan disiplin yang baik dapat mencerminkan kinerja yang bagus dan mempunyai rasa tanggung jawab yang besar atas tugasnya. Kurangnya disiplin didalam manajemen suatu perusahaan juga dapat mengakibatkan kerugian bahkan jatuhnya perusahaan itu sendiri. Untuk Mewujudkan tujuan perusahaan, yang pertama harus segera dibangun dan ditegakan diperusahaan tersebut adalah kedisiplinan pegawainya.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa disiplin kerja merupakan sikap atau tingkah laku yang menunjukkan kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi atau organisasinya baik yang tertulis maupun tidak tertulis sehingga diharapkan pekerjaan yang dilakukan efektif dan efisien.

Menurut Mangkunegara (2016), mengemukakan bahwa jenis-jenis disiplin kerja yaitu :

1. Disiplin *Preventif*

Merupakan upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja dan aturan yang telah digariskan oleh perusahaan, Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai

berdisiplin diri. Dengan cara Preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

## 2. Disiplin *Korektif*

Merupakan suatu upaya menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

## 3. Disiplin *Progresif*

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

Indikator disiplin kerja menurut Siswanto (2014) antara lain :

### 1. Frekuensi Kehadiran

Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

### 2. Tingkat Kewaspadaan

Pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi baik terhadap dirinya maupun terhadap pekerjaannya.

### 3. Ketaatan Pada Standar Kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang pegawai diharuskan mentaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

#### 4. Ketaatan Pada Peraturan Kerja

Hal ini dimaksud untuk kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

#### 5. Etika Kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai

Setiawan (2013) menjelaskan indikator disiplin kerja ialah (1) selalu hadir tepat waktu (2) selalu mengutamakan presentase kehadiran (3) selalu mentaati ketentuan jam kerja (4) selalu mengutamakan jam kerja yang efisien dan efektif (5) memiliki keterampilan kerja pada bidang tugasnya (6) Memiliki semangat kerja yang tinggi (7) memiliki sikap yang baik (8) selalu kreatif dan inovatif dalam berkerja.

### **2.1.6 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2015). Moorhead dan Griffin (2016) mengatakan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Zelvia (2015) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan- tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Nanda (2013), mendefinisikan komitmen organisasi adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi akan meningkatkan perasaan karyawan akan kesesuaiannya terhadap organisasi (Oka, 2015). Komitmen karyawan terhadap organisasi mereka sangat penting, karena kepentingan karyawan, tujuan dan kebutuhan harus pas dengan orang-orang dari organisasi sehingga dapat bekerja secara efisien (Oka, 2015).

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana karyawan memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional.

Luthans (2015) memberikan pedoman khusus untuk meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan :

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia.

Membuat aturan tertulis, memperkerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.

2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi anda.

Memperjelas misi dan ideologi; berkarisma; dan menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai; menekankan orientasi berdasarkan nilai stres dan pelatihan; membentuk tradisi.

3. Menjamin keadilan organisasi.

Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif; menyediakan komunikasi dua-arah yang ekstensif.

4. Menciptakan rasa komunitas.

Membangun homogenitas berdasarkan nilai; keadilan; menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim; berkumpul bersama.

5. Mendukung perkembangan karyawan.

Melakukan aktualisasi; memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama; memajukan dan memberdayakan; mempromosikan dari dalam; menyediakan aktivitas perkembangan; menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

Rusdiana dan Wijayanti (2014) menjelaskan indikator komitmen organisasi yaitu :

1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi
2. Kebanggaan terhadap organisasi, kepedulian terhadap organisasi
3. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi
4. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi
5. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.

Luthans (2015), mengemukakan tiga dimensi dan indikator dari komitmen organisasi yaitu :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya, diukur dengan indikator sebagai berikut : (Mas'ud, 2004)

- a. Bahagia menghabiskan sisa karir di organisasi.
- b. Merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi.
- c. Merasa terikat secara emosional pada organisasi.
- d. Organisasi ini memiliki arti yang sangat besar

2. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen normatif (*normative commitment*) merupakan komitmen karyawan terhadap organisasinya karena kewajibannya untuk bertahan dalam organisasi, diukur dengan indikator sebagai berikut : (Mas'ud, 2004)

- a. Sangat berat bagi untuk meninggalkan organisasi ini sekarang, sekalipun menginginkannya.
  - b. Terganggu jika memutuskan ingin meninggalkan organisasi saat ini.
  - c. Tetap bekerja di organisasi merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan.
  - d. Salah satu akibat serius meninggalkan organisasi ini adalah langkanya peluang alternatif yang ada
3. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) merupakan kemauan untuk berusaha bagi organisasi, diukur dengan indikator sebagai berikut :  
(Mas'ud, 2004)

- a. Sekarang orang terlalu sering berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain.
- b. Berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain tampaknya tidak etis
- c. Percaya loyalitas adalah penting
- d. Dididik untuk percaya terhadap nilai tetap setia pada satu organisasi.

## **2.2 Hubungan Logis Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1 Pengaruh modal sosial terhadap komitmen organisasi**

Cendani dan Tjahjaningsih (2015) mendefinisikan modal sosial sebagai serangkaian nilai-nilai atau norma-norma informal yang dimiliki bersama di antara para anggota suatu kelompok yang memungkinkan terjalinnya kerja sama di antara mereka. Sumber daya manusia yang ada

dalam suatu instansi memiliki keanekaragaman yang cukup tinggi menjadi salah satu bentuk modal yaitu modal sosial. Individu pegawai yang memiliki modal sosial yang kuat, akan lebih mudah untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dan juga bantuan dari rekan kerjanya sehingga membuat pegawai memiliki kesamaan dengan rekan-rekan pegawai tentang visi dan tujuan instansi, memiliki kesamaan komitmen terhadap pencapaian tujuan instansi.

Kesamaan pemahaman dengan rekan-rekan pegawai tentang cerita-cerita terkait bagaimana organisasi instansi mencapai kesuksesan atau mengatasi persoalan/kendala yang dihadapi dan kesamaan dengan rekan-rekan tentang isu-isu atau topik-topik yang terjadi di instansi sehingga dapat meningkatkan bentuk komitmen terhadap profesinya, karena merasakan suatu tanggungjawab atau kewajiban moral untuk memelihara hubungan, sebagai bentuk tanggungjawab terhadap profesinya. Penelitian terdahulu Hartanti (2017) membuktikan adanya pengaruh secara positif dan signifikan modal sosial terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Modal sosial berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

### **2.2.2 Pengaruh disiplin kerja terhadap komitmen organisasi**

Disiplin pegawai yang baik juga akan membantu tercapainya tujuan organisasi, sedangkan disiplin yang rendah akan memperlambat pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu disiplin kerja dalam instansi perlu ditegakkan, karena dengan disiplin maka akan ada aturan-aturan secara tertulis yang harus dijalankan dan ditaati oleh semua pegawai baik oleh atasan maupun

bawahan. Pelaksanaan faktor kedisiplinan dalam instansi akan membantu pegawai dalam mengarahkan dan membimbing mereka sehingga perilaku pegawai dalam menjalankan kegiatan dapat dikontrol, apakah sudah dijalankan sesuai dengan aturan-aturan yang disepakai yang diharapkan hal tersebut akan menjadikan pegawai menjadi bertanggung jawab serta tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya yang diharapkan hal ini akan berdampak pada peningkatan komitmen organisasi.

Disiplin kerja yang tinggi dalam pegawai juga akan berdampak pada komitmen pegawai dalam organisasi. Dengan adanya budaya disiplin yang dimiliki oleh pegawai, artinya mereka dapat bekerja dengan baik serta berusaha selalu mematuhi semua aturan-aturan yang telah disepakati. Bagi pihak instansi dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai, maka banyak langkah yang harus ditempuh, misalnya dengan memperbaiki kondisi dan situasi yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut sehingga hal ini akan berdampak pada komitmen pegawai. Penelitian yang dilakukan Liana & Irawati (2014), Astuti (2018) membuktikan adanya pengaruh secara positif dan signifikan disiplin kerja terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Disiplin kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

### **2.2.3 Pengaruh modal sosial terhadap kinerja pegawai**

Cendana (2015) menyatakan bahwa pegawai yang selalu melakukan tegur sapa, menjaga hubungan baik, melibatkan diri pada setiap kegiatan, selalu menjaga kebersamaan, mempunyai pemahaman yang sama tentang visi

organisasi, teman membantu jika ada kesulitan, dan percaya dengan kemampuan rekan kerja. Hal ini akan memberikan semangat dan dorongan pegawai untuk aktif bekerja sehingga kinerjanya dapat dicapai dengan baik.

Rusdiana dan Wijayanti (2014) menyatakan bahwa Modal sosial (*social capital*) sedang berkembang saat ini. Berkembangnya konsep ini didasari pemahaman bahwa modal sosial akan berpengaruh pada kinerja. Modal sosial yang dimiliki oleh sebuah perusahaan dapat memberikan keunggulan bersaing. Teori modal sosial mendiskusikan bagaimana hubungan-hubungan sosial yang dimiliki organisasi dapat berpengaruh pada sumberdaya dan kinerja yang dimilikinya. Pendapat ini didukung oleh Edy et al. (2013) dan Cendani dan Tjahjaningsih (2015) yang menyimpulkan bahwa modal sosial merupakan prediktor yang baik bagi kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Modal sosial berpengaruh terhadap Kinerja pegawai.

#### **2.2.4 Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai**

Kinerja yang tinggi merupakan salah satu keunggulan kompetitif organisasi. Kinerja sangat tergantung pada sumberdaya manusia yang tinggi dan moral yang baik. Sumber daya manusia yang baik dapat terlihat dengan kinerja pegawai yang baik dan meningkat. Menurut Mangkunegara (2016) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Salah satu usaha untuk

meningkatkan kinerja pegawai yaitu dengan memperhatikan disiplin kerja pegawai.

Rivai dan Sagala (2016) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja di organisasi melalui disiplin diri karena disiplin diri sangat besar perannya dalam mencapai tujuan organisasi. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawainya. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi pegawai akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja untuk meningkatkan kinerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian Lusiana (2018) menyatakan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>4</sub>: Disiplin kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai.

#### **2.2.5 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai**

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang

individu (Kharis, 2014). Komitmen organisasi yang berupa keyakinan, Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi yang tinggi akan berdampak baik bagi perusahaan berupa kinerja yang akan semakin baik karena kesadaran pegawai akan tujuan perusahaan tersebut. Beberapa penelitian telah dilakukan dan ditemukan adanya hubungan yang positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Komitmen mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Tingginya komitmen akan berimbas pada kinerja pegawai yang semakin meningkat. Komitmen dari seorang pegawai terhadap organisasinya dapat menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut. Hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Rusdiana (2014), Liana & Irawati (2014), Lanjar (2017), Yamin (2018) diperoleh hasil bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>5</sub>: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai.

### **2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis**

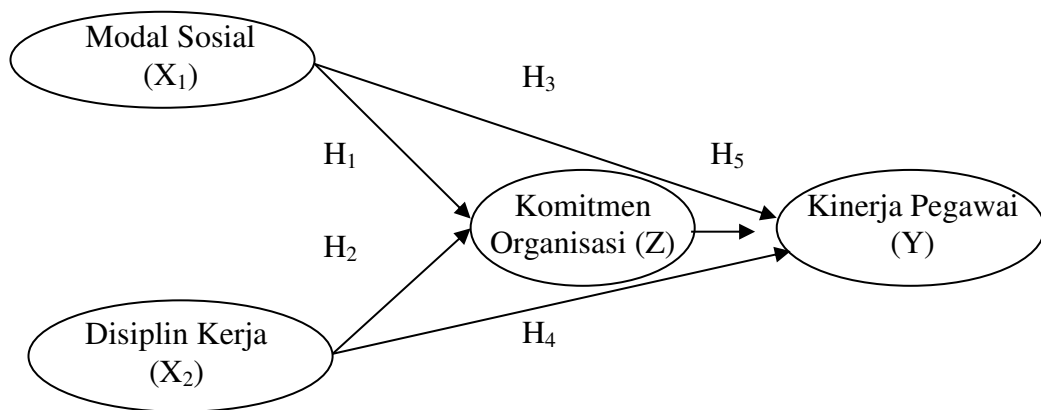
Cendani dan Tjahjaningsih (2015) mendefinisikan modal sosial sebagai hubungan-hubungan yang tercipta dan norma-norma yang membentuk kualitas dan kuantitas hubungan sosial dalam masyarakat dalam spectrum yang luas, yaitu sebagai perekat sosial (*social glue*) yang menjaga kesatuan anggota kelompok secara bersama-sama. Eksistensi modal sosial pegawai

menjadi penting karena mempengaruhi kinerja pegawai yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi (Rusdiana dan Wijayanti, 2014).

Rivai dan Sagala (2016) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja di organisasi melalui disiplin diri karena disiplin diri sangat besar perannya dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui disiplin diri seorang pegawai selain menghargai dirinya juga menghargai orang lain. Disiplin yang terbentuk di dalam diri seorang karyawan merupakan sebuah cerminan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, serta masyarakat pada umumnya. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawannya. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal untuk meningkatkan kinerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Jika komitmen organisasional tinggi maka pegawai akan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan fungsi dan target tanpa meminta bantuan dari orang lain. Komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya kinerja pegawai yang lebih tinggi (Kreitner dan Kinicki, 2015).

Berdasarkan telaah pustaka di muka, maka disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang menyatakan modal sosial yang kuat dan didukung komitmen yang tinggi terhadap organisasi maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan atau harapan instansi dapat tercapai, untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran teoritis digambarkan dalam gambar 2.1



Gambar 2.1 : Kerangka Hubungan antar Variabel Penelitian

Sumber : Konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini

Model tersebut menerangkan bahwa variabel modal sosial (X<sub>1</sub>), dan disiplin kerja (X<sub>2</sub>) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Z) dan Kinerja pegawai (Y)

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory research*” dengan pendekatannya yaitu kuantitatif. Menurut Sugiyono (2016), metode *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain yaitu pengaruh modal sosial dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

#### **3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

##### **3.2.1 Variabel Penelitian**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) variabel independen, 1 (satu) variabel intervening dan 1 (satu) variabel dependen.

##### **1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)**

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang terjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Jadi variabel ini sifatnya menerangkan dan mempengaruhi variabel lain yang tidak bebas (Sugiyono, 2016). Variabel independen dalam penelitian ini adalah modal sosial dan disiplin kerja.

## 2. Variabel Intervening (*Intervening Variable*)

Variabel intervening adalah variabel yang ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel criterion (dependen) (Sugiyono, 2016). Variabel intervening dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi.

## 3. Variabel Tergantung / Variabel Terikat (*dependent variable*)

Variabel dependen (variabel terikat) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2016). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja pegawai.

### **3.2.2 Definisi Operasional dan Indikator**

Adapun definisi operasional pada variabel-variabel dalam penelitian ini adalah :

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional**

No	Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
1	Modal sosial (X1)	Modal sosial adalah jumlah sumber daya, yang berkumpul pada seseorang individu atau kelompok karena memiliki jaringan tahan lama berupa hubungan timbal balik perkenalan dan pengakuan yang sedikit banyak terinstitusionali sasikan (Field, 2015)	1. Struktural 2. Kognitif 3. Relasional	Suryanto (2011), Ubaididillah (2017), Cendani & Tjahjaningsih (2015),
2	Disiplin kerja (X2)	Disiplin kerja meru pakan sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya (Sutrisno, 2016)	1. Frekuensi Kehadiran 2. Tingkat Kewaspadaan 3. Ketaatan Pada Standar Kerja 4. Ketaatan Pada Peraturan Kerja 5. Etika Kerja	Setiawan (2013) Siswanto (2014)
	Komitmen organisasi (Z)	Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya (Moorhead dan Griffin, 2016).	Komitmen afektif 1. Bahagia 2. Menjadi bag organisasi 3. Terikat pd organisasi 4. Organisasi memiliki arti Komitmen normatif 5. Berat meninggalkan Orgn 6. Terganggu meninggalkan Organisasi 7. Tetap bekerja di organisasi 8. Langkanya peluang Komitmen berkelanjutan 9. Sering berpindah 10. Berpindah tidak etis 11. Percaya loyalitas 12. Percaya thdp nilai	Mas,ud (2004)
4	Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja pegawai adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS (PP No.46 Tahun 2011)	Sasaran kerja pegawai 1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Waktu Perilaku kerja 4. Orientasi 5. Pelayanan 6. Integritas 7. Kerjasama 8. Kepemimpinan	Robbins, (2012) PP No.46 Tahun 2011)

### **3.3 Populasi dan Penentuan Sampel**

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga (Singarimbun, 2016). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang yaitu sebesar 99 pegawai. Penentuan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*, yaitu penentuan sampel dengan menetapkan beberapa kriteria. Adapun kriteria yang digunakan, yaitu terdaftar sebagai pegawai negeri bukan honorer dan tidak menjabat sebagai Camat. Berdasarkan kriteria tersebut maka sampel yang diambil sejumlah 97 pegawai.

### **3.4 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Umar (2014) menyatakan bahwa data primer adalah data yang langsung dan segera diperoleh dari sumber data oleh peneliti untuk tujuan yang khusus. Data primer pada penelitian meliputi identitas responden dan tanggapan responden tentang modal sosial, disiplin kerja, komitmen organisasi dan Kinerja pegawai.

### **3.5 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner yaitu suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang kemudian dibagikan kepada responden dalam hal ini pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang guna memperoleh data yang berhubungan

dengan kegiatan penelitian yaitu modal sosial, disiplin kerja, komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

### 3.6 Metode Pengolahan Data

Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. *Editing*

*Editing* yaitu proses yang dilakukan setelah data terkumpul untuk melihat apakah jawaban pada kuesioner telah terisi dengan lengkap atau belum.

2. *Coding*

*Coding* yaitu proses pemberian kode tertentu terhadap macam jawaban dari kuesioner untuk dikelompokkan ke dalam katagori yang sama.

3. Pemberian score atau nilai

Pemberian score atau penilaian ini digunakan skala Likert yang digolongkan dalam 5 tingkatan dengan penilaian sebagai berikut:

<b>Sangat Tidak Setuju</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Sangat Setuju</b>

4. Tabulasi

Tabulasi yaitu pengelompokkan tes jawaban dengan teliti yang terarah kemudian dihitung dan dijumlah sampai terwujud kedalam bentuk tabel.

### 3.7 Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dengan cara analisis deskriptif kualitatif dan analisis kuantitatif sebagai berikut:

#### 3.7.1 Analisis Deskriptif Kualitatif

Analisis data deskriptif kualitatif ialah mengelompokkan frekuensi hasil data para responden, yaitu umur, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja, kemudian analisis indeks jawaban responden mengenai masing-masing variable penelitian. Analisis angka indeks bertujuan untuk mengetahui persepsi umum responden mengenai sebuah variabel yang diteliti atas item-item pertanyaan yang diajukan (Ferdinand, 2014). Untuk mengetahui derajat persepsi responden atas variabel yang akan diteliti, sebuah indeks dapat dikembangkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = [(F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) \dots N] / 5$$

Dimana: F1 adalah presentase responden yang menjawab 1

F2 adalah presentase responden yang menjawab 2

F3 adalah presentase responden yang menjawab 3

Dan seterusnya hingga F5 untuk menjawab 5 skor yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini. Oleh karena itu angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0 tetapi mulai angka 1 hingga 5, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 20 hingga 100 dengan rentang sebesar 80. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*Three-Box Method*), maka rentang sebesar 80 dibagi tiga akan menghasilkan rentang sebesar 26,67 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks.

### 3.7.2 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif dalam penelitian ini digunakan untuk mengolah data yang diperoleh dari jawaban kuesioner. Data primer adalah data langsung yang diperoleh dari responden tersebut kemudian diolah dan dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan bantuan SPSS. Alat analisis yang digunakan adalah:

#### 3.7.2.1 Pengujian Validitas Indikator

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan nilai tabel untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-2$  dengan  $\alpha$  0.05. Jika  $\text{sig}$  hitung lebih kecil dari 0,05, maka butir atau pertanyaan dikatakan valid. (Ghozali, 2015)

#### 3.7.2.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau yang dapat diandalkan (Ghozali, 2009). Penghitungan reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan *Cronbach's Alpha*. Pengujian reliabilitas pada taraf signifikan yang digunakan adalah  $(\alpha) = 5\%$ . Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,6$  (Nunnally dalam Ghozali, 2015).

### 3.7.2.3 Uji Asumsi Klasik

Asumsi klasik bertujuan untuk mendapatkan model regresi yang baik, model regresi tersebut harus terbebas dari Multikolinieritas dan Heteroskedastisitas serta data yang dihasilkan harus berdistribusi normal. Cara yang digunakan untuk menguji penyimpangan asumsi klasik adalah sebagai berikut :

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal, dalam hal ini uji normalitas dalam hal ini yang digunakan adalah uji Kolmogrov Smirnov. Dasar pengambilan keputusan untuk uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S) adalah apabila nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov lebih besar dari 0,05, maka data residual terdistribusi normal. Sebaliknya signifikansi Kolmogorov-Smirnov lebih kecil dari 0,05 maka data residual terdistribusi secara tidak normal (Ghozali, 2015).

#### 2. Uji *Multikolinieritas*

Uji *multikolinieritas* bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independen*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi

antar sesama variabel bebas sama dengan nol. Multikolonieritas dalam penelitian diukur berdasarkan tingkat *Variance Inflation Factor (VIF)* dan nilai *Tolerance*. Nilai tolerance diatas 0,10 atau nilai VIF lebih kecil dari 10 maka variabel tersebut tidak ada multikolonieritas antar variabel bebas dalam model regresi (Ghozali, 2015).

### 3. Uji *Heterokedastisitas*

Uji heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang *Homoskedastisitas* atau tidak terjadi Heteroskedastisitas (Ghozali, 2011). Deteksi gejala heterokedastisitas digunakan uji glejser yaitu dengan menguji tingkat signifikansi. Pengujian ini dilakukan dengan meregres variabel (X) sebagai variabel independen dengan nilai absolut *unstandardized residual*. Apabila hasil uji diatas level signifikansi ( $P > 0,05$ ), berarti tidak terdapat heteroskedastisitas (Ghozali, 2015).

#### **3.7.2.4 Analisis Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh modal sosial ( $X_1$ ) dan disiplin kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja pegawai (Y) dengan komitmen organisasi (Z) sebagai variabel intervening menggunakan analisis regresi linier berganda (Ghozali, 2015). Untuk menentukan ketepatan prediksi apakah ada pengaruh antara variabel

independen terhadap variabel dependen maka digunakan 2 (dua) model penelitian sebagai berikut :

$$\text{Model 1} \quad Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$\text{Model 2} \quad Y = a + b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Z + e$$

Keterangan :

Z = Komitmen organisasi

Y = Kinerja pegawai

X<sub>1</sub> = Modal sosial

X<sub>2</sub> = Disiplin kerja

A = Konstanta

b<sub>1</sub>, b<sub>5</sub> = Koefisien regresi

E = Faktor gangguan

### 3.7.2.5 Pengujian Hipotesis-Uji t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2015). Uji t bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas (modal sosial dan disiplin kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja pegawai) secara terpisah ataupun bersama-sama melalui variabel intervening (komitmen organisasi). Untuk menguji variabel yang berpengaruh antara X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> terhadap Z secara terpisah maupun bersama-sama dan pengaruh antara Z terhadap Y, maka digunakan uji t. Adapun kriteria pengujian uji t adalah sebagai berikut:

1. Jika signifikansi  $< 0,05$  maka H1 diterima berarti ada pengaruh signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.
2. Jika signifikansi  $> 0,05$  maka H1 ditolak berarti tidak ada pengaruh signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.

#### **3.7.2.6 Koefisien Determinasi.**

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu (Ghozali, 2015). Nilai koefisien determinasi dalam penelitian ini menggunakan nilai besarnya *Adjusted R Square*, karena nilai *adjusted R<sup>2</sup>* dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan kedalam model dan agar tidak terjadi bias dalam mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen.

#### **3.7.2.7 Uji Sobel**

Di dalam penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu komitmen organisasi. Menurut Ghozali (2015) suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (*independen*) dan variabel kriteria (*dependen*). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan uji Sobel (*Sobel test*). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dihitung

dengan cara mengalikan jalur  $X \rightarrow Z$  (**a**) dengan jalur  $Z \rightarrow Y$  (**b**) atau **ab**. Jadi koefisien **ab** = (**c** - **c'**), dimana **c** adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol Z, sedangkan **c'** adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol Z. *Standard error* koefisien **a** dan **b** ditulis dengan **Sa** dan **Sb**, besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)  $S_{ab}$  dihitung dengan rumus dibawah ini :

$$S_{b_1 b_2} = \sqrt{b_1^2 Se_2^2 + b_2^2 Se_1^2 + Se_1^2 Se_2^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien **b<sub>1</sub>b<sub>2</sub>** dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{b_1 b_2}{S_{b_1 b_2}}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dibandingkan dengan nilai t tabel dan jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi. Atau untuk memudahkan dapat juga menggunakan rumus yang lebih praktis sebagai berikut :

$$t = \frac{b_1 \cdot b_2}{\sqrt{b_1^2 \cdot Se_2^2 + b_2^2 \cdot Se_1^2 + Se_1^2 \cdot Se_2^2}}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel yaitu  $\geq 1,96$ . Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2015). Adapun pengolahan data dalam penelitian ini digunakan Program SPSS for Windows Ver 23.00

## BAB IV

### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang. Dari 97 kuisioner yang diberikan kepada pegawai seluruhnya kembali 97 dengan diisi secara lengkap dan benar, sehingga jumlah kuisioner layak uji sebanyak 97. Oleh karena itu *response rate* sangat baik karena pengambilan kuisioner dan layak uji sebesar (90%). Gambaran umum responden dapat dilihat melalui demografi responden yang meliputi jenis kelamin, pendidikan dan lama bekerja. Faktor-faktor demografi tersebut dipandang berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang menjadi topik dalam penelitian ini.

##### 4.1.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin ini akan dilihat jumlah pegawai laki-laki dan perempuan yang telah berkontribusi menjadi responden penelitian, untuk hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.1 dibawah ini

**Tabel 4.1**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	51	52,6
Wanita	46	47,4
Jumlah	97	100,00

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui sebagian besar responden berjenis laki-laki yaitu 52,6%. Hal ini mengindikasikan bahwa jenis kelamin antara perempuan dan laki-laki pada pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang dikatakan seimbang karena jenis pekerjaan di bagi sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan yang dimiliki, pengalaman kerja serta lamanya masa kerja.

#### 4.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Penentuan jumlah kelas dan interval sesuai rumus Strages (Dajan, 1995) yaitu:

$$K = 1 + 3,3 \log n$$

$n$  = Banyaknya data

$$K = 1 + 3,3 \log (97) = 7,6 \text{ dibulatkan menjadi } 8$$

Data Deskripsi Responden berdasarkan usia dibagi menjadi 8 kelas dan besarnya interval kelas yaitu nilai umur tertinggi di kurangi dengan nilai umur terendah dibagi dengan jumlah kelas

$$I = \frac{R}{K} = \frac{57 - 33}{8} = 3$$

Dimana :

$I$  = Interval Kelas

$R$  = Skor tertinggi di kurangi skor terendah

$K$  = Jumlah kelas

Data identitas responden berdasarkan usia dibagi menjadi 8 kelas dan besarnya interval kelas sebesar 3. Penentuan jumlah kelas dan interval sesuai rumus Strages (Dajan, 1995). Berikut umur pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang dapat dilihat pada tabel 4.1 dibawah ini:

**Tabel 4.1**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia	Frekuensi	Persentase
1	33-35	1	1,0
2	36-38	0	0,0
3	39-41	3	3,1
4	42-44	6	6,2
5	45-47	7	7,2
6	48-50	20	20,6
7	51-53	21	21,6
8	54-57	39	40,2
Jumlah		97	100,00

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden yang merupakan pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang berumur 54–57 tahun sebanyak 39 responden (40,2%). Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang mendekati masa pensiun. Umur juga mempengaruhi fisik dan psikis seseorang, dimana dengan bertambahnya umur mereka lebih mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan berdasarkan pengalamannya. Mereka cenderung lebih stabil emosinya sehingga secara keseluruhan dapat bekerja lebih lancar, teratur dan mantap

#### **4.1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan**

Data Deskripsi Responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini

**Tabel 4.3**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMP	1	1,0
SMA/SMK	38	39,2
Diploma	1	1,0
Sarjana	48	49,5
Pasca Sarjana	9	9,3
Jumlah	97	100,00

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang berpendidikan terakhir Sarjana sebanyak 57 orang (58,8%), hal ini mengindikasikan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh pada kinerja pegawai karena pegawai dituntut untuk terus mengembangkan diri, bekerja keras dan kerja cerdas

#### 4.1.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Data identitas responden berdasarkan lama bekerja sesuai rumus Strages (Dajan, 1995) yaitu data identitas responden berdasarkan usia dibagi menjadi 8 kelas dan besarnya interval kelas yaitu nilai umur tertinggi di kurangi dengan nilai umur terendah dibagi dengan jumlah kelas.

$$I = \frac{R}{K} = \frac{35 - 11}{8} = 3$$

Pengelompokan dari 97 responden yang merupakan pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang berdasarkan kelompok lama bekerja dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut:

**Tabel 4.4**  
**Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

No.	Usia	Frekuensi	Persentase
1	11-13 Tahun	1	1,0
2	14-16 Tahun	0	0,0
3	17-19 Tahun	3	3,1
4	20-22 Tahun	6	6,2
5	23-25 Tahun	7	7,2
6	26-28 Tahun	20	20,6
7	29-31 Tahun	21	21,6
8	32-35 Tahun	39	40,2
Jumlah		97	100,00

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.4. dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang adalah mempunyai lama bekerja 32–35 tahun sebanyak 39 orang (40,2%), hal ini mengindikasikan pegawai yang telah lama bekerja di suatu instansi akan memiliki keterdekatan dan keikatan yang kuat terhadap instansi tersebut. Lama bekerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

#### **4.2 Deskripsi Hasil Penelitian**

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan meliputi motivasi kerja, disiplin kerja, komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Deskripsi dilakukan dengan mencari nilai rata-rata tanggapan responden di setiap indikator. Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 5.

Selanjutnya perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Nilai Indeks} = (\%F \times 1) + (\%F \times 2) + (\%F \times 3) + (\%F \times 4) + (\%F \times 5) / 5$$

Di mana

- F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan
- F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan
- F3 adalah Frekuensi responden yang menjawab 3 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan
- F4 adalah Frekuensi responden yang menjawab 4 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan
- F5 adalah Frekuensi responden yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan

Skor minimal diperoleh jika 100% responden menjawab skor 1 :

$$1 \times 100\% = 100\%.$$

Dengan demikian nilai indeks minimal diperoleh sebesar  $100\% / 5 = 20\%$ .

Skor maksimal diperoleh jika 100% responden menjawab skor 5 :

$$5 \times 100\% = 500\%.$$

Dengan demikian nilai indeks maksimal diperoleh sebesar  $500\% / 5 = 100\%$ .

Rentang skala didapatkan dari penghitungan rumus berikut:

$$R_s = \frac{m - n}{3}$$

$$R_s = \frac{100 - 20}{3} = 26,67$$

Keterangan :

$R_s$  = Rentang skala

$m$  = Skor maksimal

$n$  = Skor minimal

$K$  = Jumlah Kategori

Dengan menggunakan *Three-box Method*, rentang skala tiap kategori sebesar

26,67 akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks sebagai berikut:

20,00 – 46,67 = Menunjukkan kondisi variabel yang masih rendah atau tidak baik yang dimiliki oleh variabel penelitian

46,68 – 73,34 = Menunjukkan kondisi variabel yang sedang atau baik dimiliki oleh variabel penelitian

73,35 – 100,0 = Menunjukkan kondisi variabel yang tinggi atau sangat baik dimiliki oleh variabel penelitian

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat hasilnya sebagai berikut :

#### 4.2.1 Modal Sosial

Berikut tanggapan responden tentang modal sosial yang dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut ini

**Tabel 4.5**  
**Analisis Angka Indeks Tentang Variabel Modal Sosial (X1)**

Indikator	Perhitungan Nilai Indeks (%)					Indeks (%)	Kategori
	STS	TS	N	S	SS		
Tegur sapa (X <sub>1.1</sub> )	0	7	32	44	14	73,40	Sedang
Menjaga hub baik (X <sub>1.2</sub> )	0	10	30	45	12	72,16	Sedang
Melibatkan diri (X <sub>1.3</sub> )	0	11	34	43	9	70,31	Sedang
Mghrg kebersamaan (X <sub>1.4</sub> )	0	6	43	44	4	69,48	Sedang
Kesepahaman (X <sub>1.5</sub> )	0	10	39	44	4	68,66	Sedang
Pemahaman (X <sub>1.6</sub> )	0	4	36	49	8	72,58	Sedang
Membantu teman (X <sub>1.7</sub> )	0	15	38	32	12	68,45	Sedang
Percy menepati janji (X <sub>1.8</sub> )	0	6	40	44	7	70,72	Sedang
Mmpcy kemamp (X <sub>1.9</sub> )	0	11	32	45	9	70,72	Sedang
Pertem tepat wkt (X <sub>1.10</sub> )	0	9	34	50	4	70,10	Sedang
Mmth peraturan (X <sub>1.11</sub> )	0	17	28	47	5	68,25	Sedang
Mcpi vs, ms, & tuj (X <sub>1.12</sub> )	0	15	35	43	4	67,42	Sedang
Berpartisipasi aktif (X <sub>1.13</sub> )	0	11	40	43	3	67,84	Sedang
Mengikuti kegiatan (X <sub>1.14</sub> )	0	16	32	45	4	67,63	Sedang
Jabatan (X <sub>1.15</sub> )	0	11	33	42	11	70,93	Sedang
Total						69,91	Sedang

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.5 terlihat bahwa pada indikator variabel modal sosial yang memiliki nilai skor tertinggi adalah 73,40 pada indikator  $X_{1.1}$  yakni pegawai selalu melakukan tegur sapa dengan rekan kerja, hal ini menunjukkan pegawai menjaga hubungan baik dengan rekan kerja. Nilai terendah dengan skor 67,42 pada indikator  $X_{1.12}$  yakni pegawai selalu berusaha bekerja untuk mencapai visi, misi, dan tujuan kantor kecamatan ini, hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki tanggungjawab dalam bekerja.

Berdasarkan perhitungan di atas menunjukkan bahwa modal sosial pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang menunjukkan dalam kondisi yang sedang atau baik. Hal ini ditunjukkan dengan diperolehnya rata-rata indeks skor sebesar 69,91. Temuan penelitian menunjukkan bahwa modal sosial sangat berperan sebagai unsur perekat pada pegawai di kantor Kecamatan Pedurungan Semarang dalam melaksanakan visi dan misi organisasi, untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 4.2.2 Disiplin Kerja

Berikut tanggapan responden tentang disiplin kerja yang dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini :

**Tabel 4.6**  
**Analisis Angka Indeks Tentang Variabel Disiplin Kerja (X2)**

Indikator	Perhitungan Nilai Indeks (%)					Indeks (%)	Kategori
	STS	TS	N	S	SS		
Hadir & datang tepat ( $X_{2.1}$ )	0	7	40	44	6	70,10	Sedang
Kewaspadaan tinggi ( $X_{2.2}$ )	0	16	32	43	6	68,04	Sedang
Mentaati pekerjaan ( $X_{2.3}$ )	0	13	42	36	6	67,22	Sedang
Patuh ( $X_{2.4}$ )	0	12	42	35	8	68,04	Sedang
Memiliki keserasian ( $X_{2.5}$ )	0	11	33	47	6	69,90	Sedang
Total						68,66	Sedang

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.6 terlihat bahwa pada indikator variabel disiplin kerja yang memiliki nilai skor tertinggi adalah 70,10 pada indikator  $X_{2,1}$  yakni selalu hadir dan datang tepat waktu dalam bekerja kerja, hal ini menunjukkan bahwa adanya semangat mematuhi segala aturan yang ada dan mencerminkan besarnya tanggung jawab seorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Nilai terendah dengan skor 67,22 pada indikator  $X_{2,3}$  yakni selalu mentaati pekerjaan sesuai dengan pedoman kerja, hal ini menunjukkan bahwa pegawai dalam bekerja menggunakan cara-cara kerja yang telah ditentukan.

Berdasarkan perhitungan diatas menunjukkan bahwa disiplin kerja pada pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang menunjukkan dalam kondisi yang sedang atau baik. Hal ini ditunjukkan dengan diperolehnya rata-rata indeks skor sebesar 68,66. Temuan penelitian menunjukkan bahwa adanya kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam instansi.

#### **4.2.3 Komitmen Organisasi**

Berikut tanggapan responden tentang komitmen organisasi yang dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini :

**Tabel 4.7**  
**Analisis Angka Indeks Tentang Variabel Komitmen Organisasi (Z)**

Indikator	Perhitungan Nilai Indeks (%)					Indeks (%)	Kategori
	STS	TS	N	S	SS		
Bahagia (Z <sub>1</sub> )	0	7	39	43	8	70,72	Sedang
bagian dr organisasi (Z <sub>2</sub> )	0	6	32	52	7	72,37	Sedang
terikat sec emosional (Z <sub>3</sub> )	0	10	44	36	7	68,25	Sedang
Orgnssi memiliki arti (Z <sub>4</sub> )	0	10	42	38	7	68,66	Sedang
Berat utk mnglkn org (Z <sub>5</sub> )	0	12	37	43	5	68,45	Sedang
Terganggu (Z <sub>6</sub> )	0	9	47	35	6	67,84	Sedang
Tetap bekerja (Z <sub>7</sub> )	0	14	39	39	5	67,22	Sedang
Akibat menglkn org (Z <sub>8</sub> )	0	10	47	37	3	66,80	Sedang
Sering berpindah (Z <sub>9</sub> )	0	13	39	39	6	67,84	Sedang
Berpindah tdk etis (Z <sub>10</sub> )	0	12	40	43	2	67,22	Sedang
Percaya loyalitas (Z <sub>11</sub> )	0	14	42	37	4	66,39	Sedang
Percaya terhadap nilai (Z <sub>12</sub> )	0	11	36	41	9	69,90	Sedang
Total						68,47	Sedang

Sumber : Data primer yang diolah, 2022.

Berdasarkan Tabel 4.7 terlihat bahwa pada indikator variabel komitmen organisasi yang memiliki nilai skor tertinggi adalah 70,87 pada indikator Z<sub>2</sub> yakni pegawai merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi, hal ini menunjukkan bahwa pegawai mempunyai keinginan untuk bekerja keras, dan hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi.

Nilai terendah dengan skor 66,18 pada indikator Z<sub>11</sub> yakni pegawai percaya loyalitas adalah penting dan oleh sebab itu saya merasa tetap bekerja di instansi merupakan kewajiban moral, hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai instansi memang sangat penting dijunjung oleh para pegawai yang menjadi kebiasaan, perilaku, bahkan budaya sebuah instansi dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan perhitungan diatas menunjukkan bahwa komitmen organisasi pada pegawai pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang menunjukkan dalam kondisi yang sedang atau baik. Hal ini ditunjukkan dengan diperolehnya rata-rata indeks skor sebesar 68,47. Temuan penelitian menunjukkan bahwa adanya sikap pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

#### 4.2.4 Kinerja Pegawai

Berikut tanggapan responden tentang kinerja pegawai yang dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut ini :

**Tabel 4.8**  
**Analisis Angka Indeks Tentang Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

Indikator	Perhitungan Nilai Indeks (%)					Indeks (%)	Kategori
	STS	TS	N	S	SS		
Target pekerjaan (Y <sub>1</sub> )	0	9	38	41	9	70,31	Sedang
Tanggung jawab (Y <sub>2</sub> )	0	11	37	46	3	68,45	Sedang
Tepat waktu (Y <sub>3</sub> )	0	7	40	41	9	70,72	Sedang
Efisiensi (Y <sub>4</sub> )	0	11	37	43	6	69,07	Sedang
Orientasi pelayanan (Y <sub>5</sub> )	0	8	44	36	9	69,48	Sedang
Pelayanan terbaik (Y <sub>6</sub> )	0	9	36	49	3	69,48	Sedang
Nilai, norma & etika (Y <sub>7</sub> )	0	11	41	39	6	68,25	Sedang
Bekerja sama (Y <sub>8</sub> )	0	13	29	47	8	70,31	Sedang
Memimpin (Y <sub>9</sub> )	0	11	26	50	10	72,16	Sedang
Total						69,81	Sedang

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.8 terlihat bahwa pada indikator variabel komitmen organisasi yang memiliki nilai skor tertinggi adalah 70,43 pada indikator Z<sub>9</sub> yakni selalu merasa mampu untuk memimpin setiap pekerjaan, hal ini menunjukkan bahwa pimpinan memberikan kepercayaan secara penuh

kepada pegawai yang dianggap mampu menyelesaikan suatu pekerjaan. Nilai terendah dengan skor 68,26 pada indikator  $Z_7$  yakni pegawai mempunyai kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi, hal ini menunjukkan bahwa pegawai bertindak konsisten antara nilai dan tindakan dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan perhitungan diatas menunjukkan bahwa kinerja pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang menunjukkan dalam kondisi yang sedang atau baik. Hal ini ditunjukkan dengan diperolehnya rata-rata indeks skor sebesar 69,81. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang memahami dan mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.

### **4.3 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

#### **4.3.1 Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk menguji kevalidan indikator dari variabel modal sosial ( $X_1$ ), disiplin kerja ( $X_2$ ), komitmen organisasi ( $Z$ ) dan kinerja pegawai ( $Y$ ). Sampel sebanyak 97 responden dan dengan *degree of freedom* ( $df$ )= $n-2$ . maka  $df = 97-2=95$  dan  $\alpha=0,05$  sehingga nilai  $r$  tabel = 0,200. Adapun hasil uji validitas variabel dapat dilihat pada tabel 4.9 sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Perhitungan Validitas Indikator**

Variabel dengan Indikatornya	r hitung	>/<	r tabel	Keterangan
Modal sosial (X <sub>1</sub> )				
- X <sub>1.1</sub>	0,608	>	0,200	Valid
- X <sub>1.2</sub>	0,544	>	0,200	Valid
- X <sub>1.3</sub>	0,553	>	0,200	Valid
- X <sub>1.4</sub>	0,526	>	0,200	Valid
- X <sub>1.5</sub>	0,585	>	0,200	Valid
- X <sub>1.6</sub>	0,441	>	0,200	Valid
- X <sub>1.7</sub>	0,640	>	0,200	Valid
- X <sub>1.8</sub>	0,656	>	0,200	Valid
- X <sub>1.9</sub>	0,606	>	0,200	Valid
- X <sub>1.10</sub>	0,585	>	0,200	Valid
- X <sub>1.11</sub>	0,631	>	0,200	Valid
- X <sub>1.12</sub>	0,703	>	0,200	Valid
- X <sub>1.13</sub>	0,616	>	0,200	Valid
- X <sub>1.14</sub>	0,471	>	0,200	Valid
- X <sub>1.15</sub>	0,451	>	0,200	Valid
Disiplin kerja (X <sub>2</sub> )				
- X <sub>2.1</sub>	0,625	>	0,200	Valid
- X <sub>2.2</sub>	0,607	>	0,200	Valid
- X <sub>2.3</sub>	0,491	>	0,200	Valid
- X <sub>2.4</sub>	0,455	>	0,200	Valid
- X <sub>2.5</sub>	0,498	>	0,200	Valid
Komitmen organisasi (Z)				
- Z <sub>1</sub>	0,297	>	0,200	Valid
- Z <sub>2</sub>	0,428	>	0,200	Valid
- Z <sub>3</sub>	0,404	>	0,200	Valid
- Z <sub>4</sub>	0,390	>	0,200	Valid
- Z <sub>5</sub>	0,640	>	0,200	Valid
- Z <sub>6</sub>	0,504	>	0,200	Valid
- Z <sub>7</sub>	0,550	>	0,200	Valid
- Z <sub>8</sub>	0,485	>	0,200	Valid
- Z <sub>9</sub>	0,439	>	0,200	Valid
- Z <sub>10</sub>	0,553	>	0,200	Valid
- Z <sub>11</sub>	0,501	>	0,200	Valid
- Z <sub>12</sub>	0,468	>	0,200	Valid
Kinerja pegawai (Y)				
- Y <sub>1</sub>	0,340	>	0,200	Valid
- Y <sub>2</sub>	0,477	>	0,200	Valid
- Y <sub>3</sub>	0,599	>	0,200	Valid
- Y <sub>4</sub>	0,489	>	0,200	Valid
- Y <sub>5</sub>	0,602	>	0,200	Valid
- Y <sub>6</sub>	0,432	>	0,200	Valid
- Y <sub>7</sub>	0,397	>	0,200	Valid
- Y <sub>8</sub>	0,629	>	0,200	Valid
- Y <sub>9</sub>	0,573	>	0,200	Valid

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022 (Lampiran 5)

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa keseluruhan indikator mempunyai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,200), sehingga dapat dikatakan keseluruhan indikator valid.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat reliabel suatu alat ukur dengan menggunakan rumus Cronbach's Alpha. Dari uji reliabilitas diperoleh sebagai berikut :

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

	Variabel	Koefisien		Alpha	Keterangan
1	Modal sosial ( $X_1$ )	0,897	$>$	0,6	Reliabel
2	Disiplin kerja ( $X_2$ )	0,762	$>$	0,6	Reliabel
3	Komitmen organisasi (Z)	0,819	$>$	0,6	Reliabel
4	Kinerja pegawai (Y)	0,809	$>$	0,6	Reliabel

Sumber : data Primer yang diolah, 2022 (Lampiran 5)

Dari Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa keseluruhan variabel yaitu modal sosial ( $X_1$ ), disiplin kerja ( $X_2$ ), komitmen organisasi (Z) dan kinerja pegawai (Y) diatas 0,60 (Ghozali, 2015) sehingga keseluruhan variabel benar-benar reliabel.

#### 4.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk mendapatkan model regresi yang baik yaitu data yang dihasilkan harus berdistribusi normal, harus terbebas dari Multikolinieritas dan Heteroskedastisitas. Cara yang digunakan untuk menguji penyimpangan asumsi klasik adalah sebagai berikut :

## 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji Normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov Smirnov sebagai hasil disajikan dalam tabel 4.11

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Kolmogorov Smirnov)**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		Modal Sosial	Disiplin Kerja	Komitmen Organisasi	Kinerja Pegawai
N		97	97	97	97
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	52,4330	17,1649	41,0825	31,4124
	Std. Deviation	7,55109	2,82725	5,29479	4,39875
Most Extreme Differences	Absolute	,087	,126	,112	,106
	Positive	,056	,065	,044	,063
	Negative	-,087	-,126	-,112	-,106
Test Statistic		,087	,126	,112	,106
Asymp. Sig. (2-tailed)		,065 <sup>c</sup>	,106 <sup>c</sup>	,104 <sup>c</sup>	,109 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber : Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 5)

Berdasarkan tabel 4.11 dapat disimpulkan nilai signifikansi Kolmogorov-Smirov lebih besar dari 0,05, maka data terdistribusi normal

## 2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dengan menggunakan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *tolerance* dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.12**  
**Uji Multikolinieritas (VIF-Tolerance)-Model Pertama**

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Modal sosial	0,756	1,323	Memenuhi syarat
Disiplin kerja	0,756	1,323	Memenuhi syarat

Sumber : Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 9)

**Tabel 4.13**  
**Uji Multikolinieritas (VIF-Tolerance)-Model Kedua**

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Modal sosial	0,480	2,084	Memenuhi syarat
Disiplin kerja	0,707	1,414	Memenuhi syarat
Komitmen organisasi	0,473	2,112	Memenuhi syarat

Sumber : Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 10)

Dari Tabel 4.12 dan Tabel 4.13 di atas menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai tolerance kurang dari 10%. Hasil perhitungan nilai VIF juga menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas dalam penelitian ini dengan uji Glejser. Pengujian ini dilakukan dengan meregres Model Pertama dan Model Kedua dengan nilai absolut *unstandardized residual*. Apabila hasil uji diatas level signifikansi ( $P > 0,05$ ), berarti tidak terdapat heteroskedastisitas. Hasil Uji Glejser sebagai berikut :

**Tabel 4.14**  
**Uji Glejser Model Pertama**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,212	1,754		1,831	,070
Modal sosial	-,028	,035	-,096	-,810	,420
Disiplin Kerja	,066	,093	,084	,708	,481

a. Dependent Variable: ABSUT1

Sumber : Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 7)

**Tabel 4.15**  
**Uji Glejser Model Kedua**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,802	1,594		1,131	,261
Modal sosial	,052	,036	,209	1,416	,160
Disiplin Kerja	-,067	,080	-,101	-,833	,407
Komitmen Organisasi	-,023	,052	-,066	-,446	,657

a. Dependent Variable: ABSUT2

Sumber : Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 8)

Hasil tampilan output SPSS dengan jelas menunjukkan bahwa tidak ada satupun variabel bebas yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel terikat nilai Absolut Ut (Abs Ut). Hal ini terlihat probabilitas signifikansinya di atas tingkat komitmen organisasi 5%. Jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya Heteroskedastisitas.

## 4.5 Analisis Regresi Linier Berganda

### 4.5.1 Analisis Regresi Berganda Model Pertama

Untuk mencari pengaruh modal sosial ( $X_1$ ) dan disiplin kerja ( $X_2$ ) terhadap komitmen organisasi ( $Z$ ) menggunakan analisis statistik yaitu model analisis regresi berganda. Dari hasil perhitungan dengan menggunakan komputer dengan program SPSS (lampiran 9)

**Tabel 4.16**  
**Ringkasan Hasil Perhitungan Model Pertama**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	12,343	2,872		4,297	,000
Modal sosial	,421	,057	,600	7,351	,000
Disiplin Kerja	,389	,153	,208	2,543	,013

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Sumber : Data yang diolah, 2022 (lampiran 9)

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka persamaan garis regresi berganda adalah sebagai berikut :

$$Z = 0,600 X_1 + 0,208 X_2$$

Hasil persamaan regresi berganda tersebut diatas memberikan pengertian bahwa modal sosial ( $X_1$ ) dan disiplin kerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi ( $Z$ )

#### 4.5.2 Analisis Regresi Berganda Model Kedua

Untuk mencari pengaruh modal sosial ( $X_1$ ), disiplin kerja ( $X_2$ ) dan komitmen organisasi ( $Z$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) menggunakan analisis statistik yaitu model analisis regresi berganda. Dari hasil perhitungan dengan menggunakan komputer dengan program SPSS (lampiran 10)

**Tabel 4.17**  
**Ringkasan Hasil Perhitungan Model Kedua**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,509	2,645		2,083	,040
Modal sosial	,209	,060	,358	3,448	,001
Disiplin kerja	,349	,133	,224	2,622	,010
Komitmen Organisasi	,219	,087	,263	2,517	,014

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data yang diolah, 2022 (lampiran 10)

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka persamaan garis regresi berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = 0,358 X_1 + 0,224 X_2 + 0,263 Z$$

Hasil persamaan regresi berganda tersebut diatas memberikan pengertian bahwa modal sosial ( $X_1$ ), disiplin kerja ( $X_2$ ) dan komitmen organisasi ( $Z$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ).

#### **4.6 Pengujian Hipotesis-Uji t**

##### **4.6.1 Pengujian Hipotesis Model Pertama**

Pengujian hipotesis model pertama yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk menguji H1 sampai dengan H2 atau untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh modal sosial ( $X_1$ ) dan disiplin kerja ( $X_2$ ) secara parsial terhadap komitmen organisasi ( $Z$ ) dengan taraf uji signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05, berikut pengujian hipotesis :

1. Pengujian H1 ; Terdapat pengaruh positif dan signifikan modal sosial terhadap komitmen organisasi

Hasil penelitian menunjukkan  $\text{sign}(0,000) < \alpha=0,05$  dengan demikian H1 diterima. Maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan modal sosial terhadap komitmen organisasi pada taraf uji signifikansi 0,05 artinya jika semakin meningkat modal sosial maka komitmen organisasi semakin meningkat.

2. Pengujian H2 ; Terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap komitmen organisasi

Hasil perhitungan menunjukkan  $\text{sign}(0,013) < \alpha=0,05$  dengan demikian H2 diterima. Maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap komitmen organisasi pada taraf uji

signifikansi 0,05, artinya jika semakin meningkat disiplin kerja maka komitmen organisasi semakin meningkat.

#### **4.6.2 Pengujian Hipotesis Model Kedua**

Pengujian hipotesis model kedua yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk menguji H3, H4 dan H5 atau untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh modal sosial ( $X_1$ ), disiplin kerja ( $X_2$ ) dan komitmen organisasi ( $Z$ ) secara parsial terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ) dengan taraf uji signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05, berikut pengujian hipotesis :

1. Pengujian H3 ; Terdapat pengaruh positif dan signifikan modal sosial terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan sign ( $0,001$ ) <  $\alpha=0,05$  dengan demikian H3 diterima. Maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan modal sosial terhadap kinerja pegawai pada taraf uji signifikansi 0,05 artinya jika semakin meningkat modal sosial maka kinerja pegawai semakin meningkat.

2. Pengujian H4 ; Terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil perhitungan menunjukkan sign ( $0,010$ ) <  $\alpha=0,05$  dengan demikian H4 diterima. Maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada taraf uji signifikansi 0,05, artinya jika semakin meningkat disiplin kerja maka kinerja pegawai semakin meningkat.

3. Pengujian H5 ; Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai

Hasil perhitungan menunjukkan sign (0,014) <  $\alpha=0,05$  dengan demikian H5 diterima. Maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada taraf uji signifikansi 0,05, artinya jika semakin meningkat komitmen organisasi maka kinerja pegawai semakin meningkat.

#### 4.7 Koefisien Determinasi

##### 4.7.1 Koefisien Determinasi Model Pertama

Nilai determinasi pada model pertama ditentukan dengan nilai *Adjusted R Square* yang dapat dilihat pada tampilan berikut :

**Tabel 4.18**  
**Koefisien Determinasi Model Pertama**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,726 <sup>a</sup>	,527	,516	3,68195

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Modal sosial

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022 (Lampiran 9)

Nilai Koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) adalah sebesar 0,516 atau 51,6% berarti variasi perubahan komitmen organisasi dipengaruhi variabel modal sosial dan disiplin kerja sebesar 51,6% dan sisanya 48,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain (kompetensi dan lingkungan kerja).

##### 4.7.2 Koefisien Determinasi Model Kedua

Nilai determinasi pada model kedua ditentukan dengan nilai *Adjusted R Square* yang dapat dilihat pada tampilan berikut :

**Tabel 4.19**  
**Koefisien Determinasi Model Kedua**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,720 <sup>a</sup>	,519	,503	3,09965

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja, Modal Sosial

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022 (Lampiran 10)

Nilai Koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) adalah sebesar 0,503 atau 50,3% berarti variasi perubahan kinerja pegawai dipengaruhi variabel modal sosial, disiplin kerja dan komitmen organisasi sebesar 50,3% dan sisanya 49,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain (kompetensi dan lingkungan kerja).

#### 4.7.3 Koefisien Determinasi Total

Nilai koefisien determinasi total adalah total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan rumus:

$$R^2_m = 1 - (P^2_{e1})(P^2_{e2})$$

Sehingga diperoleh koefisien determinasi total adalah sebagai berikut:

$$R^2_m = 1 - (0,656).(0,601) = 0,740 \text{ atau } 74\%$$

Hasil perhitungan  $R^2_m$  mengindikasikan keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model *path* tersebut adalah sebesar 74% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 74% dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan 26% keragaman sisanya dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat di dalam model).

#### 4.8 Uji Sobel

Uji Sobel digunakan untuk membuktikan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh variabel modal sosial dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dihitung dengan nilai koefisien *standardized* dan *standar error* dari Model Pertama dan Model Kedua.

##### 1. Komitmen organisasi memediasi pengaruh modal sosial terhadap kinerja pegawai

Perhitungan rumus Sobel dihitung dengan nilai koefisien *standardized* dan *standar error* dari model 1 dan model 2. Hasil pengujian diperoleh sebagai berikut :

###### a. Pengaruh modal sosial terhadap komitmen organisasi

$$b_1 = 0,600$$

$$Se_1 = 0,057$$

###### b. Pengaruh modal sosial terhadap kinerja pegawai

$$b_2 = 0,358$$

$$Se_2 = 0,060$$

###### c. Rumus Sobel

$$b_1 \cdot b_2$$

$$t = \frac{b_1 \cdot b_2}{\sqrt{b_1^2 \cdot Se_2^2 + b_2^2 \cdot Se_1^2 + Se_1^2 \cdot Se_2^2}}$$

$$0,341 \cdot 0,242$$

$$t = \frac{0,341 \cdot 0,242}{\sqrt{0,600^2 \cdot 0,057^2 + 0,358^2 \cdot 0,060^2 + 0,057 \cdot 0,060^2}}$$

$$t = 5,209$$

Nilai  $t$  hitung diperoleh sebesar 5,209. Nilai tersebut lebih besar dari  $t$  tabel yaitu 1,96. Peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh modal sosial terhadap kinerja pegawai hal ini menunjukkan bahwa terdapat peran yang positif juga dimana ada komitmen organisasional yang memiliki peran positif dalam memediasi pengaruh modal sosial terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian komitmen organisasional dikatakan mampu memediasi pengaruh modal sosial terhadap kinerja pegawai dengan baik artinya peningkatan modal sosial dapat berdampak pada peningkatan kinerja pegawai, baik secara langsung ataupun dengan adanya mediasi dari komitmen organisasi. Komitmen organisasi juga diketahui juga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai

## 2. **Komitmen organisasi memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai**

Perhitungan rumus Sobel dihitung dengan nilai koefisien *standardized* dan *standar error* dari model 1 dan model 2. Hasil pengujian diperoleh sebagai berikut :

### a. Pengaruh disiplin kerja terhadap komitmen organisasi

$$b_1 = 0,208$$

$$Se_1 = 0,053$$

## b. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

$$b_2 = 0,224$$

$$Se_2 = 0,093$$

## c. Rumus Sobel

$$b_1 \cdot b_2$$

$$t = \frac{b_1 \cdot b_2}{\sqrt{b_1^2 \cdot Se_2^2 + b_2^2 \cdot Se_1^2 + Se_1^2 \cdot Se_2^2}}$$

$$0,462 \cdot 0,332$$

$$t = \frac{0,462 \cdot 0,332}{\sqrt{0,208^2 \cdot 0,093^2 + 0,224^2 \cdot 0,053^2 + 0,053 \cdot 0,093^2}}$$

$$t = 2,103$$

Nilai t hitung diperoleh sebesar 2,103 . Nilai tersebut lebih besar dari t tabel yaitu 1,96. Peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai hal ini menunjukkan bahwa terdapat peran yang positif juga dimana ada komitmen organisasional yang memiliki peran positif dalam memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian komitmen organisasional dikatakan mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan baik artinya peningkatan disiplin kerja dapat berdampak pada peningkatan kinerja pegawai, baik secara langsung ataupun dengan adanya mediasi dari komitmen organisasi. Komitmen organisasi juga diketahui juga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

## **4.9 Pembahasan**

### **4.9.1 Pengaruh modal sosial terhadap komitmen organisasi**

Berdasarkan hasil analisis ada pengaruh yang signifikan antara modal sosial terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti semakin baik dan meningkat dari modal sosial yang dimiliki pegawai maka semakin meningkat pula komitmen organisasi tersebut. Pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang memiliki optimisme modal sosial yang tinggi yang terkait dengan keadaan berkembangnya psikologi individu yang positif yang optimis memandang semua kejadian mengharapkan hal yang terbaik. Kemudahan untuk berfikir jernih, mampu menyadari kesalahan saat mengerjakan sesuatu, optimis menghadapi masa depan, hidup penuh makna, tidak mudah putus asa, bekerja tanpa pamrih dan mengambil sisi yang baik pada hal buruk. Sehingga dapat meningkatkan bentuk komitmen terhadap instansinya karena merasakan suatu tanggungjawab atau kewajiban moral untuk memelihara hubungan, sebagai bentuk tanggungjawab terhadap instansinya.

Aghajanian (2012) menyatakan bahwa modal sosial merupakan sesuatu yang nyata dalam kehidupan sehari-hari masyarakat seperti simpati, hubungan sosial dalam masyarakat, dan kehidupan bermasyarakat yang membentuk suatu unit sosial. Makna modal sosial itu mengacu pada kekuatan hubungan sosial dalam bermasyarakat, termasuk kehidupan individu dalam keluarga, maupun kelompok sosial. Modal sosial merupakan kemampuan seseorang untuk bekerja sama dalam kelompoknya. Kemampuan tersebut terlaksana karena adanya kepercayaan yang kuat untuk membangun kerja

sama melalui jaringan interaksi dan komunikasi yang harmonis dan kondusif. Intensitas komunikasi yang tinggi dan dalam waktu yang lama memungkinkan hubungan tersebut diikat dengan norma aturan yang berlaku. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hartanti (2017) membuktikan adanya pengaruh secara positif dan signifikan modal sosial terhadap komitmen organisasi.

#### **4.9.2 Pengaruh disiplin kerja terhadap komitmen organisasi**

Berdasarkan hasil analisis ada pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti apabila disiplin kerja semakin meningkat maka komitmen organisasi akan semakin meningkat. Hal ini berarti disiplin kerja merupakan hal yang sangat penting dan disiplin kerja masih konsisten berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya budaya disiplin yang dimiliki oleh pegawai, artinya mereka dapat bekerja dengan baik serta berusaha selalu mematuhi semua aturan-aturan yang telah disepakati. Bagi pihak instansi dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai, maka banyak langkah yang harus ditempuh, misalnya dengan memperbaiki kondisi dan situasi yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut sehingga hal ini akan berdampak pada komitmen pegawai.

Disiplin kerja dalam suatu organisasi dapat ditegakkan bilamana sebagian besar peraturan-peraturannya ditaati oleh anggota organisasi tersebut. Dapat dikatakan bahwa semakin tinggi disiplin kerja pegawai dalam mentaati peraturan di dalam organisasi maka akan menimbulkan komitmen

organisasional yang tinggi pula. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Liana & Irawati (2014) dan Astuti (2018) membuktikan adanya pengaruh secara positif dan signifikan disiplin kerja terhadap komitmen organisasi.

#### **4.9.3 Pengaruh modal sosial terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil analisis ada pengaruh yang signifikan antara modal sosial terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti sebuah organisasi harus bisa mengelola dan melaksanakan berbagai dan rangkaian kegiatan atau proses yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi. Penyelenggaraan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh manusia atau pegawai pelaksana rangkaian tugas atau kegiatan tersebut, maka dengan sendirinya kinerja organisasi yang bersangkutan banyak tergantung pada perilaku pegawai yang terdapat dalam organisasi tersebut. Serangkaian tugas yang dilakukan oleh para pegawai bisa disebut dengan tugas pokok dan fungsi para pegawai khususnya Pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang.

Kinerja pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang di tuangkan ke dalam tugas pokok dan fungsi agar organisasi tersebut memiliki tujuan. Tupoksi atau tugas pokok dan fungsi tersebut harus dijalankan semaksimal mungkin dan sesuai aturan supaya bisa mendapatkan hasil yang maksimal. Ketika pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dilakukan, maka kualitas pegawai harus ditingkatkan, modal sosialpun menjadi salah satu solusi dalam penerapannya agar kinerja pegawai dapat maksimal. Pada awalnya, individu memegang haknya masing-masing, tapi lama kelamaan tidak dapat secara terus menerus memegang haknya sendiri-sendiri. Mereka akan membutuhkan

orang lain dalam memenuhi hak-hak hidupnya. Oleh karena itu, modal sosial sangat penting untuk menunjang pengembangan kinerja pegawai dalam kehidupan berorganisasi terutama dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi atau tupoksi.

Rusdiana (2014) menyatakan bahwa modal sosial (*social capital*) sedang berkembang saat ini. Berkembangnya konsep ini didasari pemahaman bahwa modal sosial akan berpengaruh pada kinerja. Nahapiet dan Ghoshal (1998), menyatakan bahwa modal sosial yang dimiliki oleh sebuah instansi dapat memberikan keunggulan bersaing. Teori modal sosial mendiskusikan bagaimana hubungan-hubungan sosial yang dimiliki organisasi dapat berpengaruh pada sumberdaya dan kinerja yang dimilikinya. Hubungan sosial yang didasari dengan kepercayaan membangkitkan semangat kebersamaan yang tinggi sehingga berdampak positif pada peningkatan kinerja pegawai yang dapat mendorong individu untuk meningkatkan kinerjanya dalam bekerja di kantor kecamatan tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan Edy et al. (2013) dan Cendani dan Tjahjaningsih (2015) membuktikan adanya pengaruh secara positif dan signifikan modal sosial terhadap kinerja pegawai.

#### **4.9.4 Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil analisis ada pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Disiplin kerja adalah sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik

yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Dengan disiplin kerja yang dimiliki oleh setiap pegawai maka mereka akan melakukan tugas mereka sesuai dengan aturan atau standar yang telah ditetapkan sehingga kinerja pegawai dapat meningkat.

Adanya disiplin kerja maka dapat dijadikan pedoman oleh seorang pimpinan organisasi untuk lebih memperbaiki kinerja pegawainya yang buruk dan dapat dijadikan standar dalam meningkatkan mental yang dimiliki para pegawainya untuk bertindak lebih baik lagi. Selain itu juga dapat digunakan untuk mengatasi perilaku pegawai yang buruk, karena setiap organisasi memiliki peraturan yang berbeda yang harus ditaati setiap pegawainya. Sikap pegawai yang patuh dan taat terhadap peraturan yang dibuat sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi dan disiplin menjadi bagian terpenting dari sikap yang ditunjukkan oleh pegawainya. Disiplin kerja diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang bagus, dengan disiplin pegawai akan berusaha melakukan pekerjaan semaksimal mungkin dan kinerja yang dihasilkan menjadi lebih bagus pula. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu penelitian Lusiana (2018) membuktikan adanya hubungan positif disiplin kerja terhadap kinerja.

#### **4.9.5 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil analisis ada pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti apabila

komitmen organisasi semakin meningkat maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Pegawai akan komitmen terhadap pekerjaannya karena semakin tinggi dia peduli terhadap pekerjaan maka pegawai dianggap memiliki komitmen yang tinggi di organisasi tersebut. Semakin pegawai itu terlibat dalam organisasi maka semakin tinggi tinggi juga komitmen pegawai tersebut di organisasi tersebut bisa dikatakan pegawai yang terlibat aktif dalam organisasi memiliki jiwa yang tinggi dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan. Setiap orang yang bekerja di suatu instansi atau organisasi, harus mempunyai komitmen dalam bekerja karena apabila suatu instansi pegawainya tidak mempunyai suatu komitmen dalam bekerja, maka tujuan dari instansi atau organisasi tersebut tidak akan tercapai.

Komitmen organisasi sebagai sikap yang menunjukkan “loyalitas” pegawai dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Komitmen maknanya sama dengan menjalankan kewajiban, bertanggung jawab, dan janji yang membatasi seseorang untuk melakukan sesuatu. Pegawai dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Seorang pegawai akan bekerja

secara maksimal, memanfaatkan kemampuan dan ketrampilannya dengan bersemangat, manakala ia memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Dalam menjalankan suatu instansi atau instansi merupakan pekerjaan kelompok (team) dan bukan merupakan pekerjaan yang dikerjakan secara individu, maka dibutuhkan adanya komitmen organisasi yang dapat menimbulkan perilaku yang positif bagi pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi biasanya lebih tahan bekerja, produktif dan berorientasi kearah pencapaian tujuan organisasi, sehingga kinerja menjadi optimal. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Rusdiana (2014), Liana & Irawati (2014), Lanjar (2017), Yamin (2018) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai

#### **4.9.6 Komitmen organisasi memediasi pengaruh modal sosial terhadap kinerja pegawai**

Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh modal sosial terhadap kinerja pegawai. Eksistensi modal sosial pegawai dan komitmen organisasi menjadi penting karena mempengaruhi kinerja pegawai yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi. Modal sosial merupakan suatu komitmen dari setiap individu untuk saling terbuka, saling percaya, memberikan kewenangan bagi setiap orang yang dipilihnya untuk berperan sesuai dengan tanggungjawabnya. Dengan demikian semakin tinggi modal sosial, maka akan semakin terbentuknya rasa kebersamaan, kesetiakawanan, dan sekaligus tanggungjawab akan kemajuan bersama sehingga akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.

Modal sosial ini bukan saja berfungsi sebagai aset instansi tetapi juga sebagai instrumen sekaligus tujuan dalam pengembangan instansi. Dengan demikian agar instansi dapat dengan memertahankan dan meningkatkan modal sosial agar semua bentuk modal lainnya memiliki manfaat maksimum. Modal sosial dalam instansi dicirikan oleh adanya interaksi sosial timbal balik diantara pegawai dan manajemen dan antarsesama keduanya. Bentuk interaksi itu didasarkan pada adanya komitmen organisasi. Karena ada rasa percaya maka timbul suatu entitas pegawai (manajemen dan non-manajemen) yang memiliki kebersamaan tentang nilai-nilai kejujuran, kedisiplinan, kebersamaan, dan pentingnya kerja keras-cerdas. Pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang memiliki latar belakang yang berbeda beda, sehingga memberikan output yang berbeda-beda pula dalam bersikap dan bertingkah laku. Kondisi tersebut tentu memberikan dampak terhadap suasana kerja dalam organisasi yang pada akhirnya berdampak pada kinerja.

#### **4.9.7 Komitmen organisasi memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai**

Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai artinya tingginya komitmen organisasional yang disebabkan oleh semakin tingginya disiplin kerja maka cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai. Seorang pegawai dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan dengan baik apabila memiliki disiplin kerja dan komitmen yang dapat menunjang tumbuhnya organisasi sehingga akan menunjukkan kinerja yang baik, karena tidak bisa dipungkiri komitmen merupakan factor penting

dalam menentukan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam upaya instansi menumbuhkan, mempertahankan, dan bahkan meningkatkan komitmen kerja pegawai, disiplin kerja mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja sumber daya manusia.

Komitmen kerja pegawai yang tinggi akan dapat terwujud melalui pemeliharaan disiplin kerja dengan membuka peluang pegawai untuk mencapai prestasi kerja yang optimal. Semakin kuat disiplin kerja yang tercermin dalam sikap pegawai sehari-hari selama mereka berada dalam organisasi, memberikan komitmen organisasi bagi mereka dalam bekerja.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Dari hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel modal sosial terhadap komitmen organisasi yang berarti apabila modal sosial ditingkatkan maka akan meningkatkan komitmen organisasi.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja terhadap komitmen organisasi yang berarti apabila disiplin kerja ditingkatkan maka akan meningkatkan komitmen organisasi.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel modal sosial terhadap kinerja pegawai yang berarti apabila modal sosial ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja pegawai.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai yang berarti apabila disiplin kerja ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja pegawai.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yang berarti apabila komitmen organisasi maka kinerja pegawai semakin meningkat.
6. Komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh modal sosial dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai serta yang paling dominan pengaruhnya adalah modal sosial.

## 5.2 Implikasi Penelitian

### 5.2.1 Implikasi Teoritis

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, seluruh variabel bebas mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel terikat. Implikasi teoritis dari penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. Pengaruh modal sosial terhadap komitmen organisasi

Berdasarkan hasil analisis ada pengaruh yang signifikan antara modal sosial terhadap komitmen organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Gholamreza dan Maryam (2014) menunjukkan bahwa Modal sosial adalah proses di mana aktor sosial menciptakan dan memobilisasi koneksi jaringan mereka di dalam dan di antara pegawai untuk mendapatkan akses ke sumber daya aktor sosial lainnya. Hubungan antar pegawai itu sudah baik dengan banyak program yang berkesinambungan antara pegawai memiliki komitmen organisasi yang baik.

Putra (2016) menjelaskan bahwa modal sosial adalah hubungan yang terjadi dan diikat oleh suatu kepercayaan (*trust*), saling pengertian (*mutual understanding*), dan nilai-nilai bersama (*shared value*) yang mengikat anggota kelompok untuk membuat kemungkinan aksi bersama secara efisien dan efektif. Meningkatnya modal sosial dalam sebuah instansi akan mendorong berlanjutnya kehidupan dengan tatanan yang jauh lebih maju, dalam artian pegawai bisa diandalkan untuk tetap menjaga komitmen, norma-norma saling menolong yang terhormat, dan menghindari perilaku oportunistik

## **2. Pengaruh disiplin kerja Terhadap Komitmen organisasi**

Berdasarkan hasil analisis ada pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap disiplin kerja. Nawawi (2015) menyatakan bahwa keefektifan suatu organisasi hanya dapat diwujudkan dengan disiplin kerja yang tinggi. Disiplin kerja merupakan kondisi organisasi atau iklim kerja yang sangat penting dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi. Tanpa disiplin kerja akan sangat sulit mewujudkan efektivitas dan efisiensi kerja sehingga akan sulit pula dalam mencapai tujuan organisasi.

Gilder (2013) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa seseorang yang telah berkomitmen pada waktu yang lama dalam satu tempat akan memiliki perilaku disiplin yang bagus daripada seseorang yang baru memulai berkomitmen pada tempat kerja tersebut. Instansi dapat menjaga dan meningkatkan tingkat kedisiplinan pegawainya, maka langkah yang harus dilakukan adalah dengan menciptakan kondisi kerja yang bisa meningkatkan komitmen pada pegawai tersebut. Komitmen penting bagi instansi sebab komitmen menunjukkan adanya kepatuhan terhadap pelaksanaan nilai dan peraturan di instansi sebagai wujud dari kecintaannya pada instansi.

## **3. Pengaruh modal sosial terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil analisis ada pengaruh yang signifikan antara modal sosial terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung oleh pernyataan Akdere (2015) bahwa eksistensi modal sosial pegawai menjadi

penting karena mempengaruhi kinerja pegawai yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi. Semakin tinggi modal sosial, seperti adanya kepercayaan, norma-norma dan jaringan-jaringan maka akan semakin terbentuknya rasa kebersamaan, kesetiakawanan, dan sekaligus tanggungjawab akan kemajuan bersama, sehingga akan berdampak pada tingginya kinerja pegawai.

#### **4. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil analisis ada pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori atau pendapat Hasibuan (2016) yang menyatakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menanti semua peraturan instansi dan norma-norma social yang berlaku. Dengan adanya disiplin kerja maka dapat dijadikan pedoman oleh seorang pimpinan organisasi untuk lebih memperbaiki kinerja pegawainya yang buruk dan dapat dijadikan standar dalam meningkatkan mental yang dimiliki para pegawainya untuk bertindak lebih baik lagi. Selain itu juga dapat digunakan untuk mengatasi perilaku pegawai yang buruk, karena setiap organisasi memiliki peraturan yang berbeda yang harus ditaati setiap pegawainya. Sikap pegawai yang patuh dan taat terhadap peraturan yang dibuat sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi dan disiplin menjadi bagian terpenting dari sikap yang ditunjukkan oleh pegawainya.

Disiplin secara positif dapat diartikan dengan kinerja pegawai, karena dengan disiplin maka pimpinan dapat menerapkan suatu tindakan

standar kerja yang ditetapkan dapat dipatuhi oleh pegawai serta dapat memperbaiki kinerja yang buruk, berharap pegawai dapat berperilaku seperti yang diinginkan untuk mencapai tujuan organisasi.

## **5. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai**

Berdasarkan hasil analisis ada pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori atau pendapat Wibowo (2015) Komitmen organisasional merupakan keterlibatan orang dengan organisasi dimana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut dalam upaya peningkatan Kinerja. Dalam hal ini, Komitmen organisasional yang baik akan dapat meningkatkan Kinerja Pegawainya untuk mencapai tujuan organisasinya. Wibowo (2015) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan predictor kinerja, karena komitmen organisasi mempunyai korelasi moderat dengan kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya komitmen organisasi pegawai akan berpengaruh terhadap kinerja. Apabila komitmen organisasi tercapai maka kinerja pegawai akan tinggi, begitupula sebaliknya .

### **5.2.2. Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil penelitian dari ketiga variabel yaitu modal sosial dan komitmen organisasi ternyata secara positif dan signifikan berpengaruh dalam meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Dengan demikian hasil penelitian ini telah menunjukkan bahwa variabel-variabel

tersebut perlu lebih diperhatikan oleh pihak Kecamatan Pedurungan Kota Semarang, yang meliputi :

1. Berdasarkan hasil penelitian pada variabel modal sosial diketahui terdapat indikator dalam kategori tinggi yaitu pegawai selalu melakukan tegur sapa dengan rekan kerja, sebaiknya setiap pegawai perlu pemahaman yang mendasar terhadap arti dan peran organisasi dengan berbagai aktivitas manajerialnya sebagai sebuah perilaku manajemen. Dengan demikian keberhasilan aktivitas manajerial dalam organisasi akan tercapai jika semua pihak atau manusia yang terlibat dalam organisasi tersebut dapat melakukan kerjasama melalui kemampuan masing-masing untuk melaksanakan setiap fungsinya dalam organisasi tersebut.
2. Berdasarkan hasil penelitian pada variabel disiplin kerja diketahui terdapat indikator dalam kategori tinggi yaitu selalu hadir dan datang tepat waktu dalam bekerja kerja, sebaiknya pimpinan Kecamatan Gayamsari Kota Semarang untuk menegur atau memberi sanksi pada pegawai yang melanggar aturan yang ada sesuai tingkat kesalahannya serta memberikan *reward* atau pengakuan jika pegawai tersebut menjadi pegawai yang teladan.
3. Berdasarkan hasil penelitian pada variabel komitmen organisasi diketahui terdapat indikator dalam kategori tinggi yaitu pegawai merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi, sebaiknya pegawai mendukung komitmen organisasi, pegawai sebaiknya selalu mempunyai rasa memiliki terhadap instansi, pegawai sebaiknya selalu peduli terhadap masalah yang

terjadi dalam instansi, pegawai sebaiknya selalu memiliki kelekatan emosional terhadap instansi.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian ini secara khusus diperoleh sebagai berikut ini:

1. Penelitian ini menghasilkan nilai koefisien determinasi yang sangat kecil, yaitu sebesar 0,503 pada model regresi. Hal ini menunjukkan selain variable yang telah digunakan dalam penelitian (modal sosial, disiplin kerja dan komitmen organisasi), masih terdapat beberapa variabel lain yang diduga lebih mampu digunakan sebagai prediktor terhadap kinerja pegawai.
2. Keterbatasan yang berasal dari variabel kinerja pegawai. Dalam hal ini kinerja diperoleh dari hasil jawaban responden atau sangat bersifat subyektif. Untuk memperkecil subyektifitas ukuran kinerja, maka variabel kinerja dapat diukur dengan kinerja riil yang berasal dari catatan pada pihak instansi mengenai kinerja dari pegawai yang bersangkutan seperti ketepatan waktu, kualitas dan kuantitas yang dihasilkan dari masing-masing pegawai

### **5.4 Agenda Penelitian Yang Akan Datang**

Adapun agenda penelitian yang akan datang meliputi beberapa hal seperti menambah jumlah variabel bebas seperti kompetensi dan lingkungan

kerja. Hal ini dengan pertimbangan bahwa variabel walaupun secara tidak langsung tetapi dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hal-hal yang mungkin dapat dikembangkan yaitu dengan mempertimbangkan untuk menambahkan variabel, yaitu motivasi, kompetensi dan lain sebagainya. Selain itu dalam penelitian mendatang perlu memperluas obyek penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, Lia, 2018, Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan (Studi Kasus karyawan Bagian Pelaksana Pada PT Warnatama Cemerlang di Kota Tangerang). *Skripsi*, Universitas Mercu Buana Jakarta.
- Bintoro dan Daryanto. 2017. Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan. Gava Media, Yogyakarta.
- Cendani, Citta, dan Endang Tjahjaningsih, 2015, Pengaruh Employee Engagament dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Sebagai Mediasi (Studi pada Bank Jateng Kantor Pusat), *Media Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 30 No. 2 Juli 2015 ISSN : 085-1442 149
- Darmawan, H.D. 2016. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta, Surabaya
- Edy, Yosua Jaya, Haris Maupa dan Hosea Jaya Edy, 2013, Pengaruh Modal Sosial dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Medis di RSUD Kabupaten Kepulauan Talaud, *Jurnal Ilmiah Farmasi–UNSRAT* Vol. 2 No. 03 Agustus 2013
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. BPUNDIP, Semarang

- Field, S. 2015. *Modal Sosial*. Kreasi Wacana, Yogyakarta
- Ghozali, Imam, 2015. *Aplikasi Analisis dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hartanti, Niken, 2017, Pengaruh modal kognitif dan modal optimisme terhadap komitmen berkelanjutan dimediasi oleh komitmen normatif (Studi pada Guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal), *Telaah Manajemen* Vol. 14 Edisi 1, Pebruari 2017
- Hauberer, J. 2011. *Social Capital Theory Towards a Methodological Foundation*. Springer Fachmedian Wiesbaden GmbH 2011. VS verlag fur Sozialwissenschaften
- Hasbullah, J. 2014. *Sosial Kapital (Menuju Keunggulan Budaya Manusia Indonesia)*. MR United Press, Jakarta
- Hasibuan, Malayu, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Kharis, Indra, 2015, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Variable Intervening (Studi pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). Vol 3 No 1.
- Kreitner dan Kinicki. 2015, *Perilaku Organisasi*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Liana, Yuyuk dan Rina Irawati, 2014, Peran Motivasi, Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Air Minum Di Malang Raya, *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, Volume 3, Nomor 1, April 2014
- Lusiana, Herlina, 2018, Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT. Tanjung Selatan Makmur Jaya Kalimantan Selatan), *Al-Ulum Ilmu Sosial dan Humaniora*, Volume 4 Nomor 1, April 2018
- Luthans, Fred, 2015, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Rosdakarya, Bandung.
- Mas'ud, Fuad, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional*, Badan Penerbit. Universitas Diponegoro, Ghozali, Semarang

- Mathis, Robert dan H. Jackson, John, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Moorhead, G. dan R. W. Griffin. 2016. *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mus. Anggita, Teman Koesmono, Fenika Wulani, 2017, Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja pada Perawat Rumah Sakit Umum Daerah Bobong, *Kajian Ilmiah Mahasiswa Manajemen (KAMMA)* Vol 6 no 1 Juli 2017
- Nanda, Irfan dkk, 2013. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan AJB Bumiputera Kantor Cabang Batu). Universitas Brawijaya, Vol.6 No.2.
- Nawawi, Hadari. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nugroho, Restu Adi, Sri Hartono dan Sudarwati, 2016. Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Wangsa Jatra Lestari. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, Vol.23.No.2.Hal.194-203
- Oka, I. G. Y. K. 2015. Person Organization Fit, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Organizational Citizenship Behaviour dan Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Sigaraja dan Seririt. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 12(1), 52–71.
- Pratiwi, A Dyah, 2017, Hubungan Modal Sosial Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Tamalanrea Kota Makassar, Sulawesi Selatan, Artikel Ilmiah, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin, Makasar.
- Putra, Adrisa, 2016, Pengaruh Kompetensi Dan Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Bukit Asam (Persero) Tbk Tarahan, *Artikel Tesis*, Program Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Lampung
- Rivai. H. Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*, Rajawali Pers, Jakarta
- Rusdiana, Eva, dan dan Dewie Tri Wijayanti W, 2014, Pengaruh Modal Sosial, Keterlibatan Kerja Karyawan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmu Manajemen*, Volume 2 Nomor 2 April 2014

- Setiawan, Agung, 2013, Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang, *Jurnal Ilmu Manajemen*, Volume 1 Nomor 4 Juli 2013
- Siagian, Sondang, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2016. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia
- Siswanto, Bejo. 2014. *Manajemen Tenaga Kerja Rancangan dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*. Sinar Baru, Bandung.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung
- Sugiyono. 2016. *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta, Bandung
- Supiyanto, Y., 2015. Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan dan Kinerja. *Jurnal Economia Vol. 11, No.2*
- Supriyono, Agus. 2010. Modal Sosial: Definisi, Dimensi dan Tipologi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* Vol 2 No. 1 Desember
- Sudirjo, Frans dan Agustinus A. T. 2013. Pengaruh Leader Member Exchange dan Pemberdayaan Melalui Mediasi Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi Pada Kantor Notaris di Propinsi Jawa Tengah), *Jurnal, Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Semarang*
- Suryani, D. & Budiono, 2016, Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening pada PT Kerta Rajasa Raya. *Journal of Research in Economics and Management*, 16(1).
- Suryanto. 2011. Internalisasi modal sosial sebagai strategi pemberdayaan masyarakat dalam penanggulangan kemiskinan. *Tesis*. Universitas Hasanuddin. Makassar
- Sutrisno, Edy, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media, Jakarta
- Ubaididillah, Hasan, 2017, Analisa Pengaruh Modal Sosial Terhadap Organizational Citizenship Behaviors (OCB) Dengan Mediasi Kepercayaan

Pada Manajemen BUMDESA, *WAHANA* Volume 68, Nomer 1, 1 Juni 2017

Umar, Husien, 2014, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Warongan. Jonathan, G.M. Sendow., I.W. Ogi. 2014, Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo, *Jurnal EMBA*, Vol.2 No.4 Desember 2014, Hal. 331-342

Zelvia, D. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan PT. Telkom Medan, *Artikel Ilmiah*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara

## KUESIONER PENELITIAN

### **UPAYA MEMBANGUN KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL BERBASIS MODAL SOSIAL DAN DISIPLIN KERJA** (Studi Pada Pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang)



Disusun oleh :

**Fitria Afriyani**  
NIM. B.312.3618.0041

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS SEMARANG  
2022**

Perihal : Permohonan Pengisian Kuesioner  
Lampiran : -

Semarang,  
Kepada Yth.  
Bapak/Ibu PNS dilingkungan  
Kecamatan Pedurungan  
Kota Semarang  
Di  
Tempat.

Dengan hormat,

Dalam rangka penelitian dengan dengan judul : **“Upaya Membangun Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional Berbasis Modal Sosial dan Disiplin Kerja (Studi Pada Pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang)”**, maka saya memohon dengan hormat kepada Bapak/ Ibu/ Saudara untuk berkenan mengisi daftar pertanyaan pada kuesioner di bawah ini.

Mengingat kuesioner ini tidak dimaksudkan untuk kepentingan di luar penulisan penelitian, maka kami mohon Bapak/ Ibu/ Saudara berkenan memberikan jawaban sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

Setiap jawaban yang Bapak/ Ibu/ Saudara berikan, merupakan bantuan yang amat berharga bagi saya dalam penulisan penelitian ini. Oleh karena itu, atas

perhatian, jawaban dan kerjasama yang Bapak/ Ibu/ Saudara berikan, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya

### **DAFTAR KUESIONER**

Setiap jawaban yang Bpk/Ibu/Sdr berikan merupakan bantuan yang tidak ternilai besarnya bagi penelitian kami. Untuk bantuan tersebut, sebelum dan sesudahnya kami ucapkan terima kasih. Hasil dari penelitian ini hanya diperuntukkan bagi keperluan penulisan ilmiah oleh karena itu jawaban Bpk/Ibu/Sdr tidak dipublikasikan dan dijamin kerahasiannya.

#### **IDENTITAS RESPONDEN**

1. N a m a : .....
2. Jenis Kelamin :  Pria  Perempuan
3. U s i a : .....Tahun
4. Pendidikan terakhir :
 

<input type="checkbox"/> SD	<input type="checkbox"/> Diploma
<input type="checkbox"/> SMP	<input type="checkbox"/> Sarjana
<input type="checkbox"/> SLTA/SMK	<input type="checkbox"/> Pasca Sarjana
5. Lama Kerja : .....Tahun
6. Bagian/jabatan : .....

**Petunjuk Pengisian :**

Berikut ini daftar pertanyaan atau pernyataan yang berkaitan dengan penelitian, berikan tanda (✓) pada setiap jawaban Bapak/Ibu pada kolom yang disediakan, setelah mencocokkan dengan kolom pertanyaan. Selain itu ada pertanyaan tambahan yang terbuka meminta pendapat Bapak/Ibu

**A. Modal Sosial**

Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
<b>Struktural</b>					
1. Saya selalu melakukan tegur sapa dengan rekan kerja.					
2. Saya selalu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja.					
3. Saya selalu melibatkan diri pada setiap kegiatan yang diadakan kantor kecamatan					
<b>Kognitif</b>					
4. Saya selalu menghargai kebersamaan dengan rekan kerja yang berbeda suku dan agama					
5. Saya selalu berusaha bekerja untuk mencapai kesepahaman visi dan misi kantor kecamatan.					
6. Saya mempunyai pemahaman yang sama tentang perilaku pimpinan					
<b>Relasional</b>					
7. Saya selalu berusaha untuk membantu teman jika mengalami kesulitan pekerjaan.					
8. Saya selalu percaya bahwa teman kerja akan menepati janji.					
9. Saya selalu mempercayai kemampuan rekan kerja saya.					
<b>Norma</b>					
10. Pertemuan (rapat) dilakukan tepat waktu.					
11. Saya selalu mematuhi peraturan yang ditetapkan di dalam kantor kecamatan secara disiplin.					
12. Saya selalu berusaha bekerja untuk mencapai visi, misi, dan tujuan kantor kecamatan ini.					
<b>Jejaring</b>					
13. Saya selalu berpartisipasi aktif dalam menyelesaikan konflik-konflik yang muncul di					

dalam kantor kecamatan.					
14. Saya selalu mengikuti kegiatan-kegiatan informal (rekreasi, jalan pagi bersama) yang diadakan kantor dalam rangka meningkatkan hubungan kedekatan pegawai/staf kecamatan.					
15. Jabatan selalu menjadi pembatas dalam berkomunikasi di dalam kantor					

Isilah titik-titik dibawah ini

Modal Sosial yang bagaimana di Kantor Kecamatan Pedurungan Kota Semarang?

Jawab : .....

### B. Disiplin Kerja

Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1. Saya selalu hadir dan datang tepat waktu dalam bekerja					
2. Saya memiliki kewaspadaan yang tinggi (penuh perhitungan dan ketelitian) dalam menyelesaikan tugas pekerjaan					
3. Saya selalu mentaati pekerjaan sesuai dengan pedoman kerja					
4. Saya selalu patuh dalam mengerjakan tugas sesuai peraturan yang berlaku					
5. Saya selalu memiliki keserasian dengan pegawai lain dalam menjalankan pekerjaan bersama					

Isilah titik-titik dibawah ini

Disiplin kerja yang bagaimana pada pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang?

Jawab : .....

### C. Komitmen Organisasi

Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
<b>Komitmen Afektif</b>					
1. Saya akan sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini.					
2. Saya merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini.					
3. Saya merasa terikat secara emosional pada organisasi ini.					
4. Organisasi ini memiliki arti yang sangat besar bagi saya.					
<b>Komitmen Normatif</b>					
5. Sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini sekarang, sekalipun saya menginginkannya.					
6. Saya akan terganggu jika saya memutuskan ingin meninggalkan organisasi saat ini.					
7. Saat ini tetap bekerja di organisasi merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya.					
8. Salah satu akibat serius meninggalkan organisasi ini adalah langkanya peluang alternatif yang ada.					
<b>Komitmen Berkelanjutan</b>					
9. Saya pikir sekarang orang terlalu sering berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain.					
10. Berpindah dari organisasi satu ke organisasi lain tampaknya tidak etis bagi saya.					
11. Saya percaya loyalitas adalah penting dan oleh sebab itu saya merasa tetap bekerja di perusahaan merupakan kewajiban moral.					
12. Saya dididik untuk percaya terhadap nilai tetap setia pada satu organisasi.					

Isilah titik-titik dibawah ini

Komitmen organisasi yang bagaimana pada pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang?

Jawab : .....

**D. Kinerja Pegawai**

Pernyataan	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
<b>Sasaran kerja pegawai</b>					
1. Saya mampu menyelesaikan target pekerjaan					
2. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab					
3. Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
4. Saya mampu melakukan pekerjaan dengan efisiensi					
<b>Perilaku Kerja</b>					
5. Saya selalu berorientasi pada pelayanan ketika bekerja.					
6. Saya memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain					
7. Saya mempunyai kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi					
8. Saya memiliki kemauan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya					
9. Saya selalu merasa mampu untuk memimpin setiap pekerjaan					

Isilah titik-titik dibawah ini

kinerja yang bagaimana pada pegawai Kecamatan Pedurungan Kota Semarang?

Jawab : .....

### Lampiran 3 : Karakteristik Responden

#### Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-Laki	51	52,6	52,6	52,6
Valid Perempuan	46	47,4	47,4	100
Total	97	100	100	

#### Umur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 33-35 Tahun	1	1,0	1,0	1,0
Valid 36-38 Tahun	0	0,0	0,0	1,0
Valid 39-41 Tahun	3	3,1	3,1	4,1
Valid 42-44 Tahun	6	6,2	6,2	10,3
Valid 45-47 Tahun	7	7,2	7,2	17,5
Valid 48-50 Tahun	20	20,6	20,6	38,1
Valid 51-53 Tahun	21	21,6	21,6	59,8
Valid 54-57 Tahun	39	40,2	40,2	100,0
Total	97	100	100	

#### Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMP	1	1,0	1,0	1,0
Valid SMA/SMK	38	39,2	39,2	40,2
Valid Diploma	1	1,0	1,0	41,2
Valid Sarjana	48	49,5	49,5	90,7
Valid Pasca Sarjana	9	9,3	9,3	100,0
Total	97	100	100	

#### Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 11-13 Tahun	1	1,0	1,0	1,0
Valid 14-16 Tahun	0	0,0	0,0	1,0
Valid 17-19 Tahun	3	3,1	3,1	4,1
Valid 20-22 Tahun	6	6,1	6,1	10,2
Valid 21-25 Tahun	7	7,1	7,1	17,3
Valid 26-28 Tahun	20	20,4	20,4	37,8
Valid 29-31 Tahun	21	21,4	21,4	59,2
Valid 32-35 Tahun	39	40,8	40,8	100
Total	97	100	100	

## Lampiran 4 : Frequency Table

### X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	7,2	7,2	7,2
	3,00	32	33,0	33,0	40,2
	4,00	44	45,4	45,4	85,6
	5,00	14	14,4	14,4	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

### X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	10	10,3	10,3	10,3
	3,00	30	30,9	30,9	41,2
	4,00	45	46,4	46,4	87,6
	5,00	12	12,4	12,4	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

### X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	11	11,3	11,3	11,3
	3,00	34	35,1	35,1	46,4
	4,00	43	44,3	44,3	90,7
	5,00	9	9,3	9,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

### X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	6,2	6,2	6,2
	3,00	43	44,3	44,3	50,5
	4,00	44	45,4	45,4	95,9
	5,00	4	4,1	4,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

### X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	10	10,3	10,3	10,3
	3,00	39	40,2	40,2	50,5
	4,00	44	45,4	45,4	95,9
	5,00	4	4,1	4,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**X1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	4,1	4,1	4,1
	3,00	36	37,1	37,1	41,2
	4,00	49	50,5	50,5	91,8
	5,00	8	8,2	8,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**X1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	15	15,5	15,5	15,5
	3,00	38	39,2	39,2	54,6
	4,00	32	33,0	33,0	87,6
	5,00	12	12,4	12,4	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**X1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	6,2	6,2	6,2
	3,00	40	41,2	41,2	47,4
	4,00	44	45,4	45,4	92,8
	5,00	7	7,2	7,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**X1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	11	11,3	11,3	11,3
	3,00	32	33,0	33,0	44,3
	4,00	45	46,4	46,4	90,7
	5,00	9	9,3	9,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**X1.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	9	9,3	9,3	9,3
	3,00	34	35,1	35,1	44,3
	4,00	50	51,5	51,5	95,9
	5,00	4	4,1	4,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**X1.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	17	17,5	17,5	17,5
	3,00	28	28,9	28,9	46,4
	4,00	47	48,5	48,5	94,8
	5,00	5	5,2	5,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**X1.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	15	15,5	15,5	15,5
	3,00	35	36,1	36,1	51,5
	4,00	43	44,3	44,3	95,9
	5,00	4	4,1	4,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**X1.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	11	11,3	11,3	11,3
	3,00	40	41,2	41,2	52,6
	4,00	43	44,3	44,3	96,9
	5,00	3	3,1	3,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**X1.14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	16	16,5	16,5	16,5
	3,00	32	33,0	33,0	49,5
	4,00	45	46,4	46,4	95,9
	5,00	4	4,1	4,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**X1.15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	11	11,3	11,3	11,3
	3,00	33	34,0	34,0	45,4
	4,00	42	43,3	43,3	88,7
	5,00	11	11,3	11,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	7,2	7,2	7,2
	3,00	40	41,2	41,2	48,5
	4,00	44	45,4	45,4	93,8
	5,00	6	6,2	6,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	16	16,5	16,5	16,5
	3,00	32	33,0	33,0	49,5
	4,00	43	44,3	44,3	93,8
	5,00	6	6,2	6,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	13	13,4	13,4	13,4
	3,00	42	43,3	43,3	56,7
	4,00	36	37,1	37,1	93,8
	5,00	6	6,2	6,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	12	12,4	12,4	12,4
	3,00	42	43,3	43,3	55,7
	4,00	35	36,1	36,1	91,8
	5,00	8	8,2	8,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	11	11,3	11,3	11,3
	3,00	33	34,0	34,0	45,4
	4,00	47	48,5	48,5	93,8
	5,00	6	6,2	6,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Z.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	7,2	7,2	7,2
	3,00	39	40,2	40,2	47,4
	4,00	43	44,3	44,3	91,8
	5,00	8	8,2	8,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Z.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	6,2	6,2	6,2
	3,00	32	33,0	33,0	39,2
	4,00	52	53,6	53,6	92,8
	5,00	7	7,2	7,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Z.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	10	10,3	10,3	10,3
	3,00	44	45,4	45,4	55,7
	4,00	36	37,1	37,1	92,8
	5,00	7	7,2	7,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Z.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	10	10,3	10,3	10,3
	3,00	42	43,3	43,3	53,6
	4,00	38	39,2	39,2	92,8
	5,00	7	7,2	7,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Z.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	12	12,4	12,4	12,4
	3,00	37	38,1	38,1	50,5
	4,00	43	44,3	44,3	94,8
	5,00	5	5,2	5,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Z.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	9	9,3	9,3	9,3
	3,00	47	48,5	48,5	57,7
	4,00	35	36,1	36,1	93,8
	5,00	6	6,2	6,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Z.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	14	14,4	14,4	14,4
	3,00	39	40,2	40,2	54,6
	4,00	39	40,2	40,2	94,8
	5,00	5	5,2	5,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Z.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	10	10,3	10,3	10,3
	3,00	47	48,5	48,5	58,8
	4,00	37	38,1	38,1	96,9
	5,00	3	3,1	3,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Z.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	13	13,4	13,4	13,4
	3,00	39	40,2	40,2	53,6
	4,00	39	40,2	40,2	93,8
	5,00	6	6,2	6,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Z.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	12	12,4	12,4	12,4
	3,00	40	41,2	41,2	53,6
	4,00	43	44,3	44,3	97,9
	5,00	2	2,1	2,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Z.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	14	14,4	14,4	14,4
	3,00	42	43,3	43,3	57,7
	4,00	37	38,1	38,1	95,9
	5,00	4	4,1	4,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Z.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	11	11,3	11,3	11,3
	3,00	36	37,1	37,1	48,5
	4,00	41	42,3	42,3	90,7
	5,00	9	9,3	9,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Y.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	9	9,3	9,3	9,3
	3,00	38	39,2	39,2	48,5
	4,00	41	42,3	42,3	90,7
	5,00	9	9,3	9,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Y.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	11	11,3	11,3	11,3
	3,00	37	38,1	38,1	49,5
	4,00	46	47,4	47,4	96,9
	5,00	3	3,1	3,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

**Y.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	7,2	7,2	7,2
	3,00	40	41,2	41,2	48,5
	4,00	41	42,3	42,3	90,7
	5,00	9	9,3	9,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	11	11,3	11,3	11,3
	3,00	37	38,1	38,1	49,5
	4,00	43	44,3	44,3	93,8
	5,00	6	6,2	6,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	8	8,2	8,2	8,2
	3,00	44	45,4	45,4	53,6
	4,00	36	37,1	37,1	90,7
	5,00	9	9,3	9,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Y.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	9	9,3	9,3	9,3
	3,00	36	37,1	37,1	46,4
	4,00	49	50,5	50,5	96,9
	5,00	3	3,1	3,1	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Y.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	11	11,3	11,3	11,3
	3,00	41	42,3	42,3	53,6
	4,00	39	40,2	40,2	93,8
	5,00	6	6,2	6,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

Y.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	13	13,4	13,4	13,4
	3,00	29	29,9	29,9	43,3
	4,00	47	48,5	48,5	91,8
	5,00	8	8,2	8,2	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

## Y.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	11	11,3	11,3	11,3
	3,00	26	26,8	26,8	38,1
	4,00	50	51,5	51,5	89,7
	5,00	10	10,3	10,3	100,0
	Total	97	100,0	100,0	

## Lampiran 5 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

### Reliability

#### Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	97	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	97	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,897	15

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	48,7629	49,412	,608	,889
X1.2	48,8247	49,896	,544	,892
X1.3	48,9175	49,951	,553	,892
X1.4	48,9588	51,436	,526	,893
X1.5	49,0000	50,375	,585	,890
X1.6	48,8041	52,097	,441	,895
X1.7	49,0103	48,219	,640	,888
X1.8	48,8969	49,802	,656	,888
X1.9	48,8969	49,385	,606	,889
X1.10	48,9278	50,484	,585	,890
X1.11	49,0206	48,916	,631	,888
X1.12	49,0619	48,600	,703	,886
X1.13	49,0412	50,123	,616	,889
X1.14	49,0515	50,924	,471	,895
X1.15	48,8866	50,893	,451	,896

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	97	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	97	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,762	5

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	13,6598	5,373	,625	,689
X2.2	13,7629	5,016	,607	,690
X2.3	13,8041	5,534	,491	,733
X2.4	13,7629	5,620	,445	,750
X2.5	13,6701	5,557	,498	,730

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	97	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	97	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,819	12

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z.1	37,5464	25,230	,297	,820
Z.2	37,4639	24,501	,428	,809
Z.3	37,6701	24,348	,404	,812
Z.4	37,6495	24,438	,390	,813
Z.5	37,6598	22,706	,640	,791
Z.6	37,6907	23,820	,504	,803
Z.7	37,7216	23,203	,550	,799
Z.8	37,7423	24,172	,485	,805
Z.9	37,6907	23,966	,439	,809
Z.10	37,7216	23,620	,553	,799
Z.11	37,7629	23,683	,501	,803
Z.12	37,5876	23,641	,468	,806

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	97	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	97	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,809	9

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	27,8969	16,531	,340	,811
Y.2	27,9897	16,010	,477	,794
Y.3	27,8763	15,193	,599	,778
Y.4	27,9588	15,727	,489	,792
Y.5	27,9381	15,100	,602	,778
Y.6	27,9381	16,371	,432	,799
Y.7	28,0000	16,271	,397	,804
Y.8	27,8969	14,656	,629	,773
Y.9	27,8041	15,013	,573	,781

## Lampiran 6 : Hasil Uji Kolmogrov Smirnov

### NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Modal Sosial	Disiplin Kerja	Komitmen Organisasi	Kinerja Pegawai
N		97	97	97	97
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	52,4330	17,1649	41,0825	31,4124
	Std. Deviation	7,55109	2,82725	5,29479	4,39875
Most Extreme Differences	Absolute	,087	,126	,112	,106
	Positive	,056	,065	,044	,063
	Negative	-,087	-,126	-,112	-,106
Test Statistic		,087	,126	,112	,106
Asymp. Sig. (2-tailed)		,065 <sup>c</sup>	,106 <sup>c</sup>	,104 <sup>c</sup>	,109 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

## Lampiran 7 : Hasil Uji Glejser Model 1

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Disiplin Kerja, Modal Sosial <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ABSUT1

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,091 <sup>a</sup>	,008	-,013	2,24890

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Modal Sosial

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,949	2	1,975	,390	,678 <sup>b</sup>
Residual	475,409	94	5,058		
Total	479,359	96			

a. Dependent Variable: ABSUT1

b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Modal Sosial

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,212	1,754		1,831	,070
Modal Sosial	-,028	,035	-,096	-,810	,420
Disiplin Kerja	,066	,093	,084	,708	,481

a. Dependent Variable: ABSUT1

## Lampiran 8 : Hasil Uji Glejser Model 2

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja, Modal Sosial <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: ABSUT2

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,157 <sup>a</sup>	,025	-,007	1,86827

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja, Modal Sosial

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,252	3	2,751	,788	,504 <sup>b</sup>
	Residual	324,609	93	3,490		
	Total	332,862	96			

a. Dependent Variable: ABSUT2

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja, Modal Sosial

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,802	1,594		1,131	,261
Modal Sosial	,052	,036	,209	1,416	,160
Disiplin Kerja	-,067	,080	-,101	-,833	,407
Komitmen Organisasi	-,023	,052	-,066	-,446	,657

a. Dependent Variable: ABSUT2

## Lampiran 9 : Hasil Regresi Model 1

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Disiplin Kerja, Modal Sosial <sup>b</sup>	.	Enter

- a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi  
 b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,726 <sup>a</sup>	,527	,516	3,68195

- a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Modal Sosial  
 b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1417,005	2	708,503	52,262	,000 <sup>b</sup>
Residual	1274,335	94	13,557		
Total	2691,340	96			

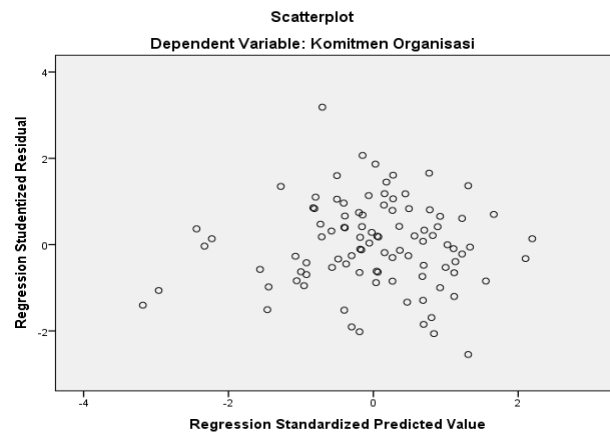
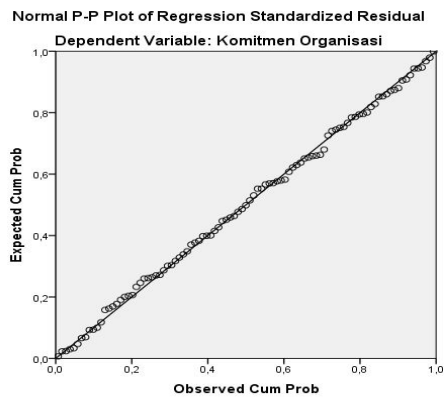
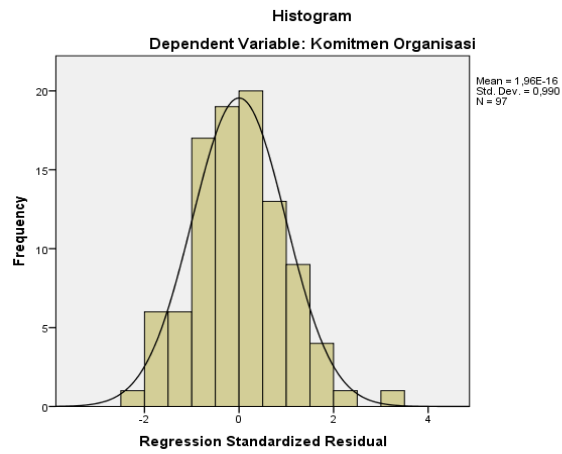
- a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi  
 b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Modal Sosial

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	12,343	2,872		4,297	,000		
Modal Sosial	,421	,057	,600	7,351	,000	,756	1,323
Disiplin Kerja	,389	,053	,208	2,543	,013	,756	1,323

- a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

# Charts



## Lampiran 10 : Hasil Regresi Model 2

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja, Modal Sosial <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,720 <sup>a</sup>	,519	,503	3,09965

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja, Modal Sosial

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	963,978	3	321,326	33,444	,000 <sup>b</sup>
Residual	893,528	93	9,608		
Total	1857,505	96			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja, Modal Sosial

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5,509	2,645		2,083	,040		
Modal Sosial	,209	,060	,358	3,448	,001	,480	2,084
Disiplin Kerja	,349	,093	,224	2,622	,010	,707	1,414
Komitmen Organisasi	,219	,087	,263	2,517	,014	,473	2,112

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

# Charts

