

**PERAN MODAL SOSIAL TERHADAP KINERJA SUMBER
DAYA MANUSIA DENGAN MEMPERTIMBANGKAN FAKTOR
KOMITMEN AFEKTIF STUDI PADA KPP PRATAMA DEMAK**

Tesis

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Netty Putri Rosaelina
NIM : 20402400424

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PERAN MODAL SOSIAL TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA DENGAN MEMPERTIMBANGKAN FAKTOR
KOMITMEN AFEKTIF STUDI PADA KPP PRATAMA DEMAK**

Disusun Oleh :

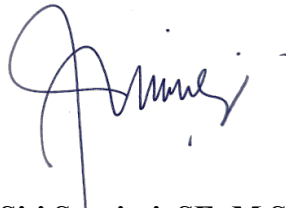
Netty Putri Rosaelina

NIM. 20402400424

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
Sidang Panitia Ujian Tesis Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang,



Dr.Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si

NIK. 210492029

LEMBAR PERSETUJUAN
PERAN MODAL SOSIAL TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA DENGAN MEMPERTIMBANGKAN FAKTOR
KOMITMEN AFEKTIF STUDI PADA KPP PRATAMA DEMAK

Disusun Oleh:

Netty Putri Rosaelina

NIM 20402400424

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 18 Agustus 2025

Susunan Dewan Penguji:

Pembimbing,



(Dr.Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si)

NIK. 210492029

Penguji I,



(Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE, MSi)

NIK. 210493032

Penguji II,



(Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, MSi)

NIK. 210491028

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal, 19 Agustus 2025

Ketua Program Pasca Sarjana,



(Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, MSi)

NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Netty Putri Rosaelina
NIM : 20402400424
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis yang berjudul: “Peran Modal Sosial Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Mempertimbangkan Faktor Komitmen Afektif Studi pada KPP Pratama Demak” adalah hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism yang tidak sesuai dengan etika maupun tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi jika dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 19 Agustus 2025
Yang menyatakan,



Netty Putri Rosaelina,

NIM 20402400424

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Netty Putri Rosaelina

NIM : 20402400424

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya Ilmiah berupa Tesis dengan judul:

PERAN MODAL SOSIAL TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA DENGAN MEMPERTIMBANGKAN FAKTOR KOMITMEN
AFEKTIF STUDI PADA KPP PRATAMA DEMAK

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 19 Agustus 2025
Yang menyatakan,



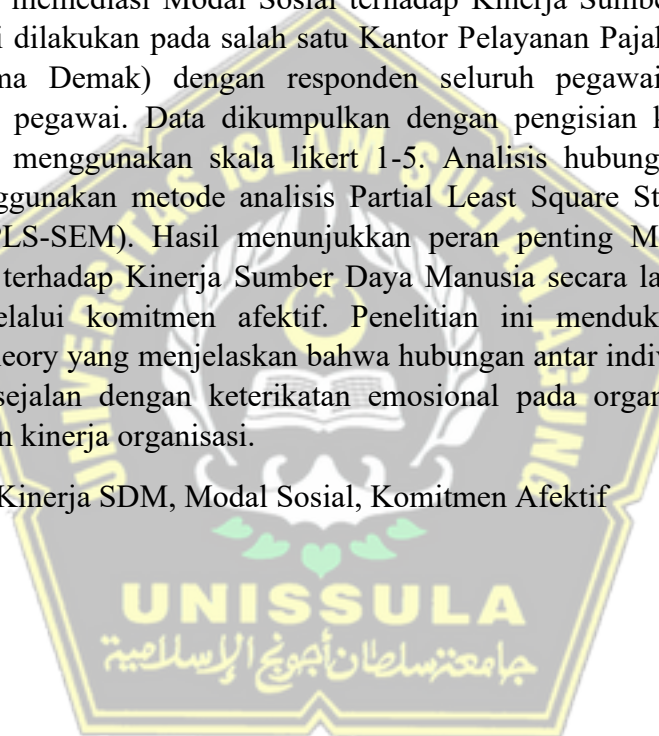
Netty Putri Rosaelina,

NIM 20402400424

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran komitmen afektif dalam memoderasi pengaruh Modal Sosial terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Penelitian sebelumnya banyak menyoroti tentang pentingnya modal sosial pada kinerja instansi pemerintah, selain itu adanya perubahan budaya organisasi, sistem administrasi pada suatu organisasi menuntut organisasi untuk mengembangkan *knowledge sharing* sebagai salah satu pendukung kinerja yang dapat diciptakan melalui modal sosial yang baik. Namun dari beberapa penelitian terdahulu terdapat perbedaan hasil sehingga penelitian ini menambahkan faktor komitmen afektif untuk memediasi Modal Sosial terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Penelitian ini dilakukan pada salah satu Kantor Pelayanan Pajak Pratama Demak (KPP Pratama Demak) dengan responden seluruh pegawai kantor tersebut sebanyak 74 pegawai. Data dikumpulkan dengan pengisian kuesioner melalui google form menggunakan skala likert 1-5. Analisis hubungan antar variabel dengan menggunakan metode analisis Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil menunjukkan peran penting Modal Sosial yang berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia secara langsung dan tidak langsung melalui komitmen afektif. Penelitian ini mendukung teori Social Exchange Theory yang menjelaskan bahwa hubungan antar individu, kepercayaan dan norma sejalan dengan keterikatan emosional pada organisasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

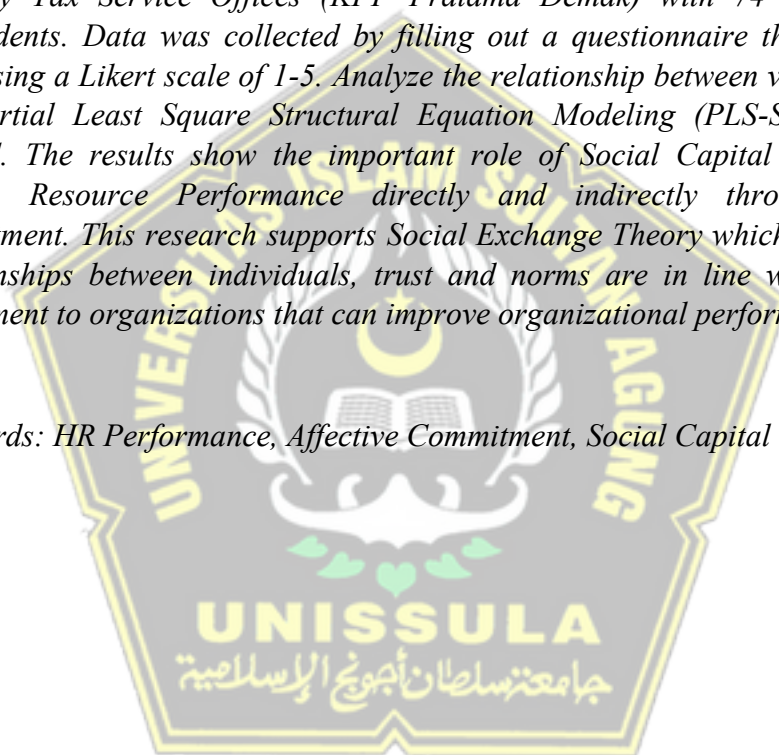
Kata Kunci: Kinerja SDM, Modal Sosial, Komitmen Afektif



ABSTRACT

This study aims to examine the role of affective commitment in moderating the effect of Social Capital on Human Resource Performance. Previous research has highlighted the importance of social capital on the performance of government agencies, in addition to changes in organizational culture, the administrative system in an organization requires organizations to develop knowledge sharing as one of the performance supporters that can be created through good social capital. However, from several previous studies there are differences in results so that this study adds the affective commitment factor to mediate Social Capital on Human Resource Performance. This research was conducted at one of the Demak Primary Tax Service Offices (KPP Pratama Demak) with 74 employees as respondents. Data was collected by filling out a questionnaire through google form using a Likert scale of 1-5. Analyze the relationship between variables using the Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) analysis method. The results show the important role of Social Capital which affects Human Resource Performance directly and indirectly through affective commitment. This research supports Social Exchange Theory which explains that relationships between individuals, trust and norms are in line with emotional attachment to organizations that can improve organizational performance.

Keywords: HR Performance, Affective Commitment, Social Capital



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Alhamdulillahirobbil'alamin, segala Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan dengan baik penulisan tesis yang berjudul “Peran Modal Sosial terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Mempertimbangkan Faktor Komitmen Afektif Studi pada KPP Pratama Demak.” Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, yang telah membimbing kita dari zaman kegelapan menuju zaman yang penuh hikmah dan ilmu.

Penyusunan tesis ini dilatar belakangi adanya pembaruan sistem administrasi perpajakan *Coretax*, sehingga rencana penelitian ini mempertimbangkan Komitmen Afektif sebagai variabel yang memediasi pengaruh Peran Modal Sosial terhadap Kinerja SDM. Dalam proses penyusunan tesis ini, banyak pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, dan doa baik dari kedua orang tua, suami dan rekan kerja saya di KPP Pratama Demak. Selain itu saya ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Ibu Dr.Hj. Siti Sumiati, SE, M.Si selaku dosen pembimbing yang memberikan saran masukan dengan penuh kesabaran dan memberikan semangat hingga tesis ini diselesaikan.

2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung dan dosen penguji saya yang memberikan masukan dan saran untuk penelitian ini.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
4. Seluruh Dosen Pengajar saya Dosen Fakultas Ekonomi Magister Manajemen yang memberikan tenaga dan waktunya untuk berbagi ilmu, pengetahuan dan wawasannya kepada saya.
5. Seluruh Staf administrasi Fakultas Ekonomi Magister Manajemen yang memberikan pelayanan terbaik dari awal perkuliahan hingga diselesaikannya studi ini.

Penulis menyadari dalam penyusunan tesis ini masih terdapat kekurangan dan jauh dari kata sempurna sehingga kritik dan saran sangat penulis harapkan untuk perbaikan dan pembelajaran. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat. Terimakasih.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Semarang, 19 Agustus 2025

Peneliti.



Netty Putri Rosaelina

NIM. 20402400424

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Kinerja SDM	11
2.2 Modal Sosial.....	12
2.3 Komitmen Afektif	19
2.4 Model Empirik Penelitian.....	23
BAB III METODE PENELITIAN	31
3.1 Jenis Penelitian	31
3.2 Variabel dan Indikator	31
3.3 Sumber Data	33
3.4 Metode Pengumpulan Data	33
3.5 Responden	33

3.6	Teknik Analisis.....	34
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		38
4.1.	Deskripsi Responden dan Variabel	38
4.2.	Pembahasan	45
BAB V PENUTUP		55
5.1	Kesimpulan.....	55
5.2	Implikasi Manajerial.....	55
5.3	Keterbatasan Penelitian	57
5.4	Agenda Penelitian Mendatang.....	57
DAFTAR PUSTAKA		58



DAFTAR GAMBAR

Halaman

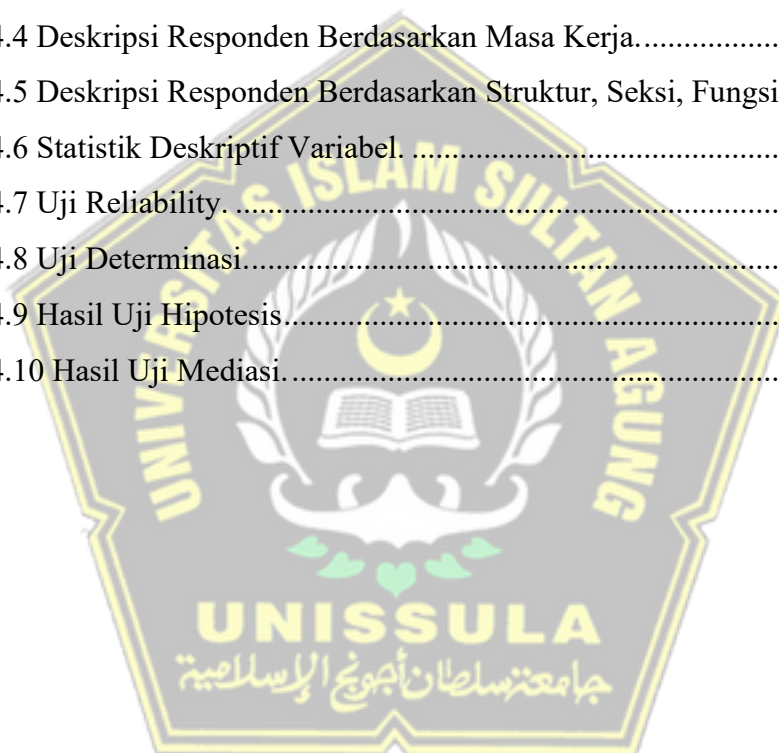
Gambar 2.1. Model Empirik Pemikiran	23
Gambar 4.1. Uji Validitas	46
Gambar 4.2. Analisis Jalur SEM-PLS	48



DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1 Indikator Kinerja Utama Pegawai KPP Pratama Demak	6
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian	31
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.	38
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	39
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.	40
Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	41
Tabel 4.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Struktur, Seksi, Fungsi.....	42
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel.	44
Tabel 4.7 Uji Reliability.	47
Tabel 4.8 Uji Determinasi.....	47
Tabel 4.9 Hasil Uji Hipotesis.....	49
Tabel 4.10 Hasil Uji Mediasi.....	50



LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1. Persetujuan Izin Riset.....	62
Lampiran 2. Kuesioner Penelitian	63
Lampiran 3. Tabulasi Data.....	67
Lampiran 4. Output SmartPLS	69



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) mempunyai peranan yang penting dalam kelangsungan dan kegiatan operasional suatu organisasi (Febrida, 2020). Salah satu peran dari SDM adalah dalam penciptaan pengetahuan dan transfer pengetahuan yang efektif dalam suatu organisasi. Penciptaan pengetahuan dan transfer pengetahuan dalam prosesnya membutuhkan adanya hubungan yang baik antar pegawai. Pengelolaan SDM yang efektif dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja SDM serta keseluruhan kelangsungan organisasi (Mangkunegara, 2020).

Beberapa tahun terakhir, penelitian mengenai modal sosial sudah banyak berkembang. Dalam penelitian yang dilakukan oleh R. Putnam et al., (2021) pada instansi pemerintahan di Italia, dimana tingkat modal sosial tinggi menghasilkan pengaruh positif terhadap kinerja di sebuah insititusi publik atau pemerintahan. Sedangkan penelitian lain yang dilakukan di Amerika Serikat dimana tingkat modal sosial rendah menghasilkan tingkat kinerja yang rendah pula (R. D. Putnam, 1995). Lebih lanjut, fitur dari organisasi seperti jaringan, norma, dan kepercayaan menjadi fasilitator dalam bekerjasama dan menjalin hubungan yang menguntungkan.

Penelitian modal sosial dengan objek para manajerial perusahaan, dan pemerintahan juga dilakukan oleh Acquaaah (2007) untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian tersebut adalah modal sosial berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, tetapi pengaruh ini dipengaruhi oleh orientasi strategis organisasi. Penelitian ini menyoroti pentingnya jaringan sosial dalam perolehan sumber daya dan pengorganisasian strategis, menekankan bahwa strategi kompetitif berpengaruh terhadap efektivitas modal sosial. Oleh karena itu, modal sosial dapat diartikan sebagai nilai yang melekat pada hubungan sosial yang menjadi salah satu aset yang penting dalam menentukan keunggulan organisasi. Semakin tinggi modal sosial suatu organisasi akan semakin mengembangkan inovasi dan kinerja organisasi (Lyu et al., 2022).

Berdasar penelitian-penelitian sebelumnya menjelaskan peran dari modal sosial dari sisi masyarakat adalah aspek partisipasi masyarakat, efektivitas kebijakan, dan kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kinerja instansi publik. Hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kepercayaan terhadap pemerintah dapat meningkatkan legitimasi:

Modal sosial berupa kepercayaan masyarakat kepada pemerintah menciptakan legitimasi dan dukungan masyarakat dalam pelaksanaan kebijakan publik. Jika masyarakat percaya bahwa kebijakan pemerintah ditujukan untuk kepentingan umum, masyarakat akan cenderung mematuhi peraturan dan kebijakan

undang-undang.

b. Kolaborasi dan partisipasi publik:

Dengan modal sosial yang tinggi, masyarakat lebih aktif dalam proses pengambilan keputusan atau implementasi kebijakan. Jaringan sosial yang kuat mendorong kolaborasi antara pemerintah dan masyarakat, sehingga kebijakan yang relevan dan efektif.

c. Efisiensi dan efektifitas dalam implementasi kebijakan:

Modal sosial yang tinggi akan mengurangi konflik dan akan memperlancar koordinasi karena adanya hubungan yang baik dengan masyarakat umum. Sehingga pemerintah dapat bekerja lebih efisien dan efektif.

d. Pengawasan dan akuntabilitas:

Modal sosial yang tinggi dengan bentuk jaringan sosial dan norma kolektif yang baik akan memudahkan pengawasan dan akuntabilitas terhadap kinerja pemerintah.

e. Kerjasama dalam menghadapi masalah dan krisis:

Dengan modal sosial yang baik dalam bentuk hubungan yang baik antara masyarakat dan pemerintah akan mendukung bentuk kerjasama dalam menghadapi masalah maupun krisis yang terjadi di negara.

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) adalah Instansi pemerintah dibawah kementerian keuangan Republik Indonesia yang memiliki tugas dalam

menghimpun pajak, dan bertugas dalam pelayanan dan pengawasan kepatuhan wajib pajak. Pada umumnya, permasalahan di DJP sebagai salah satu instansi pemerintah adalah kurang optimalnya dalam mengelola modal sosial seperti jaringan sosial, norma dan kepercayaan baik eksternal maupun internal organisasi dalam mencapai tujuan institusi. Permasalahan modal sosial yang rendah terhadap instansi pemerintah khususnya DJP baik internal maupun eksternal adalah sebagai berikut:

a) Kesenjangan dalam jaringan sosial

Permasalahan pada internal organisasi adalah adanya budaya kompetisi dengan sistem peringkat antar pegawai yang menimbulkan budaya individualitas dan kurangnya kerjasama dan tingkat kepercayaan antar pegawai. Selain itu permasalahan dalam jaringan sosial pada eksternal organisasi adalah kurangnya jalinan hubungan yang baik antara petugas pajak dengan wajib pajak. Sehingga dukungan untuk mencapai target penerimaan pajak sangat rendah.

b) Keterbatasan norma bersama

Dengan sistem pola mutasi yang sering terjadi dalam organisasi menyebabkan budaya kebersamaan dan nilai-nilai yang dipegang oleh pegawai selalu berubah dan susah untuk beradaptasi. Hal inilah yang menyebabkan norma kebersamaan sulit dicapai.

c) Kurangnya kepercayaan internal maupun eksternal

Sistem kompetisi atau persaingan pada organisasi menimbulkan

adanya rasa saling tidak percaya antar pegawai. Dan *image* buruk mengenai korupsi menjadi salah satu faktor timbulnya ketidakpercayaan wajib pajak terhadap instansi maupun pegawai pajak.

KPP Pratama Demak adalah unit kerja yang berada dibawah DJP dan memiliki peran penting dalam mengoptimalkan penerimaan pajak serta meningkat kepatuhan kewajiban perpajakan. Dalam mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan, KPP Pratama Demak perlu didukung oleh struktur organisasi, proses bisnis, dan sumber daya manusia yang mampu melaksanakan tugas yang dibebankan secara efektif, efisien, dan berkesinambungan.

Dalam penelitian oleh Mohd Rasdi & Tangaraja (2022) dalam organisasi pelayanan publik, dipengaruhi oleh faktor-faktor penentu serta peran komitmen afektif dan komitmen normatif. SDM yang memiliki komitmen afektif atau emosional dan normatif yang tinggi terhadap kinerja organisasi (Almahamid et al., 2010). Kinerja SDM merupakan hal yang penting bagi KPP Pratama Demak dalam mencapai penerimaan pajak yang optimal dan tercapainya tujuan organisasi. Untuk mencapai kinerja SDM yang optimal, komitmen pegawai untuk bekerja dengan sepenuh hati mencapai tujuan organisasi agar target penerimaan pajak tercapai merupakan salah satu faktor penentu berhasilnya organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal.

Tabel 1.1
Indikator Kinerja Utama Pegawai KPP Pratama Demak

Indikator kinerja utama		2021	2022	2023	Trend
<i>1. Stake holder perspective</i>		(bobot 25%)	(bobot 30%)	(bobot 30%)	
	a. Penerimaan Negara dari Sektor Pajak yang Optimal	86,96%	111,11%	117.46%	Naik
Index Capaian		21,74%	33,33%	35,24%	Naik
<i>2. Customer Perspective</i>		(bobot 15%)	(bobot 20%)	(bobot 20%)	
	a. Kepatuhan tahun berjalan yang tinggi	91,85%	119,22%	113.11%	Turun
	b. Kepatuhan tahun sebelumnya yang tinggi	89,27%	106,24%	50.09%	Turun
Index Capaian		13,58%	22,55%	16,32%	Turun
<i>3. Internal Process Perspective</i>		(bobot 30%)	(bobot 25%)	(bobot 25%)	
	a. Edukasi dan pelayanan yang efektif	110,38%	111,72%	109.96%	Turun
	b. Pengawasan pembayaran masa yang efektif	111,11%	120,00%	120,00%	Tetap
	c. Pengawasan kepatuhan material yang efektif	120%	120,00%	119.72%	Turun
	d. Penegakan Hukum yang efektif	112,42%	120,00%	119.91%	Turun
	e. Data dan Informasi yang berkualitas	120%	120,00%	120,00%	Tetap
Index Capaian		34,43%	29,30%	29,48%	Naik
Nilai Kinerja Pegawai Rata-rata		103,30%	112,32%	110%	Turun

Sumber: DJP data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa pegawai pajak diukur dengan hasil kerja dalam menghimpun penerimaan negara, kepatuhan WP dan Proses internal. Pada tahun 2023 nampak adanya penurunan Indeks Capaian Rata-rata kinerja pegawai secara keseluruhan dari 112,32 % menjadi 110%. Oleh karena itu perlu dikaji lebih lanjut faktor apa saja yang mempengaruhi penurunan kinerja pegawai tersebut.

Penelitian terdahulu menunjukkan perbedaan hasil yang menguatkan pentingnya penelitian ini dilakukan. Beberapa penelitian terdahulu oleh Pentury (2023), Anwar (2021), Febrida (2020), Acquaah (2007), R. Putnam et al. (2021), (R. D. Putnam, 1995) menunjukan hubungan antara Modal Sosial dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Sedangkan penelitian lainnya oleh Trisman (2023), Ozgun et al. (2022), Huang et al. (2021), Andrews (2010) menyatakan hasil yang tidak signifikan. Sehingga terdapat faktor lain yang memiliki probabilitas dapat mempengaruhi atau berperan sebagai *Intervening* terhadap kinerja SDM. Salah satu faktor yang mungkin berperan sebagai *Intervening* adalah Komitmen Afektif. Komitmen Afektif sering dikaitkan dengan kinerja SDM, karyawan yang memiliki komitmen secara emosional terhadap organisasi cenderung memiliki kinerja yang lebih optimal. Selain itu komitmen afektif berupa perasaan terhubung dengan organisasi dan tingkat keterlibatan dari organisasi menunjukkan tingkat modal sosial hubungan sosial antar individu dalam suatu kelompok.

Komitmen Afektif merupakan salah satu kategori komitmen berdasarkan penelitian Allen & Meyer (1990) dimana ada keterikatan emosional yang melekat pada SDM dengan bentuk keterlibatannya dalam organisasi. Komitmen afektif juga dapat menjadi faktor penentu atas dedikasi dan loyalitas seorang pegawai sebagai SDM. Kecenderungan seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi dapat menunjukkan rasa memiliki terhadap perusahaan, meningkatkan

keterlibatan dalam kegiatan organisasi, adanya keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk bertahan dalam organisasi (Rhoades & Armeli, 2001)

Penelitian ini akan membahas peran Modal Sosial internal organisasi yaitu modal sosial antar pegawai terhadap kinerja SDM studi kasus pada KPP Pratama Demak dengan Komitmen Afektif sebagai variabel Intervening.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan data dan uraian yang telah disampaikan dalam bagian latar belakang, kurang optimalnya institusi publik pemerintah dalam mengelola jaringan sosial, norma dan kepercayaan yang menjadi aspek dari Modal Sosial dan Komitmen Afektif diduga berpengaruh tujuan organisasi yaitu kinerja SDM KPP Pratama Demak.

Research gap penelitian terdahulu menunjukkan hasil penelitian yang berbeda yaitu Modal Sosial dapat berpengaruh signifikan maupun tidak signifikan terhadap kinerja SDM. Selain itu, penelitian-penelitian sebelumnya mengenai modal sosial lebih banyak berfokus pada modal sosial di masyarakat pengaruhnya terhadap instansi pemerintahan, dan modal sosial pada manajerial instansi pemerintah terhadap kinerja instansi. Sedangkan penelitian ini akan berfokus pada modal sosial dengan objek penelitian pegawai instansi pemerintah sehingga dapat menangkap peran modal sosial-hubungan horizontal antar pegawai

pemerintah dan juga modal sosial-hubungan vertikal atas peran dari tugasnya sebagai aparatur pemerintah yang berhubungan dengan masyarakat. Dari data kinerja pada tahun 2021, 2022 dan 2023 nampak adanya penurunan Indeks Capaian Rata-rata kinerja pegawai (SDM) pada tahun 2023 secara keseluruhan dari 112,32 % menjadi 110%. Oleh karena itu, rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana membangun sebuah model penelitian yang berguna dalam meningkatkan peran Modal Sosial antar pegawai instansi pemerintah terhadap kinerja SDM di instansi pemerintah DJP (Studi pada KPP Pratama Demak) yang dimediasi oleh Komitmen Afektif. Dari rumusan masalah tersebut dibuat pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah modal sosial mampu meningkatkan kinerja SDM KPP Pratama Demak?
2. Apakah komitmen afektif menjadi faktor yang berpengaruh atas tingkat kinerja SDM KPP Pratama Demak?
3. Apakah penggunaan modal sosial dan komitmen afektif menjadi faktor yang berpengaruh untuk meningkatkan kinerja SDM KPP Pratama Demak?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis modal sosial mampu meningkatkan kinerja SDM di KPP Pratama Demak.

2. Mendeskripsikan dan menganalisis komitmen afektif menjadi faktor yang memediasi pengaruh modal sosial dalam meningkatkan kinerja SDM KPP Pratama Demak.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan penulis dengan adanya penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan ilmu manajemen konsentrasi manajemen sumber daya manusia khususnya kinerja SDM dalam instansi pemerintah. Selain itu, Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi dan referensi bagi penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis diharapkan adalah penelitian ini dapat berguna sebagai referensi dan evaluasi pimpinan KPP Pratama Demak mengenai Modal Sosial terhadap kinerja SDM, dan peran Komitmen Afektif dalam mendorong tingkat pengaruh Modal Sosial terhadap kinerja SDM.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja SDM

Salah satu aspek yang dapat menjadi tolak ukur suatu organisasi atau instansi dalam mengatur sumber daya manusianya adalah kinerja dari SDM (Perry & Haryadi, 2023). Kinerja dapat diartikan sebagai nilai keunggulan organisasi yang memiliki strategi berkembang, inovatif dan reputasi yang baik (Samad, 2020). Perry & Haryadi (2023) dalam penelitiannya mengemukakan untuk memenuhi tingkat kinerja yang optimal, SDM perlu menyadari tanggung jawab, komitmen serta kemampuannya dalam mencapai target yang sudah ditentukan perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tolak ukur suatu organisasi atau instansi dalam mengatur SDM sehingga memiliki keunggulan organisasi yang memiliki strategi untuk berkembang, inovatif dan memiliki reputasi yang baik dalam mencapai target dengan bentuk tanggung jawab dan komitmen dari SDM nya.

Kinerja SDM menurut Sinambela (2016) dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu:

1. Faktor Individu yang meliputi kapabilitas, keahlian, latar belakang dan demografi.
2. Faktor psikologi: persepsi, sikap, sifat, keinginan untuk belajar, motivasi.
3. Faktor organisasi: sumberdaya, kepemimpinan, penghargaan,

struktur dan *job design*.

Nugroho et al., (2024) mengemukakan kinerja merupakan hasil dari seorang pegawai yang dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektifitas. Sebagai instansi pemerintah yang bergerak dalam pelayanan, KPP Pratama Demak memiliki indikator kinerja untuk mengukur tingkat pencapaian dalam satu tahun. Terdapat 4 indikator kinerja utama yaitu:

a. *Stake holder perspective:*

Penerimaan Negara dari Sektor Pajak yang Optimal.

b. *Customer Perspective:*

Kepatuhan Wajib Pajak yang tinggi

c. *Internal Process Perspective:*

Edukasi dan pelayanan, pengawasan dan penegakkan hukum, penyediaan data yang berkualitas.

d. *Learning & Growth Perspective:*

Sumber daya manusia yang kompeten, organisasi yang berkinerja tinggi, pengelolaan keuangan yang optimal.

2.2 Modal Sosial

Modal sosial merupakan hubungan antar individu dan juga elemen-elemen seperti jaringan sosial, seperangkat norma yang mengikat SDM, kepercayaan untuk landasan bekerjasama dan mendukung koordinasi dalam bekerjasama secara efektif dan saling menguntungkan hingga mencapai tujuan yang lebih besar dalam mencapai tujuan bersama (R. D.

Putnam, 1995) dan (Singh et al., 2021). Modal Sosial merupakan suatu bangunan hubungan sosial yang dilandasi rasa saling percaya, kebersamaan yang mendorong anggota suatu perusahaan untuk berperilaku lebih demi tercapainya tujuan perusahaan (Febrida, 2020). Dalam penelitiannya Bowles & Gintis (2002) juga menjelaskan bahwa secara umum modal sosial mengacu pada kepercayaan, kepedulian dan kesediaan untuk berperilaku sesuai dengan norma-norma yang ada dalam suatu komunitas dan menerima sanksi ketika melanggar norma-norma tersebut. Sehingga dapat ditarik simpulan bahwa modal sosial adalah hubungan sosial yang dilandasi kepercayaan, kebersamaan, kepedulian yang mendukung kerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang besar sesuai dengan norma yang mengikat antar SDM.

Menurut R. D. Putnam (1995) modal sosial dapat dibedakan menjadi hubungan horisontal, dan hubungan vertikal yang merujuk dari jenis hubungan sosial dalam suatu kelompok masyarakat. Hubungan horizontal adalah hubungan antarindividu atau kelompok yang memiliki status sosial yang setara, memiliki sifat egaliter berfokus pada kolaborasi dan solidaritas diantara anggota komunitas atau kelompok. Hubungan ini memiliki karakteristik rasa kebersamaan dan partisipasi anggotanya, dan memiliki rasa kepercayaan dalam kelompok. Sedangkan hubungan vertikal terjadi antara individu atau kelompok dengan hierarki atau tingkat kekuasaan yang berbeda. Memiliki sifat yang struktural dan melibatkan hubungan formal antar masyarakat dan institusi. Karakteristik dari

hubungan horizontal adalah adanya pengaruh atau otoritas akses menuju sumber daya melalui saluran formal. Hal ini berfungsi untuk memperkuat legitimasi dan koneksi dengan pihak yang memiliki otoritas atau kekuasaan.

Beberapa penelitian mengenai Modal Sosial menggunakan dimensi dan indikator yang berbeda tergantung objek penelitiannya. Salah satu tokoh peneliti Modal Sosial adalah Nahapiet et al., (1998) yang menyatakan bahwa Modal sosial adalah sumber daya strategis yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu struktur, relasi, dan kognisi. Dimensi struktur organisasi dalam suatu organisasi adalah suatu pola hubungan antara individu atau kelompok dalam sebuah jaringan sosial. Dimensi ini menunjukkan struktur atau konfigurasi hubungan individu atau kelompok. Elemen dari dimensi struktural:

a. Konektivitas (*Network ties*)

Sejauh mana individu atau entitas dalam jaringan memiliki hubungan satu dengan lainnya dalam pertukaran informasi dan sumber daya.

b. Konfigurasi Jaringan (*Network Configuration*)

Pola hubungan dari jaringan seperti density of networking, tingkat hubungan langsung dan keberadaan penghubung

c. Organisasi Jaringan (*Network Organization*)

Struktur formal atau informal yang menentukan cara hubungan dan interaksi terjadi.

Dimensi yang kedua adalah dimensi relasi yaitu modal sosial yang mengacu pada sifat dan kualitas hubungan antarindividu dalam jaringan sosial. Dimensi ini menyoroti elemen seperti: kepercayaan, norma, kewajiban, dan rasa saling menghormati yang berkembang melalui interaksi antar individu atau anggota dalam suatu kelompok jaringan. Dimensi ini menekankan pada emosional dan sosial dari suatu hubungan. Elemen dari dimensi relasional:

a. Kepercayaan (*Trust*)

Tingkat keyakinan bahwa individu lain dalam jaringan akan bertindak dengan cara yang dapat diandalkan dan mendukung kepentingan bersama.

b. Norma dan Nilai Bersama

Aturan tidak tertulis atau pedoman perilaku yang diterima dan diptuhi oleh anggota suatu kelompok jaringan.

c. Kewajiban dan Harapan

Tanggung jawab sosial atau komitmen yang dirasakan oleh anggota jaringan terhadap satu sama lainnya.

d. Identifikasi

Sejauh mana individu merasa menjadi bagian dari kelompok atau jaringan tertentu dan berbagi rasa kebersamaan.

Dimensi yang ketiga adalah kognisi yaitu dimensi dalam modal sosial yang menunjukkan cara anggota kelompok jaringan dalam berbagi pemahaman, visi, dan tujuan bersama. Dimensi ini berkaitan dengan

persamaan pola pikir, bahasa, dan narasi yang mendukung interaksi sosial yang lebih efektif. Modal sosial berperan dalam menciptakan landasan Bersama yang memudahkan anggota untuk bekerjasama. Elemen dari dimensi kognisi antara lain:

a. Bahasa dan kode bersama

Kemampuan anggota untuk menggunakan istilah, simbol atau kode yang sama sehingga memudahkan dalam berkomunikasi.

b. Narasi bersama

Kisah atau pengalaman bersama yang membangun identitas dan memperkuat rasa kebersamaan.

c. Tujuan bersama

Kesepakatan atau pemahaman bersama tentang tujuan dan visi yang ingin dicapai oleh anggota.

d. Kerangka referensi bersama

Kesamaan perspektif atau cara memandang situasi yang membantu menyelesaikan masalah atau membuat keputusan.

Sedangkan penelitian oleh Bowles & Gintis (2002) yang meneliti tentang pengaruh modal sosial dari komunitas sebagai institusi informal terhadap good governance suatu pasar dan pemerintah menggunakan beberapa indikator yaitu:

a. Kepercayaan antar individu dan antar kelompok.

Kepercayaan yang merupakan inti dari modal sosial, dimana

dengan tingkat kepercayaan yang tinggi dalam suatu anggota komunitas akan membentuk kerjasama yang baik tanpa memerlukan suatu kontrak yang formal maupun pengawasan dari eksternal.

b. Norma dan nilai sosial bersama.

Norma sosial mengatu perilaku seorang individu, seperti komitmen dalam mematuhi suatu peraturan sehingga dapat menghindarkan suatu konflik dalam komunitas.

c. Sanksi sosial dan mekanisme pengendalian informal.

Adanya sanksi sosial menunjukkan kuatnya norma sosial yang dalam menjaga ketertiban. Hal tersebut menunjukkan adanya modal sosial yang tinggi dalam suatu komunitas.

d. Jaringan sosial dan hubungan interpersonal.

Jaringan sosial merupakan hubungan yang erat antar individu atau anggota komunitas yang mendorong koordinasi dan kerjasama yang baik.

e. Partisipasi dalam kegiatan kolektif.

Tingkat partisipasi yang aktif dalam suatu komunitas menunjukkan modal sosial yang tinggi, contohnya adanya musyawarah, menghadiri suatu pertemuan komunitas, aktif bekerja secara kelompok atau tim.

f. Altruisme preferensi Pro-Sosial, kemampuan mengelola konflik.

Adanya kesediaan individu untuk bertindak demi kepentingan

komunitas, walaupun tidak secara langsung menguntungkan secara pribadi.

Penelitian tersebut kemudian diadaptasi oleh Pentury (2023) menyatakan bahwa modal sosial dapat dilihat dari beberapa indikator yaitu: keterlibatan dalam jaringan sosial, tingkat kepercayaan, kualitas hubungan antar individu, dan pemahaman bersama tentang norma dan nilai-nilai yang ada dalam kelompok.

Semakin baik modal sosial SDM maka semakin baik kinerjanya. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan R. D. Putnam (1995), Nahapiet et.al, (1998), Acquaaah (2007), Bowles & Gintis (2002), Pentury (2023), Anwar (2021), Febrida (2020) yang menyatakan bahwa Modal Sosial berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Secara logis, modal sosial yang tinggi di dalam organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan komunikasi yang efektif. Hal ini tidak hanya mempercepat penyelesaian tugas tetapi juga meningkatkan inovasi dan kreativitas di antara pegawai. Ketika pegawai merasa terhubung dan didukung oleh rekan-rekan mereka, mereka lebih cenderung untuk memberikan kinerja terbaik mereka. Sebagai contoh, dalam konteks perusahaan, pegawai yang terlibat dalam jaringan sosial yang kuat cenderung lebih proaktif dalam mengambil inisiatif, berbagi ide, dan berkolaborasi dalam proyek. Ini dapat menghasilkan hasil yang lebih baik dalam hal produktivitas dan kualitas kerja. Dengan demikian, modal sosial

berfungsi sebagai aset strategis yang dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Dari uraian tersebut maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H1: Modal Sosial berpengaruh terhadap Kinerja SDM.

2.3 Komitmen Afektif

Komitmen organisasi adalah situasi dimana seorang pegawai sebagai SDM mementingkan tujuan organisasi dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins & Judge, 2024). Komitmen adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya (Bataineh, 2019). Nugroho et al., (2024) menyatakan komitmen adalah keinginan kuat yang dimiliki seorang pegawai untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, dan keyakinan serta penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Pegawai sebagai SDM memiliki perilaku percaya, menerima tujuan dan nilai dari organisasi. Dari penelitian sebelumnya dapat diambil kesimpulan komitmen adalah situasi dimana seorang pegawai memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya, terikat dengan organisasi dan memiliki keinginan dan keyakinan menerima nilai dan tujuan organisasi. Lebih lanjut, Allen dan Meyer (1990) menyatakan bahwa komitmen organisasi dibagi menjadi tiga kategori yaitu:

a. Komitmen Afektif:

Bentuk komitmen yang didasarkan pada keterikatan emosional

seseorang terhadap organisasi, kelompok atau hubungan. Seseorang yang memiliki komitmen afektif merasa terikat secara emosional dan memiliki rasa kepemilikan, kebanggaan, atau kepuasan dari keterlibatannya. Komitmen afektif menghasilkan loyalitas yang lebih tinggi karena motivasi individu berasal dari perasaan positif terhadap entitas yang mereka komit.

Contoh dari komitmen afektif di tempat kerja adalah: seseorang yang mencintai pekerjaannya, merasa dihargai, bangga dengan misi serta nilai-nilai perusahaannya dan bekerja bukan karena semata-mata adanya insentif.

b. Komitmen Normatif

Komitmen yang didasarkan pada rasa kewajiban moral atau etika untuk tetap berada dalam suatu organisasi. Komitmen normatif muncul dari nilai pribadi, norma sosial, atau rasa terima kasih kepada organisasi.

c. Komitmen Kontinuitas/berkelanjutan

Komitmen yang didasarkan pada perhitungan rasional terkait keuntungan atau kerugian jika bertahan dalam suatu organisasi. Seseorang yang terikat dengan komitmen kontinuitas memiliki alasan tidak ada alternatif atau pilihan yang lebih baik dari situasi sekarang.

Dalam penelitiannya, Herawati & Septyarini (2021) menyatakan bahwa variabel komitmen afektif memiliki beberapa indikator yaitu:

1. Adanya perasaan terhubung.
2. Keterlibatan dalam keputusan.
3. Keinginan untuk tetap bergabung dalam organisasi.

Dalam penelitian oleh An & Prasetyaninghayu (2018) modal sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Ketika karyawan merasa terhubung dan didukung dalam lingkungan kerja, mereka cenderung mengembangkan komitmen yang lebih kuat terhadap tujuan organisasi. Tjahjono (2014) menyatakan bahwa komitmen afektif merupakan sikap positif dan perilaku yang diharapkan oleh Perusahaan yang membentuk ikatan terhadap visi, nilai dan ikatan emosional. Modal sosial merupakan sumber daya yang muncul dari hubungan antarindividu dalam suatu komunitas atau kelompok yang mencakup jaringan sosial, norma nilai kepercayaan, dan mekanisme untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan bersama. Hubungan antar individu yang menggerakkan kemampuannya dalam bekerja bersama kelompok. Dari penelitian Yumhi (2023) dan Tjahjono (2014) mengemukakan bahwa modal sosial memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif.

H2: Modal Sosial berpengaruh terhadap Komitmen Afektif.

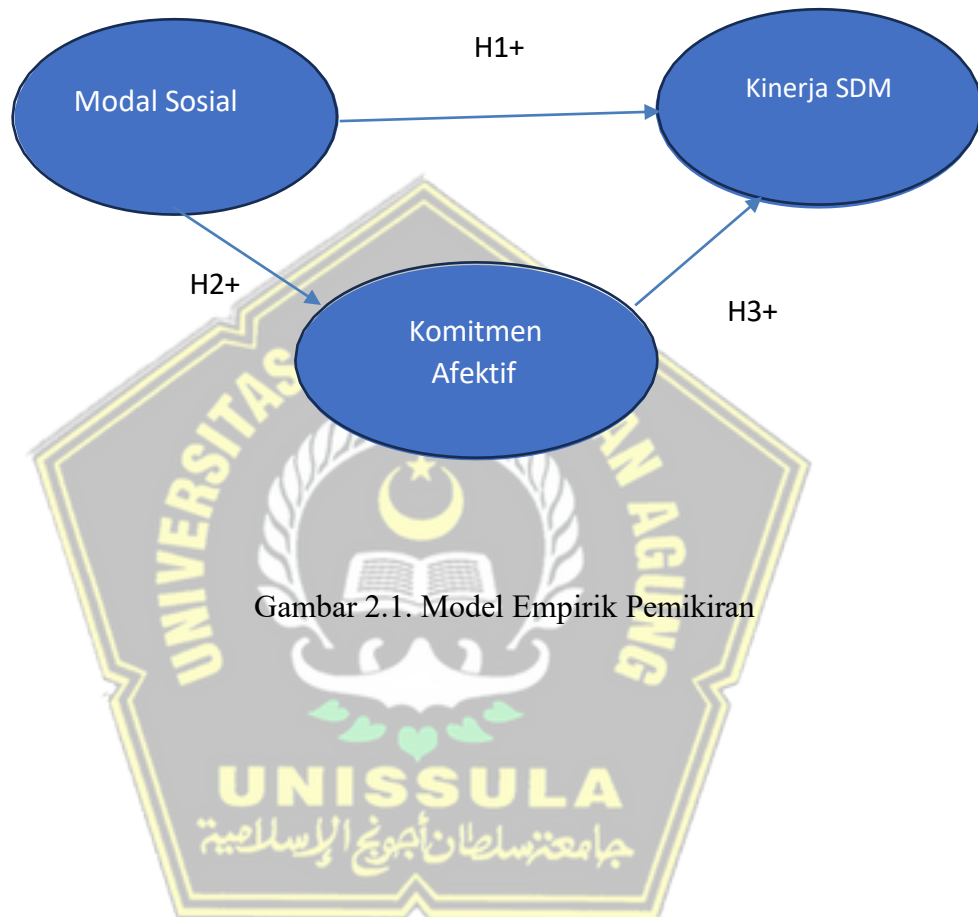
Penelitian sebelumnya oleh Bataineh (2019) yang berfokus pada *work life balance*, dan kebahagiaan di tempat kerja termasuk di dalamnya komitmen afektif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Lebih lanjut, penelitian Mohd Rasdi & Tangaraja (2022) dalam organisasi pelayanan publik, dipengaruhi oleh faktor-faktor penentu serta peran

komitmen afektif dan komitmen normatif. Aflah et al., (2021) menyatakan komitmen afektif merupakan bagian dari etika Islam dan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian lain menyatakan terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen afektif dengan perilaku inovasi seseorang (Yuan & Ma, 2022), (Almahamid et al., 2010). Komitmen afektif memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi, dimana SDM memiliki keyakinan tercapainya tujuan organisasi dapat memajukan organisasi. Ketika seorang individu memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, mereka akan bekerja dengan dedikasi yang tinggi untuk meningkatkan kinerjanya. Dari uraian tersebut, jika seseorang memiliki modal sosial tinggi namun tidak memiliki komitmen afektif yang kuat, ada kemungkinan mereka akan enggan berkontribusi lebih untuk organisasi sehingga kinerjanya menjadi rendah. Sehingga, berdasarkan studi literasi tersebut, ditarik hipotesis:

H3: Komitmen Afektif memediasi pengaruh Modal Sosial terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

2.4 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan perumusan hipotesis tersebut dapat di gambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1. Model Empirik Pemikiran

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah *explanatory* (menjelaskan kausalitas antar variabel). Sekaran (2017) menjelaskan bahwa penelitian *explanatory* atau penjelasan adalah penelitian yang menyoroti pengaruh antara variabel-variabel penentu serta menguji hipotesis yang diajukan, dimana uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi berfokus pada variabel. Variabel tersebut adalah: Kinerja SDM, Komitmen Afektif, dan Modal Sosial.

3.2 Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup: Kinerja, Komitmen Afektif, dan Modal Sosial. Adapun masing-masing indikator nampak di Tabel 3.1.

Tabel 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kinerja SDM kinerja adalah tolak ukur suatu organisasi atau instansi dalam mengatur SDM sehingga memiliki keunggulan organisasi yang memiliki strategi untuk berkembang, inovatif dan memiliki reputasi yang baik dalam mencapai target	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas	(Perry & Haryadi, 2023; (Samad, 2020)

dengan bentuk tanggung jawab dan komitmen dari SDM nya

2. **Modal Sosial**

hubungan sosial yang dilandasi kepercayaan, kebersamaan, kepedulian yang mendukung kerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang besar sesuai dengan norma yang mengikat antar pegawai.

 1. Keterlibatan dukungan rekan kerja
 2. Kepercayaan dengan rekan kerja
 3. Kerja tim
 4. Profesionalisme kerja
 5. Kualitas Hubungan antar individu
 6. Hubungan mutualisme
 7. Antusiasme meraih tujuan
 8. Pemahaman nilai organisasi

Nahapiet J (1998)
Febrida (2020)
Singh et al., (2021),
Bowles & Gintis (2002)
Pentury (2023)
Wang et al. (2021)
3. **Komitmen Afektif**

Situasi dimana seorang pegawai memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya, terikat dengan organisasi dan memiliki keinginan dan keyakinan menerima nilai dan tujuan organisasi

 1. Perasaan Terhubung dengan organisasi
 2. Keterlibatan dalam Keputusan Organisasi
 3. Keinginan untuk tetap bergabung dalam organisasi

(Allen & Meyer, 1990; Bataineh, 2019; Robbins & Judge, 2024)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	--------

3.3 Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer studi mencakup: Kinerja SDM, Komitmen Afektif, dan Modal Sosial. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi jumlah karyawan serta identitas responden diperoleh dari KPP Pratama Demak yang berkaitan dengan studi ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Studi ini menggunakan metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner melalui online dengan google form. Kuesioner adalah metode/teknik pengumpulan yang dilakukan dengan cara membagikan formulir yang berisi daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada para responden untuk dijawab (Sugiyono, 2018). Kuesioner akan dibagikan kepada seluruh pegawai (SDM) dari KPP Patama Demak yang rata-rata telah bekerja lebih dari 3 tahun.

3.5 Responden

Populasi adalah kumpulan dari individu dari kaulitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai (SDM) dari KPP Pratama Demak, dengan total populasi 72 orang. Teknik pengambilan sampel disini menggunakan sensus, yaitu metode yang sampelnya mencakup keseluruhan jumlah populasi. Jadi jumlah sampelnya sama dengan populasi. Menurut (Sugiyono, 2018) *sampling* jenuh atau biasa disebut sensus merupakan teknik pengambilan sampel dengan cara menggunakan semua anggota populasi yang ada

untuk dijadikan sampel.

3.6 Teknik Analisis

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan tujuannya untuk memperoleh gambaran mengenai kecenderungan persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, yang akan didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) kemudian dikategorikan ke dalam rentang skor berdasarkan perhitungan *Three Box Method*. Analisis ini menggunakan teknik analisis indeks untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan (Ferdinand, 2014).

3.6.2 Analisis Inferensial

Suatu proses pengambilan kesimpulan-kesimpulan berdasarkan data sampel yang diperoleh melalui kuesioner, yang bergantung pada teknik pengambilan sampel dan proses randomnya disebut sebagai analisis inferensial. Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis inferensial diukur dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)* yaitu SEM yang berbasis *variance*, dengan *software* statistik *SmartPLS* untuk menguji hubungan antara variabel, baik sesama variabel laten maupun dengan variabel indikator. Penggunaan *SmartPLS* 4.1.08 sangat dianjurkan ketika memiliki keterbatasan jumlah sampel sementara model yang dibangun kompleks.

Analisa pada PLS dilakukan dengan tiga tahap :

1. Analisa outer model

2. Analisa inner model

3. Pengujian Hipotesa

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator sebagai berikut :

1. *Convergent validity*
2. *Discriminant validity*
3. *Unidimensionality*

Analisa inner model dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun robust dan akurat. Evaluasi inner model dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi :

1. Koefisien determinasi (R^2)
2. Predictive Relevance
3. Goodness of Fit Index (GoF)

Untuk pengujian Hipotesa dilakukan dengan melihat nilai probabilitas nya dan t- statistik nya. Untuk nilai probabilitas, nilai p-value dengan alpha 5% adalah kurang dari 0,05. Nilai t-tabel untuk alpha 5% adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan Hipotesa adalah ketika t-statistik > t-tabel.

3.6.2.1 Analisa Outer Model

Analisa Outer Model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. atau dapat dikatakan bahwa outer

model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada outer model:

1. *Convergent Validity*

Nilai *convergen validity* adalah nilai *loading* faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan >0.7 .

2. *Discriminant Validity*

Nilai ini merupakan nilai cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain.

3. *Composite Reliability*

Data yang memiliki composite reliability >0.7 mempunyai reliabilitas yang tinggi.

4. *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai AVE yang diharapkan >0.5 .

5. *Cronbach Alpha*

Uji reliabilitas diperkuat dengan Cronbach Alpha. Nilai diharapkan >0.6 untuk semua konstruk.

Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji untuk indikator formatif yaitu :

1. *Significance of weights*

Nilai weight indikator formatif dengan konstruksya harus signifikan.

2. *Multicollinearity.*

Uji multicollinearity dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multicollinearity dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5- 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi *multicollinearity*.

3.6.2.2 Analisa Inner Model

Pengujian inner model dilakukan dengan melihat R Square (R^2) dan predictive relevance (Q^2) bisa juga dilihat dari Quality Index yang diperoleh dari perhitungan bitefolding dalam program SmartPLS.

3.6.3 Pengujian Hipotesa

Secara umum metode explanatory research adalah pendekatan metode yang menggunakan PLS. Hal ini disebabkan pada metode ini terdapat pengujian Hipotesa. Menguji hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan Hipotesa adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak/menerima Hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a di terima jika nilai $p < 0,05$.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas hasil dari studi lapangan untuk memperoleh data dengan menggunakan kuisioner untuk mengukur variabel dalam penelitian ini, yaitu Kinerja SDM, Modal Sosial, dan Komitmen Afektif, pembahasan akan dijabarkan sebagai berikut:

4.1. Deskripsi Responden dan Variabel

Sebelum membahas deskripsi variabel, identitas responden dalam penelitian terbagi dalam beberapa kriteria demografis dan golongan pekerjaan. Responden penelitian adalah pegawai pada KPP Pratama Demak dengan populasi sebanyak 74 orang pegawai. Penelitian ini menggunakan metode *sampling* jenuh untuk pengambilan sampelnya. Gambaran umum responden yang diklasifikasikan dalam usia, pendidikan terakhir dan jenis kelamin, masa kerja, struktur, seksi, jabatan fungsi yang akan di paparkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan Usia Responden

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai umur responden dapat dilihat pada tabel 4.1. sebagai berikut:

Tabel 4.1.
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
≤ 25	0	0%
26 - 35	34	45.9%
36 - 45	23	31%
46 - 55	13	17.6%
≥ 56	4	5.4%
	74	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Dari table 4.1. terlihat deskripsi responden dari segi usia mayoritas adalah pegawai (26-35 Tahun) dengan jumlah terbanyak 34 pegawai (45.9%), hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki produktivitas yang baik sesuai dengan usianya. Pada usia produktif menunjukkan adanya semangat kerja dan integritas yang cukup tinggi dalam menjalankan tugas-tugas di KPP Demak.

2. Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai tingkat pendidikan responden dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 4.2.
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent
Valid	SMA	1	1.3%
	D1	8	10.8%
	D3	18	24.4%
	D4/Sarjana	35	47.3%
	Pasca sarjana	12	16.2%
	Total	74	100.0

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Dari tabel 4.2. terlihat deskripsi responden berdasarkan pendidikan diketahui bahwa pegawai yang lulusan D4 dan setara Sarjana 1 paling banyak dibanding dengan lulusan lainnya, yaitu sebanyak 35 pegawai dengan prosentase 47.3%. Hal tersebut menunjukkan adanya standar pendidikan sebagai seorang pegawai pajak untuk dapat menjalankan keilmuan praktis perpajakan minimum pada jenjang Diploma III (D3) sebagaimana jenjang pada perguruan tinggi kedinasan Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) yang didominasi oleh jenjang tersebut. Selain itu, penerimaan CPNS umum dari Sarjana tingkat 1 serta

beberapa pegawai yang telah melanjutkan studi ke jenjang berikutnya menjadikan demografi rata-rata lulusan pegawai KPP Pratama Demak paling banyak pada tingkat D4/Sarjana tingkat 1. Setelah menjalankan tugas kedinasan, para pegawai pada umumnya secara konsekuen dan periodik menerima pelatihan ataupun bimbingan teknis lanjutan guna mengikuti dinamika aturan perpajakan.

3. Berdasarkan Jenis kelamin

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai jenis kelamin responden dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel 4.3.
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

		Frequency	Percent
Valid	Laki-laki	46	62.1%
	Perempuan	28	37.8%
	Total	74	100.0

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Dari table 4.3 diatas terlihat bahwa dijelaskan deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin responden, pegawai laki-laki lebih banyak dari pada perempuan. Terlihat dari tabel di atas banyaknya pegawai laki-laki yaitu sebanyak 46 orang (62.1%) dan perempuan 28 orang (37.8%). Dengan demikian, sesuai dengan karakteristik pekerjaan pegawai yang dapat dilakukan oleh laki-laki maupun perempuan. Dalam menegakkan aturan perpajakan dalam rangka penghimpunan pendapatan negara dibutuhkan pribadi yang tegas dan memiliki jangkauan luas, oleh karenanya karakteristik tersebut seringkali ditemukan pada jenis kelamin laki-laki.

4. Berdasarkan Masa Kerja

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai masa kerja responden dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel 4.4.
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
≤ 5	6	0%
6 - 10	29	39.2%
11 - 15	11	14.9%
16 - 20	5	14.9%
≥ 21	12	31%
	74	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Dari tabel 4.4 diatas terlihat bahwa dijelaskan deskripsi responden berdasarkan masa kerja paling banyak pada rentang 6-10 tahun sebanyak 29 pegawai (39.2%) dan pada rentang lebih dari 21 tahun sebesar 31% menggambarkan komposisi antara junior dan senior yang berimbang. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan dalam *sharing knowledge* dalam hal pengalaman kerja terutama dalam menghadapi wajib pajak dari pegawai senior kepada pegawai junior, dan *sharing knowledge* dari junior kepada senior terhadap perkembangan teknologi dan dinamika peraturan perpajakan yang baru. Selain itu dalam pada perputaran pegawai Direktorat Jenderal Pajak secara rutin memindahkan pegawai yang sudah lebih dari 5 tahun dalam suatu kantor untuk mutasi ke kantor lain dalam satu wilayah, dan 10 tahun di luar wilayah.

5. Berdasarkan Struktur, Seksi dan Fungsi Pekerjaan

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai tingkat pendidikan responden dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 4.5.
Deskripsi Responden Berdasarkan Struktur, Seksi dan Fungsi

		Frequency	Percent
Valid	Kepala Kantor	1	1.4%
	Kepala Sub Bagian Umum dan Ketaatan Internal	1	1.4%
	Kepala Seksi	8	10.8%
	Sekretaris	1	1.4%
	Bendahara	1	1.4%
	Account Representative	22	29.7%
	Penyuluh Pajak Ahli Pertama	1	1.4%
	Asisten Penyuluh Pajak Terampil	4	5.4%
	Juru Sita	2	2.7%
	Pemeriksa Pajak Penyelia	1	1.4%
	Pemeriksa Pajak Pertama	2	2.7%
	Pemeriksa Pajak Pelaksana	3	4.1%
	Pemeriksa Pajak	1	1.4%
	Pelaksana	26	35.1%
	KPP Pratama	1	1.4%
	Seksi Penjaminan Kualitas Data	4	5.4%
	Non Seksi	6	8.1%
	Seksi Pemeriksaan, Penilaian, dan Penagihan	6	8.1%
	Seksi Pengawasan I	8	10.8%
	Seksi Pengawasan II	5	6.8%
	Seksi Pengawasan III	5	6.8%
	Seksi Pengawasan IV	5	6.8%
	Seksi Pengawasan V	5	6.8%
	Seksi Penjaminan Kualitas Data	4	5.4%
	Subbagian Umum dan Ketaatan Internal	11	14.9%
	Seksi Pelayanan	14	18.9%
	Eselon	10	13.5%
	Fungsional	12	16.2%
	Pelaksana	52	70.3%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Dari tabel 4.5. terlihat deskripsi responden berdasarkan Struktur, Seksi dan Fungsi Pekerjaan. Berdasarkan tabel dapat dianalisis adanya varian struktur pegawai mengingat kompleksitas tugas pada kantor perpajakan cukup beragam dan diharuskan memiliki fokus bidang masing-masing. Pada setiap struktur berada pada bagian/seksi, yang secara umum disebut dengan divisi pada organisasi non pemerintahan. Sementara pegawai dengan jabatan fungsional tidak tergolong pada seksi manapun (non seksi) mengingat posisi berada langsung di bawah kepala kantor. Dalam memenuhi kebutuhan organisasi sebagai instansi publik yang bertujuan untuk melayani masyarakat dalam melaksanakan pemenuhan kewajiban perpajakan terdapat struktur jabatan pada KPP Pratama Demak yang terdiri atas: 10 pegawai pada tingkat Eselon III dan IV (1 pegawai eselon III, dan 9 pegawai eselon IV), 12 pegawai sebagai fungsional penyuluh dan pemeriksa, dan yang paling banyak adalah pelaksana sebesar 52 pegawai (dengan 4 jabatan khusus yaitu: Account Representative, Juru sita, Operator khusus, dan Bendahara). Jumlah pelaksana yang paling besar menunjukkan beban kerja yang besar secara kuantitas ditangani oleh pelaksana. Pejabat eselon memiliki fungsi sebagai koordinator dan pembina dalam pelaksanaan tugas oleh pelaksana. Sedangkan jabatan fungsional penyuluh dan pemeriksa bertugas secara spesifik mendukung kerja dalam pencapaian target keseluruhan KPP Pratama Demak.

Analisis berikutnya yaitu analisis deskriptif variabel digunakan untuk mendeskripsikan data persepsi responden pada tiap-tiap variabel pada suatu penelitian. Hasil analisis dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.6.
Statistik Deskriptif Variabel

	Indikator Pertanyaan	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation
K1	Kualitas kerja	4.365	5	1	5	0.831
K2	Kuantitas kerja	4.216	4	3	5	0.576
K3	Ketepatan waktu	4.176	4	1	5	0.760
K4	Efektivitas	4.108	4	1	5	0.781
M1	Keterlibatan dukungan rekan kerja	4.365	4	3	5	0.559
M2	Kepercayaan dengan rekan kerja	4.432	4	3	5	0.547
M3	Kerja tim	4.284	4	2	5	0.688
M4	Profesionalisme kerja	4.378	4	3	5	0.609
M5	Kualitas Hubungan antar individu	4.405	4	3	5	0.591
M6	Hubungan mutualisme	4.230	4	3	5	0.582
M7	Antusiasme meraih tujuan	4.243	4	1	5	0.802
M8	Pemahaman nilai organisasi	4.324	4	3	5	0.617
C1	Perasaan nyaman bekerja	4.473	5	2	5	0.620
C2	Perasaan menjadi bagian yang utuh	4.311	4	1	5	0.821
C3	Keterlibatan dalam organisasi	3.595	4	1	5	0.985
C4	Keterlibatan menyelesaikan masalah	3.838	4	2	5	0.930
C5	Keinginan untuk tinggal	4.054	4	1	5	1.038
C6	Keinginan menjadi bagian organisasi	4.203	4	1	5	0.986

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Tabel di atas menunjukkan rata-rata, nilai minimal, maksimal dan standar deviasi pada setiap item indikator. Rata-rata tertinggi variabel kinerja memiliki nilai rata-rata tertinggi 4.365 namun memiliki penyimpangan data yang paling tinggi. Kualitas kerja dipersepsikan berbeda antar pegawai sehingga terdapat jawaban ‘sangat tidak setuju’ hingga ‘sangat setuju’. Berdasarkan respon subyektif pegawai atas kendala utama yang dialami dalam menyelesaikan pekerjaan antara lain adanya beban kerja yang berat, kendala sistem, aplikasi baru coretax, kebijakan dan waktu. Namun di sisi lain sebagian pegawai menyampaikan tidak adanya kendala dalam pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan di kantor pajak cukup dinamis dan perlu kemampuan untuk

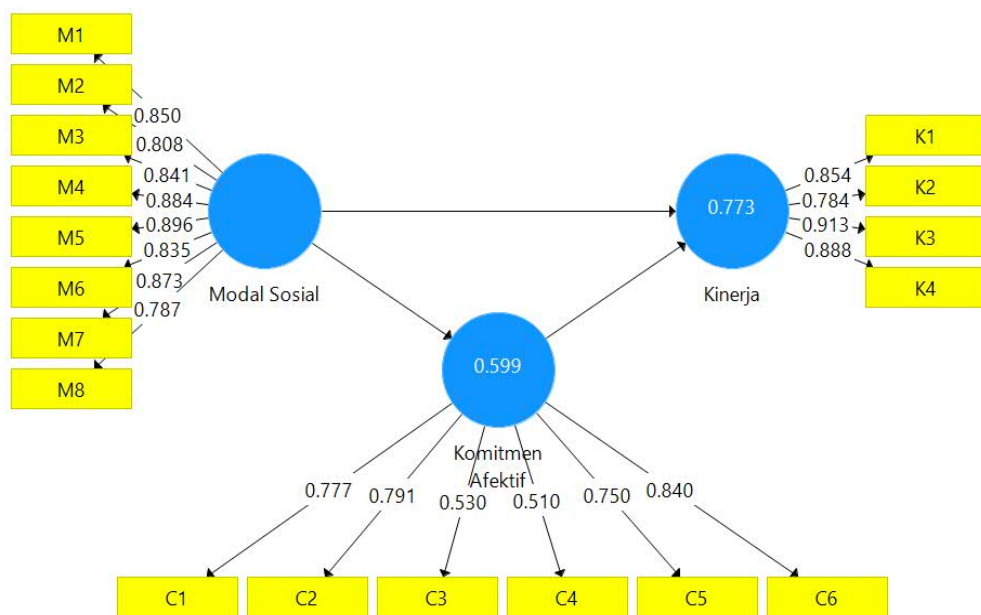
menyerap, beradaptasi dan berinovasi dengan segala perubahan yang terjadi serta mengevaluasi pekerjaan agar tugas dapat dituntaskan.

Rata-rata tertinggi variabel modal sosial memiliki nilai rata-rata tertinggi pada item M2 Kepercayaan dengan rekan kerja 4.432. Penyimpangan data yang paling tinggi 0.802 yaitu M7 (Antusiasme meraih tujuan). Adanya prosedur dengan penetapan target yang diturunkan pada setiap seksi untuk mendukung penerimaan pajak dan pelayanan pajak kepada masyarakat secara tidak langsung mewajibkan kerjasama yang tinggi antar pegawai untuk meraih target tersebut. Sehingga mewujudkan kerjasama tim yang kuat dan menumbuhkan rasa kepercayaan yang tinggi antar pegawai. Sementara penyimpangan yang tinggi menunjukkan adanya variasi persepsi pegawai. Ada yang antusias, ada pula yang biasa saja sebatas menggugurkan kewajiban kerja. Rata-rata tertinggi variabel komitmen afektif memiliki nilai rata-rata tertinggi pada item ‘perasaan nyaman dalam bekerja’ senilai 4.473. hal ini menunjukkan bahwa mereka menyadari pekerjaan sebagai ASN pada DJP merupakan pekerjaan yang stabil dari dinamika ekonomi, sosial dan politik. Penyimpangan data yang paling tinggi yaitu 1.038 yaitu keinginan untuk tinggal. Hal ini disebabkan karena adanya sistem perputaran mutasi pegawai yang cepat ke seluruh Indonesia yang menjadi sebagian besar alasan pegawai dalam mempertimbangkan faktor jauh terpisah dengan keluarga, dan kesulitan untuk beradaptasi terus menerus di tempat daerah yang jauh.

4.2. Pembahasan

1. Uji Validitas

Pengujian Validitas digunakan untuk menunjukkan ketelitian serta ketepatan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam PLS Jika *loading factor* indikator > 0.5 maka dapat dikatakan valid.



Gambar 4.1.
Uji Validitas (Model PLS Alogaritma)

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa pertanyaan semua variabel adalah valid. Hal ini dibuktikan dengan nilai seluruh *loading factor* indikator > 0.5 maka dapat dikatakan valid. Hal ini dapat diartikan bahwa indikator tepat sebagai pengukur konstruk sesuai yang dipersyaratkan.

2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas menunjukkan seberapa besar suatu instrumen tersebut dapat dipercaya dan digunakan sebagai alat pengumpul data. Kuisisioner

dapat dikatakan *reliable* jika jawaban responden akan pertanyaan di kuisisioner konsisten dari waktu ke waktu. Uji reabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan Indikator dari variabel atau konstruk. Berikut ini adalah hasil pengujian uji reliabilitas:

Tabel 4.7.
Uji Realibilitas

Variable	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja	0.883	0.891	0.919	0.741
Komitmen Afektif	0.798	0.832	0.856	0.506
Modal Sosial	0.944	0.946	0.953	0.718

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan tabel uji reliabilitas diatas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *composite reliability* diatas 0,7 dan nilai AVE > 0.5 sehingga indikator penyusun variabel dalam kuesioner dinyatakan *reliable*.

3. Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi atau uji nilai R square digunakan untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam analisa regresi dimana hal yang ditunjukan oleh besarnya koefisien determinasi antara 0 (nol) dan 1 (satu). Hasil dari koefesiensi determinasi dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.8.
Hasil Koefisiensi Determinasi

Variable	Adjusted R Square
Kinerja SDM	0.773
Komitmen Afektif	0.599

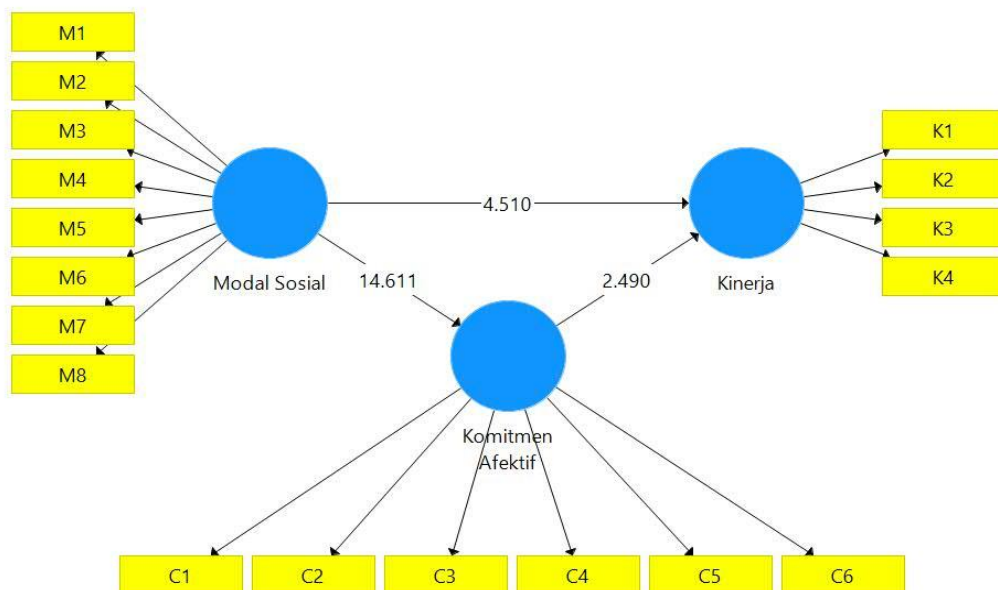
Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan tabel 4.8. tentang koefisiensi determinasi kinerja dapat diketahui nilai *adjusted R square* sebesar 0,773 (moderat). Hal ini berarti 77,3%

variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel independen (Modal Sosial, dan Komitmen Afektif) sisanya sebesar 22,70 % dipengaruhi variabel lain diluar model yang diteliti. Komitmen afektif memiliki koefisien determinasi sebesar 0.559 (55.9%) berarti komitmen dipengaruhi variabel lain diluar modal sosial sebesar 44.1%.

4. Analisis Model Struktural (*Bootstrap*)

Pengujian analisis Model Struktural (*bootstrap*) merupakan analisis jalur yang melibatkan variabel moderasi dalam membangun model hubungannya, variabel moderasi berperan sebagai variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen). Hasil dari pengujian analisis jalur interaksi variabel moderasi dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:



Gambar 4.2.
Analisis Jalur SEM-PLS (Model PLS Bootstrap)

Gambar di atas menjelaskan koefisien jalur antara variabel independen dan variable mediasi dalam mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil koefisien jalur tersebut dapat digunakan sebagai dasar dalam penentuan penerimaan hipotesis.

5. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan nilai signifikansi untuk melihat variabel independen berpengaruh atau tidak terhadap variabel dependen. Jika nilai $\text{sig} < 0,05$ maka variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.9.
Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Original Sample	T Statistic	Sig.	Keterangan
Komitmen Afektif -> Kinerja	0.367	2.490	0.013	H2 Diterima
Modal Sosial -> Kinerja	0.567	4.510	0.000	H1 Diterima
Modal Sosial -> Komitmen Afektif	0.778	14.611	0.000	H3 Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2025 (Lihat Lampiran).

Berdasarkan tabel 4.9. diketahui bahwa variabel Modal Sosial berpengaruh terhadap Kinerja SDM, sehingga hipotesis pertama diterima. Semakin baik Modal Sosial pegawai akan meningkatkan kinerja SDM. Hal tersebut terbukti dalam tabel yang menunjukkan bahwa variabel Modal Sosial terhadap Kinerja SDM memiliki nilai Koefisien: 0.567 menunjukkan pengaruh positif yang kuat, T statistik: $4.510 > 1.96$ dan Sig. (p-value) signifikan sebesar 0,000.

Variabel Modal Sosial berpengaruh terhadap Komitmen Afektif terbukti pada tabel, sehingga hipotesis kedua diterima. Semakin baik modal sosial akan meningkatkan Komitmen Afektif. Hal tersebut terbukti dalam tabel yang menunjukkan bahwa variabel komitmen afektif terhadap Kinerja SDM memiliki

nilai Koefisien: 0,778 menunjukkan pengaruh positif yang lebih kuat, T statistik: 14.611 > 1.96 yang berarti sangat signifikan dan Sig.(p-value) sebesar $0,000 < 0,05$.

Variabel Komitmen Afektif berpengaruh terhadap Kinerja SDM. Semakin baik Komitmen afektif pegawai akan meningkatkan Kinerja SDM. Hal tersebut terbukti dalam tabel yang menunjukkan bahwa variabel komitmen afektif terhadap Kinerja SDM memiliki Koefisien: 0.367 pengaruh positif yang sangat kuat, T statistik 2.490 dan nilai signifikansi sebesar 0,013.

Tabel 4.10.
Hasil Uji Mediasi

Variabel	Original Sample	Original Sample (O)	T Statistic	Sig.
Modal Sosial -> Komitmen Afektif -> Kinerja	0.285	0.778	14.611	0.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2025 (Lihat Lampiran).

Berdasarkan tabel 4.10 diketahui bahwa variabel modal sosial secara tidak langsung berpengaruh terhadap Kinerja melalui Komitmen Afektif, sehingga hipotesis ketiga diterima. Komitmen Afektif memperkuat hubungan antara dampak pegawai yang memiliki modal sosial pada peningkatan Kinerja SDM. Hal tersebut terbukti dalam tabel 4.10 yang menunjukkan bahwa mediasi variabel komitmen afektif memiliki nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$.

6. Pembahasan

6.1. Modal Sosial Berpengaruh terhadap Kinerja SDM

Modal sosial terbukti memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM), terutama dalam konteks organisasi atau komunitas kerja yang membutuhkan kolaborasi, kepercayaan, dan keterlibatan aktif antar individu. Modal sosial mencakup dimensi seperti: relasi (*relation*),

struktural (*structural*), dan kognisi (*cognition*) dengan unsur elemen: intensitas interaksi, keterlibatan dalam suatu jaringan (*network*), kepercayaan (*trust*), norma timbal balik (*reciprocity*). Ketika intensitas interaksi tinggi, individu akan cenderung memiliki rasa untuk bekerjasama dengan tim dengan baik, sehingga meningkatkan kinerja secara kolektif. Sedangkan indikator jaringan sosial (*social networks*) memungkinkan pertukaran informasi, ide, dan sumber daya yang lebih cepat dan luas antar individu maupun antar unit kerja, yang pada gilirannya mempercepat penyelesaian tugas dan inovasi. Selain itu, elemen tingkat kepercayaan antar anggota organisasi tinggi, maka koordinasi kerja menjadi lebih lancar, konflik berkurang, dan SDM mampu bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Kepercayaan ini membangun iklim kerja yang kondusif, sehingga mendorong peningkatan kinerja baik secara individual maupun kolektif.

Setiap komponen indikator modal sosial memiliki hubungan logis dengan peningkatan kinerja SDM. Norma timbal balik menciptakan rasa tanggung jawab dan solidaritas, di mana anggota organisasi lebih terdorong untuk saling membantu dan mendukung pencapaian tujuan bersama. Partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi menunjukkan adanya rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi, yang mendorong komitmen dan dedikasi terhadap pekerjaan.

Dengan demikian, hubungan logis antara modal sosial dan kinerja SDM terletak pada bagaimana relasi sosial yang sehat dapat menciptakan sinergi kerja yang kuat. SDM yang berada dalam lingkungan kerja dengan modal sosial tinggi cenderung memiliki motivasi yang lebih besar, loyalitas terhadap organisasi, serta kemampuan beradaptasi yang lebih baik terhadap perubahan. Efek positif ini

secara langsung maupun tidak langsung akan meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kualitas output kerja. Oleh karena itu, memperkuat modal sosial menjadi strategi penting dalam pengembangan dan manajemen kinerja SDM di berbagai sektor organisasi.

6.2. Komitmen Afektif berpengaruh terhadap Kinerja SDM

Komitmen afektif memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM), karena mencerminkan keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Ketika individu merasa secara emosional terhubung dengan tempat kerjanya, mereka akan menunjukkan loyalitas, semangat kerja yang tinggi, serta keinginan kuat untuk memberikan kontribusi terbaik. Komitmen afektif mendorong SDM untuk tidak hanya bekerja demi kewajiban formal, tetapi juga karena adanya rasa memiliki dan bangga menjadi bagian dari organisasi. Hal ini secara langsung berdampak pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan ketahanan dalam menghadapi tantangan.

Komponen indikator dalam komitmen afektif seperti perasaan bangga terhadap organisasi, keinginan untuk tetap bekerja dalam jangka panjang, dan rasa senang menjadi bagian dari tim, semuanya saling terkait secara logis dengan peningkatan kinerja. Misalnya, rasa bangga terhadap organisasi mendorong SDM untuk menjaga reputasi dan hasil kerja yang positif. Keinginan bertahan dalam organisasi menciptakan stabilitas dan konsistensi dalam proses kerja, serta menekan tingkat turnover. Sementara itu, rasa senang menjadi bagian dari

organisasi akan menciptakan suasana kerja yang harmonis dan meningkatkan kerja sama antar individu, yang pada akhirnya memperkuat kinerja kolektif.

Dengan demikian, komitmen afektif tidak hanya bersifat psikologis tetapi juga berdampak nyata terhadap perilaku kerja sehari-hari. SDM dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi lebih proaktif, bertanggung jawab, dan menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan tugas. Mereka juga lebih terbuka terhadap perubahan dan lebih mudah diajak bekerja sama dalam tim. Oleh karena itu, membangun dan memperkuat komitmen afektif menjadi strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk mencapai kinerja organisasi yang unggul dan berkelanjutan.

6.3 Modal Sosial berpengaruh terhadap Komitmen Afektif

Modal sosial berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen afektif karena hubungan sosial yang kuat dalam organisasi menciptakan ikatan emosional yang mendalam antara individu dan lingkungan kerjanya. Ketika SDM berada dalam jejaring sosial yang saling mempercayai, saling mendukung, dan terhubung secara positif, maka akan tumbuh rasa memiliki dan keterikatan terhadap organisasi. Hubungan yang harmonis antar rekan kerja, norma kerja yang adil, serta jaringan yang terbuka memperkuat perasaan bahwa individu diterima dan dihargai, yang menjadi dasar terbentuknya komitmen afektif yang tinggi.

Setiap komponen modal sosial memiliki kontribusi logis terhadap pembentukan komitmen afektif. Kepercayaan antar anggota organisasi menciptakan rasa aman dan nyaman secara emosional, sehingga individu merasa terhubung secara personal dengan tempat kerjanya. Norma timbal balik

menumbuhkan rasa keadilan dan saling pengertian, yang membuat individu merasa dihargai dan diperhatikan, memperkuat loyalitas emosional. Jaringan sosial yang luas dan aktif memungkinkan pertukaran ide serta dukungan sosial, yang meningkatkan rasa keterlibatan dan kebersamaan.

6.4 Komitmen Afektif memediasi pengaruh Modal Sosial dengan Kinerja SDM

Berdasarkan dari uji jalur dan Bootstrapping menunjukkan modal sosial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja dan modal sosial berpengaruh langsung terhadap kinerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh langsung modal sosial terhadap kinerja tetap signifikan, meskipun komitmen afektif sebagai mediator telah dimasukkan ke dalam model. Mediasi parsial tersebut menunjukkan bahwa modal sosial tidak hanya berpengaruh terhadap komitmen afektif namun juga dapat secara langsung meningkatkan kinerja SDM.

Dengan demikian, modal sosial berfungsi sebagai pondasi sosial-emosional yang memperkuat komitmen afektif. Semakin tinggi kualitas relasi sosial di lingkungan kerja, semakin besar pula kemungkinan individu untuk merasa bangga, senang, dan termotivasi secara emosional menjadi bagian dari organisasi. Hal ini berimplikasi langsung terhadap retensi karyawan, loyalitas jangka panjang, serta kesiapan SDM untuk memberikan kontribusi maksimal tanpa tekanan formal. Oleh karena itu, membangun modal sosial menjadi langkah strategis dalam memperkuat komitmen afektif SDM demi terciptanya budaya organisasi yang sehat dan produktif.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Kinerja SDM dapat dipengaruhi oleh modal sosial pegawai dan komitmen Afektif dapat menjadi kendali pegawai dalam menyelesaikan tugasnya dengan modal sosial yang dimilikinya. Secara parsial kesimpulan dari hasil analisis pada bab 4 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Semakin tinggi modal sosial maka semakin baik kinerja SDM.
2. Semakin tinggi komitmen afektif maka semakin baik kinerja SDM.
3. Semakin tinggi modal sosial maka semakin baik komitmen afektif

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka implikasi manajerial yang biasa dilakukan antara lain sebagai berikut:

Pertama, Manajemen dalam hal ini pimpinan pejabat struktural pada instansi perlu secara aktif membangun dan memelihara modal sosial di lingkungan kerja melalui penciptaan budaya kolaboratif, komunikasi terbuka, dan hubungan interpersonal yang sehat. Kegiatan seperti forum diskusi lintas tim, program mentoring, dan penguatan norma kerja berbasis saling percaya dapat memperkuat jaringan sosial dan norma timbal balik. Hal ini penting agar SDM merasa terhubung dan termotivasi untuk bekerja secara kolektif, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas kerja dan produktivitas dalam mencapai target.

Kedua, penguatan komitmen afektif harus menjadi bagian dari strategi pengembangan SDM, karena pegawai yang memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi dalam hal ini instansi akan menunjukkan loyalitas, dedikasi, dan kinerja tinggi. Pejabat Manajerial atau pimpinan struktural pada instansi dapat mendorong komitmen afektif dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan pengakuan atas kontribusi individu, serta membangun kebanggaan terhadap nilai dan tujuan organisasi/instansi. Menetapkan target yang melibatkan seluruh pegawai (*employee engagement*), mengadakan kegiatan diskusi kerja yang memberikan ruang untuk sharing knowledge, maupun kegiatan bermakna untuk dapat saling mengenal antar pegawai pimpinan. Sehingga keterlibatan semua pegawai memberikan arti kontribusi bersama sekaligus mempererat hubungan emosional antar pegawai menjadi langkah konkret organisasi atau instansi.

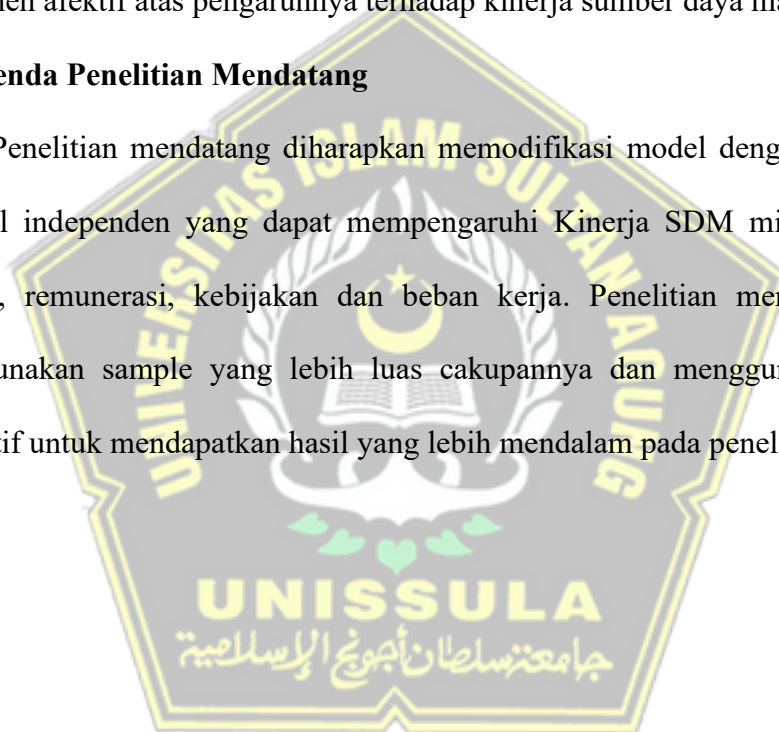
Ketiga, karena modal sosial terbukti memperkuat komitmen afektif yang pada gilirannya meningkatkan kinerja SDM, maka pejabat struktural harus memiliki pandangan bahwa penguatan relasi sosial bukan sekadar aspek informal, tetapi sebagai bagian integral dan investasi dari strategi organisasi. Artinya, membangun kepercayaan antar pegawai, memperkuat solidaritas tim, dan memfasilitasi interaksi antar pegawai akan menciptakan efek yang terus menerus sehingga dapat memperkuat loyalitas dan kinerja secara berkelanjutan. Dengan kata lain, menciptakan iklim kerja yang kondusif, suportif, dan humanistik akan menjadi keunggulan manajerial dalam mengelola dan mengembangkan SDM.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah koefisien determinasi yang cukup yang masih membuka peluang variabel di luar model penelitian untuk diteliti. Keterbatasan penelitian yang hanya dilakukan dalam suatu unit kerja dapat dikembangkan dalam penelitian yang lebih luas cakupannya. Selain itu metode penelitian kualitatif dapat menggali lebih mendalam arti dari modal sosial maupun komitmen afektif atas pengaruhnya terhadap kinerja sumber daya manusia.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mendatang diharapkan memodifikasi model dengan menambah variabel independen yang dapat mempengaruhi Kinerja SDM misalnya seperti budaya, remunerasi, kebijakan dan beban kerja. Penelitian mendatang dapat menggunakan sample yang lebih luas cakupannya dan menggunakan metode kualitatif untuk mendapatkan hasil yang lebih mendalam pada penelitian ini.



DAFTAR PUSTAKA

- Acquaah, M. (2007). Managerial Social Capital, Strategic Orientation, And Organizational Performance In An Emerging Economy. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1235–1255. <https://doi.org/10.1002/smj.632>
- Aflah, K. N., Suharnomo, S., Mas'ud, F., & Mursid, A. (2021). Islamic Work Ethics and Employee Performance: The Role of Islamic Motivation, Affective Commitment, and Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 997–1007. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.997>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. In *Journal of Occupational Psychology* (Vol. 63).
- Almahamid, S., Mcadams, A. C., & Kalalkeh, T. (2010). The Relationships among Organizational Knowledge Sharing Practices, Employees' Learning Commitments, Employees' Adaptability, and Employees' Job Satisfaction: An Empirical Investigation of the Listed Manufacturing Companies in Jordan. In *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management* (Vol. 5).
- An, Z., & Prasetyaninghayu, N. N. (2018). Peran Komitmen Afektif Dalam Memediasi Learning Orientation Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. In *EKOBIS* (Vol. 19, Issue 2).
- Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations*, 63(5), 583–608. <https://doi.org/10.1177/0018726709342931>
- Anwar N. (2021). Pengaruh Locus Of Control, Self Efficacy, Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian Di Dinas Pertanian Dan Pangan Kabupaten Rembang. *AGRIC*, 33(2), 199-214
- Bataineh, K. A. (2019). *Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance*. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Bowles, S., & Gintis, H. (2002). *Social Capital And Community Governance**.
- Febrida, N., & D. D. (2020). *HIRARKI Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* (Vol. 2, Issue 2). <http://journal.upp.ac.id/index.php/Hirarki>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode penelitian manajemen: Pedoman*

penelitian untuk penulisan skripsi tesis dan disertasi ilmu manajemen.

- Herawati, J., & Septyarini, E. (2021). *Pengaruh Pengendalian Internal, Pemanfaatan Teknologi Informasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*.
- Huang, S. (Sam), Yu, Z., Shao, Y., Yu, M., & Li, Z. (2021). Relative Effects Of Human Capital, Social Capital And Psychological Capital On Hotel Employees' Job Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 490–512. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0650>
- Lyu, C., Peng, C., Yang, H., Li, H., & Gu, X. (2022). Social Capital And Innovation Performance Of Digital Firms: Serial Mediation Effect Of Cross-Border Knowledge Search And Absorptive Capacity. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(2). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100187>
- Mangkunegara Anwar, P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* Cetakan 13. Penerbit. PT. Remaja Rosdakarya Offset. Bandung
- Mohd Rasdi, R., & Tangaraja, G. (2022). Knowledge-Sharing Behaviour In Public Service Organisations: Determinants And The Roles Of Affective Commitment And Normative Commitment. *European Journal of Training and Development*, 46(3–4). <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0028>
- Nahapiet, J., & Business School, L. (1998). Zander & Kogut, 1995) and several other authors (Boisot. In *Nonaka & Takeuchi* (Vol. 23, Issue 2). Spender.
- Nugroho, S., Savitri, F. M., Wardoyo, P., & Saddewisasi, W. (2024). Peran Komitmen Normatif Dan Motivasi Ekstrinsik Pada Hubungan Antara Mutasi Dengan Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Candisari. *Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal Dan Pembangunan*.
- Ozgun, A. H., Tarim, M., Delen, D., & Zaim, S. (2022). Social Capital And Organizational Performance: The Mediating Role Of Innovation Activities And Intellectual Capital. *Healthcare Analytics*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.health.2022.100046>
- Pentury, G. M. (2023). Knowledge Sharing Mediates The Influence Of Social Capital And Learning Organization On Employee Performance at PT. Telkom Ambon Knowledge Sharing Memediasi Pengaruh Modal Sosial Dan Learning Organization Terhadap

- Kinerja Karyawan PT. Telkom Ambon. In *Management Studies and Entrepreneurship Journal* (Vol. 4, Issue 3). <http://journal.yrpioku.com/index.php/msej>
- Perry, T., & Haryadi, D. (2023). Work motivation and work environment in improving employee performance at PT Telkom Witel Banten Persero. In *IJAFIBS* (Vol. 11, Issue 2). www.ijafibs.pelnus.ac.id
- Putnam, R. D. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 6(1). <https://doi.org/10.1353/jod.1995.0002>
- Putnam, R., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (2021). Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. In *A Century in Books: Princeton University Press 1905–2005*. <https://doi.org/10.2307/2620793>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment To The Organization: The Contribution Of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.
- Robbins, S. P., & Judge, Tim. (2024). Essentials of organizational behavior. Pearson Education Limited.
- Samad, S. (2020). Achieving innovative firm performance through human capital and the effect of social capital. In *Management and Marketing* (Vol. 15, Issue 2, pp. 326–344). Sciendo. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0019>
- Sekaran, U., & Bougie, Roger. (2016). Research methods for business: a skill- building approach / Uma Sekaran and Roger Bougie. In *Nucleic Acids Research*.
- Sinambela, Prof. Dr. L. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja by Prof. Dr. Lijan Poltak Sinambela. In *bumi aksara* (Vol. 4, Issue 3).
- Singh, S. K., Mazzucchelli, A., Vessal, S. R., & Solidoro, A. (2021). Knowledge- based HRM practices and innovation performance: Role of social capital and knowledge sharing. *Journal of International Management*, 27(1). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100830>
- Sugiyono. (2018). Metode penelitian bisnis / Sugiyono. In *Journal of Business Research* (Vol. 106, Issue 2).
- Tjahjono. (2014), Modal sosial komitmen afektif the Fairness of

Organization_s Performance Appraisal Social Capit. (n.d.).

- Trisman, H. (2023). Pengaruh Manajemen Pengetahuan Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Intervening. (*Studi Pada Komunitas Semarang Android Developer Center/Sandec*) (*Doctoral Dissertation, Universitas Katholik Soegijapranata Semarang*).
- Wang, G., Locatelli, G., Wan, J., Li, Y., & Le, Y. (2021). Governing Behavioral Integration Of Top Management Team In Megaprojects: A Social Capital Perspective. *International Journal of Project Management*, 39(4), 365–376. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.11.005>
- Yuan, H., & Ma, D. (2022). Gender Differences in the Relationship between Interpersonal Trust and Innovative Behavior: The Mediating Effects of Affective Organizational Commitment and Knowledge-Sharing. *Behavioral Sciences*, 12(5). <https://doi.org/10.3390/bs12050145>
- Yumhi. (2023). Empirical Study on Employee Performance That is Influenced by Human Capital Through Affective Commitment Sub-District Employees in Indonesia. *Proceeding Medan International Conference Economics and Business*, Volume 1.

