

PENGARUH KEDISIPLINAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PERKEBUNAN NUSANTARA XII

Rival Kurniadi Amal

Universitas Negeri Surabaya

Email: rival.18076@mhs.unesa.ac.id

Abstract

PT Perkebunan Nusantara XII is an agribusiness and agro-industry company whose shares are entirely owned by the Republic of Indonesia. The main purpose of this research is to investigate and analyze the impact of discipline through organizational citizenship behavior (OCB) on the employees' performance of PT Perkebunan Nusantara XII. This quantitative study uses a simple random sampling technique on the sample of 97 individuals. Multiple Linear Regression Analysis is carried out using the SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) software. According to these study's findings, (1) discipline affects employee performance, (2) discipline affects organizational citizenship behavior, (3) organizational citizenship behavior affects the employee performance, and (4) discipline influences employee performance via organizational citizenship behavior.

Keywords: Discipline, Organizational citizenship behavior (OCB), Employee performance.

Abstrak

PT Perkebunan Nusantara XII merupakan sebuah perusahaan agrobisnis dan agroindustri yang sahamnya dimiliki sepenuhnya oleh pemerintah Republik Indonesia. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kedisiplinan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII. Penelitian kuantitatif ini menggunakan teknik *simple random sampling* pada sampel sebanyak 97 individu. Analisis Regresi Linier Berganda dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Berdasarkan temuan pada penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa: (1) kedisiplinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, (2) kedisiplinan mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, (3) *organizational citizenship behavior* mempengaruhi kinerja karyawan, dan (4) kedisiplinan mempengaruhi kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*.

Kata kunci: Kedisiplinan, *Organizational citizenship behavior* (OCB), Kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Di tengah wabah Covid-19, struktur sosial, baik dalam skala global, nasional, maupun regional kerap terkena imbasnya, dengan institusi agribisnis yang menjadi salah satu aspek yang terdampak (Suryana et al. 2020). Telah terjadi perubahan paradigma dalam struktur dan hubungan organisasi, mendorong bisnis untuk mengakui pentingnya inisiatif maupun kolaborasi diskresioner dan individu yang mana menyebabkan organisasi pada masa kini cenderung bertransisi dari struktur hierarki dan otoritatif ke lingkungan kerja dan tanggung jawab berbasis tim (Lileikyté and Widmark 2022). Dalam situasi organisasi seperti itu, *organizational citizenship behavior* (OCB) atau perilaku yang ditentukan oleh kegiatan sukarela yang memberikan kontribusi pro-sosial kepada organisasi dan rekan kerja di luar tanggung jawab pekerjaan formal mereka, menjadi semakin penting dan dibutuhkan (Alshaabani et al. 2021). OCB dipahami sebagai sebuah tanggapan atau reaksi independen

suatu individu terhadap lingkungan sekitarnya yang menggalakkan operasi organisasi efisien, perilaku ini sering secara tegas dihargai dalam struktur insentif (Naway, 2018). OCB juga dikenal sebagai perilaku yang cenderung memiliki peranan ekstra, sebab perilaku yang ditawarkan karyawan ini cenderung melampaui tugas utama mereka (Bies & Organ 1989). Sebagai salah satu faktor potensial dalam ranah manajemen sumber daya manusia, OCB memiliki dampak yang mana peranannya cukup krusial dalam peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja yang dapat memberikan dampak positif yang konstruktif (Organ *et al.*, 2006), serta memiliki peran penting dalam keberhasilan organisasi guna beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Shaheen, *et al.*, 2016).

Karyawan dengan OCB memiliki kontrol atas perilaku mereka, sehingga mereka dapat memilih perilaku yang paling menguntungkan bagi organisasi. Berdasarkan hasil observasi oleh Satwika dan Himam, perilaku karyawan yang menonjolkan OCB patut memperoleh perhatian dan juga apresiasi, yang mana hal tersebut dapat membantu meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja dengan mengusung semangat OCB yang berkelanjutan dan konstruktif (Satwika & Himam, 2014). Perilaku OCB itu sendiri mencakup hal-hal seperti membantu rekan kerja, mengikuti proses dan prosedur kerja, menjadi sukarelawan untuk pekerjaan paruh waktu, membantu rekan kerja mengurangi beban kerja dan mencegah masalah di tempat kerja, membantu masalah yang dihadapi rekan kerja sehingga dapat membantu dalam menangani dengan masalah pekerjaan sendiri (Jaya, 2015). OCB ini memiliki indikator-indikator seperti kerja sama, kedisiplinan, dan sebagainya yang dihasilkan dari 5 karakter kategori yang meliputi altruisme, kesadaran, sportifitas, kesopansantunan, dan kebajikan sipil (Bies and Organ 1989). Kedisiplinan adalah tindakan suatu individu yang mengikuti segala aturan yang dikeluarkan oleh perusahaan. Karyawan yang disiplin dalam pekerjaannya umumnya akan jauh lebih unggul atau berprestasi baik dalam karir dan biasanya kinerjanya akan lebih dikenang. Dengan demikian, tingkat kedisiplinan dapat memberikan dampak bagi karier baik secara implisit maupun eksplisit melalui variabel lain (Dewi & Harjoyo, 2019).

Berdasarkan observasi dan wawancara singkat dengan salah satu wakil manajer PT Perkebunan Nusantara XII, terdapat perubahan-perubahan yang terjadi dalam internal perusahaan khususnya sejak masa pandemi bermula, sebagai contohnya yakni seperti *cashflow rearrangement*, pembentukan satuan tugas Covid, penggiatan *operational excellence* guna menurunkan biaya operasional perusahaan dan memaksimalkan pendapatan, pengintensifan *strategic partnership*, penggiatan inovasi berbasis teknologi informasi berupa *integrated procurement system*, sistem tata kelola dokumen, *Competency Level Index (CLI)*, *In and Out Presence App* dan sebagainya, hal tersebut merupakan dampak dari beberapa regulasi nasional yang diterbitkan oleh pemerintah terkait kondisi pandemi yang berdampak pada beberapa tata cara keberlangsungan perusahaan (PT Perkebunan Nusantara XII 2022). Berbagai upaya tersebut menunjukkan hasil yang tidak mengecewakan, pada semester II tahun 2020 tercapai efisiensi yaitu penurunan biaya perusahaan sebesar 86 miliar rupiah, dan di tahun 2021, *cashflow* mengalami peningkatan menjadi 285 miliar rupiah (Maulana, 2022).

Kerja sama dan kedisiplinan para karyawan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan maupun keberlangsungan perusahaan secara umum. Hal tersebut juga tidak dapat terlaksana tanpa pengelolaan dan kepemimpinan yang baik dari masing-masing divisi yang terdapat dalam perusahaan. Ditinjau dari hasil penelitian oleh Basu, *et.al* (2017), menjelaskan bahwa OCB memiliki dampak signifikan terhadap kualitas kinerja para karyawan. Penelitian tersebut selaras dengan temuan studi terdahulu oleh MacKenzie dan Organ yang mengelaborasi bahwa kinerja karyawan terjadi peningkatan dikarenakan pengaruh OCB (Organ, Podsakoff, and MacKenzie 2006). Berdasarkan penelitian Astuti, kedisiplinan memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Astuti and Amalah 2020). Penelitian tersebut juga sejalan dengan hasil penelitian Dedi Iskanto yang menyimpulkan bahwa adanya bentuk sikap dalam kedisiplinan kerja akan memiliki dampak yang positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan (Iskanto, *et.al.* 2020).

Hasil lain dinyatakan dalam penelitian Fitri Ainurrohmah dan Rini Handayani dimana kedisiplinan memiliki dampak yang tidak berpengaruh signifikan terhadap pencapaian kinerja suatu individu (Ainurrohmah and Handayani 2020). Hal ini berkorelasi dengan penelitian John Chelliah dan Pitsis Tyrone yang mengemukakan bahwa kedisiplinan cenderung memiliki pengaruh yang kurang signifikan yang hanya akan menghasilkan dominasi kerja di suatu organisasi atau perusahaan apabila tidak diimbangi dengan variabel pendukung yang terorganisir (Chelliah & Tyrone, 2010). Hasil ini menjadikan perbedaan penelitian (*research gap*) tentang pengaruh antara kedisiplinan terhadap kinerja para karyawan. Berdasarkan hal-hal di atas, menunjukkan adanya gap di mana ketika ada banyak perubahan yang kemungkinan berdampak pada kinerja karyawan. Sehingga, atas dasar adanya *research gap* dan fenomena gap yang berlaku dalam PT Perkebunan Nusantara XII, studi ini mempunyai tujuan guna menganalisis dampak kedisiplinan terhadap kinerja para karyawan di PT Perkebunan Nusantara XII melalui *organizational citizenship behavior*.

TINJAUAN PUSTAKA

Kedisiplinan

Kedisiplinan secara harfiah merujuk kepada individu yang tertib, patuh, yang terbuka akan pembelajaran, dan sebagainya. Kedisiplinan secara general adalah suatu kondisi tertentu di mana anggota suatu organisasi lebih memilih untuk mematuhi peraturan yang berlaku (Dewi & Harjoyo, 2019). Didukung oleh pendapat ahli lainnya, disiplin adalah sikap dan kemauan seseorang untuk memenuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Karyawan harus memahami bahwa dengan disiplin kerja yang baik, maka akan tercapai juga suatu keuntungan yang bermanfaat, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawannya sendiri (Sutrisno, 2016). kedisiplinan juga dalam arti lainnya yang diutarakan oleh ahli ialah kekuatan yang muncul pada pribadi karyawan serta mengakibatkan karyawan secara sukarela menyesuaikan pribadinya dengan keputusan peraturan serta nilai kerja dan perilaku yang tinggi (Hamali, 2018). Sebuah kedisiplinan tidak lepas dari beberapa indikator ataupun faktor yang mengukur sebuah kedisiplinan tersebut; kedisiplinan karyawan dalam

bekerja terdiri dari beberapa indikator, antara lain mengikuti aturan waktu, mengikuti peraturan perusahaan, mengikuti peraturan perilaku perusahaan, serta mengikuti peraturan lain yang tidak diperbolehkan selama berada di organisasi (Sutrisno 2016).

Organizational Citizenship Behavior

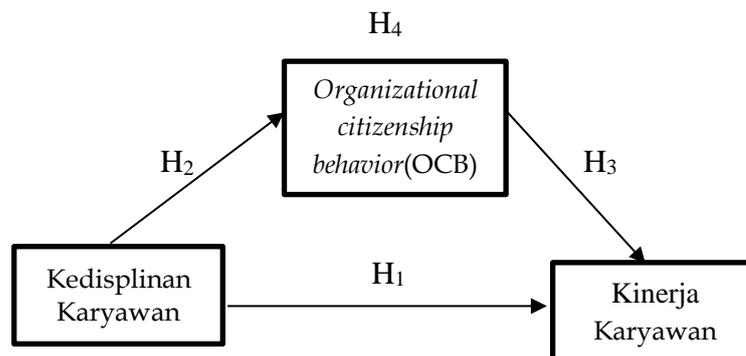
OCB adalah suatu jenis perilaku individu yang sifatnya implisit atau tidak begitu dianggap sebagai suatu bagian dalam sistem kerja formal, namun apabila turut digalakkan maka dapat meningkatkan efisiensi operasi organisasi (Naway 2018). Perilaku ini menurut Rizky, Sunaryo, dan Salim pada penelitiannya tahun 2021 ialah perilaku individu yang bebas atau tidak terikat (Rizky, Sunaryo, and Salim 2021). Enny mengemukakan bahwa OCB ialah sikap sukarela yang mana sikap tersebut dilaksanakan oleh pegawai atau karyawan di luar persyaratan dan kondisi organisasi agar tidak dibatasi oleh sistem, dan layak untuk memperoleh penghargaan atau imbalan (Widyaningrum and Siswati 2019). Lanjutnya, ia juga memiliki pandangan bahwa OCB dibangun dari lima dimensi, yakni *altruism* (kesediaan menolong individu lain), *conscientiousness* (hati nurani), *sportmanship* (sportif), *civic virtue* (partisipasi sukarela), *courtesy* (kesopanan dan rasa hormat) (Widyaningrum and Siswati 2019).

Kinerja Karyawan

Kinerja ialah keluaran yang didapatkan dari indikasi atau fungsi dari pekerjaan ataupun profesi selama periode waktu tertentu (Hamali and SS 2018). Adapun peneliti lainnya mengemukakan bahwa kinerja mencakup segala apa yang dilakukan ataupun yang tidak dilakukan oleh karyawan (Nurmansyah 2016). Ditambah oleh pendapat Edison yang mendefinisikan kinerja ialah hasil dari proses yang direferensikan serta dihitung sepanjang periode waktu tertentu (Edison, Anwar, and Komariah 2016). Kesuksesan suatu perusahaan dapat dicapai melalui pemantauan dan pengaturan pekerjaan untuk memfasilitasi tujuan yang ditentukan, yang mana kerjasama yang terbangun antara manajer dan karyawan sangatlah diperlukan. Kinerja pegawai secara spesifik dapat diukur untuk mengetahui tingkat kualitas pegawai tersebut. Indikator kinerja karyawan pada penelitian ini didapat dari sudut pandang Samsuddin yang memuat atas Kualitas, Kuantitas, Waktu hasil kerja, Kehadiran karyawan ditempat kerja, serta Kemampuan (Samsuddin 2018).

Hubungan Antar Variabel

Sebagai akibat dari kebutuhan untuk memecahkan masalah penelitian, kerangka konsep penelitian ditransmisikan dari teori-teori dan tinjauan pustaka yang telah ada. Kerangka konseptual dalam penelitian ini menggambarkan dampak kedisiplinan terhadap kinerja para karyawan PT Perkebunan Nusantara XII melalui OCB.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Karyawan yang disiplin dalam pekerjaannya umumnya akan jauh lebih unggul atau berprestasi baik dalam karir dan biasanya kinerjanya akan lebih dikenang. Dengan demikian, tingkat kedisiplinan dapat mempengaruhi karier dengan langsung ataupun tak langsung dengan variabel lainnya (Dewi dan Harjoyo, 2019). Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aeni memaparkan bahwa sikap dari disiplin kerja pada karyawan berpengaruh atau berdampak terhadap kualitas kinerja karyawan (Aeni and Kuswanto 2021). Adapun penelitian lainnya yang diteliti oleh Razak memaparkan bahwa sikap dari adanya kedisiplinan kerja memiliki dampak positif serta signifikan pada kualitas kinerja para karyawan (Razak et al. 2018). Dalam penelitian lainnya yang diteliti oleh Surajiyo memberikan hasil penelitian yang mendukung hipotesa pada penelitian ini, adapun hasil penelitiannya menjelaskan bahwa pada dasarnya kedisiplinan dalam bekerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Surajiyo et al. 2021).

H₁: Diduga kedisiplinan berdampak positif terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII

Fauzan pada penelitiannya memaparkan bahwa kedisiplinan merupakan alat yang dipergunakan manajer guna berkomunikasi bersama karyawannya yang bersedia mengubah perilaku mereka, meningkatkan kesadaran dan mengikuti seluruh aturan, standar, serta norma sosial yang ada di lingkungan tempat kerja perusahaan (Muttaqien 2021). Karyawan yang memiliki tingkat kedisiplinan yang lebih tinggi cenderung memiliki potensi bekerja dengan penuh tanggung jawab dan terlibat langsung dalam tujuan perusahaan. Pada penelitian terdahulu yang dilaksanakan Setiaji dinyatakan bahwa kedisiplinan kerja para karyawan mempunyai dampak pada OCB (Setiaji and Lo 2020). Penelitian lainnya yang dilakukan Muttaqien mengatakan bahwa kedisiplinan karyawan dapat memberikan dampak atau pengaruh pada OCB diperlihatkan bahwa kedisiplinan karyawan mempunyai manfaat yang signifikan dalam meningkatkan OCB karyawan, yaitu salah satunya dapat meningkatkan kepatuhan karyawan terhadap semua peraturan yang berlaku dan meningkatkan kepatuhan karyawan terhadap tanggung jawab tempat kerja (Muttaqien 2021).

H₂: Diduga kedisiplinan berdampak positif terhadap OCB karyawan PT Perkebunan Nusantara XII

Dalam riset yang dilakukan oleh Marindo Berdiyana, Dewie Tri Wijayati Wardoyo dan Andre Dwijanto Witjaksono, dipaparkan bahwa OCB memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan $0,000 > 0,05$, yang berarti bahwa dengan meningkatnya OCB karyawan, maka akan meningkatkan kinerja mereka (Berdiyana, Wijayati, and Witjaksono 2022). Dalam penelitian tersebut ditegaskan juga bahwa OCB adalah variabel penting yang harus diperhitungkan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan. Pada penelitian lain yang dilakukan Oktavia menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif antara OCB terhadap kinerja kerja para karyawan (Kadarningsih, Oktavia, and Ali 2020). Tingkat OCB karyawan yang kian tinggi maka kinerja karyawan di perusahaan juga meningkat. Lalu rujukan selanjutnya mendukung hasil penelitian pada penelitian ini ialah hasil penelitian yang dilakukan oleh Rizky yang mana pada penelitiannya ia memaparkan bahwa OCB dapat memiliki dampak signifikan dan positif akan kinerja para karyawan (Rizky, Sunaryo, and Salim 2021).

H₃: Diduga OCB berdampak positif terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII

Perilaku individu yang mendukung satu sama lain, tidak secara eksplisit ataupun langsung diterima dalam sistem kerja formal, serta bila digabungkan bisa mengalami suatu peningkatan efisiensi operasi organisasi disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (Naway, 2018). Dalam penemuan studi sebelumnya yang dilakukan oleh Oktavia menunjukkan adanya dampak positif dan signifikan antara OCB terhadap kinerja para karyawan (Kadarningsih, Oktavia, and Ali 2020). Tingkat kecenderungan OCB yang kian tinggi dapat menjadi salah satu tengara bahwa tingkat kinerja para karyawan di perusahaan juga meningkat. Studi lain yang dilakukan Rizky menyatakan bahwa OCB dapat memiliki dampak yang positif dan signifikan akan kinerja para karyawan, kesinambungan tersebut dapat diobservasi melalui perilaku karyawan yang cenderung bersedia dalam membantu rekan kerjanya, yang mana hal tersebut dapat meningkatkan kinerja individu yang akan mempengaruhi kinerja organisasi secara umum (Rizky, Sunaryo, and Salim 2021).

H₄: Diduga kedisiplinan karyawan dimediasi OCB berdampak terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XI

METODE

Bentuk penelitian ini adalah kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di PT Perkebunan Nusantara XII yang memiliki alamat di Jl. Rajawali No. 44, Krembangan Selatan, Kecamatan Krembangan, Kota Surabaya, Provinsi Jawa Timur, 60175. Dalam penelitian ini digunakan data primer dan data sekunder. Kuesioner yang diberikan kepada responden yang merupakan karyawan PT Perkebunan Nusantara XII merupakan sumber data utama. Melalui

jaringan *Whatsapp*, kuesioner disebar. Sedangkan literatur, buku, maupun situs web digunakan sebagai sumber data sekunder.

Populasi yang digunakan terdiri dari 2.616 karyawan tetap dari seluruh divisi PT Perkebunan Nusantara XII. Penelitian ini menggunakan metode probability sampling dengan menggunakan simple random sampling sebagai metode pengambilan sampelnya. Karena jumlah responden yang banyak, maka jumlah sampel dalam penelitian ini dihitung menggunakan persamaan Slovin dengan tingkat kesalahan 10 persen; maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 96,31 (dibulatkan menjadi 97), dan jumlah responden yang menjadi sampel adalah 97 orang. Dalam penelitian ini, analisis regresi linier berganda dengan SPSS versi 25 digunakan sebagai pendekatan analitis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini memiliki bahasan mengenai pengaruh kedisiplinan melalui OCB terhadap kinerja para karyawan dari PT Perkebunan Nusantara XII. Pengambilan data sebagai bahan penelitian menggunakan metode survei kuisisioner dengan penyebaran kuisisioner sebanyak 97 kuisisioner. Deskripsi pada penelitian ini yang awalnya dari pengidentifikasian ciri responden bersumberkan pada faktor usia, gender, serta lama masa bakti kerja. Sesudah menyebar kuisisioner, dilakukan proses klasifikasi data sesuai karakteristik sampel yang sudah ditetapkan dengan tabulasi.

Responden yang berusia 21-30 tahun sejumlah 22 individu (22,68%), jumlah responden dengan kisaran usia 31-40 tahun sejumlah 65 individu (67,01%) dan jumlah responden dengan kisaran usia 41-50 tahun sejumlah 10 individu (10,31%). Responden yang bergender pria memiliki jumlah sebanyak 32 individu (32,99%) dan jumlah responden bergender wanita berjumlah sebanyak 65 individu (67,01%). Responden bermasa kerja <10 tahun sejumlah 59 individu (60,82%), total responden dengan masa kerja 10-20 tahun sejumlah 32 individu (32,99%) dan jumlah responden dengan lama masa bekerja > 20 tahun sejumlah 6 individu (6,19%).

Uji Validitas

Suatu data dapat dikategorikan valid jika nilai $r_{hitung} > r_{Tabel}$. Nilai r_{Tabel} diperoleh dengan menggunakan Tabel r dengan rumus $n = (N-2) = (97-2) = 95$ dengan signifikansi 0,05. Sehingga diperoleh Tabel r = 0,1996. Berikut merupakan hasil pengujian validitas variabel berdasarkan 97 responden yang disajikan melalui Tabel ini

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

<i>Variable</i>	<i>Item</i>	r_{hitung}	r_{Tabel}	Keterangan
Kedisiplinan (X)	D1	0,557	0,1996	Valid
	D2	0,656	0,1996	Valid
	D3	0,448	0,1996	Valid
	D4	0,752	0,1996	Valid
	D5	0,657	0,1996	Valid

	D6	0,663	0,1996	Valid
	D7	0,739	0,1996	Valid
	D8	0,784	0,1996	Valid
<i>Organizational citizenship behavior</i> (Z)	OCB1	0,615	0,1996	Valid
	OCB2	0,707	0,1996	Valid
	OCB3	0,630	0,1996	Valid
	OCB4	0,714	0,1996	Valid
	OCB5	0,620	0,1996	Valid
	OCB6	0,745	0,1996	Valid
	OCB7	0,765	0,1996	Valid
	OCB8	0,687	0,1996	Valid
	OCB9	0,714	0,1996	Valid
	OCB10	0,738	0,1996	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	K1	0,785	0,1996	Valid
	K2	0,679	0,1996	Valid
	K3	0,721	0,1996	Valid
	K4	0,727	0,1996	Valid
	K5	0,711	0,1996	Valid
	K6	0,746	0,1996	Valid
	K7	0,670	0,1996	Valid
	K8	0,727	0,1996	Valid
	K9	0,802	0,1996	Valid
	K10	0,834	0,1996	Valid

Sumber: *Output SPSS* (2022)

Ditinjau dari Tabel 1, dapat dijelaskan bahwa nilai r_{hitung} na menaksir semua variabel yang mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari r_{Tabel} ($r_{hitung} > r_{Tabel}$). Jadi dapat dikonklusikan bahwa seluruh variabel studi ini valid.

Uji Reliabilitas

Usai dilakukan uji validitas dan didapatkan hasil yang valid, berikutnya rumus *cronbach alpha* digunakan dalam pengujian reliabilita. Keputusan yang digunakan untuk menetapkan bahwa instrumen termasuk *reliable* apabila nilai $r_{alpha} > 0,70$ dengan total 79 responden. Dari analisis memanfaatkan SPSS didapatkan uji reliabilitas sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai <i>CronbachAlpha</i>	Kriteria	Hasil
Kedisiplinan (X)	0,774	$> 0,70$	<i>Reliable</i>

<i>Organizational citizenship behavior (Z)</i>	0,872	> 0,70	Reliable
Kinerja Karyawan (Y)	0,905	> 0,70	Reliable

Sumber: *Output SPSS (2022)*

Dilihat berdasarkan Tabel 2 diatas, didapatkan hasil pengujian reliabilitas untuk variabel kedisiplinan yakni sebesar 0,774, hasil uji reliabilitas bagi variabel *organizational citizenship behavior* yakni bernilai 0,872 , hasil uji reliabilitas bagi variabel kinerja karyawan yaitu bernilai 0,905. Keseluruhan variabel memiliki reliabel yang baik karena > 0,70.

Uji Normalitas

Model regresi dikategorikan berdistribusi normal apabila mempunyai signifikansi > 0,05 (Ghozali, 2018). Hasil uji normalitas dalam penelitian ini yaitu:

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas Substruktur I
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		<i>Unstandardized Residual</i>
N		97
<i>Normal Parameters^{a,b}</i>	<i>Mean</i>	,0000000
	<i>Std. Deviation</i>	2,77760559
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	,061
	<i>Positive</i>	,037
	<i>Negative</i>	-,061
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>		,604
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		,859

a. *Test distribution is Normal.*

b. *Calculated from data.*

Sumber: *Output SPSS (2022)*

Berdasarkan Tabel 3 diatas dapat dijelaskan bahwa hasil dari pengujian normalitas menunjukkan nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* atau nilai signifikan memiliki nilai sebesar 0,859, yang berarti lebih besar daripada 0,05 ($0,859 > 0,05$), sehingga dapat disimpulkan dari nilai diatas bahwa data pada pengujian berdistribusi secara normal.

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas Substruktur II
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		<i>Unstandardized Residual</i>
N		97
<i>Normal</i>	<i>Mean</i>	,0000000
<i>Parameters^{a,b}</i>	<i>Std. Deviation</i>	2,42854151
<i>Most-Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	,120
	<i>Positive</i>	,120
	<i>Negative</i>	-,050
	<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	1,182
	<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	,122

a. *Test distribution is Normal.*

b. *Calculated from data.*

Sumber: *Output SPSS (2022)*

Ditinjau berdasarkan Tabel 4 diatas dapat dilihat bahwa nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* atau nilai signifikan sebesar 0,122, yang berarti lebih besar dari 0,05 ($0,122 > 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa dari nilai diatas menunjukkan data pada penelitian ini berdistribusi normal.

Uji Multikolonieritas

Pengujian multikolonieritas bisa dilakukan pendeteksian menggunakan kriteria uji VIF (*Variance Inflation Factor*) maupun *tolerance*. Jika nilai *tolerance* $> 0,10$ dan VIF < 10 , maka dapat diketahui bahwa model tak memiliki indikasi multikolonieritas bermakna (tidak adanya relasi antar variabel bebas) (Ghozali, 2018: 107). Berikut merupakan hasil pengujian multikolonieritas dalam penelitian ini:

Tabel 5. Hasil Uji Multikolonieritas
Coefficients^a

<i>Model</i>		<i>Collinearity statistics</i>	
		<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1.	<i>(Constant)</i>		
	<i>Kedisiplinan</i>	,282	3,541
	<i>Organizational citizenship behavior</i>	,282	3,541

a. *Dependent Variable: Kinerja Karyawan*

Sumber: *Output SPSS (2022)*

Ditinjau dari Tabel 5, dapat dipaparkan bahwa kedisiplinan memiliki nilai *tolerance* $0,282 > 0,10$ dan *VIF* $3,541 < 10$ sedangkan *organizational citizenship behavior* mempunyai nilai *tolerance* $0,282 > 0,10$ dan *VIF* $3,541 < 10$, jadi bisa dikonklusikan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* terbebas dari multikolonieritas.

Uji Heteroskedastisitas

Dalam melakukan pengujian heteroskedastisitas dapat memanfaatkan uji *park gleyser* dengan cara menyambungkan nilai absolut residualnya bersama tiap variabel independen. Apabila hasil nilai probabilitas bernilai yang signifikan $>$ daripada nilai α yaitu $0,05$ maka dapat disimpulkan kalau model tak terindikasi heteroskedastisitas. Berikut merupakan hasil pengujian heteroskedastisitas dalam tabel:

Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas Substruktur I
Coefficients^a

Model	Unstandardize		Standardized		
	<i>d</i>		<i>Coefficients</i>		
	<i>Coefficients</i>		<i>Coefficients</i>		
	<i>Std.</i>				
	<i>B</i>	<i>Error</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
1 (Constant)	4,79	1,645		2,915	,004
	6				
Kedisiplina	-,076	,047	-,163	-	,111
n				1,606	

a. *Dependent Variable: RES2*

Sumber: *Output SPSS (2022)*

Berdasarkan Tabel 6, korelasi antara disiplin dan perilaku kewargaan organisasi memiliki nilai signifikan secara statistik sebesar $0,111 > 0,05$. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa model tidak memiliki masalah heteroskedastisitas.

Tabel 7. Hasil Uji Heteroskedastisitas Substruktur II
Coefficients^a

Model	Unstandardized		Standardized		
	<i>Coefficients</i>		<i>Coefficients</i>		
	<i>Coefficients</i>		<i>Coefficients</i>		
	<i>Std.</i>				
	<i>B</i>	<i>Error</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
1 (Constant)	4,382	1,417		3,093	,003
Kedisiplinan	-,010	,076	-,025	-,131	,896
OCB	-,050	,054	-,175	-,920	,360

a. *Dependent Variable: RES2*

Sumber: *Output SPSS (2021)*

Berdasarkan Tabel 7 dapat disimpulkan bahwa hubungan antara disiplin dan kinerja pekerja dengan nilai signifikansi $0,896 > 0,05$ dan hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan dengan nilai signifikan $0,360 > 0,05$ signifikan secara statistik. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa model tidak menunjukkan heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linear Berganda

Metode *path analysis* (analisis jalur) dimanfaatkan guna melakukan pengujian dampak variabel *intervening* (Ghozali, 2018). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis jalur atau analisis regresi linier berganda ialah penggunaan analisis regresi guna mengestimasi relasi kausalitas antar variabel (*model casual*) yang sebelumnya sudah ditetapkan berdasarkan dari teori. Berikut ini hasil regresi model persamaan substruktur I dan substruktur II.

Tabel 8. Model Persamaan Substruktur I

Model	Coefficients ^a		
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	1,168	2,688	
Kedisiplinan	1,194	,077	,847

a. Dependent Variable: Organizational citizenship behavior

Sumber: Output SPSS (2021)

$$Z = 1,168 + 0,847X \dots\dots\dots(1)$$

Berdasarkan persamaan pada Tabel 8 tersebut bisa diketahui bahwa nilai konstanta sebesar 1,168, artinya Kedisiplinan (X) diasumsikan nol maka nilai *Organizational citizenship behavior* akan meningkat sebesar 1,168. Koefisien jalur yang menunjukkan besarnya kontribusi kedisiplinan terhadap *organizational citizenship behavior* adalah 0,847.

Tabel 9. Model Persamaan Substruktur II

Model	Coefficients ^a		
	Unstandardize		Standardized
	Coefficients		Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)	7,43	2,365	
	0		
Kedisiplinan	,643	,127	,504

Organizational citizenship behavior ,350 ,090 ,387

a. *Dependent Variable*: Kinerja Karyawan

Sumber: *Output SPSS* (2022)

$$Y = 7,430 + 0,504X + 0,387Z \dots\dots\dots(2)$$

Berdasarkan persamaan itu bisa diketahui bahwa nilai konstanta bernilai 7,430, artinya apabila kedisiplinan (X) dan OCB (Z) diasumsikan nol maka nilai kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,1723. Koefisien jalur yang menggambarkan besarnya kontribusi kedisiplinan terhadap kinerja karyawan adalah 0,504. Koefisien jalur yang menggambarkan besarnya kontribusi OCB terhadap kinerja para pegawai ialah 0,387.

Uji Kelayakan Model

Uji kelayakan model atau secara bersama-sama dilakukan dengan pengujian ANOVA. Uji F dilaksanakan dengan meninjau *value* signifikansi F pada keluaran hasil regresi memanfaatkan SPSS dengan nilai signifikansi sebesar 0,05 ($\alpha = 5\%$). Apabila nilai signifikansi cenderung lebih besar daripada 0,05 maka hipotesis tak diterima, yang bermakna bahwa model regresi tak layak dilakukan. Apabila nilainya jauh lebih kecil daripada 0,05 maka hipotesisnya tidak ditolak, yang bermakna model regresi layak untuk dilakukan. Berikut hasil uji kelayakan model:

Tabel 10. Hasil Uji Kelayakan (Uji-F) ANOVA^b

<i>Model</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1 <i>Regression</i>	1573,727	2	786,864	130,637	,000 ^a
<i>Residual</i>	566,190	94	6,023		
<i>Total</i>	2139,918	96			

a. *Predictors*: (*Constant*), *Organizational citizenship behavior*, *Kedisiplinan*

b. *Dependent Variable*: *Kinerja Karyawan*

Sumber: *Output SPSS* (2022)

Nilai F_{Tabel} ditinjau dari nilai df_1 dan df_2 dengan derajat kebebasan 5% (0.05) dengan total sampel penelitian (n) = 97. Nilai $df_1 = (k-1)$ yakni $3-1 = 2$, sedangkan $df_2 = (n-k-1)$ yakni $97-3-1 = 93$. Sehingga diperoleh nilai $F_{Tabel} = 3,09$. Berdasarkan Tabel 12, dapat dijelaskan bahwa nilai F_{hitung} sebesar $130,637 > F_{Tabel}$ sebesar 3,09 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ yang bermakna model fit. Jadi variabel kedisiplinan dan *organizational citizenship behavior* dapat digunakan untuk memprediksi variabel kinerja karyawan.

Uji Parsial (Uji t)

Pengujian statistik t dilakukan guna menentukan besarnya dampak suatu variabel independen secara individual untuk menjabarkan variasi-variabel dependen. Kriteria dalam uji ini yaitu apabila $t_{hitung} > t_{Tabel}$ dan nilai signifikansi $<$ tingkat signifikansi 5% (0.05) artinya H_0 tak diterima dan H_a tak ditolak dan apabila $t_{hitung} < t_{Tabel}$ maupun nilai signifikansi $>$ tingkat signifikansi 5% (0.05) artinya H_0 diterima dan H_a tak diterima. Adapun hasil pengujian parsial yaitu:

Tabel 11. Hasil Uji Parsial Persamaan Substruktur I
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,168	2,688		,434	,665
Kedisiplinan	1,194	,077	,847	15,536	,000

a. *Dependent Variable: Organizational citizenship behavior*

Sumber: Output SPSS (2022)

Nilai t_{Tabel} ditinjau dari nilai $df = n - k - 1$ dengan derajat kebebasan sebesar 5% (0.05). Total sampel penelitian (n) = 97, total variabel bebas maupun terikat (k) = 2 dan $\alpha = 0.05$ (5%). Jadi didapat nilai t_{Tabel} dengan $df = 97 - 2 - 1 = 94$, dengan $\alpha = 0.05$ ialah sebesar 1,985. Pada Tabel 13, dapat dijelaskan bahwa pengaruh kedisiplinan (X) terhadap *organizational citizenship behavior* (Z) diperoleh nilai t_{hitung} yaitu $15,536 > t_{Tabel}$ 1,985 dan nilai signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$ yang artinya H_0 ditolak dan H_a tak ditolak. Jadi bisa disimpulkan bahwa kedisiplinan (X) berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (Z).

Tabel 12. Hasil Uji Parsial Persamaan Substruktur II
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardize Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7,430	2,365		3,141	,002
Kedisiplinan	,643	,127	,504	5,053	,000
<i>Organizational citizenship behavior</i>	,350	,090	,387	3,879	,000

a. *Dependent Variable: Kinerja Karyawan*

Sumber: Output SPSS (2022)

Nilai t_{Tabel} ditinjau dari nilai $df = n - k - 1$ dengan derajat kebebasan 5% (0.05). Total sampel penelitian (n) = 97, total variabel bebas maupun terikat (k) = 3 dan $\alpha = 0.05$ (5%).

Jadi didapat nilai Tabel dengan $df = 97 - 3 - 1 = 93$, dengan $\alpha = 0.05$ ialah bernilai 1,985. Pada Tabel 14, dapat dijabarkan bahwa pengaruh kedisiplinan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) didapatkan nilai t_{hitung} yakni $5,053 > t_{Tabel}$ 1,985 dan nilai signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$ yang artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi dapat diambil konklusi bahwa kedisiplinan (X) dapat memberikan dampak terhadap kinerja para karyawan (Y). Dampak OCB (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) didapatkan nilai t_{hitung} yakni $3,879 > t_{Tabel}$ 1,982 dan nilai signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$ yang artinya H_0 tak diterima dan H_a diterima. Sehingga bisa disimpulkan bahwa OCB (Z) secara langsung memiliki dampak kepada kinerja karyawan (Y).

Uji Determinasi

Berikut Tabel hasil analisis koefisien determinasi (R^2):

Tabel 13. Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R^2) Persamaan Substruktur I

Model Summary^b

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	,847 ^a	,718	,715	2,792

a. *Predictors: (Constant), Kedisiplinan*

b. *Dependent Variable: Organizational citizenship behavior*

Sumber: Output SPSS (2022)

Berdasarkan pada tabel 13 tersebut, bisa dijelaskan bahwa besarnya nilai *R square* yang ada di Tabel “*model summary*” ialah bernilai 0,718. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa dampak kedisiplinan akan *organizational citizenship behavior* ialah sebesar 71,8%, sedangkan 28,2% terpengaruh oleh variabel-variabel lainnya yang tak dikaji pada studi ini.

Tabel 14. Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R^2) Persamaan Substruktur II

Model Summary^b

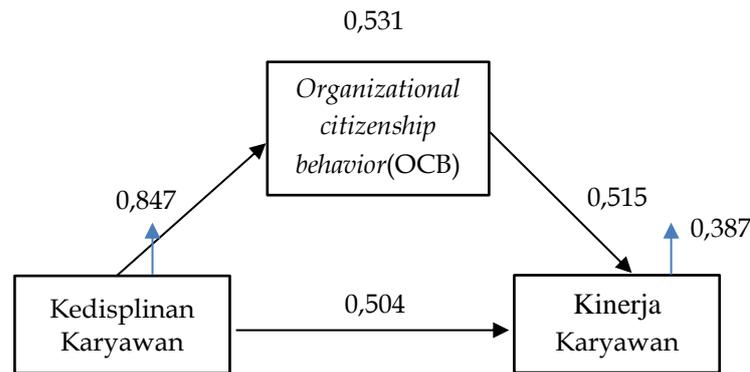
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	,858 ^a	,735	,730	2,454

a. *Predictors: (Constant), OCB, Kedisiplinan*

b. *Dependent Variable: Kinerja Karyawan*

Sumber: Output SPSS (2022)

Melansir dari tabel di atas, bisa dijabarkan bahwa besarnya nilai *R square* ialah sebesar 0,735. Hal tersebut menampilkan bahwa dampak kedisiplinan dan *organizational citizenship behavior* akan kinerja karyawan ialah sebesar 73,5% sedangkan 26,5% terpengaruh oleh variabel-variabel lainnya yang tak diteliti diriset ini. Hasil analisis jalur bisa diinterpretasikan sebagai berikut:

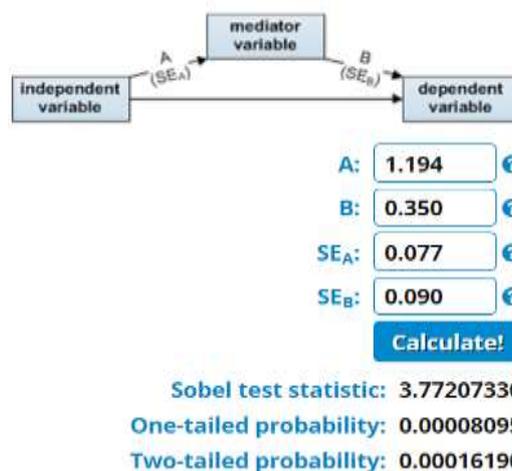


Sumber: Data diolah (2022)

Gambar 2. Interpretasi Diagram Jalur

Hasil analisis jalur menampilkan bahwa kedisiplinan bisa memiliki dampak langsung kinerja karyawan dan bisa pula memiliki pengaruh tak langsung yakni dari kedisiplinan kerja ke OCB (sebagai *intervening*) lalu ke kinerja para pegawai. Nilai $e_1 = \sqrt{(1 - 0,718)} = 0,531$ serta nilai $e_2 = \sqrt{(1 - 0,735)} = 0,515$. Besarnya dampak langsung yaitu 0,504 (*standardized*), sedangkan besarnya dampak tak langsung perlu dihitung dengan mengalikan koefisien tak langsungnya, yakni $(0,847) \times (0,387) = 0,3278$ maupun jumlah dampak kedisiplinan ke kinerja karyawan $= 0,504 + (0,847) \times (0,387) = 0,8318$. Dampak bentuk penerapan mediasi ditampilkan dengan melakukan pengujian tes sobel.

Uji Sobel



Sumber: Soper (2022)

Gambar 3. Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation Dr. Daniel Soper

Berdasarkan temuan yang diperlihatkan oleh gambar di atas. Didapatkan hasil perhitungan statistik sobel test adalah 3,772, dan jika diuji thitung $3,722 > t_{tabel} 1,985$ maka

dapat ditarik kesimpulan bahwa OCB secara tidak langsung dapat memediasi disiplin terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan

Dari pengujian yang telah dilakukan didapati bahwa dampak kedisiplinan (X) terhadap kualitas kinerja karyawan (Y) didapati nilai t_{hitung} yakni $5,053 > t_{Tabel}$ 1,985 serta nilai signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$ yang bermakna bahwa H_0 tidak diterima sedangkan H_a diterima. Sehingga bisa disimpulkan bahwa kedisiplinan (X) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Bermakna apabila karyawan memiliki kedisiplinan kerja, maka mereka akan selalu berusaha untuk mematuhi aturan ditetapkan oleh perusahaan dan itu akan membuat kinerja karyawan meningkat.

Hal tersebut selaras dengan penelitian Nur Aeni yang mengungkapkan bahwa kedisiplinan karyawan berpengaruh pada kualitas kinerja karyawan (Aeni dan Kuswanto 2021). Penelitian lain yang dilakukan Razak juga memaparkan dalam penelitiannya bahwa disiplin kerja memiliki dampak yang positif serta signifikan terhadap kinerja para karyawan, dalam riset tersebut dipaparkan bahwa kedisiplinan para karyawan ialah sebuah fungsi dalam aktivitas operatif manajemen sumber daya manusia yang paling penting, sebab sikap kedisiplinanyang semakin baik cenderung akan meningkatkan probabilitas prestasi dan kinerja para karyawan (Razak et al. 2018).

Pengaruh Kedisiplinan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dari pengujian yang sudah dilaksanakan bisa didapati bahwa pengaruh kedisiplinan (X) terhadap OCB (Z) diperoleh nilai t_{hitung} yaitu $15,536 > t_{Tabel}$ 1,985 dan nilai signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$ bermakna H_0 tak diterima serta H_a yang diterima. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa OCB dipengaruhi oleh disiplin (X). Hal ini ditunjukkan melalui disiplin waktu (karyawan datang sebelum jam kerja, karyawan istirahat sesuai jam istirahat, dan karyawan pulang sesuai jam pulang), disiplin dalam peraturan organisasi (karyawan berpakaian sesuai aturan, karyawan melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur yang ada), dan karyawan mematuhi semua aturan di tempat kerja, serta disiplin terhadap aturan perilaku di tempat kerja (karyawan bertanggung jawab atas semua pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan). Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kedisiplinan memiliki manfaat penting dalam hal meningkatkan OCB karyawan. Manfaat tersebut antara lain meningkatkan kepatuhan karyawan terhadap segala peraturan yang berlaku dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk bekerja di PT Perkebunan Nusantara XII yang berlokasi di kota Surabaya.

Hasil tersebut berkesinambungan dengan riset yang telah dilakukan sebelumnya oleh Setiaji dan Lo yang mengatakan kedisiplinan mempunyai dampak pada OCB (Setiaji dan Lo 2020). Penelitian lain yang diteliti oleh Muttaqien juga menyatakan hal serupa, yakni kedisiplinan karyawan memiliki pengaruh pada OCB, menurut temuannya kedisiplinan para karyawan mempunyai manfaat penting guna menaikkan tingkat OCB karyawan, yakni

dengan meningkatkan kepatuhan karyawan terhadap seluruh aturan perusahaan yang berlaku dan juga rasa tanggung jawab untuk bekerja (Muttaqien 2021).

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Kerja Karyawan

Dampak OCB (Z) terhadap kinerja kerja para karyawan (Y) didapatkan nilai t_{hitung} yaitu $3,879 > t_{Tabel}$ 1,982 dan nilai signifikansi yaitu $0,000 < 0,05$ yang artinya H_0 tidak diterimasedangkan H_a diterima. Jadi bisa disimpulkan bahwa OCB(Z) secara langsung memilikidampak terhadap kinerja kerja para karyawan (Y). Hal ini terbukti dengan tingginya perilaku karyawan dalam membantu rekan kerjanya dan tentunya dapat meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi, di sisi lain perilaku berusaha melebihi apa yang diharapkan perusahaan masih rendah namun variabelnya perilaku organisasi kewarganegaraan masih memiliki pengaruh terhadap kinerja kerja para karyawan.

Hal tersebut selaras dengan riset yang dilakukan oleh Marindo Berdiyana, Dewie Tri Wijayati Wardoyo dan Andre Dwijanto Witjaksono, yang dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa perilaku kewargaan organisasional (OCB) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan $0,000 > 0,05$, yang berarti bahwa dengan meningkatnya OCB karyawan, maka akan meningkatkan kinerja mereka (Berdiyana, Wijayati, and Witjaksono 2022). Dalam penelitian itu juga menegaskan bahwa OCB adalah variabel penting yang harus diperhitungkan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan. Pada penelitian lain yang dilakukan Oktavia menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif antara OCB terhadap kinerja kerja para karyawan (Kadarningsih, Oktavia, and Ali 2020). Tingkat OCB karyawan yang kian tinggi maka kinerja karyawan di perusahaan juga meningkat. Lalu rujukan selanjutnya mendukung hasil penelitian pada penelitian ini ialah hasil penelitian yang dilakukan oleh Rizky yang mana pada penelitiannya ia memaparkan bahwa OCB dapat memiliki dampak signifikan dan positif akan kinerja para karyawan (Rizky, Sunaryo, and Salim 2021).

Pengaruh Kedisiplinan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja para karyawanmelalui peranan OCB diperoleh hasil perhitungan *sobel test* statistik adalah 3,772 dan apabila diuji maka, t_{hitung} 3,722 $>$ t_{Tabel} 1,985, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa secara tidak langsung OCB dapat menjadi mediasi kedisiplinanterhadap kinerja karyawan. Hal tersebut selaras dengan riset yang dilakukan oleh Junianto dan Suwitho yang memaparkan bahwa kedisiplinan para karyawan memiliki dampak pada kinerja para karyawan melalui OCB (Junianto & Suwitho, 2020). Studi lainnya seperti yang dilakukan oleh Setiaji dan Lo juga memiliki representasiakan adanya pengaruh antara kedisiplinan terhadap kinerja atau kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB, dalam studi tersebut dijelaskan bahwa karyawan yang memiliki kinerja lebih bagus biasanya cenderung memiliki tingkat kedisiplinan dan kepatuhan akan aturan perusahaan yang lebih tinggi (Setiaji & Lo, 2020).

KESIMPULAN

Bersumberkan pada hasil penelitian serta pembahasan yang sudah dijabarkan, maka bisa diintisarikan sebuah konklusi yakni kedisiplinan memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan, kedisiplinan berpengaruh positif terhadap OCB para karyawan, OCB berdampak positif terhadap kinerja para karyawan, kedisiplinan karyawan dimediasi dari penerapan sikap OCB yang mana dalam penerapan tersebut mempunyai dampak atau pengaruh pada kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII.

Penulis menyarankan agar perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan taraf kedisiplinan para karyawan, di samping itu perusahaan dapat menginisiasi apresiasi kepada para karyawan yang telah mencurahkan kontribusi kinerja baik mereka, maupun kepada setiap karyawan yang mempunyai sikap OCB yang lebih dominan, dengan demikian karyawan bisa lebih bersemangat guna menyelenggarakan perihal konstruktif yang sama. Selain itu, pengadaan aktivitas hiburan di luar waktu kerja seperti *outbond* setiap tahun untuk karyawan dapat digalakkan guna memberikan semangat segar yang baru, yang mana perihal itu pula bisa sebagai sebuah faktor penurun stres karyawan akan tekanan kerja. Meningkatkan dan menjaga kualitas OCB, yang dalam hal ini juga meningkatkan kinerja individu karyawan. Hal ini memungkinkan setiap karyawan PT Perkebunan Nusantara XII untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai ide untuk meningkatkan kinerja dan kualitas kerja, menciptakan rasa saling menghormati, mendukung dan kooperatif. Meningkatkan kerja sama tim dan menambah beban kerja personel PT Perkebunan Nusantara XII.

Bagi peneliti berikutnya, diharapkan mampu melanjutkan penelitian ini melalui mengkaji yang mendalam mengenai kesimpulan dalam penelitian ini. Bagi peneliti berikutnya diharapkan guna mengkaji variabel lain yang bisa mempengaruhi variabel kinerja karyawan. adapun contoh variabel yang dapat digunakan adalah *work engagement*, motivasi kerja, dan *work life balance*.

DAFTAR PUSTAKA

- Aeni, Nur, and Heri Gatot Kuswanto. 2021. "The Influence of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance." *International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*, 20–24. <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v1i2.352>.
- Ainurrohmah, Fitri, and Rini Handayani. 2020. "The Influence of Motivation, Learning Discipline, Teacher Competence, and Parental Support on Academic Achievement of Students (Study on Gama English Course Sukoharjo)." *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)* 4 (4): 1320–32. <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR/article/view/1626>.
- Alshaabani, Ayman, Farheen Naz, Róbert Magda, and Ildikó Rudnák. 2021. "Impact of Perceived Organizational Support on OCB in the Time of COVID-19 Pandemic in Hungary." *Sustainability (Switzerland)* 13 (14). <https://doi.org/10.3390/su13147800>.
- Astuti, Eni Puji, and Nur Amalah. 2020. "Effect of Work Discipline on Employee Performance in the Office of Public Appraisal Services Herly, Ariawan and Partners."

- PINISI Discretion Review* 1 (2): 39. <https://doi.org/10.26858/pdr.v1i2.12763>.
- Basu, Eeman, Rabindra Kumar Pradhan, and Hare Ram Tewari. 2017. "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance in Indian Healthcare Industries." *International Journal of Productivity and Performance Management* 66 (6): 780–96. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0048>.
- Berdiyana, Marindo, Dewie Tri Wijayati, and Andre Dwijanto Witjaksono. 2022. "The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance." *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* 9 (6): 314–24. <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v9i6.3899>.
- Bies, Robert J., and Dennis W. Organ. 1989. "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome." *The Academy of Management Review* 14 (2): 294. <https://doi.org/10.2307/258426>.
- Chelliah, John, and Pitsis Tyrone. 2010. "Power Sharing in Progressive Discipline: New Rules of Engagement Arising from an Australian Perspective." *Contemporary Management Research* 6 (2): 91–110. <https://doi.org/10.7903/cmr.2600>.
- Dewi, Desilia Purnama, and Harjoyo. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edited by Edi Junaedi. *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*. Tangerang Selatan: Unpam Press.
- Edison, E., Y. Anwar, and I. Komariah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25 (Edisi 9)*. Semarang, Universitas Diponegoro. 9th ed. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hamali, Arif Yusuf, and M M SS. 2018. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Ketiga*. CAPS (Center for Academic Publishing Service). Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publisher Service).
- Iskamto, Dedi, Aripem Yapentra, Putra Budi Ansori, and Mohamad Jupri. 2020. "Effect of Working Discipline Toward Performance: An Empirical Investigation." *KnE Social Sciences*, no. July (July). <https://doi.org/10.18502/kss.v4i9.7347>.
- Jaya, I. K. N. A., Dewi, I. A. U., & Mahendra, G. S. (2022). Implementation of Wireshark Application in Data Security Analysis on LMS Website. *Journal of Computer Networks, Architecture and High Performance Computing*, 4(1), 79-86. <https://doi.org/10.47709/cnahpc.v4i1.1345>
- Jaya, Nenet Natasudian. 2015. "Meningkatkan Perilaku Ekstra Peran Karyawan." *GaneC Swara* 9 (1): 163–66. <http://ejournal.iainkendari.ac.id/shautut-tarbiyah/article/view/921>.
- Junianto, D, and S Suwitho. 2020. "The Effect of Work Discipline and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour and Employee Performance." *1st International Conference of ...*, 325–35.
- Kadarningsih, Ana, Vicky Oktavia, and Amjad Ali. 2020. "The Role of OCB as a Mediator in Improving Employees Performance." *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 5 (2): 123–34. <https://doi.org/10.23917/benefit.v5i2.11087>.
- Lileikyté, Kotryna, and Alexandra Widmark. 2022. "The Effects of Remote Work on Organizational Hierarchy and Leadership Style."
- Muttaqien, Fauzan. 2021. "Organizational Culture, Discipline and Work Motivation to Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Employees." *JURNAL TERAPAN MANAJEMEN DAN BISNIS* 7 (1): 24. <https://doi.org/10.26737/jtmb.v7i1.2326>.
- Naway, Fory Armin. 2018. *Organizational Citizenship Behavior Dalam Kinerja Organisasi*.

- Edited by Abdul Rahmat. *Zahir Publishing*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Nugrohadi, Ign A Wirawan, Nurmingsih, and Pujiwati. 2019. "The Effect Of Work Discipline And Organizational Culture On Employee Performance In Type D General Hospitals In Dki Jakarta (Study At Type D General Hospital In East Jakarta)." *International Respati Health Conference*, 1–13.
- Nurmansyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Untuk Meraih Keunggulan*. Pekanbaru: Unilak Press.
- Organ, Dennis, Philip Podsakoff, and Scott MacKenzie. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>.
- PT Perkebunan Nusantara XII, and Yosa Maulana. 2022. "Siwi Peni, Bangun Komunikasi Dan Self Leadership Karyawan." PT Perkebunan Nusantara XII. 2022. <https://ptpn12.com/2022/06/05/siwi-peni-bangun-komunikasi-dan-self-leadership-karyawan/>.
- Razak, Abdul, Sarpan Sarpan, Ramlan Ramlan, Jakarta Indonesia, and Bupati Mamasa Sulawesi Barat Indonesia. 2018. "Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar." *International Review of Management and Marketing* 8 (6): 67–71. <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/7167>.
- Rizky, Syahrul Nur, Hadi Sunaryo, and Agus Salim. 2021. "Organizational Culture, Motivation and Organizational Citizenship Behavior Effect on Employee Performance." *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)* 5 (1): 3565–76.
- Samsuddin, Harun. 2018. *Kinerja Karyawan*. Palembang: Indomedia Pustaka.
- Satwika, Pratista Arya, and Fathul Himam. 2014. "Kinerja Karyawan Berdasarkan Keterbukaan Terhadap Pengalaman, Organizational Citizenship Behavior Dan Budaya Organisasi." *Jurnal Psikologi* 41 (2): 205. <https://doi.org/10.22146/jpsi.6950>.
- Setiaji, Pratama Rama, and Singmin Johannes Lo. 2020. "The Effects of Employees Work Stress and Work Discipline on the Performance of Employees Mediated By Organizational Citizenship Behaviour (OCB)." *Dinasti International Journal of Digital Business Management* 1 (3): 315–27. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i3.218>.
- Shaheen, Musarrat, Ritu Gupta, and Y.L.N Kumar. 2016. "Exploring Dimensions of Teachers' OCB from Stakeholder's Perspective: A Study in India." *The Qualitative Report* 21 (6): 1095–1117. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2016.2357>.
- Smith, C. Ann, Dennis W. Organ, and Janet P. Near. 1983. "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents." *Journal of Applied Psychology* 68 (4): 653–63. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>.
- Soper, D.S. 2022. "Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation [Software]." <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31>.
- Surajiyo, Surajiyo, Suwarno Suwarno, Indrawati Mara Kesuma, and Tri Gustiherawati. 2021. "The Effect of Work Discipline on Employees Performance with Motivation as a Moderating Variables in the Inspectorate Office of Musi Rawas District." *International Journal of Community Service & Engagement* 2 (1): 1–12. <https://doi.org/10.47747/ijcse.v2i1.189>.
- Suryana, Achmad, I Wayan Rusastra, Tahlim Sudaryanto, and Sahat M. Pasaribu. 2020. *Dampak Pandemi Covid-19: Perspektif Adaptasi Dan Resiliensi Sosial Ekonomi*

Pertanian. Edited by Achmad Suryana, I Wayan Rusastra, Tahlim Sudaryanto, and Sahat M. Pasaribu. Jakarta: IAARD PRESS.

Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Widyaningrum, Mahmudah Enny, and Endang Siswati. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edited by M.M. Dr. Muslichah Erma W., SE. Surabaya: Ubhara Manajemen Press.