

**EFEK MEDIASI MODERASI DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA PERUSAHAAN JASA PENGIRIMAN XYZ DI JAKARTA**

**Yustinus Yuniarto, Vina Apriyana, Michael Christian, Suryo Wibowo, Sunarno Sunarno**  
Universitas Bunda Mulia, Institut Bio Scientia Internasional Indonesia, Universitas Persada Indonesia YAI

ARTICLE INFO

**Keywords:** *Employee performance, training, development, discipline*

**Kata Kunci:** Kinerja karyawan, pelatihan, pengembangan, kedisiplinan

Corresponding author:

**Michael Christian**  
michaelchristianid@gmail.com

**Abstract.** *The logistics service industry, especially courier services or delivery of goods, is increasingly attractive as the number of players in this business continues to grow. Organizations are trying to increase the distribution of agent points to reach more users of freight forwarding services. In this regard, the readiness of the organization in preparing human resources who are ready to work must be planned. Recruitment, training, or training strategies to career path opportunities must be designed as accurately and as attractively as possible to support optimal employee performance to support the success of organizational performance. This study aims to analyze the determinants of employee performance at the courier service company PT XYZ in Jakarta by using work discipline as a mediator and moderator variable. This quantitative research uses structural modeling with a Partial Least Square approach. To analyze the data, this study used SMART PLS 3.0. The sample of this research is the employees of PT XYZ, totalling 59 people based on the criteria that have been determined in this study. The results of this study explain that on the mediating effect, work discipline acts as a mediator of employee career development on employee performance but does not mediate training programs provided by employees in shaping employee performance.*

**Abstrak.** Industri jasa logistik khususnya jasa kurir atau pengiriman barang semakin menarik seiring dengan terus bertambahnya pemain pada bisnis ini. Organisasi berusaha meningkatkan sebaran-sebaran titik agen untuk menjangkau lebih banyak pengguna jasa pengiriman barang. Berkaitan dengan hal ini, kesiapan organisasi dalam menyiapkan sumber daya manusia yang siap kerja harus direncanakan. Strategi perekrutan, *training* atau pelatihan sampai kepada kesempatan jenjang karir harus didesain setepat dan semenarik mungkin untuk menunjang kinerja karyawan yang optimal guna mendukung keberhasilan kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis determinan kinerja karyawan di perusahaan jasa kurir PT XYZ di Jakarta dengan menggunakan variabel *work discipline* sebagai pemediasi dan pemoderasi. Penelitian kuantitatif ini menggunakan pemodelan struktural dengan pendekatan Partial Least Square. Untuk menganalisis data, penelitian ini menggunakan SMART PLS 3.0. Sampel penelitian ini yaitu karyawan PT XYZ yang berjumlah 59 orang yang didasarkan pada kriteria yang telah ditentukan pada penelitian ini. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pada efek mediasi, *work discipline* berperan sebagai pemediasi *career development* karyawan terhadap kinerja karyawan namun tidak memediasi program pelatihan yang diberikan karyawan dalam membentuk kinerja karyawan.

## PENDAHULUAN

Persaingan bisnis di sektor logistik khususnya jasa kurir atau pengiriman barang di Indonesia semakin dinamis. Pengguna jasa semakin memiliki pilihan jasa pengiriman seiring dengan semakin bertambahnya pemain bisnis pada sektor ini. Menurut data survey *Top Brand Index* (TBI) pada tahun 2020, 5 jasa kurir teratas menurut masyarakat yaitu JNE (TBI=27,3%), J&T (TBI=21,3%), Tiki (TBI=10,8%), Pos Indonesia (TBI=7,7%) dan DHL (TBI=4,1%) (Frontier Group, 2020). TBI sendiri didasarkan pada 3 indikator yaitu *top of mind share*, *top of market share* dan *top of commitment share*. Seiring dengan bertambahnya pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia, peranan jasa kurir menjadi semakin penting dalam hal pengiriman barang. Hal ini juga yang dilihat sebagai peluang bisnis besar oleh pemain-pemain baru seperti Ninja Express atau SiCepat. Ninja Express misalnya sebagai pemain baru, perusahaan jasa kurir ini menargetkan 1.900 titik agen di tahun 2021. Jumlah ini akan meningkat 2 kali lipat dari periode tahun sebelumnya (Puspa, 2021).

Dalam kaitannya dengan strategi organisasi, data tersebut menjelaskan bahwa organisasi telah menyiapkan serangkaian strategi untuk mendukung ketercapaian target organisasi, salah satunya adalah pada aspek kesiapan sumber daya manusia di organisasi tersebut. Dengan kata lain, kesiapan karyawan akan menentukan dukungan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menambah titik-titik agen misalnya, organisasi merekrut karyawan yang kemudian akan diberikan pelatihan atau *training* yang berhubungan dengan keahlian karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Selain *training* untuk meningkatkan kemampuan karyawan, penyampaian informasi mengenai standar dan aturan kerja juga harus disampaikan agar kedisiplinan kerja bisa terbentuk. Kedisiplinan kerja juga akan mendukung ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini dapat mendukung keberhasilan capaian target organisasi. Namun demikian, karyawan juga harus diinformasikan mengenai kesempatan untuk berkembang di organisasi tersebut secara karir di masa depan. Hal ini dapat menjadi salah satu motivasi karyawan untuk memberikan kinerja yang optimal.

Penelitian ini memiliki kontribusi aspek kebaruan dalam hal penggunaan variabel work discipline sebagai variabel pemediasi dan pemoderasi. Hal ini menjadi menarik karena kebanyakan penelitian hanya menggunakan faktor ini sebagai faktor mediasi saja atau moderasi saja. Namun pada penelitian ini diajukan sebagai 2 peran (mediasi dan moderasi) pada model penelitian. Hal ini juga didasarkan pada kondisi yang ada saat penelitian ini dilakukan dimana pandemi COVID-19 masih berlangsung. Kondisi ini memberikan dampak yang begitu besar bagi industri usaha (Cahya & Christian, 2020; Christian et al., 2021; Christian, Purwanto, & Wibowo, 2020; Santoso & Christian, 2021) termasuk juga pada sektor jasa kurir atau pengiriman barang. Jenis pekerjaan yang kebanyakan dilakukan di tempat kerja secara, harus disesuaikan dengan metode bekerja dari tempat masing-masing (*work from home*). Di samping itu juga kondisi organisasi yang sangat bergantung pada permintaan pengguna jasa dalam menggunakan jasa pengiriman juga terkena dampak. Kesiapan ini tidak hanya bergantung pada organisasi secara bisnis saja, namun juga harus didukung oleh kesiapan karyawan pada organisasi tersebut untuk tetap dapat memberikan kinerja yang optimal dalam kondisi apapun.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beragam faktor baik yang dibentuk dari dalam diri karyawan itu sendiri (motivasi, kesejahteraan hidup, keinginan untuk pengembangan karir) maupun yang dibentuk oleh faktor eksternal seperti lingkungan kerja ataupun budaya organisasi, Menurut Okoli, Okoli, & Nuel-Okoli (2020) kinerja karyawan mencerminkan 2 bagian yaitu komitmen karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Kajian-kajian literasi sampai saat ini masih banyak yang berupaya untuk menjelaskan mengenai faktor-faktor pembentuk kinerja karyawan

pada suatu organisasi. Dalam kaitannya dengan hal ini, organisasi tidak terlepas dari peranannya terhadap serangkaian rencana pengembangan karir para karyawannya. Satu diantara beragam metode yang didesain organisasi untuk kinerja karyawan yang lebih optimal yaitu dengan membuat serangkaian pelatihan yang berhubungan dengan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Supriatna & Sutisna (2016), *training* pada suatu organisasi dapat diukur dari 5 hal yaitu kebutuhan akan pelatihan, tujuan diselenggarakannya pelatihan itu sendiri, materi yang diberikan pada saat pelatihan, metode yang digunakan saat pelatihan dan evaluasi setelah pelatihan. *Training* yang didesain organisasi dapat membentuk pengaruh terhadap kinerja karyawan (Mukminin, Semmaila, & Ramlawati, 2020). Pengembangan karyawan pada suatu organisasi dapat mencakup kemampuan, *skill* ataupun sikap karyawan yang didesain dengan tepat (Busono, 2016). Hal ini mengacu juga pada kompetensi yang dimiliki oleh para karyawan. Kompetensi karyawan yang berperan penting dalam membentuk kinerja karyawan menjelaskan kriteria atau syarat yang harus dimiliki oleh karyawan untuk mengisi suatu posisi tertentu (Sabuhari, Sudiro, Irawanto, & Rahayu, 2020). Saleem & Amin (2013) menyatakan bahwa semakin terbentuknya pengembangan karir karyawan dapat membentuk kinerja yang baik dari karyawan itu sendiri.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis-hipotesis (H) sebagai berikut:

- H1:** *Training* berpengaruh terhadap *work performance* karyawan PT XYZ di Jakarta
- H2:** *Training* berpengaruh terhadap *work discipline* karyawan PT XYZ di Jakarta
- H3:** *Development* berpengaruh terhadap *work performance* karyawan PT XYZ di Jakarta
- H4:** *Development* berpengaruh terhadap *work discipline* karyawan PT XYZ di Jakarta

Hal selanjutnya yang dapat membentuk kinerja karyawan yang optimal yaitu dari pola kerja karyawan, khususnya mengenai kedisiplinan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Kedisiplinan kerja dapat memberikan dampak terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi (Mangkunegara & Waris, 2015). Menurut Azzahra, Ayuningtias, Anggadwita, & Nurbaiti (2019), kedisiplinan dalam bekerja dalam suatu organisasi merupakan bentuk kesadaran karyawan untuk mematuhi peraturan yang berlaku di tempat tersebut yang mencakup waktu kerja dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

Berdasarkan penjelasan-penjelasan tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis-hipotesis (H) sebagai berikut:

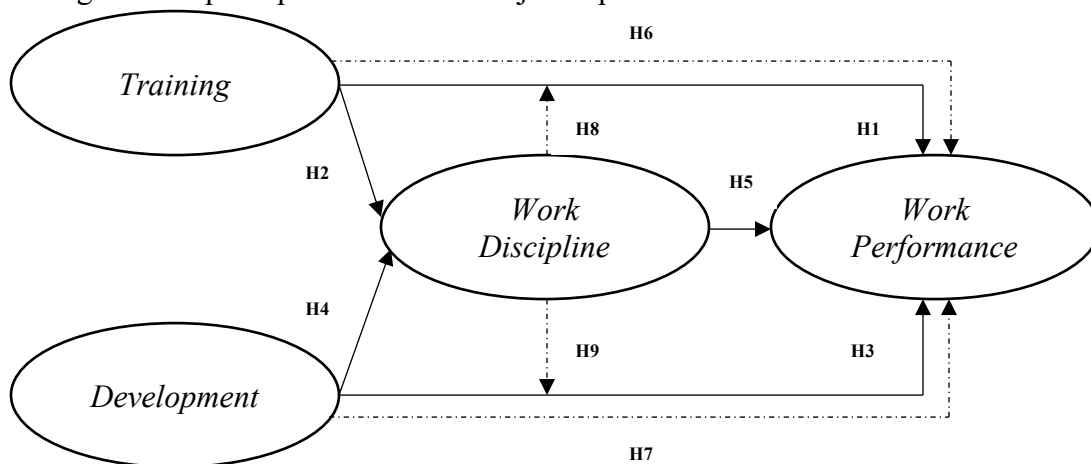
- H5:** *Work discipline* berpengaruh terhadap *work performance* karyawan PT XYZ di Jakarta

*Work discipline* pada prakteknya juga dapat berperan sebagai pemediasi pengembangan karir karyawan terhadap kinerja yang dihasilkan karyawan tersebut walaupun tidak didasarkan pada rekam jejak pelatihan yang pernah diikuti karyawan tersebut (Sulaefi, 2017). Dalam kaitannya dengan peranan *work discipline* sebagai pemoderasi hubungan terhadap faktor-faktor lainnya, Dewi (2020) menyatakan bahwa *work discipline* tidak memoderasi hubungan antara motivasi karyawan di tempat kerja terhadap kinerja yang dihasilkannya. Namun di sisi lain, *work discipline* dapat dimoderasi oleh kepuasan kerja karyawan yang membentuk kinerja karyawan (Tobing, 2017).

Berdasarkan penjelasan-penjelasan tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis-hipotesis (H) sebagai berikut:

- H6:** *Work discipline* memediasi hubungan *training* terhadap *work performance* karyawan PT XYZ di Jakarta
- H7:** *Work discipline* memediasi hubungan *development* terhadap *work performance* karyawan PT XYZ di Jakarta
- H8:** *Work discipline* memoderasi hubungan *training* terhadap *work performance* karyawan PT XYZ di Jakarta
- H9:** *Work discipline* memoderasi hubungan *development* terhadap *work performance* karyawan PT XYZ di Jakarta

Berdasarkan dari penjelasan-penjelasan keterhubungan antar variabel di atas, maka rerangka konseptual penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 1 berikut:



**Gambar 1.** Rerangka Konseptual  
Sumber: Peneliti

## METODE PENELITIAN

### Pengukuran Variabel Penelitian

*Training* pada penelitian ini dijelaskan bentuk program edukasi yang terkait dengan pengembangan kemampuan atau kompetensi para karyawan yang diberikan organisasi. Dalam melakukan pengukuran variabel *training*, penelitian ini melakukan adaptasi pengukuran konsep dari Mangkunegara (2013). Penelitian ini menggunakan pengukuran dengan 6 indikator yaitu tersedianya instruktur atau narasumber yang kompetensi pada bidang yang dibawakan (*training1*), adanya motivasi atau semangat untuk mengikuti pelatihan dari para karyawan (*training2*), materi pelatihan yang diberikan sesuai dengan karakter dan kemampuan para karyawan (*training3*), ketepatan metode pelatihan yang diberikan (*training4*), kejelasan tujuan pelatihan dengan program peningkatan kemampuan/komptensi para karyawan (*training5*), dan kesesuaian durasi pelatihan (*training6*).

*Development* dalam penelitian ini dijelaskan sebagai suatu proses meningkatkan kapasitas kemampuan atau kompetensi para karyawan dalam upaya perencanaan karir di waktu yang akan datang. Pengukuran variabel *development* menggunakan adaptasi dari Mangkunegara (2013) dan

Zainal & Sagala (2011). Terdapat 15 indikator yang digunakan pada penelitian ini yaitu ketepatan metode pelatihan yang diberikan (*development1*), pemahaman yang cukup atas pekerjaan yang dilakukan karyawan, (*development2*), adanya program rotasi sebagai program kemajuan (*development3*), tersedianya bentuk program *coaching/counselling* (*development4*), adanya prestasi kerja (*development5*), adanya kesempatan bekerja sama dengan pihak lain (*development6*), memiliki jaringan kerja (*development7*), adanya kebebasan untuk menentukan keputusan untuk berpindah/mengundurkan diri (*development8*), memiliki bentuk loyalitas kepada organisasi (*development9*), adanya atau tersedianya pembimbing atau mentor dalam pekerjaan (*development10*), memiliki peran yang penting dalam pekerjaan yang dilakukan (*development11*), memiliki kesempatan untuk bertumbuh (*development12*), dan diberikan kesempatan atau pengalaman untuk menyelesaikan pekerjaan dalam skala tertentu (*development13*).

*Work discipline* pada penelitian ini dijelaskan sebagai suatu bentuk standar pengendalian para karyawan dalam melakukan pekerjaan dalam suatu organisasi. Pengukuran variabel *work discipline* ini mengadaptasi pendekatan dari Zainal, Ramly, Mutis, & Arafah (2014) yang terdiri dari 5 indikator yaitu kepatuhan terhadap kehadiran kerja (*discipline1*), mengikuti aturan kerja yang berlaku (*discipline2*), mematuhi standar kerja yang ditentukan (*discipline3*), memiliki kesadaran akan kewaspadaan dalam melakukan pekerjaan (*discipline4*), menggunakan etika yang berlaku dalam melakukan pekerjaan (*discipline5*).

*Work performance* pada penelitian ini dijelaskan sebagai suatu kinerja yang dihasilkan para karyawan dalam suatu periode atas pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan. Variabel *work performance* pada penelitian ini diukur dengan menggunakan 6 indikator yang diadaptasi dari Bernardin & Russell (2013). Indikator-indikator yang dimaksud tersebut yaitu kualitas kerja yang dilakukan oleh para karyawan (*performancel*), kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan (*performance2*), aspek efektivitas biaya dalam melakukan pekerjaan (*performance3*), perlunya pengawasan dalam melakukan pekerjaan (*performance4*), terbentuk hubungan rekan kerja dalam melakukan pekerjaan (*performance5*), memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik (*performance6*).

### Sampel dan Pengumpulan Data

Sampel pada penelitian ini merupakan karyawan PT. XYZ yang berlokasi di Jakarta Selatan. Perusahaan XYZ ini merupakan perusahaan jasa ekspedisi yang baru beroperasi di Indonesia. Dalam menentukan ukuran sampel, penelitian ini menentukan kriteria yaitu karyawan yang dilibatkan hanya pada 3 area yaitu penjualan, *human resource* dan *commercial*. Selain itu, sampel pada penelitian ini juga yaitu karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan mulai dari Sekolah Menengah Atas (SMA) sampai dengan Magister (S2). Pengumpulan data melalui kuesioner dilakukan di masa pandemic. Seperti yang diketahui, bahwa pada periode ini aktivitas perusahaan memiliki keterbatasan termasuk pada jumlah karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini memutuskan untuk menggunakan semua kuesioner yang diterima setelah dilakukan penyaringan sesuai dengan kriteria yang telah dijelaskan. Dari 70 kuesioner yang diterima kembali, sebanyak 59 kuesioner (84,28%) yang layak digunakan. Kuesioner penelitian ini sendiri didesain dengan menggunakan pernyataan-pernyataan yang dibentuk dari indikator-indikator yang telah dibahas pada pengukuran variabel penelitian. Ukuran penilaian pernyataan-pernyataan kuesioner menggunakan skala *likert* 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju).

## Teknik Analisis

Metode kuantitatif digunakan pada penelitian ini. Selain data deskriptif mengenai responden yang dilibatkan pada penelitian ini, dalam menganalisis data, penelitian ini menggunakan analisis pada *Structural Equation Modeling* dengan *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan alat analisis yaitu SMART PLS 3.0. Alat analisis ini dapat digunakan untuk ukuran sampel yang tidak besar (Benitez, Henseler, Castillo, & Schuberth, 2020; Willaby, Costa, Burns, MacCann, & Roberts, 2015). Penelitian ini juga melakukan pengujian untuk membuktikan reliabilitas dan validitas data. Analisis berikutnya pada penelitian ini yaitu uji hipotesis dan koefisien determinasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 menunjukkan profil responden pada penelitian ini. Dari sisi usia, responden penelitian ini didominasi karyawan dengan kelompok usia muda yaitu karyawan dengan kelompok usia 20-25 tahun dan kelompok usia 26-30 tahun. Selanjutnya pada data lama bekerja, responden pada penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja dengan masa bekerja 1 sampai dengan kurang dari 2 tahun memiliki jumlah yang sama dengan karyawan dengan masa bekerja 2 sampai dengan 4 tahun. Sementara itu, dari latar belakang karyawan, responden penelitian ini terdiri didominasi oleh karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan Sarjana atau S1.

**Tabel 1.** Profil Responden

Profil	Jumlah (orang)	Persentase (%)
<b>Usia</b>		
20-25 tahun	23	38,98
26-30 tahun	22	37,29
31-35 tahun	12	20,34
>35 tahun	2	3,39
<b>Masa bekerja</b>		
Kurang dari 1 tahun	13	22,03
1 s/d <2 tahun	22	37,29
2-4 tahun	22	37,29
≥5 tahun	2	3,39
<b>Latar belakang pendidikan</b>		
SMA		
D3	12	20,34
S1	5	8,47
S2	39	66,10
	3	5,08

Sumber: Olahan data, 2021; n=59

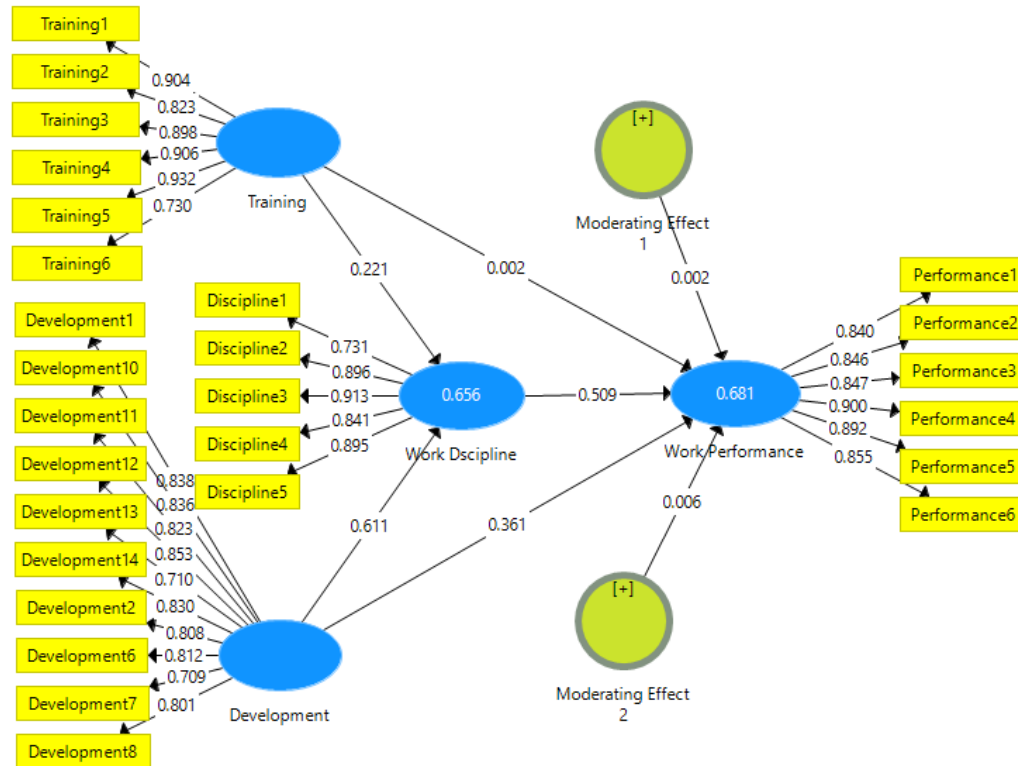
Uji reliabilitas dan validitas pada penelitian ini menggunakan ketentuan hasil pada *Cronbach's Alpha* > 0,7 dan *Composite Reliability* > 0,7 dan *Average Variance Extracted* > 0,5 dan *Outer Loading* > 0,7 (Barati, Taheri-Kharamah, Farghadani, & Rásky, 2019; Memon & Rahman, 2014).

**Tabel 2. PLS-Algorithm**

Variabel	CA	CR	AVE
Training	0,934	0,948	0,754
Development	0,938	0,948	0,646
Work Discipline	0,909	0,933	0,735
Work Performance	0,932	0,946	0,746

\*CA=Cronbach's alpha (>0,7); CR=Composite Reliability (>0,7); AVE=Average Variance Extracted (>0,5)

Sumber: Olahan data, 2021; n=59



Gambar 2. Outer Loading

Tabel 2 *PLS-Algorithm* menunjukkan bahwa CA pada semua variabel menunjukkan angka >0,7 (*training*=0,934; *development*=0,938; *work discipline*=0,909; *work performance*=0,932). Berikutnya hasil CR semua variabel juga menunjukkan hasil >0,7 (*training*=0,948; *development*=0,948; *work discipline*=0,933; *work performance*=0,946). Berdasarkan hasil CA dan CR maka dapat dinyatakan bahwa semua variabel pada penelitian ini sudah memenuhi standar reliabilitas. Selanjutnya, hasil AVE pada tabel 2 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki hasil >0,5 (*training*=0,754; *development*=0,646; *work discipline*=0,735; *work performance*=0,746). Hasil *outer loading* pada semua *item* pada variabel-variabel penelitian ini (Gambar 2) juga menunjukkan hasil >0,7. Berdasarkan hasil ini dapat dijelaskan bahwa semua variabel juga telah memenuhi kriteria validitas.

**Tabel 3.** Uji Hipotesis

<i>Path</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>P Values</i>	<b>Hasil</b>
<b>Efek Langsung</b>			
<i>Training → Work Performance</i>	0,174	0,992	H1 ditolak
<i>Training → Work Discipline</i>	0,176	0,210	H2 ditolak
<i>Development → Work Performance</i>	0,200	0,071	H3 ditolak
<i>Development → Work Discipline</i>	0,165	0,000	H4 diterima
<i>Work Discipline → Work Performance</i>	0,174	0,004	H5 diterima
<b>Efek Mediasi</b>			
<i>Training → Work Discipline → Work Performance</i>	0,102	0,270	H6 ditolak
<i>Development → Work Discipline → Work Performance</i>	0,138	0,024	H7 diterima
<b>Efek Moderasi</b>			
<i>Work Discipline: Training → Work Performance</i>	0,194	0,993	H8 ditolak
<i>Work Discipline: Development → Work Performance</i>	0,174	0,974	H9 ditolak

Sumber: Olahan data, 2021; n=59

Tabel 3 menunjukkan hasil uji hipotesis penelitian ini. Untuk menentukan hasil uji hipotesis, penelitian ini menggunakan hasil *p-value* dimana  $p\text{-value} < 0,05$  maka hipotesis dinyatakan diterima (Ali, Hilman, & Gorondutse, 2020). Berdasarkan tabel tersebut, jalur *training → work performance* menunjukkan hasil *p-value* 0,992 sehingga hasil ini menjelaskan bahwa *training* tidak berpengaruh terhadap *work performance* atau H1 ditolak. Berikutnya jalur *training → work discipline* menunjukkan hasil *p-value* 0,210 sehingga hasil ini menjelaskan bahwa *training* tidak berpengaruh terhadap *work discipline* atau dengan kata lain H2 ditolak. Jalur *development → work performance* menunjukkan hasil *p-value* 0,071 sehingga hasil ini menjelaskan bahwa *development* tidak berpengaruh terhadap *work performance* atau H3 ditolak. Berikutnya jalur *development → work discipline* menunjukkan hasil *p-value* 0,000 sehingga hasil ini menjelaskan bahwa *development* berpengaruh terhadap *work discipline* atau H4 diterima. Pada jalur *work discipline → work performance* menunjukkan hasil *p-value* 0,004 sehingga hasil ini menjelaskan bahwa *work discipline* berpengaruh terhadap *work performance* atau dengan kata lain H5 diterima.

Hasil lainnya menunjukkan efek tidak langsung dimana efek mediasi pada jalur *training → work discipline → work performance* menunjukkan hasil *p-value* 0,270 dimana hasil ini menjelaskan bahwa *work discipline* tidak memediasi pengaruh antara *training* terhadap *work performance* atau dengan kata lain H6 ditolak. Efek mediasi lainnya ditunjukkan pada jalur *development → work discipline → work performance* dimana *p-value* sebesar 0,024 yang mengartikan bahwa *work discipline* berhasil memediasi pengaruh antara *development* terhadap *work performance* atau dengan kata lain H7 diterima.

Pada efek moderasi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *work discipline* tidak memoderasi pengaruh antara *training* terhadap *work performance* berdasarkan hasil *p-value* 0,993. Hasil ini juga menjelaskan H8 ditolak. Efek moderasi berikutnya menunjukkan bahwa dengan hasil *p-value* 0,974 maka *work discipline* juga tidak memoderasi pengaruh antara *development* terhadap *work performance* atau dengan kata lain H9 ditolak.



**Tabel 4.** Koefisien Determinasi

Variabel	R Square
<i>Work Discipline</i>	0.656
<i>Work Performance</i>	0.681

Sumber: Olahan data, 2021; n=59

Berdasarkan tabel 4, koefisien determinasi menjelaskan bahwa variabel *training*, *development*, dan *work discipline* mewakili variabel-variabel dalam membentuk kinerja kerja atau *work performance* sebesar 68,1%. Sementara itu, *work discipline* berhasil dijelaskan oleh keterwakilan variabel *training* dan *development* sebesar 65,6%. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa *work discipline* tidak memediasi pengaruh *training* terhadap *work performance*. Hasil ini mendukung hasil penelitian Sulaefi (2017). Hal ini menjelaskan bahwa *work discipline* dalam penelitian ini tidak membentuk efek tidak langsung dalam kaitan karyawan mengikuti pelatihan dengan kinerja karyawan. Selain itu, hal ini juga dikuatkan dengan hasil penelitian ini yang didasarkan pada efek langsung dimana *training* juga tidak berpengaruh terhadap *work performance*. Hasil efek langsung ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Busono, 2016; Supriatna & Sutisna, 2016) yang justru menjelaskan bahwa *training* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan hasil efek langsung lainnya, penelitian ini mengungkapkan bahwa *training* tidak berpengaruh terhadap *work discipline* dimana hasil penelitian ini tidak sama mendukung hasil penelitian dari Bharata (2016). Namun di sisi lain, hal yang menarik justru ditunjukkan dari hasil efek langsung pada *work discipline* yang membentuk pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT XYZ pada penelitian ini. Hal-hal yang membentuk *work discipline* bagi karyawan PT XYZ yaitu kepatuhan dalam mengikuti standar dan aturan kerja (*discipline3* dan *discipline2*) sedangkan kehadiran kerja merupakan hal yang paling rendah yang membentuk *work discipline*. Hal ini sesuai dengan kondisi pandemi COVID-19 dimana organisasi akan memberlakukan kebijakan-kebijakan mengenai standar dan aturan kerja mengikuti kebijakan dari pemerintah. Kehadiran kerja di masa pandemic bagi sebagian besar karyawan dapat dilakukan secara daring dari tempat masing-masing (*work from home*).

Selanjutnya, penelitian ini juga menjelaskan bahwa *work discipline* memediasi pengaruh *discipline* terhadap *work performance*. Hasil ini mendukung hasil penelitian Sulaefi (2017). Hasil penelitian ini justru kontra dengan hasil efek langsung yang menjelaskan bahwa *development* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang berhasil menemukan adanya pengaruh antara program-program pengembangan karyawan terhadap kinerja para karyawan (Busono, 2016; Nasution, Mariatin, & Zahreni, 2018). Pada efek langsung lainnya, penelitian ini menjelaskan bahwa pada perusahaan jasa ekspedisi XYZ, *development* berpengaruh terhadap *work discipline*. Hal ini sesuai dengan dengan hasil penelitian (Sulaefi, 2017). Pada penelitian ini, variabel *development* dibentuk secara kuat oleh adanya kesempatan bagi karyawan untuk bertumbuh secara karir (*development12*). Selain itu aspek ketepatan metode training di tengah keberagaman area pekerjaan dan latar belakang pendidikan menjadi aspek berikutnya yang membentuk *development* karyawan pada PT XYZ.

Pada efek moderasi, hasil penelitian ini menjelaskan bahwa *work discipline* tidak memoderasi hubungan *training* dan *development* terhadap *work performance*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Dewi (2020) yang menjelaskan bahwa pada efek moderasi, *work discipline* tidak berperan sebagai pemoderasi faktor kekuatan karyawan (misalnya: motivasi) terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Padahal hasil pada efek langsung dalam penelitian lain menyatakan bahwa *work discipline* berpengaruh terhadap *work performance*. Hasil ini mendukung hasil penelitian (Azzahra et al., 2019; Maduningtias, 2018). Secara terpisah, penelitian ini juga

menjelaskan bahwa fakto-faktor pembentuk terkuat dari *training* menurut karyawan pada perusahaan ini yaitu adanya kejelasan tujuan dilakukannya atau diberikannya *training* kepada karyawan. Sedangkan karyawan tidak memperlmasalahkan durasi waktu dilaksanakannya suatu *training* oleh organisasi. Sementara itu, kinerja karyawan sangat ditentukan oleh aspek adanya pengawasan dari organisasi terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan. Hal ini salah satunya bertujuan untuk memberikan rasa aman bagi karyawan dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

## SIMPULAN

Penelitian ini menjelaskan bahwa *training* tidak memberikan pengaruh baik terhadap *work performance* maupun *work discipline* pada perusahaan jasa ekspedisi XYZ. Sementara itu *development* pada penelitian ini juga tidak berdampak pada *work performance*. Di sisi lain, *development* mampu membentuk pengaruh terhadap *work discipline* yang kemudian *work discipline* berpengaruh terhadap *work performance*. Pada efek tidak langsung, penelitian ini menjelaskan bahwa *work discipline* memediasi *development* terhadap *work performance* namun di sisi berbeda *work discipline* tidak memediasi *training* terhadap *work performance*. Pada efek moderasi, *work discipline* tidak membentuk efek moderasi baik pada pengaruh *training* terhadap *work performance* maupun pengaruh *development* terhadap *work performance*. Selanjutnya, *training* dan *development* mampu mewakili variabel-variabel untuk menjelaskan *work discipline* sebesar 65,6% sementara itu *training*, *development*, *work discipline* mampu menjelaskan *work performance* 68,1%. Bagi penelitian berikutnya, variabel-variabel lainnya seperti motivasi karyawan bekerja di masa pandemi atau kebijakan/aturan kerja dapat menjadi variabel-variabel lainnya yang dapat menjadi masukan pada penelitian berikutnya. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ukuran sampel yang relatif kecil mengingat keterbatasan ruang dan waktu dalam pengambilan data di masa pandemi. Penggunaan perbandingan antara sebelum masa pandemi, masa pandemi dan masa pemulihan setelah pandemi dapat menjadi pertimbangan masukan untuk penelitian-penelitian berikutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, G. A., Hilman, H., & Gorondutse, A. H. (2020). Effect of entrepreneurial orientation, market orientation and total quality management on performance Evidence from Saudi SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1503–1531. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0391>
- Azzahra, M., Ayuningtias, H. G., Anggadwita, G., & Nurbaiti, A. (2019). The Effect of Work Discipline on Employees' Performance of PT Wiratanu Persada Tama Jakarta. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(1), 136–144.
- Barati, M., Taheri-Kharameh, Z., Farghadani, Z., & Rásky, É. (2019). Validity and Reliability Evaluation of the Persian Version of the Heart Failure-Specific Health Literacy Scale. *International Journal of Community Based Nursing and Midwifery*, 7(3), 222–230. <https://doi.org/10.30476/IJCBNM.2019.44997>
- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schuberth, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management*, 57(103168), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.003>
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human resource management: an experiential*

- approach* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Bharata, A. (2016). The Influence of Compensation and Training Toward Work Discipline and Its Impact on the Employees' Performance in the Research Center of Science and Technology (PUSPIPTEK). *The Winners*, 17(1), 1–8. <https://doi.org/10.21512/tw.v17i1.1803>
- Busono, G. A. (2016). Pengaruh Sistem Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Persada Sawit Mas (PSM) Kecamatan Pampangan Kabupaten Ogan Komering Ilir. *MUQTASHID*, 1(1), 81–114.
- Cahya, K. O., & Christian, M. (2020). Determinan Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (Umkm) Alat Teknik di Pasar HWI Lindeteves Jakarta. *Jurnal Pengabdian Dan Kewirausahaan*, 4(2), 121–128. <https://doi.org/10.30813/jpk.v4i2.2330>
- Christian, M., Dewi, D., Rembulan, G. D., Indriyarti, E. R., Wibowo, S., & Yuniarto, Y. (2021). Business Performance Determinants of Salted Fish Distribution in Kapuk During the COVID-19. *Journal of Distribution Science*, 19(6), 29–39. <https://doi.org/10.15722/jds.19.6.202106.29>
- Christian, M., Purwanto, E., & Wibowo, S. (2020). Technostress Creators on Teaching Performance of Private Universities in Jakarta During Covid-19 Pandemic. *Technology Reports of Kansai University*, 62(6), 2799–2809.
- Dewi, M. Y. M. (2020). Efek Moderasi Disiplin Kerja Pada Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah VIII. *Journal of Applied Management Studies*, 1(2), 113–129.
- Frontier Group. (2020). Top Brand Fase 2 2020. Retrieved July 1, 2021, from Top Brand Award website: <https://www.topbrand-award.com/top-brand-index/>
- Karamoy, H., & Tulung, J. E. (2020). The Effect of Banking Risk on Indonesian Regional Development Bank. *Banks and Bank Systems*, 15(2), 130-137
- Maduningtias, L. (2018). The Effect of Working Discipline and Training on Employee Performance (at PT. Transkom Indonesia in Tangerang). *PINISI Discretion Review*, 1(2), 65–72. <https://doi.org/10.26858/pdr.v1i2.13046>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P., & Waris, A. (2015). Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company (Case Study in PT. Asuransi Bangun Askrida). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 1240–1251. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.165>
- Memon, A. H., & Rahman, I. A. (2014). SEM-PLS Analysis of Inhibiting Factors of Cost Performance for Large Construction Projects in Malaysia: Perspective of Clients and Consultants. *The Scientific World Journal*, 2014, 1–9. <https://doi.org/10.1155/2014/165158>
- Mojambo, G. A., Tulung, J. E., & Saerang, R. T. (2020). The Influence of Top Management Team (TMT) Characteristics Toward Indonesian Banks Financial Performance During the Digital Era (2014-2018). *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 7(1).
- Mukminin, A. A., Semmaila, B., & Ramlawati, R. (2020). Effect of Education and Training, work discipline and Organizational Culture on Employee Performance. *Point of View Research Management*, 1(3), 19–28.
- Nasution, F. N., Mariatin, E., & Zahreni, S. (2018). The Influence of Career Development and Organizational Culture on Employee Performance. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(1), 57–65. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i1.e109>
- Okoli, I. E., Okoli, D. I., & Nuel-Okoli, C. M. (2020). Reward Management Practices and

- Employee Performance of Public Universities in South-East, Nigeria. *European Journal of Business and Management Research*, 5(3), 1–9. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.3.321>
- Puspa, A. W. (2021). Ninja Xpress Bakal Layani 1.900 Titik pada Tahun Ini. Retrieved July 1, 2021, from [ekonomi.bisnis.com](http://ekonomi.bisnis.com) website: <https://ekonomi.bisnis.com/read/20210128/98/1349212/ninja-xpress-bakal-layani-1900-titik-pada-tahun-ini>
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The Effects of Human Resource Flexibility, Employee Competency, Organizational Culture Adaptation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Management Science Letters*, 10, 1777–1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Saleem, S., & Amin, S. (2013). The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance: An Empirical Study from Pakistani Academic Sector. *European Journal of Business and Management Research*, 5(5), 194–207.
- Santoso, G. G., & Christian, M. (2021). Mengukur Determinan Kinerja Usaha Kedai Kopi di Pantai Indah Kapuk (PIK) Jakarta di Masa Awal Pandemi COVID-19. *Jurnal Pengabdian Dan Kewirausahaan*, 5(2), 117–125. <https://doi.org/10.30813/jpk.v5i2.2986>
- Sulaefi, S. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 8–21. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v5i1.1212>
- Supriatna, A., & Sutisna, M. (2016). Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pdam Tirta Bumi Wibawa Kota Sukabumi). *Jurnal Bisnis Dan Investasi*, 2(3), 43–55. <https://doi.org/10.35313/jrbi.v2i3.92>
- Tobing, D. S. K. (2017). The Effect of Work Discipline, Work Satisfaction, and Work Motivation on Employee Performance at Department of Population and Civil Registration of Jember-Indonesia. *The 4th Sebelas Maret International Conference on Business, Economics and Social Sciences (SMICBES)*, 1–11. Retrieved from [http://repository.unej.ac.id/bitstream/handle/123456789/84044/F\\_EB\\_Makalah\\_Diana\\_The\\_Effect\\_of\\_Work\\_Discipline.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.unej.ac.id/bitstream/handle/123456789/84044/F_EB_Makalah_Diana_The_Effect_of_Work_Discipline.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Willaby, H. W., Costa, D. S. J., Burns, B. D., MacCann, C., & Roberts, R. D. (2015). Testing complex models with small sample sizes: A historical overview and empirical demonstration of what Partial Least Squares (PLS) can offer differential psychology. *Personality and Individual Differences*, 84, 73–78. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.09.008>
- Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Zainal, V. R., & Sagala, E. J. (2011). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik* (2nd ed.). Jakarta: Rajawali Press.