



## Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Mediasi

A'idah Nada Nabilah<sup>\*1</sup>, Helmina Ardyanfitri<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Islam Negeri Sunan Ampel, Indonesia

E-mail: [aidahnadanabila29@gmail.com](mailto:aidahnadanabila29@gmail.com)

Article Info	Abstract
<b>Article History</b> Received: 2024-11-01 Revised: 2024-02-23 Published: 2024-03-01  <b>Keywords:</b> <i>Training;</i> <i>Work Discipline;</i> <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior;</i> <i>Employee Performance.</i>	Employee performance can be described in doing a job whose results will be measured based on the abilities and skills that employees have in doing the work and responsibilities that have been given. Good performance can encourage maximum productivity levels. Thus, the Company needs to provide a program for managing and developing human resources so that performance can be improved and more responsible to the Company. This study aims to examine the effect of training on employee performance through work discipline and <i>Organizational citizenship Behavior</i> (OCB) at the Jasa Raharja Cabang Jawa Timur. This study used quantitative research methods. The number of samples used in this study was 37 respondents. The data collection technique is carried out by conducting a questionnaire dissemination. The results in this study show that work discipline and <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) are able to mediate between training and employee performance. However, training has no effect on employee performance.
Artikel Info	Abstrak
<b>Sejarah Artikel</b> Diterima: 2024-11-01 Direvisi: 2024-02-23 Dipublikasi: 2024-03-01  <b>Kata kunci:</b> <i>Pelatihan;</i> <i>Disiplin Kerja;</i> <i>Organizational</i> <i>Citizenship Behavior;</i> <i>Kinerja.</i>	Kinerja pegawai dapat digambarkan dalam melakukan suatu pekerjaan yang hasilnya akan diukur berdasarkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai dalam mengerjakan pekerjaan dan tanggung jawab yang telah diberikan. Kinerja yang baik dapat mendorong tingkat produktivitas yang maksimal. Dengan demikian, Perusahaan perlu memberikan program pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia supaya kinerja bisa ditingkatkan dan lebih bertanggung jawab terhadap Perusahaan. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja dan <i>Organizational citizenship Behavior</i> (OCB) pada jasa raharja Cabang Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 37 reponden. Teknik pengumpulan datanya dilakuka dengan melakukan penyebaran koesioner. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) mampu memediasi antara pelatihan terhadap kinerja Pegawai. Namun, pelatihan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

### I. PENDAHULUAN

Jasa Raharja merupakan Perusahaan asuransi yang tidak memiliki pesaing dan termasuk dalam salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), sehingga kepemilikannya sepenuhnya berada di tangan Negara. Perusahaan ini didirikan pada 1 Januari 1960. Jasa Raharja mengutamakan berjalannya agenda asuransi sosial yaitu mengadakan "Dana Pertanggungjawaban Wajib Kecelakaan Penumpang sebagaimana diatur dalam UU No. 33 Tahun 1964 dan Dana Kecelakaan Lalu Lintas sebagaimana diatur dalam UU No. 34 tahun 1964". Jasa Raharja mempunyai jangkauan yang luas di Indonesia. Luasnya jangkauan tersebut membuat tugas yang diemban oleh Jasa Raharja sangat besar. Perusahaan juga membutuhkan pegawai yang memiliki kinerja yang efektif dan efisien. Kinerja yang memenuhi standar Perusahaan

bahkan dapat melebihi standar tersebut dapat menguntungkan bagi Perusahaan itu sendiri.

Kinerja merupakan poin penting yang perlu diperhatikan untuk tercapainya keberhasilan suatu Perusahaan (Pranitasari & Khotimah, 2021). Kinerja yang baik dapat mencapai target yang optimal dalam mengelola perusahaan sehingga dapat meningkatkan laba Perusahaan (Afiq & Ardyanfitri, 2021). Kinerja akan terganggu apabila pegawai tidak memiliki rasa tanggung jawab, tidak memiliki sikap disiplin kerja, lingkungan yang tidak mendukung, tidak memiliki standar dan target kerja, serta kemampuan yang kurang memadai. Menurut pendapat dari staf *Human Capital* Jasa Raharja Cabang Jawa Timur (2023) bahwa kinerja pegawai di Perusahaan Jasa raharja Cabang Jawa Timur tergolong fluktuatif. Namun, dalam Perusahaan terdapat penilai rutin yang akan

mendorong pegawai untuk berupaya mencapai target antar unitnya. Apabila terdapat penurunan dari kinerja masing-masing individu pasti akan berpengaruh terhadap pekerjaan dan penilaian masing-masing.

Kinerja bisa dipengaruhi banyak faktor, baik secara internal maupun eksternal. Berdasarkan hasil *pilot study* yang telah dilakukan di Jasa Raharja Cabang Jawa Timur (2023) faktor yang dapat meningkatkan kinerja di Perusahaan tersebut adalah *employee engagement*, diklat, bonus dan insentif, *jobdesk*, kemampuan dan keterampilan, budaya Perusahaan, dan juga kepemimpinan. Faktor-faktor tersebut harus dikelola sebaik-baiknya agar memperoleh kinerja karyawan yang maksimal. Kinerja yang bagus membutuhkan sumber daya manusia yang bermutu. Sumber daya manusia menjadi poin utama yang wajib diperhatikan karena dapat membantu untuk menggapai visi dan misi perusahaan. Apalagi saat ini persaingan semakin ketat, sehingga sumber daya manusia yang bermutu dibutuhkan untuk bisa mempertahankan dan mengembangkan Perusahaan. Oleh karena itu, dibutuhkannya manajemen sumber daya manusia dalam melakukan manajemen atau pengelolaan dan memiliki tujuan yang jelas.

Pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai bisa berupa pemberian pelatihan. Sebelum pegawai melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, maka pegawai perlu mengikuti pelatihan. Pelatihan diartikan sebagai perubahan Tindakan secara sistematis melalui proses pembelajaran yang mengharuskan seseorang dapat menambah pengetahuan, praktik, dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugasnya secara efisien (Yimam, 2022). Pelatihan bisa dimaknai sebagai komponen utama yang memberikan partisipasi pada Perusahaan melalui peningkatan kinerja Perusahaan dalam bisnis (Mahssouni, 2022). Pelatihan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini disebabkan karena kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh kemampuan, keahlian, kepuasan kerja, dan motivasi kerja yang kuat. Penjelasan tersebut dibuktikan dengan hasil penelitian yang mengutarakan bahwa pelatihan dan pengembangan bakat sangat penting untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang dan organisasi berusaha meningkatkan kinerja pegawai dengan berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan pegawai (Thwin et al., 2022).

Pelatihan tidak hanya mampu menambah kemampuan dan keterampilan saja, namun juga

dapat menumbuhkan sikap disiplin kerja untuk menunjang kinerja yang diberikan pegawai terhadap organisasi. Penelitian mengatakan bahwa untuk meningkatkan disiplin kerja maka perlu mengadakan program pelatihan (Sulaefi, 2017). Disiplin kerja adalah salah satu media yang dipakai para manajer untuk memperbaiki perilaku dan sebagai Upaya menumbuhkan kesadaran serta kesiapan karyawan dalam mematuhi seluruh peraturan serta mematuhi norma sosial yang berlaku (Afandi, 2018). Disiplin kerja merupakan Upaya manajemen Perusahaan dalam mengoperasikan dan mengimplementasikan peraturan dan tata tertib yang wajib dipatuhi oleh setiap pegawai (Fahmi, 2022). Apabila pegawai menanamkan komponen-komponen disiplin kerja dalam dirinya, maka pegawai tersebut menggambarkan sikap disiplin dan sikap bertanggung jawab pada tugas tugasnya (Subakti & Sihombing, 2022).

Terdapat faktor lain selain disiplin kerja yang dapat menjadi pengaruh pada kinerja pegawai dan dapat ditigktkan melalui pelatihan yang diberikan oleh Perusahaan, yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. OCB dapat membuat pegawai menerapkan disiplin dalam melakukan pekerjaannya, selain itu pegawai terdorong untuk melakukan kegiatan yang dapat menambah pengembangan pada kemampuan serta pengetahuannya dari keahlian yang dimiliki agar karyawan memperoleh kepercayaan yang tinggi dari Perusahaan sehingga dapat memberikan pengaruh positif dan meningkatkan kinerja pegawai (Yuzalmi, 2023). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* didefinisikan sebagai bagian yang special dari kegiatan perseorangan dalam kerja, karena pegawai yang mempunyai perilaku OCB akan menyelesaikan tugas pokoknya dengan baik dan juga mau melakukan pekerjaan tambahan tanpa mengharapkan balasan seperti saling kerja sama, gotong royong, saling membantu sesama, memberikan masukan, aktif berpartisipasi saat kegiatan diadakan, memberikan jasa yang lebih terhadap pelanggan, serta mau menggunakan waktu dengan efektif dalam melakukan pekerjaan agar lebih efisien (Muhtar, 2020). OCB juga dimaknai secara singkat sebagai Tindakan sukarela Tingkat pegawai atau individu yang melebihi ekspektasi peran (Li & Chen, 2023).

Pada tahun 2020, Jasa Raharja melakukan transformasi besar-besaran terhadap sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya untuk meningkatkan kualitas. Transformasi yang dilakukan yaitu dengan memberikan pelatihan

kepada para pegawai. Hal ini dikarenakan bagi jasa raharja, pegawai merupakan objek yang terpusat. Jadi, sumber daya manusia sebagai faktor yang strategis dalam keseluruhan aktivitas Jasa raharja.

Jasa Raharja memiliki pegawai mencapai 1.876 orang per Desember 2021. Jumlah tersebut telah mengalami penurunan jika dibandingkan tahun sebelumnya. Penurunan tersebut dikarenakan adanya keijakan *Zero Growth* sehingga Perusahaan tidak melakukan penerimaan pegawai baru pada tahun 2021. Penurunan jumlah pegawai disebabkan karena adanya pensiun, promosi, dan *resign*. Apabila terjadi 3 hal tersebut maka akan terjadi kekosongan jabatan. Jangka waktu jabatan tersebut terisi tidak dapat ditentukan dan tidak memiliki Batasan maksimal. Akibatnya, pegawai yang berada dalam bidang yang sama akan maerangkap tugasnya supaya target per unit bisa tercapai. Kekosongan jabatan tersebut akan dimasukkan ke dalam laporan bulanan. Namun tidak lama akan ada tenaga LBJR (Langkah Bakti Jasa Raharja) yang akan membantu dalam mencapai target per unit. Pegawai yang membantu atau merangkap jabatan tersebut akan ditimbang juga beban kerjanya. Target masing-masing individu tidak sama, menyesuaikan dengan pekerjaan. Begitu pula masalah yang muncul dan bisa berubah, sehingga ada inisiasi baru. Oleh karena itu, target kerja juga bisa berubah karena perlu adanya ide baru.

Target yang belum terselesaikan dalam jangka waktu tertentu bisa bertambah, apalgi target inti yang memang harus dikerjakan. Tetapi target tersebut dikerjakan dalam waktu 1 tahun sebelum adanya pembukuan laporan tahunan. Tugas dan kegiatan yang padat mengakibatkan pegawai sering lembur. Hal ini terjadi karena adanya tugas atau kegiatan yang diadakan secara bersamaan dan harus diselesaikan saat itu juga. Jika ada pekerjaan hari ini belum selesai akan dituntaskan sekarang juga, tujuannya agar tidak ada perkerjaan yang menumpuk.

Selain itu, pegawai harus dan mampu menguasai seluruh bidang pekerjaan yang ada dalam lingkup Jasa Raharja, seperti asuransi, pelayanan, keuangan, administrasi, *human capital management*, dll. Hal ini dikarenakan adanya rotasi dan promosi yang mengharuskan adanya perpindahan bidang pekerjaan dan tempat bekerja. Saat terjadinya pegawai lama yang berada pada bidang yang sama akan secara sukarela membantu dan mem-*back up* pekerjaan pegawai baru hingga pegawai tersebut terbiasa

melakukannya sendiri. Namu napa biila dalam bidang tersebut ternyata pegawainya sama-sama baru maka pegawai tersebut harus belajar bersama-sama dan mengingat apa yang telah dipelajari saat awal pelatihan selama 3 bulan setelah dinyatakan lulus sebagai pegawai dan pelatihan tersebut dilakukan secara *on the job*.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis metode penelitian yang dipergunakan pada riset ini yaitu metode penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif yang dipergunakan yaitu metode survei. Penelitian ini bisa disebut sebagai penelitian kausal atau sebab-akibat. Penelitian dilakukan di Kantor Jasa Raharja Cabang Utama Jawa Timur. Kantor tersebut beralamatkan di Jl. Diponegoro No.96-98 Surabaya, Jawa Timur. Pemilihan lokasi tersebut disebabkan Jasa Raharja Cabang Utama Jawa Timur mempunyai semua aspek yang dibutuhkan. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Jasa Raharja Cabang Utama Jawa Timur yang berjumlah 37 pegawai. Pada populasi tersebut akan ditentukan jumlah sampelnya dengan beberapa karakteristik berikut:

1. Pegawai aktif Jasa Raharja Cabang Utama Jawa Timur
2. Pegawai pernah mengikuti pelatihan yang disediakan perusahaan

Pada penelitian ini, sampel diambil dengan cara sampling jenuh. Sampling jenuh merupakan metode menentukan sampel ketika keseluruhan anggota populasi dipergunakan menjadi sampel (Sugiyono, 2018). Pemilihan sampling jenuh sebagai teknik sampling karena jumlah populasi relatif kecil (Sugiyono, 2018). Taraf kesalahan (*error*) yang digunakan sebesar 5% atau setara dengan 0,05 sehingga taraf kepercayaan dari hasil penelitian sebesar 95%. Teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuisioner kepada 37 pegawai Jasa Raharja Cabang Jawa Timur. Skala pengukuran yang dipergunakan dalam kuesioner ini yaitu skala likert. Penelitian ini memakai skala likert dengan interval 5, dimana angka 1 menunjukkan skor jawaban "Sangat tidak setuju" sedangkan angka 5 menunjukkan skor jawaban "Sangat setuju".

Teknik analisis data menggunakan bantuan *software* SmartPLS versi 3.3.5. Model yang digunakan untuk mengolah data adalah *Structural Equation Model* (SEM), sedangkan metode pengolahan datanya menggunakan *Partial least Square* (PLS). kemudian, Teknik analisis datanya menggunakan *Outer Model* dan *Inner Model*.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Outer Model

###### a) Convergent Validity

Pendapat dari Ghazali yang menyatakan indikator dipandang reliabel jika mempunyai nilai korelasi di atas 0,7, tetapi pada penelitian yang telah mengembangkan skala, nilai *loading factor* 0,5-0,6 masih dapat diterima (Lesmana, 2020).

**Tabel 1. Convergent Validity X**

Indikator	Outer Loading	Rule Of Thumb
X.1	0,833	> 0,7
X.2	0,924	> 0,7
X.3	0,722	> 0,7
X.4	0,730	> 0,7
X.5	0,832	> 0,7
X.6	0,890	> 0,7
X.7	0,777	> 0,7
X.8	0,780	> 0,7
X.9	0,893	> 0,7
X.10	0,721	> 0,7
X.11	0,875	> 0,7
X.12	0,783	> 0,7

Nilai *Outer Loading* dari variabel X lebih besar dari *Rule Of Thumb*, sehingga sudah terpenuhi dan bisa melanjutkan ke tahap analisis selanjutnya.

**Tabel 2. Convergent Validity Y**

Indikator	Outer Loading	Rule Of Thumb
Y.1	0,842	> 0,7
Y.2	0,732	> 0,7
Y.3	0,761	> 0,7
Y.4	0,715	> 0,7
Y.5	0,807	> 0,7
Y.6	0,869	> 0,7
Y.7	0,773	> 0,7
Y.8	0,793	> 0,7
Y.9	0,754	> 0,7
Y.10	0,806	> 0,7
Y.11	0,759	> 0,7
Y.12	0,910	> 0,7
Y.13	0,827	> 0,7
Y.14	0,874	> 0,7
Y.15	0,761	> 0,7

Nilai *Outer Loading* dari variabel Y lebih besar dari *Rule Of Thumb*, sehingga sudah terpenuhi dan bisa melanjutkan ke tahap analisis selanjutnya.

**Tabel 3. Convergent Validity Z1**

Indikator	Outer Loading	Rule Of Thumb
Z1.1	0,728	> 0,7
Z1.2	0,763	> 0,7
Z1.3	0,857	> 0,7
Z1.4	0,800	> 0,7
Z1.5	0,799	> 0,7
Z1.6	0,889	> 0,7
Z1.7	0,740	> 0,7
Z1.8	0,864	> 0,7

Nilai *Outer Loading* dari variabel Z1 lebih besar dari *Rule Of Thumb*, sehingga sudah terpenuhi dan bisa melanjutkan ke tahap analisis selanjutnya.

**Tabel 4. Convergent Validity Z2**

Indikator	Outer Loading	Rule Of Thumb
Z2.1	0,960	> 0,7
Z2.2	0,728	> 0,7
Z2.3	0,915	> 0,7
Z2.4	0,821	> 0,7
Z2.5	0,904	> 0,7
Z2.6	0,865	> 0,7
Z2.7	0,874	> 0,7
Z2.8	0,789	> 0,7
Z2.9	0,878	> 0,7
Z2.10	0,833	> 0,7
Z2.11	0,841	> 0,7

Nilai *Outer Loading* dari variabel Z2 lebih besar dari *Rule Of Thumb*, sehingga sudah terpenuhi dan bisa melanjutkan ke tahap analisis selanjutnya.

###### b) Cronbach's Alpha dan Composit Reliability

Ghazali berpendapat "Nilai *Composite Reliability* harus memiliki nilai yang lebih besar dari 0,7 untuk penelitian yang mempunyai sifat *confirmatory* dan nilai 0,6-0,7 masih dapat diterima untuk penelitian yang mempunyai sifat *exploratory* (Lesmana, 2020)". Begitu pula dengan nilai *Cronbach's Alpha* diharapkan lebih besar dari 0,7 untuk semua konstruk, namun untuk penelitian yang bersifat *exploratory* lebih besar dari 0,5 masih diterima.

**Tabel 5.** Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Rule Of Thumb
X	0.954	0.960	≥ 0,7
Y	0.960	0.964	≥ 0,7
Z1	0.923	0.937	≥ 0,7
Z2	0.963	0.968	≥ 0,7

Nilai dari Cronbach's Alpha dan Composite Reliability pada keseluruhan variabel mempunyai nilai ≥ 0,7. Hal tersebut menunjukkan bahwa pada setiap variabel penelitian telah memenuhi persyaratan uji reliabilitas dan dinyatakan reliabel.

## 2. Inner Model

### a) Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Ghozali menyatakan "Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,75 dinyatakan baik, 0,50 dikatakan moderat, dan 0,25 dinyatakan lemah (Lesmana, 2020)".

**Tabel 6.** Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Konstruk	R-Square
Pelatihan	
Kinerja Pegawai	0,706
Disiplin Kerja	0,524
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0,412

Hal ini memiliki arti bahwa pelatihan mempunyai pengaruh sebesar 0,706 terhadap kinerja. Pelatihan mempunyai pengaruh dengan besar 0,524 terhadap disiplin kerja. Pelatihan mempunyai pengaruh dengan besar 0,412 terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

### b) Q-Square

Ghozali dan latan menyatakan bahwa "Apabila nilai Q-Square (Q<sup>2</sup>) > 0 maka model bisa diperkirakan, begitu pula sebaliknya apabila Q-Square (Q<sup>2</sup>) < 0 maka model disebut kurang memiliki predictive relevance (Dwiyanti, 2021)". Hasil perhitungan Q-Square dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2) \times (1 - R^2_3)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,706) \times (1 - 0,524) \times (1 - 0,412)] \\
 &= 1 - (0,294 \times 0,476 \times 0,588) \\
 &= 1 - 0,082 \\
 &= 0,918
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan di atas menunjukkan nilai predictive relevance sebesar 0,918 atau 91,8%. Nilai tersebut bisa diartikan bahwa model cukup baik karena adanya keberagaman data dapat dideskripsikan oleh model.

### c) Path Coefficients

Variabel bisa dinyatakan mempunyai pengaruh signifikan atau diterima apabila nilai t-statistics > nilai t-tabel dan begitu pula sebaliknya. Kemudian, variabel dinyatakan signifikan dan diterima dengan syarat "Apabila p-value < 0,05, sehingga hipotesis (H<sub>a</sub>) diterima dan (H<sub>0</sub>) ditolak dan begitu sebaliknya".

**Tabel 7.** Path Coefficients

	Original Sampel	Sampel Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-statistics	P-value
X → Z1	0,724	0,739	0,108	6,677	0,000
X → Z2	0,642	0,657	0,108	5,959	0,000
Z1 → Y	1,138	1185	0,152	7,482	0,000
Z2 → Y	-0,486	-0,484	0,158	3,078	0,002
X → Y	-0,016	-0,051	0,142	0,116	0,908
X → Z1 → Y	0,824	0,881	0,201	4,106	0,000
X → Z2 → Y	-0,312	-0,324	0,136	2,288	0,023

Pada penelitian ini nilai T-tabel sebesar 2.03452 dengan signifikansi 5%, perhitungannya sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 t\text{-tabel} &= [\alpha/2 ; (df = n - k)] \\
 &= [0,05/2 ; (df = 37 - 4)] \\
 &= 0,025 ; (df = 33) \\
 &= 2.03452
 \end{aligned}$$

Sebagian besar hipotesis pada kolom T-statistics mempunyai nilai yang lebih besar dari t-tabel (2,03452) dan jika ditinjau dari nilai P-value sebesar 0,000 < 0,05 maka pengaruhnya signifikan, kecuali hipotesis 5 yang memiliki T-statistics yang lebih kecil dari t-tabel (2,03452) dan jika ditinjau dari nilai P-value nilainya lebih besar dari 0,05.

## B. Pembahasan

### 1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Disiplin Kerja

Pada kolom T-statistics mempunyai nilai sebesar 6,677 lebih besar dari t-tabel (2,03452) dan jika ditinjau dari nilai P-value sebesar 0,000 < 0,05 maka pengaruhnya signifikan. Sehingga hipotesis pertama yang menyatakan "Pelatihan Berpengaruh

Signifikan Terhadap Disiplin Kerja” diterima. Penelitian ini sejalan dari Sulaefi yang hasilnya menunjukkan pelatihan memiliki pengaruh secara parsial terhadap disiplin kerja pegawai (Sulaefi, 2017).

## 2. Pengaruh Pelatihan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pada kolom *T-statistics* mempunyai nilai sebesar 5,959 lebih besar dari t-tabel (2,03452) dan jika ditinjau dari nilai *P-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  maka pengaruhnya signifikan. Sehingga hipotesis kedua yang menyatakan “Pelatihan Berpengaruh Signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)” diterima. Penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Yosoa Satriadi Prihanto dan Prayekti yang hasilnya menunjukkan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), (Prihanto & Prayekti, 2018).

## 3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Pada kolom *T-statistics* mempunyai nilai sebesar 7,482 lebih besar dari t-tabel (2,03452) dan jika dilihat dari nilai *P-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  maka pengaruhnya signifikan. Sehingga hipotesis ketiga yang mengatakan “Disiplin Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai” diterima. Penelitian ini sejalan dengan penelitian dari (Putri et al., 2018) hasilnya menunjukkan disiplin memegang faktor dominan yang dapat memberikan pengaruh pada kinerja pegawai. Artinya, peningkatan kinerja pegawai bisa dilakukan dengan meningkatkan tingkat kedisiplinan di tempat kerja dan didukung oleh lingkungan kerja yang baik (termasuk hubungan antar pegawai).

## 4. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai

Pada kolom *T-statistics* mempunyai nilai sebesar 3,078 lebih besar dari t-tabel (2,03452) dan jika ditinjau dari nilai *P-value* sebesar  $0,002 < 0,05$  maka pengaruhnya signifikan. Sehingga hipotesis keempat yang menyatakan “*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai” diterima. Penelitian ini sejalan dengan

penelitian dari Nanik Yulzami yang hasil penelitiannya menunjukkan OCB dapat membuat pegawai menjadi lebih disiplin dalam melakukan pekerjaannya (Yuzalmi, 2023).

## 5. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Pada kolom *T-statistics* mempunyai nilai sebesar 0,116 lebih kecil dari t-tabel (2,03452) dan jika ditinjau dari nilai *P-value* sebesar  $0,908 > 0,05$  maka pengaruhnya tidak signifikan. Sehingga hipotesis kelima yang menyatakan “Pelatihan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai” ditolak. Faktanya beberapa pelatihan yang diberikan secara *online* dan pembelajaran sendiri (*self learning*) yang menyesuaikan dengan kebutuhan pegawai. Meski begitu, pelatihan dengan cara tersebut memiliki kendala yang dapat menghambat tercapainya tujuan pelatihan. Kendala secara teknis bisa berupa gangguan sinyal dan gangguan pada gawai yang digunakan. Kendala yang berasal dari diri pegawai bisa berupa cepat atau lambatnya kemampuan masing-masing pegawai menerima, memahami, dan juga menguasai informasi yang diberikan secara *self learning* maupun *online*. Hal ini bisa menimbulkan tidak adanya pengaruh pelatihan yang diberikan oleh Jasa Raharja Cabang Jawa Timur terhadap kinerja pegawainya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Jamal Fajri yang hasilnya menunjukkan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Fajri, 2019).

## 6. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja

Pada kolom *T-statistics* mempunyai nilai sebesar 4,106 lebih besar dari t-tabel (2,03452) dan jika ditinjau dari nilai *P-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  maka pengaruhnya signifikan. Sehingga hipotesis keenam yang menyatakan “Pelatihan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja” diterima. Pelatihan yang diberikan oleh Jasa Raharja Cabang Jawa Timur Surabaya dapat meningkatkan kinerja pegawai apabila disiplin kerja ditingkatkan. Apalagi ketika perusahaan menyelenggarakan kegiatan yang mengharuskan pegawai ikut berpartisipasi tetapi harus tetap menyelesaikan

tugasnya, maka pegawai harus bekerja secara efektif dan efisien agar target tetap tercapai dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Indah Maha Rani yang hasilnya menunjukkan peranan mediasi dari disiplin kerja bisa menjadi keterarikan dan disiplin kerja dapat memediasi secara penuh antara pelatihan terhadap kinerja pegawai (Rani, 2021).

#### 7. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pada kolom *T-statistics* mempunyai nilai sebesar 2,88 lebih besar dari t-tabel (2,03452) dan jika ditinjau dari nilai *P-value* sebesar  $0,023 < 0,05$  maka pengaruhnya signifikan. Sehingga hipotesis ketujuh yang menyatakan "Pelatihan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)" diterima. Pelatihan yang diberikan oleh Jasa Raharja Cabang Jawa Timur Surabaya dapat meningkatkan kinerja pegawai apabila *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ditingkatkan. Apalagi ketika pegawai dalam masa promosi dan mutasi, yang mana pegawai baru membutuhkan bantuan dari pegawai lama untuk menjelaskan dan mengajari tugas barunya. Pegawai lama akan secara sukarela membantu pegawai tersebut. Penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Nanang Budiyanto Santosa Prayoga, Siti Hidayah, dan SB. Handayani yang hasil penelitiannya mengatakan bahwa pelatihan akan membuat memiliki pegawai keterampilan yang diandalkan dan dapat meningkatkan kinerja dengan didukung adanya tindakan pegawai saling mengasah kemampuan sehingga seluruh pegawai memiliki kinerja yang prima (Prayoga et al., 2022).

### IV. SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian data menggunakan *software* SmartPLS versi 3.3.5 mengenai pengaruh pelatihan, disiplin kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Pada Jasa Raharja Cabang Utama Jawa Timur, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil dari uji hipotesis, pelatihan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai
2. Berdasarkan hasil dari uji hipotesis, pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
3. Berdasarkan hasil dari uji hipotesis, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
4. Berdasarkan hasil dari uji hipotesis, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
5. Berdasarkan hasil dari uji hipotesis, pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
6. Berdasarkan hasil dari uji hipotesis, disiplin kerja dapat memediasi antara pelatihan terhadap kinerja pegawai
7. Berdasarkan hasil dari uji hipotesis, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat memediasi pelatihan terhadap kinerja pegawai.

#### B. Saran

Dari hasil penelitian diatas maka saran yang dapat disampaikan peneliti adalah bagi peneliti selanjutnya diharapkan untuk mengembangkan objek penelitian dan menambahkan variabel lain yang berkaitan dengan variabel endogen dan mediasi. Kemudian, bisa menambah lebih banyak referensi sehingga hasil yang didapat bisa lebih baik.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zanafa Publishing.
- Afiq, M. K., & Ardyanfitri, H. (2021). Analisis Kinerja Manajemen PT Sariguna Primatirta Tbk. Menggunakan Metode Balanced Scorecard Periode 2018-2020. *Jurnal Manajemen dan Inovasi (MANOVA)*, 4(2), 37-50.  
<https://doi.org/10.15642/manova.v4i2.535>
- Fahmi, P. (2022). Work Stress Mediates Motivation and Discipline on Teacher Performance: Evidence Work from Home Policy. *Journal of Educational and Social Research*, 12(3), 80-89.  
<https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0068>

- Fatimah, & Pasla, B. N. (2021). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior(OCB) Pada Pegawai Pemerintah Provinsi Jambi. *Jurnal Prajaiswara*, 2(2).
- Girdwichai, L., & Sriviboon, C. (2020). Employee motivation and performance: Do the work environment and the training matter? *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9(4), 42-54. [https://doi.org/10.9770/JSSI.2020.9.I\(4\)](https://doi.org/10.9770/JSSI.2020.9.I(4))
- Li, Y., & Chen, C.-H. (2023). The impact of employee-perceived CSR on organizational citizenship behavior —evidence from China. *Asia Pacific Management Review*, xxxx. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2023.02.003>
- Mahssouni, R. (2022). Employee Compensation, Training and Financial Performance during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(12). <https://doi.org/10.3390/jrfm15120559>
- Margahana, H. (2020). the Role of Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Towards Growth and Development of the Company. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(02), 303-309. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v4i02.1104>
- Muhdar. (2020). *Manajemen SDM: Teori dan Aplikasi Pada Bank Umum Syariah*. Rajawali Pers.
- Pranitasari, D., & Khotimah, K. (2021). Analisis Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Bont Technologies Nusantara. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 18(01), 22-38. <https://doi.org/10.36406/jam.v18i01.375>
- Prayoga, N. B. S., Hidayah, S., & Handayani, S. (2022). Analisis Pelatihan dan Insentif Terhadap Kinerja Personel Militer dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Empirik Pada Personel Miter PUSDIKPENERBAD di Semarang). *Dharma Ekonomi*, 29(55), 58-72.
- Sholikah, H., Ardianto, Y. T., & Prasetya, D. A. (2022). Pengaruh Kualitas Sistem Informasi Sumber Daya Manusia, Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja pada PT. Era Mulia Abadi Sejahtera. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Informatika*, 8(2), 125-133. <https://doi.org/10.26905/jtmi.v8i2.8239>
- Sinambela, L. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. PT Bumi Aksara.
- Subakti, R. P. B., & Sihombing, S. (2022). Pengaruh Pelatihan, Pengawasan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis (JMB)*, 22(1), 25-39. <https://doi.org/10.35912/simo.v3i1.677>
- Sulaefi. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1). <https://doi.org/10.26905/jmdk.v5i1.1212>
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Rajagrafindo Persada.
- Tanjung, R., Ariyati, Y., & Yolandari, I. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior(OCB), Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Adira Finance Cabang Batam. *Bening*, 7(1), 135-142. <https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/beningjournal/article/view/2422>
- Thwin, N. P. Z., Soe, Y. N., Bhaumik, A., & Midhunchakkarayarthi. (2022). Impact of Training and Development on Employee Performance: a Study of Myanmar Internet Service Provider Industry. *Proceedings on Engineering Sciences*, 4(3), 291-300. <https://doi.org/10.24874/PES04.03.007>
- Titisari, P. (2021). The role of internal communication, work discipline, and employee loyalty on employee performance. *Quality - Access to Success*, 22(184), 166-170. <https://doi.org/10.47750/QAS/22.184.21>
- Yimam, M. H. (2022). Impact of training on employees performance: A case study of Bahir Dar university, Ethiopia. *Cogent Education*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2107301>

- Yuzalmi, N. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan. *Ensiklopedia of Journal*, 5(2), 167–172.
- Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik* (Cetakan 8). PT RajaGrafindo Persada.
- Zulhijja, L., & Azzuhri, M. (2013). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Kediri. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 2(2), 1–14.