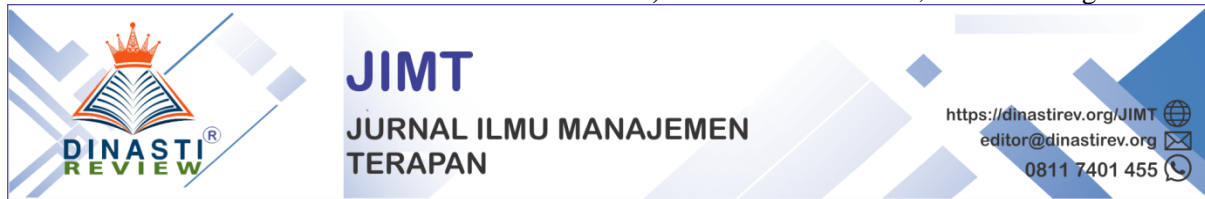


DOI: <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i6>

Received: 25 Mei 2021, Revised: 25 Juni 2021, Publish: 2 Agustus 2021



## PENGARUH PELATIHAN, *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* (POS) TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN DENGAN DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA (BRI) CABANG BATUSANGKAR

Selvi Yona Sari<sup>1</sup>, Desi Permata Sari<sup>2</sup>, Zefriyenni Zefriyenni<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, [selvi.yona@gmail.com](mailto:selvi.yona@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, [Desipermatasari735@gmail.com](mailto:Desipermatasari735@gmail.com)

<sup>3</sup>Universitas Putra Indonesia YPTK Padang

Koresponden Penulis: Selvi Yona Sari<sup>1</sup>

**Abstrak :** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Pelatihan dan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Prestasi Kerja Karyawan dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. Metode pengumpulan data melalui survei dan kuesioner. Metode analisis yang digunakan adalah uji Hipotesis dan Path Analysis. Sampel perusahaan ini berjumlah 74 responden.. Berdasarkan penelitian yang didapatkan Terdapat pengaruh positif yang signifikan disiplin kerja terhadap prestasi kerja dimana nilai signifikan. Tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan POS terhadap disiplin kreja dimana nilai signifikan. Tidak Terdapat pengaruh positif yang signifikan POS terhadap prestasi kreja dimana nilai signifikan. Terdapat pengaruh positif yang signifikan pelatihan terhadap disiplin kerja dimana nilai signifikan. Terdapat pengaruh positif yang signifikan pelatihan terhadap prestasi kerja dimana nilai signifikan.

**Kata kunci :** Pelatihan, *Perceived Organizational Support* (POS), Prestasi Kerja, Dan Disiplin Kerja

### PENDAHULUAN

Zaman era globalisasi yang semakin kompetitif saat ini, setiap perusahaan yang berkeinginan memiliki keunggulan dan kompetisi dalam dunia usaha harus lebih memperhatikan kualitas sumber daya manusia. Adanya perhatian penuh tersebut perusahaan akan memberikan kesempatan kepada setiap sumber daya manusia didalam perusahaan untuk selalu berusaha mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi dan kinerjanya guna mendukung aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam hal ini perusahaan dituntut memiliki sumber daya manusia yang mampu mengikuti perubahan era yang terjadi. Berbagai upaya dan cara akan ditempuh oleh perusahaan dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (karyawan perusahaan).

Ada beberapa cara yang dilakukan oleh perusahaan diantaranya melakukan pelatihan – pelatihan mengenai pelaksanaan pekerjaan, meskipun disatu sisi pelatihan karyawan memerlukan biaya dan waktu, akan tetapi di sisi lain pelatihan tersebut membuat karyawan semakin menguasai bidangnya. Pelatihan akan meningkatkan dan mengembangkan karir yang ditujukan untuk melatih karyawan dalam mengaplikasikan program-program kerja perusahaan yang akan meningkatkan prestasi kerja karyawan yang diakhiri dengan penilaian prestasi karyawan. Sistem penilaian prestasi kerja merupakan suatu pernyataan mengenai sasaran kerja yang hendak dicapai oleh seorang karyawan selama kurun waktu bekerja yang tujuannya agar karyawan lebih termotivasi. Tetapi pelatihan dan penilaian tidak akan berjalan dengan baik dan tidak akan meningkatkan kinerja karyawan tanpa adanya kedisiplinan. Disiplin yang dilakukan oleh karyawan sangat berdampak pada kinerja dan perkembangan perusahaan kedepannya. Seperti yang dilihat dari data PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) , dimana PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) membutuhkan kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan terbaik dan peningkatan kinerja karyawan dan ini merupakan hal penting yang mendukung pencapaian target perusahaan dan tentunya didukung dengan program pelatihan karyawan yang efektif.

Tabel 1 Rekapitulasi Absensi dan Keterlambatan PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI)

Bulan	Jumlah	Kehadiran	Tidak hadir	Keterlambatan	% keterlambatan
September 2020	74	69	5	4	6,75
Oktober 2020	74	72	2	3	2,7
November 2020	74	62	12	5	16,2
Desember 2020	74	73	1	6	1,4
Januari 2021	74	70	4	5	5,4

Dari tabel tingkat absensi diatas menunjukkan bahwa terjadi penurunan dan juga kenaikan motivasi pada karyawan BRI . Informasi diatas menunjukkan bahwa karyawan tidak memanfaatkan waktu kerjanya untuk mengerjakan apa yang sudah ditugaskan oleh peusahaan. Disamping itu dengan adanya naik turunnya jumlah ketidakhadiran karyawan dengan begitu berarti mengurangi waktu kerja mereka untuk dapat menyelesaikan tugas dengan waktu yang sudah ditetapkan. Sehingga masih di perlukan pelatihan agar karyawan bisa mencapai prestasi yang di inginkan oleh perusahaan

(Malik, W. U., Javed, M., & Hassan, 2017) mengatakan bahwa saat ini, organisasi yang memiliki basis sumber daya manusia yang kuat akan memperoleh keunggulan kompetitif dalam dunia bisnis, meskipun dapat dikatakan bahwa hal itu akan sangat sulit terwujud dalam organisasi yang memiliki keberagaman tenaga kerja. Oleh sebab itu sumber daya manusia/karyawan senantiasa harus diperhatikan dan dikembangkan untuk menghasilkan kualitas kerja yang sesuai, bahkan melebihi harapan organisasi. Pada dasarnya keberhasilan suatu organisasi akan dibentuk secara langsung dari prestasi kerja karyawan.

## TINJAUAN LITERATUR

## Prestasi Kerja

### Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah perbandingan hasil kerja seseorang pegawai selama periode yang sudah ditentukan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan yang telah disepakati bersama.

Menurut (Hasibuan, 2008) menyatakan bahwa “Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas–tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Selanjutnya (Rivai, 2004) mengatakan bahwa Prestasi Kerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh seorang pegawai dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur yang berfokus pada tujuan dan ketentuan yang telah ditentukan sebelumnya

### Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

(Edy, 2011) mengatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan.

Faktor individu yang dimaksud adalah:

1. Usaha (effort) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
2. Abilities, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. Role/task perception, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah:

1. Kondisi fisik
2. Peralatan
3. Waktu
4. Material
5. Pendidikan
6. Supervisi
7. Desain Organisasi
8. Pelatihan dan
9. Keberuntungan

Indikator-indikator pelatihan karyawan menurut Mangkunegara (2006) diantaranya:

1. Instruktur  
Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para trainer yang dipilih untuk memberikan *materi pelatihan karyawan* harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain

itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan *pelatihan untuk karyawan*.

## 2. Peserta

Peserta pelatihan karyawan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti *pelatihan bagi karyawan*.

## 3. Materi

*Materi pelatihan karyawan SDM* merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan *pelatihan karyawan SDM* yang hendak dicapai oleh perusahaan dan *materi pelatihan karyawan* pun harus update agar si peserta dapat dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

## **Pelatihan**

### **Pengertian Pelatihan**

(Eko, 2015) pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. (Ike Rachmawati Kusdya, 2008) pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

(Rivai, Veithzal dan Sagala, 2011) pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berhubungan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.

Dari beberapa pengertian diatas, pelatihan adalah suatu proses untuk meningkatkan prestasi karyawan dan kompetensi karyawan yang dapat melatih keterampilan, keahlian dan pengetahuan karyawan guna melaksanakan pekerjaan secara efektifitas dan efisien untuk mencapai tujuan di suatu perusahaan.

### **Tujuan Pelatihan**

Menurut (Salinding & Rony, 2011) mengemukakan delapan tujuan utama program pelatihan antara lain

1. Memperbaiki kinerja
2. Meningkatkan keterampilan karyawan
3. Menghindari keusangan manajerial
4. Memecahkan permasalahan
5. Orientasi karyawan baru
6. Persiapan promosi dan keberhasilan manajerial
7. Memperbaiki kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personel

(Widodo, 2015) mengemukakan bahwa tujuan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas, mendukung perencanaan SDM, meningkatkan moral anggota, memberikan kompensasi secara tidak langsung, meningkatkan

kesehatan dan keselamatan kerja, mencegah kedaluarsa kemampuan dan pengetahuan personel, meningkatkan perkembangan kemampuan dan keahlian personel. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

### **Jenis-jenis Pelatihan**

(Widodo, 2015) jenis-jenis pelatihan yang biasa dilakukan dalam organisasi antara lain:

- a. Pelatihan dalam kerja (*on the job training*)
- b. Magang (*apprenticeship*)
- c. Pelatihan di luar kerja (*of-the-job training*)
- d. Pelatihan di tempat mirip sesungguhnya (*vestibule training*)
- e. Simulasi kerja (*job simulation*)

### **Syarat-syarat Pelatihan**

Menurut (Hasibuan, 2016) pelatihan atau instruktur yang baik hendaknya memiliki syarat sebagai berikut:

#### *a. Teaching Skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk, dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta pengembangan.

#### *b. Communication Skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif.

#### *c. Personality Authority*

Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan.

#### *d. Social Skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang social agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta pengembangan.

#### *e. Technical Competent*

Seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoretis dan tangkas dalam mengambil suatu keputusan.

#### *f. Stabilitas Emosi*

Seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya, tidak boleh cepat marah, mempunyai sifat kebapakan, keterbukaan, tidak pendendam serta memberikan nilai yang objektif.

### **Dimensi-dimensi Program Pelatihan**

(Noviantoro, 2009) dimensi program pelatihan yang efektif yang diberikan perusahaan kepada pegawainya dapat diukur melalui:

- a. Materi Pelatihan (Isi Pelatihan) yaitu,

- apakah isi program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan itu *up to date*.
- b. Metode Pelatihan,  
apakah metode pelatihan yang diberikan telah sesuai untuk subjek itu dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.
  - c. Sikap dan Keterampilan Instruktur/Pelatih,  
apakah instruktur mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong orang untuk belajar.
  - d. Lama Waktu Pelatihan  
yaitu berapa lama waktu pemberian materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo penyampaian materi tersebut.
  - e. Fasilitas Pelatihan,  
apakah tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dikendalikan oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan dan apakah makanannya memuaskan organisasi terhadap mereka. Penghargaan yang diberikan oleh organisasi dapat dianggap memberikan keuntungan bagi karyawan, seperti adanya perasaan diterima dan diakui, memperoleh gaji.

### ***Perceived Organizational Support (POS)***

#### ***Pengertian perceived organizational support***

Perceived organizational support (POS) merupakan persepsi karyawan terhadap bagaimana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger) dalam (Paillé et al., 2010)

POS menunjukkan perlakuan yang baik dari organisasi menciptakan kewajiban umum, berdasarkan norma timbal balik dari karyawan untuk peduli terhadap organisasi mereka dan memperlakukan organisasi mereka dengan baik sebagai pengembaliannya (Eisenberger et al) dikutip oleh (CHEE et al., 2020) Kewajiban karyawan akan dibalaskan melalui perilaku terkait pekerjaan yang akan mendukung berbagai tujuan dari organisasi (Eisenberger et al) dikutip oleh (CHEE et al., 2020)

POS dapat juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada karyawan. Apabila pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, maka para karyawan secara umum juga memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki promosi, mendapatkan berbagai akses informasi, serta beberapa bentuk bantuan lain yang dibutuhkan karyawan untuk dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif. Terdapatnya norma timbal balik ini menyebabkan karyawan dan organisasi harus saling memperhatikan beberapa tujuan yang ada dalam hubungan kerja tersebut (Fatdina, 2015)

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa POS adalah bentuk penghargaan yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawan yang berprestasi dan memiliki kinerja yang bagus, serta dapat memberikan semangat dan motivasi bagi karyawan yang belum berprestasi.

## Disiplin Kerja

### Pengertian Disiplin Kerja

Ada beberapa macam pendapat menurut para ahli diantaranya (Anwar Prabu Mangkunegara, 2006) mengemukakan bahwa "*Dicipline is management action to enforce organization standards*. Pendapat lain yang dikemukakan oleh (Markoni & Fauzan, 2015) tentang disiplin kerja yaitu sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan (obedience) terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan baik oleh pemerintah mengenai etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan disiplin kerja adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan perorangan maupun kelompok berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

### Metode pendekatan Disiplin Kerja

Penegakan disiplin kerja tidak bisa diserahkan hanya kepada para karyawan saja. Oleh sebab itu perusahaan harus mempunyai semacam model pendekatan kepada para karyawannya. Ada dua dasar model pendekatan disiplin menurut Suwatno (1996:359) yaitu: disiplin berdasarkan tradisi (kuno) dan disiplin berdasarkan sasaran.

#### 1. Disiplin Berdasarkan Tradisi

Yaitu suatu cara yang terdiri dari pendaftaran pelanggaran dan catatan dari hukuman terhadap setiap pelanggaran. Disiplin ini dilaksanakan secara kaku dan tegas tanpa kompromi atau cenderung penegakan disiplin secara otoritas.

#### 2. Disiplin Berdasarkan Sasaran

Yaitu menitikberatkan kepada tumbuhnya suatu kesadaran untuk melaksanakan suatu disiplin dari dirinya bukan dari luar dengan suatu paksaan. Sedangkan menurut (Anwar Prabu Mangkunegara, 2006) model pendekatan disiplin yang harus dilakukan perusahaan ada tiga yaitu:

##### a. Disiplin Modern

Pendekatan disiplin modern mempertemukan sejumlah keperluan/kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini berasumsi bahwa disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik, melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukuman yang berlaku keputusan-keputusan yang semuanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan menegaka fakta-faktanya, dan melakukan proses terhadap keputusan yang baru sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

### b. Pendekatan Disiplin Dengan Tradisi

Pendekatan ini merupakan pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi bahwa disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan. Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras dan pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

### c. Pendekatan Disiplin Bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan, berasumsi bahwa disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai, disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

## Indikator Disiplin Kerja

Menurut (Edy, 2011) indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut :

#### 1. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

#### 2. Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

#### 3. Taat terhadap peraturan perusahaan

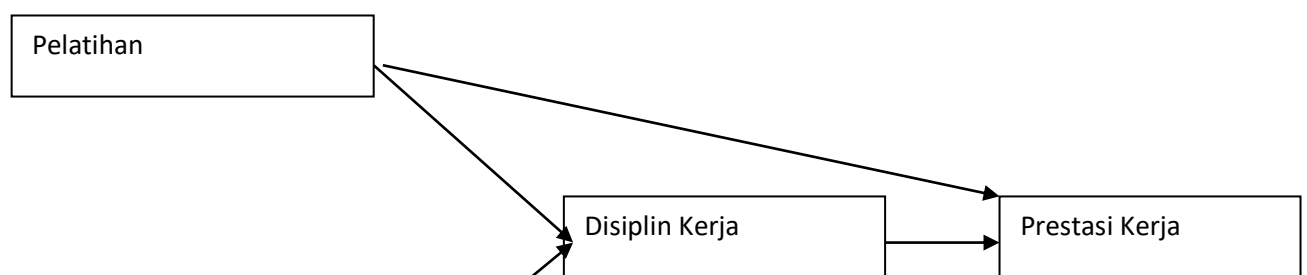
Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

#### 4. Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan

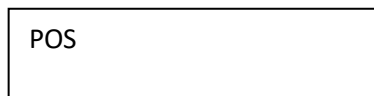
Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

Peraturan disiplin dibuat untuk mengatur tata hubungan yang berlaku tidak saja dalam perusahaan-perusahaan besar atau kecil, tetapi juga pada seluruh organisasi atau badan-badan yang mempekerjakan banyak sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaan. Pembuatan suatu peraturan disiplin dimaksudkan agar para karyawan dapat melakukan pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan. Tetapi penerapan peraturan disiplin itu banyak menemui hambatan dalam pelaksanaannya

### Kerangka pikir







**Gambar 2.1 Kerangka Pikir**

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **Populasi**

Menurut (Sugiyono, 2016) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/ subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi juga dapat diartikan sebagai himpunan atau kumpulan dari sebuah objek penelitian yang mana perkumpulan dari karyawan tersebut bisa dikategorikan sebagai populasi, sehingga bisa diperoleh data dari variabel-variabel yang akan diteliti pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Batusangkar pada 2020 dengan jumlah 74 orang

### **Sampel**

Menurut (Sugiyono, 2016) bahwa penulis menggunakan teknik pengambilan sampel dengan jenis *Purpossitive Incidental Sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan/incidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sampel, bila dipandang orang kebetulan ditemu itu cocok dengan sumber data. Dalam penelitian ini ada dua variabel bebas, satu variabel mediasi dan satu variabel terikat. Untuk itu penelitian menggunakan sampel dari seluruh populasi yang berjumlah 74 orang.

### **Metode Analisis**

#### **Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS)**

Menurut (Sarwono, Jonathan & Narimawati, 2015) Prosedur regresi *partial least squares* (PLS) digunakan untuk mempekirakan kuadrat terkecil parsial model-model regresi atau dikenal sebagai proyeksi terhadap struktur laten. PLS adalah teknik yang merupakan alternative untuk regresi kuadrat terkecil biasa (*ordinary least square/ OLS*), korelasi kanonik, atau pemodelan persamaan structural (*structural equation modeling/SEM*). Selain itu, PLS sangat berguna ketika beberapa variabel bebas/prediktor saling berkorelasi sangat tinggi, atau ketika jumlah prediktor melebihi jumlah kasus. PLS mengabungkan fitur-fitur dari analisis komponen utama (*principal component analysis*) dan regresi berganda. Prosedur penggunaan PLS dilakukan dalam dua tahap .pertama, dengan mengeluarkan serangkaian factor laten yang menjelaskan sebanyak mungkin kovarians factor laten yang menjelaskan sebanyak mungkin kovarians anantara variabel dependen dengan menggunakan dekomposisi variabel independen.

### **Analisa Deskriptif**

Analisis ini bermaksud untuk menggambarkan karakteristik masing-masing variabel penelitian. Dengan cara menyajikan data ke dalam tabel distribusi frekuensi, yang menggambarkan tingkat frekuensi dan persentase (%) dari masing-masing jawaban responden

pada *skala lakert* serta menginterpretasikannya. Analisis ini tidak menghubungkan–hubungan satu variabel dengan variabel lainnya dan tidak membandingkan satu variabel dengan variabel lainnya. Untuk mendapatkan rata-rata skor masing-masing indikator dalam pernyataan yang terdapat dalam kuisisioner dipakai rumus berikut (Arikunto, 2002) :

$$\text{Rata-rata skor} = \frac{\sum f_i \times W_o}{f}$$

Dimana :  $\sum f_i$  = Total frekuensi ke i

$W_o$  = Bobot

$\sum f$  = Total frekuensi

Sedangkan untuk mencari tingkat capaian responden (TCR) digunakan rumus berikut (Arikunto, 2002) :

$$\text{TCR} = \frac{\text{Rata-Rata Skor} \times 100}{5}$$

Dimana: TCR = tingkat pencapaian jawaban responden

Arikunto (2002), menyatakan bahwa kriteria nilai tingkat capaian responden (TCR) dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

Persentase Pencapaian	Kriteria
90% - 100%	: Sangat Baik
80% - 89,99%	: Baik
65% - 79,99%	: Cukup Baik
55% - 64,99%	: kurang Baik
0% - 54,99%	: Tidak Baik

### Statistik Inferensial

Statistik Inferensial sering juga disebut statistik induktif atau statistik probabilitas merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2016)). Statistik ini akan cocok digunakan bila sampel diambil dari seluruh populasi yang jelas dan teknik pengambilan sampel dari populasi itu dilakukan secara acak. dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis data statistik inferensial diukur dengan menggunakan software SmartPLS mulai dari pengukuran model (outer model), evaluasi struktur model (inner model), pengujian hipotesis dan model analisis persamaan struktural:

#### 1. Pengukuran Model (Outer Model)

Menurut (Sarwono, Jonathan & Narimawati, 2015) outer model atau model pengukuran menggambarkan hubungan antar blok indikator dengan variabel latennya. Model ini secara spesifik menghubungkan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau dapat

dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel lainnya. Uji yang dilakukan pada outer model yaitu:

a. *Convergent Validity*, dinilai berdasarkan loading factor (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk). Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *AVE (Average Variance Exctranced)* diatas 0,5 atau memperlihatkan seluruh outer loading dimensi variabel memiliki nilai loading  $> 0,5$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen (Sarwono, Jonathan & Narimawati, 2015) Nilai AVE merupakan rata-rata presentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui loading Standarized indikatornya dalam proses iterasi alogaritma dalam PLS (Jogiyanto, 2018).

b. *Discriminant Validity*, dinilai berdasarkan cross loading, model mempunyai discriminant validity yang cukup jika nilai cross loading 51 antara konstruk lebih besar dari nilai cross loading antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Jogiyanto, 2018).

c. Menurut (Sarwono, Jonathan & Narimawati, 2015) uji reliabilitas menggunakan nilai *Cronbach's Alpha dan Composite Reliability*. *Cronbach's Alpha* untuk mengukur batas awah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *Composite Reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Namun *Composite Reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,7$  dan *Composite Reliability*  $> 0,7$ .

## 2. Evaluasi Struktur Model (Inner Model)

Menurut (Sarwono, Jonathan & Narimawati, 2015) model struktural (Inner model) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Dalam mengevaluasi struktur model pada penelitian ini digunakan Coefficient of Determination ( $R^2$ ) dan Path Coefficient ( $\beta$ ). Hal ini digunakan untuk melihat dan meyakinkan hubungan antara konstruk yang dibuat (Jogiyanto, 2018).

### a. *Coefficient of Determination* ( $R^2$ )

Koefisien determinasi pada konstruk disebut nilai R-square. Model struktural (inner model) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Goodness of fit model diukur menggunakan R- square variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi Q-square predictive relevance untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q- square 52 lebih besar dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan nilai Q-square kurang dari 0 (nol) memperlihatkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. Namun, jika hasil perhitungan memperlihatkan nilai Qsquare lebih dari 0 (nol), maka model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan (Sarwono, Jonathan & Narimawati, 2015).

### b. *Path Coefficient* ( $\beta$ )

Merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan atau pengaruh konstruk laten, dilakukan dengan prosedur Bootstraping Path Coefficients merupakan suatu metode penelitian yang digunakan untuk menguji kekuatan hubungan langsung dan tidak langsung diantara berbagai variabel.

Konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model teoritis telah dikembangkan pada telaah teoritis dan pengembangan hipotesis. Konstruk- konstruk yang terbentuk adalah konstruk endogen yaitu *organizational citizenship behavior*. Konstruk eksogen dalam penelitian ini adalah Pengalaman Kerja (X1), Beban Kerja (X2), Prestasi Kerja (Y), dan Organizational Citizenship Behavior (Z) mengintervensi keempat variable eksogen diatas terhadap variable endogen.

Pengujian hipotesis ( $\beta$ ,  $\gamma$  dan  $\lambda$ ) dilakukan dengan metode resampling bootstrap. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t, dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

1. Hipotesis statistik untuk outer model:  $H_0 : \lambda_i = 0$   $H_1 : \lambda_i \neq 0$
2. Hipotesis statistik untuk inner model: variabel laten eksogen terhadap endogen:  $H_0 : \gamma_i = 0$   $H_1 : \gamma_i \neq 0$
3. Penerapan metode resampling, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (distribution free), tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar (sampel minimum 30).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Penilaian *Average Variance Extracted* (AVE)

Selanjutnya untuk menilai tingkat kevalidan semua item pernyataan yang membangun masing-masing variabel penelitian yang sudah valid di atas, juga akan dinilai nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sbagai salah satu indicator yang menunjukkan semua item yang valid memang terukur. Suatu konstruk atau variabel dikatakan memiliki validitas yang tinggi jika nilainya berada diatas 0,50. Berikut akan disajikan nilai AVE untuk seluruh konstruk (variabel) pada Tabel 1:

Tabel 2 Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE
Pelatihan	0.779
POS	0.810
Prestasi Kerja	0.890
Disiplin Kerja	0.780

Sumber : Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2021

Berdasarkan diatas dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel penelitian di atas telah memenuhi kriteria validitas yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0.50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan

### Penilaian *Discriminant Validity*

Selanjutnya penilaian *outer model* juga dapat dinilai melalui *Discriminant validity*. Dimana *Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing konstruk atau variabel laten berbeda dengan konstruk/variabel lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik dalam penelitian ini dinilai melalui perbandingan nilai korelasi masing-masing konstruk laten antar konstruk endogen dengan nilai akar AVE. Jika nilai akar AVE setiap konstruk besar dari nilai korelasi konstruk laten maka dapat dikatakan *outer model* yang dihasilkan sudah baik, begitu juga sebaliknya jika nilai akar AVE setiap

konstruk rendah dari nilai korelasi konstruk laten maka dapat dikatakan *outer* model yang dihasilkan masih belum baik karena mengandung adanya item pernyataan yang tidak valid. Berikut hasil pengujian *discriminant validity* :

**Tabel 3 : Nilai Discriminant Validity**

Variabel	Akar AVE
Pelatihan	0.883
POS	0.900
Prestasi Kerja	0.943
Disiplin Kerja	0.883

Sumber : Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2021

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa penilai *outer* model untuk semua konstruk atau variabel telah memenuhi kriteria validitas yang baik. Hal ini terlihat dari nilai akar AVE lebih besar dari nilai korelasi konstruk laten dengan konstruk endogen

### Penilaian Reliabilitas

Setelah diketahui tingkat kevalidan data, maka langkah berikut adalah mengetahui tingkat *keandalan data atau tingkat reliabel* dari masing-masing konstruk atau variabel. Penilaian ini dengan melihat nilai *composite reliability* dan nilai *crombachs alpha*. Nilai suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *composite reliability* dan *crombach alpha* > 0,70 (Werts *et al.* 1979 dalam Ghozali, 2006). Berikut hasil uji pada Tabel 3 :

**Tabel 4 : Nilai Reliabelitas**

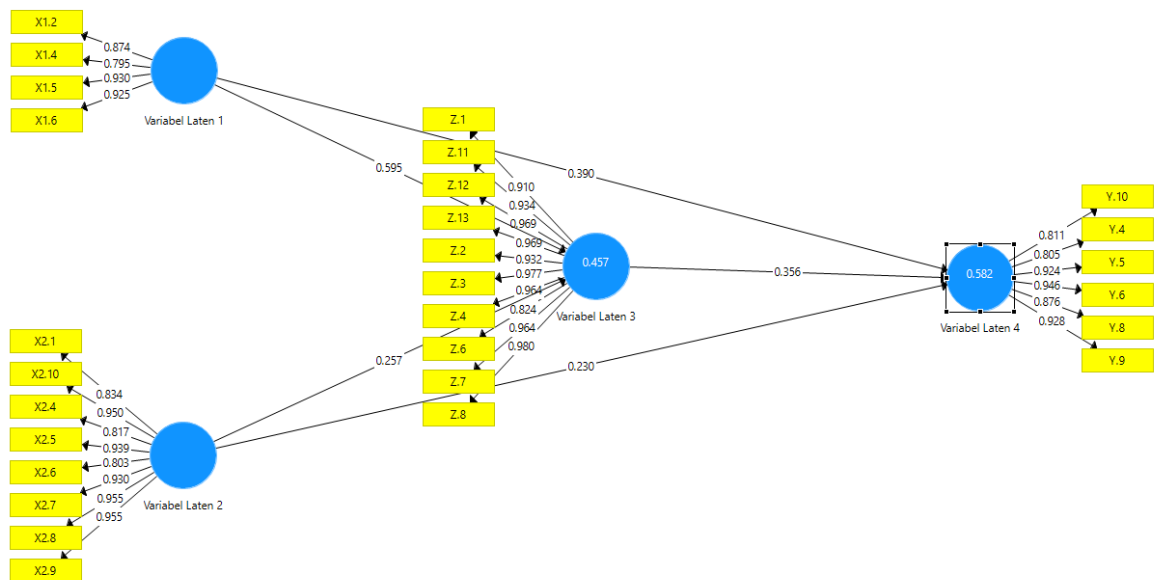
Konstruk (Variabel)	Composite Reliability	Crombachs Alpha	Keterangan
Pelatihan	0.934	0.904	Reliabel
POS	0.971	0.966	Reliabel
Prestasi Kerja	0.988	0.986	Reliabel
Disiplin Kerja	0.955	0.943	Reliabel

Sumber : Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2021

Berdasarkan *output SmartPLS* pada Tabel di atas, telah ditemukan nilai *composite reliability* dan nilai *crombach alpha* masing-masing konstruk atau variabel besar dari 0,60. Oleh karena itu, semua persyaratan yang menilai tingkat reliabilitas dari semua item pernyataan yang valid untuk semua variabel penelitian, dapat dikatakan sudah *reliable* atau handal dan dapat digunakan untuk pengujian hipotesis penelitian.

### Pengujian Inner Model (Structural Model)

Proses pengujian selanjutnya adalah pengujian *inner model* atau model struktural yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar konstruk atau pengaruh antar variabel penelitian sebagaimana yang telah dihipotesiskan. Tahap awal dari model struktural adalah mengevaluasi model dengan memperhatikan nilai *R-Square* untuk konstruk endogen dari pengaruh yang diterimanya dari konstruk eksogen. Berikut model struktural hasil uji dengan menggunakan *SmartPLS* :



Sumber : Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2020

**Gambar 2 : Struktural Model**

Berdasarkan Gambar 2, model struktur diatas dapat dibentuk Persamaan Model sebagai berikut :

a. Model Persamaan I, merupakan gambaran besarnya pengaruh pelatihan dan POS terhadap Prestasi Kerja dengan koefisien yang ada ditambah dengan tingkat *error* yang merupakan kesalahan estimasi atau yang tidak bisa dijelaskan dalam model penelitian.

Prestasi Kerja =  $\beta_1$ Pelatihan +  $\beta_2$ POS + e1 atau

Prestasi Kerja = 0,595 Pelatihan + 0,257 POS + e1

b. Model Persamaan II, merupakan gambaran besarnya pengaruh pelatihan dan POS terhadap prestasi kerja dan disiplin kerja sebagai variabel intervening dengan masing-masing koefisien yang ada untuk masing-masing konstruk ditambah dengan *error* yang merupakan kesalahan estimasi

$$\text{Prestasi Kerja} = \beta_1 \text{Pelatihan} + \beta_2 \text{POS} + \beta_3 \text{Disiplin Kerja} + e_1$$

$$\text{Prestasi Kerja} = 0,390 \text{Pelatihan} + 0,230 \text{POS} + 0,356 \text{Disiplin Kerja} + e_1$$

Berikutnya sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya penilaian *inner* model akan dievaluasi melalui nilai *R-Squared*, untuk menilai pengaruh konstruk laten eksogen tertentu terhadap konstruk laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*. Berikut estimasi *R-Square* pada Tabel 4 :

**Tabel. 5 : Evaluasi Nilai *R Square***

No	Variabel	<i>R Square</i>
1	<i>Disiplin kerja</i>	0.457
2	Prestasi kerja	0.582

Sumber : Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2021

Pada Tabel 5, terlihat nilai *R-Square* konstruk *disiplin kerja* sebesar 0,457 atau sebesar 45,7%, yang menggambarkan besarnya pengaruh yang diterimanya oleh konstruk *disiplin kerja* dari konstruk pelatihan dan POS atau merupakan pengaruh secara simulatan konstruk pelatihan dan POS terhadap *disiplin kerja*. Sementara nilai *R-Square* untuk konstruk prestasi kerja karyawan sebesar 0,582 atau sebesar 58,2% menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan oleh pelatihan, POS dan *disiplin kerja* dalam menjelaskan atau mempengaruhi prestasi kerja. Semakin tinggi nilai *R-Square* maka semakin besar kemampuan konstruk eksogen tersebut dalam menjelaskan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan struktural yang terbentuk.

### Pembahasan Hipotesis

Pengujian hipotesis ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel bebas dan intervening terhadap variabel terikat. Berikut hasil pengujian *SmartPLS* yang disajikan pada Tabel 5:

**Tabel. 6 : Result For Inner Weights**

No	Uraian	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	P Value	Ket
1.	Disiplin kerja- Prestasi Kerja	0.356	0.101	0.000	Hipotesis Diterima

2.	POS – Disiplin kerja	0.257	0.093	0.006	Hipotesis Ditolak
3.	POS – Prestasi kerja	0.230	0.085	0.007	Hipotesis Ditolak
4.	Pelatihan – Disiplin Kerja	0.595	0.063	0.000	Hipotesis Diterima
5.	Pelatihan – Prestasi kerja	0.390	0.096	0.00	Hipotesis Diterima

Sumber : Lampiran Hasil Pengolahan Data, Tahun 2021.

Hasil pengujian data dengan menggunakan SmartPLS pada nomor 1, menemukan nilai koefisien Disiplin kerja- Prestasi Kerja sebesar 0.356 yang merupakan besarnya pengaruh yang diberikan konstruk disiplin kerja terhadap prestasi kerja Dimana nilai *standar error* sebesar 0.101 merupakan tingkat kesalahan estimasi yang tidak dapat dijelaskan oleh konstruk ini, sedangkan P Value 0.000 lebih kecil dari pada alpha 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis 1 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh positif yang signifikan disiplin kerja terhadap prestasi kerja.

Hasil pengujian data dengan menggunakan SmartPLS pada nomor 2, menemukan nilai koefisien POS – Disiplin kerja sebesar 0.257 yang merupakan besarnya pengaruh yang diberikan konstruk POS terhadap Disiplin kerja Dimana nilai *standar error* sebesar 0.093 merupakan tingkat kesalahan estimasi yang tidak dapat dijelaskan oleh konstruk ini, sedangkan P Value 0.006 lebih besar dari pada alpha 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis 2 ditolak, dengan kata lain tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan POS terhadap disiplin kreja.

Hasil pengujian data dengan menggunakan SmartPLS pada nomor 3, menemukan nilai koefisien POS – Prestasi kerja sebesar 0.230 yang merupakan besarnya pengaruh yang diberikan konstruk POS terhadap prestasi kerja Dimana nilai *standar error* sebesar 0.085 merupakan tingkat kesalahan estimasi yang tidak dapat dijelaskan oleh konstruk ini, sedangkan P Value 0.007 lebih besar dari pada alpha 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis 3 ditolak, dengan kata lain tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan POS terhadap prestasi kreja.

Hasil pengujian data dengan menggunakan SmartPLS pada nomor 4, menemukan nilai koefisien Pelatihan – Disiplin Kerja sebesar 0.595 yang merupakan besarnya pengaruh yang diberikan konstruk Pelatihan terhadap Disiplin Kerja. Dimana nilai *standar error* sebesar 0.063 merupakan tingkat kesalahan estimasi yang tidak dapat dijelaskan oleh konstruk ini, sedangkan P Value 0.000 lebih kecil dari pada alpha 5%. Dengan demikian dapat



disimpulkan hipotesis 4 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh positif yang signifikan pelatihan terhadap disiplin kerja

Hasil pengujian data dengan menggunakan SmartPLS pada nomor 5, menemukan nilai koefisien Pelatihan – Prestasi kerja sebesar 0.390 yang merupakan besarnya pengaruh yang diberikan konstruk Pelatihan terhadap Prestasi Kerja. Dimana nilai *standar error* sebesar 0.096 merupakan tingkat kesalahan estimasi yang tidak dapat dijelaskan oleh konstruk ini, sedangkan P Value 0.000 lebih kecil dari pada alpha 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis 5 diterima, dengan kata lain terdapat pengaruh positif yang signifikan pelatihan terhadap prestasi kerja.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bahwa Pengaruh pelatihan dan POS terhadap prestasi kerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening Pada Bank Rakyat Indonesia cabang Batusangkar. Responden penelitian ini berjumlah 74 karyawan. Berdasarkan pada data yang telah dikumpulkan dan pengujian yang telah dilakukan terhadap permasalahan dengan menggunakan smart PLS, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif yang signifikan disiplin kerja terhadap prestasi kerja dimana nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ .
2. Tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan POS terhadap disiplin kerja dimana nilai signifikan  $0,006 > 0,05$ .
3. Tidak Terdapat pengaruh positif yang signifikan POS terhadap prestasi kerja dimana nilai signifikan  $0,007 > 0,05$ .
4. Terdapat pengaruh positif yang signifikan pelatihan terhadap disiplin kerja dimana nilai signifikan  $0,000 < 0,05$ .
5. Terdapat pengaruh positif yang signifikan pelatihan terhadap prestasi kerja dimana nilai signifikan  $0,00 < 0,05$ .

### Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis akan memberikan saran - saran sebagai berikut :

1. Bagi PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Batusangkar.
  - a. Untuk mempertahankan Pelatihan terbukti dapat meningkatkan Disiplin Kerja dan Prestasi Kerja Karyawan.
  - b. Lebih memperhatikan *Perceived Organizational Support (POS)* karena terbukti dapat meningkatkan Disiplin Kerja dan Prestasi Kerja Karyawan.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya  
Peneliti selanjutnya diharapkan untuk mengembangkan hasil penelitian ini dan melibatkan variabel-variabel yang relevan berkaitan dengan Prestasi Kerja Karyawan dan Disiplin Kerja. Dengan harapan hasil penelitian lebih akurat dan memiliki

manfaat yang jauh lebih besar, sehingga perusahaan dapat meningkatkan sumber daya manusia pada tahun-tahun berikutnya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara. (2006). . *Evaluasi Kinerja SDM*.
- CHEE, A. W., HUI, C. C., DING, M. Y. K., WEN, T. J., & TENG, T. M. (2020). *THE IMPACT OF HR PRACTICES AND TRUST IN*. September.
- Edy, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Eko, W. S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PUSTAKA PELAJAR.
- Fatdina. (2015). The Role of Organizational Support Perceived by Employees as a Mediator The Effect of Procedural Justice on Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Psikologi*, 36(1), 1–17.
- Hasibuan, M. (2008). *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revi)*. Penerbit PT Bumi Aksara.
- Ike Rachmawati Kusdya. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Malik, W. U., Javed, M., & Hassan, S. T. (2017). (2017). Influence of Transformational Leadership Components on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*.
- Markoni, & Fauzan. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Universitas Prof. Dr. Hazairin, Sh Bengkulu. *Jurnal Penelitian Sosial Dan Politik*, 4(2), 56–60.
- Noviantoro, D. (2009). *Analisis Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, serta Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pegawai pada PT Perusahaan Pengeboran London Sumatera Indonesia Tbk*.
- Paillé, P., Bourdeau, L., & Galois, I. (2010). Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level: A social exchange approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 41–58. <https://doi.org/10.1108/19348831011033203>
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Grafindo.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, E. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo.
- Salinding, & Rony. (2011). *Analisis Pengaruh pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Erajaya Swasembada Cabang Karanganyar*. <div><div><a target='\_blank' href='https://docplayer.info/30229824-Analisis-pengaruh-pelatihan-

terhadap-produktivitas-kerja-karyawan-pada-pt-erajaya-swasembada-cabang-  
makassar.html'>ANALISIS PENGARUH PELATIHAN TERHADAP  
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT

Sarwono, Jonathan & Narimawati, U. (2015). *Membuat Skripsi, Tesis, dan Disertasi Partial Least Square SEM (PLS-SEM)*. C.V ANDI OFFSET.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. PT Alfabet.

Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pusaka Pelajar.