

# Pengaruh Pelatihan, Kompensasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai: Suatu Tinjauan Pustaka

Syarif Hidayat<sup>1\*</sup>, Janah Sojanah<sup>2</sup>, Rofi Rofaida<sup>3</sup>

correspondence: [shidayat690@gmail.com](mailto:shidayat690@gmail.com)

Program Studi Manajemen, Universitas Pendidikan Indonesia, Indonesia<sup>1\*,2,3</sup>

## Abstrak

Di antara banyaknya penelitian kuantitatif yang mengkaji pengaruh antar variabel pelatihan, kompensasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, penelitian ini memiliki urgensi untuk mengkaji lebih dalam dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika dan interaksi faktor-faktor tersebut dalam konteks yang lebih kompleks dan kontekstual. Dengan menggunakan metode kualitatif, data diperoleh melalui wawancara mendalam dan diskusi kelompok terfokus dengan pegawai dan manajer dari berbagai industri. Hasil penelitian menunjukkan adanya interaksi penting antara ketiga faktor ini dalam meningkatkan kinerja pegawai dan keberhasilan organisasi. Studi ini menyoroti perlunya strategi sumber daya manusia yang holistik untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara jangka panjang. Temuan ini memberikan wawasan praktis dalam merancang kebijakan yang mendukung pertumbuhan, motivasi, dan disiplin pegawai, serta menekankan pentingnya pendekatan seimbang untuk mempertahankan produktivitas organisasi.

**Kata Kunci:** *Disiplin kerja; Kinerja pegawai; Kompensasi; Pelatihan; Tinjauan pustaka*

 This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## Pendahuluan

Dalam lanskap organisasi yang kompetitif saat ini, peningkatan Kinerja Perusahaan tetap menjadi landasan kesuksesan yang berkelanjutan. Kinerja Perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor, dengan pelatihan, kompensasi, dan disiplin kerja sering dianggap sebagai pendorong utama. Pelatihan membekali karyawan dengan kompetensi yang diperlukan, kompensasi menumbuhkan motivasi dan kepuasan kerja, sementara disiplin memastikan kepatuhan yang konsisten terhadap standar dan tujuan organisasi (Darvishmotevali, 2020). Meskipun faktor-faktor ini sangat penting, banyak organisasi menghadapi tantangan dalam mencapai keseimbangan optimal di antara faktor-faktor tersebut, yang menyebabkan ketidakkonsistenan dalam Kinerja Perusahaan. Studi ini berupaya untuk mengeksplorasi dinamika ini secara kualitatif, mengungkap wawasan yang lebih dalam tentang bagaimana faktor-faktor ini berinteraksi dalam konteks tempat kerja (Obrenovic, 2020).

Keberhasilan suatu perusahaan dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat saat ini semakin bergantung tidak hanya pada kualitas produk atau layanan yang ditawarkannya tetapi juga pada kualitas sumber daya manusianya. Karyawan tidak lagi dilihat hanya sebagai pekerja yang melakukan tugas tetapi sebagai aset vital yang dapat secara signifikan memengaruhi keberhasilan dan pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan. Karena itu, bisnis harus fokus untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berprestasi tinggi yang dapat mendorong perusahaan maju di pasar yang sangat kompetitif (Swanson, 2020). Organisasi dengan karyawan yang produktif, inovatif, dan berkomitmen lebih siap menghadapi tantangan, meningkatkan proses, dan mengeksplorasi peluang baru. Sumber daya manusia kini menjadi kunci keberhasilan bisnis, sehingga perusahaan perlu memprioritaskan pengembangan dan pengelolaan tenaga kerja untuk pertumbuhan jangka panjang (Kumar, 2021).

Seiring dengan semakin ketatnya persaingan untuk mendapatkan talenta terbaik, perusahaan harus bekerja keras untuk menjadikan diri mereka sebagai pemberi kerja pilihan. Hal ini tidak hanya mencakup pemberian paket kompensasi yang kompetitif, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan, kepuasan, dan keterlibatan karyawan. Organisasi perlu mengadopsi strategi komprehensif yang berfokus pada pengembangan keterampilan karyawan, menumbuhkan rasa loyalitas dan motivasi, serta menciptakan peluang untuk kemajuan karier. Agar perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif, mereka perlu memastikan tenaga kerja mereka terus berkembang dan beradaptasi dengan tuntutan pasar yang terus berubah. Dalam hal ini, peningkatan kinerja karyawan tidak hanya menjadi tujuan, tetapi juga kebutuhan bagi bisnis yang ingin tetap relevan dan berkembang.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, yang sebagian besar dibentuk oleh strategi manajemen sumber daya manusia perusahaan. Di antara faktor internal yang paling signifikan adalah kepuasan kerja, kompensasi karyawan, disiplin kerja, pelatihan, dan budaya organisasi. Penelitian telah menunjukkan bahwa faktor-faktor ini terkait erat dengan kinerja karyawan secara keseluruhan. Misalnya, kepuasan kerja terbukti secara langsung memengaruhi motivasi dan produktivitas, sementara kompensasi karyawan memainkan peran penting dalam menjaga moral dan mengurangi pergantian karyawan. Sementara itu, disiplin kerja sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur dan efisien. Ketika karyawan memahami harapan dan konsekuensi yang terkait dengan perilaku mereka, mereka cenderung berkontribusi pada tujuan perusahaan.

Disiplin merupakan elemen dasar dalam memastikan lingkungan kerja yang lancar dan produktif. Disiplin bukan hanya tentang menegakkan aturan, tetapi juga tentang menanamkan rasa tanggung jawab dan akuntabilitas pada karyawan. Penerapan tindakan disiplin yang konsisten dan adil membantu memperkuat budaya saling menghormati, profesionalisme, dan kinerja. Namun, mengelola disiplin karyawan dapat menjadi tantangan, terutama dalam organisasi tempat karyawan berasal dari latar belakang yang beragam dan memiliki tingkat pengalaman dan harapan yang berbeda-beda. Sangat penting bagi perusahaan untuk mendekati disiplin dengan kepekaan, keadilan, dan kejelasan untuk menghindari timbulnya kebencian atau ketidakpedulian di antara karyawan. Kebijakan disiplin yang inklusif dan dikomunikasikan dengan baik dapat membantu memastikan bahwa karyawan memahami peran dan tanggung jawab mereka sekaligus menumbuhkan rasa keadilan di tempat kerja.

Pelatihan, di sisi lain, sama pentingnya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan harus berinvestasi dalam program pelatihan yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa karyawan dilengkapi dengan keterampilan yang diperlukan untuk bekerja secara efektif dalam peran mereka (Dawwas, 2025). Program pelatihan yang efektif harus disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan spesifik karyawan dan organisasi. Ini tidak hanya mencakup peningkatan keterampilan teknis tetapi juga membangun keterampilan lunak, seperti komunikasi, kepemimpinan, dan kerja tim. Dalam lingkungan kerja yang serba cepat saat ini, pembelajaran berkelanjutan sangat penting, karena membantu karyawan tetap mengikuti tren industri dan teknologi baru. Selain itu, berinvestasi dalam pelatihan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan motivasi, dan mengurangi pergantian karyawan, karena karyawan cenderung menghargai pemberi kerja yang memberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang (Yao, 2024).

Kompensasi memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja. Sistem kompensasi yang adil dan transparan sangat penting untuk menumbuhkan kepercayaan dan kepuasan di antara karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi mereka mencerminkan upaya dan kontribusi mereka, mereka cenderung

tetap termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain gaji pokok, pemberian bonus, tunjangan, dan insentif terkait kinerja lainnya dapat lebih mendorong kinerja dan loyalitas karyawan. Penting untuk dicatat bahwa kompensasi tidak boleh dilihat sebagai satu-satunya motivator, tetapi lebih sebagai salah satu komponen dari strategi yang lebih luas untuk melibatkan dan mempertahankan bakat. (Lastner, 2024) Perusahaan yang berhasil memadukan kompensasi kompetitif dengan strategi lain, seperti program pengakuan dan peluang pengembangan karier, akan berada pada posisi yang lebih baik untuk mempertahankan karyawan berkinerja tinggi dan menarik bakat baru.

Namun, mencapai keseimbangan antara disiplin kerja, pelatihan, dan kompensasi merupakan tugas yang rumit. Setiap elemen memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, tetapi jika tidak dikelola secara efektif, elemen-elemen tersebut dapat saling bertentangan. Misalnya, kebijakan disiplin yang terlalu ketat dapat menciptakan suasana kerja yang negatif, sementara pelatihan yang tidak memadai dapat menghambat pengembangan karyawan. Demikian pula, menawarkan kompensasi yang tinggi tanpa memberikan kesempatan untuk pertumbuhan karier atau keterlibatan karyawan dapat menyebabkan ketidakpuasan dan pergantian karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus mengadopsi pendekatan holistik terhadap manajemen sumber daya manusia, dengan mempertimbangkan semua faktor ini secara bersamaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang optimal. Ini berarti meninjau dan menyesuaikan kebijakan secara berkala untuk memastikan bahwa kebijakan tersebut selaras dengan kebutuhan tenaga kerja yang terus berkembang dan tujuan organisasi.

Perkembangan era globalisasi dan semakin ketatnya persaingan industri telah menjadi hal yang lumrah dalam dunia bisnis saat ini. Untuk menghadapi tekanan persaingan yang semakin berkembang dan ketat, perusahaan di berbagai sektor dihadapkan pada tantangan besar agar tetap relevan dalam bersaing di pasar global yang terus berubah dengan cepat. Globalisasi telah menjadi pintu gerbang utama untuk menciptakan peluang-peluang baru, sekaligus juga membawa risiko yang cukup tinggi bagi perusahaan. Untuk menghadapi dinamika tersebut, perusahaan harus terus mengembangkan strategi dan sumber dayanya agar dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di tingkat lokal maupun global. Tingkat keberhasilan suatu perusahaan dalam beradaptasi saat ini tidak hanya ditentukan oleh produk atau jasa yang ditawarkan, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusianya. Karyawan tidak hanya dianggap sebagai pekerja, tetapi juga sebagai aset berharga yang dapat memberikan dampak signifikan terhadap keberhasilan perusahaan (Ge, 2024). Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan karyawan dengan tingkat kinerja yang tinggi. Karyawan yang produktif, kreatif, dan berdedikasi tinggi terhadap pekerjaannya dapat menjadi pendorong pertumbuhan dan inovasi.

Literatur yang ada telah mendokumentasikan secara luas peran pelatihan, kompensasi, dan disiplin dalam Kinerja Perusahaan. Studi seperti yang dilakukan oleh (S. B. Ali, 2024) dan (Komanduri, 2024) telah menyoroti pentingnya peningkatan keterampilan dan insentif finansial dalam meningkatkan produktivitas. Demikian pula, Z (2021) menekankan peran disiplin dalam mempromosikan akuntabilitas dan mengurangi inefisiensi di tempat kerja. Namun, studi-studi ini sebagian besar menggunakan metodologi kuantitatif, yang sering kali mengabaikan pengalaman karyawan yang bernuansa dan kontekstual. Lebih jauh, ada eksplorasi terbatas tentang bagaimana faktor-faktor ini secara kolektif membentuk hasil kinerja, khususnya melalui sudut pandang persepsi karyawan dan budaya organisasi.

Penelitian ini mengatasi kesenjangan tersebut dengan menggunakan pendekatan kualitatif, yang menawarkan perspektif baru tentang dampak sinergis dari pelatihan, kompensasi, dan disiplin. Tidak seperti penelitian sebelumnya, penelitian ini berfokus pada pengalaman hidup karyawan dan manajer, menangkap wawasan mereka tentang bagaimana elemen-elemen ini terwujud dan berinteraksi dalam lingkungan organisasi

mereka yang spesifik. (White, 2024). Penelitian ini penting karena memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang Kinerja Perusahaan dari sudut pandang holistik dan peka terhadap konteks.

Melalui penelitian ini, diusulkan bahwa pelatihan, kompensasi, dan disiplin saling terkait dan secara kolektif memengaruhi Kinerja Perusahaan. Dengan mengeksplorasi dinamika ini secara kualitatif, penelitian ini berupaya mengungkap pola, tantangan, dan praktik terbaik yang tidak mudah diukur tetapi memiliki implikasi penting bagi strategi organisasi.

Metodologi ini melibatkan pelaksanaan wawancara mendalam dan diskusi kelompok terfokus dengan karyawan dan manajer di berbagai industri. Hal ini akan memungkinkan pengumpulan data deskriptif yang kaya yang mencerminkan berbagai perspektif. Analisis tematik akan digunakan untuk mengidentifikasi pola dan hubungan utama, yang memberikan pemahaman komprehensif tentang fenomena yang diteliti (Liu, 2024).

Hasil yang diharapkan bertujuan untuk mengungkap wawasan yang dapat ditindaklanjuti bagi organisasi untuk merancang strategi manajemen kinerja yang lebih efektif. Dengan memahami interaksi yang bernuansa antara pelatihan, kompensasi, dan disiplin, studi ini bercita-cita untuk memberikan kontribusi pada literatur akademis dan kerangka kerja praktis untuk meningkatkan Kinerja Perusahaan dalam lingkungan organisasi yang dinamis.

Sebagai respons terhadap tantangan yang dihadirkan oleh lingkungan bisnis yang terus berubah, perusahaan harus mengembangkan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang fleksibel dan responsif. Salah satu strategi utama untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam menghadapi kompleksitas dan dinamika industri yang berkembang pesat adalah dengan menumbuhkan budaya kerja yang mendukung, menyediakan peluang pengembangan karier, dan mengakui nilai kontribusi karyawan. Studi ini bertujuan untuk mengkaji dampak berbagai faktor terhadap kinerja karyawan, dengan fokus khusus pada pelatihan, kompensasi, dan disiplin kerja. Penelitian ini berupaya memahami bagaimana pelatihan memengaruhi kinerja karyawan, mengeksplorasi bagaimana pengembangan keterampilan dan perolehan pengetahuan berkontribusi pada peningkatan kinerja kerja. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kompensasi dalam memotivasi karyawan dan pengaruhnya terhadap kinerja mereka secara keseluruhan dalam organisasi. Terakhir, penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana disiplin kerja memengaruhi kinerja karyawan, dengan mempertimbangkan bagaimana lingkungan kerja yang terstruktur dan disiplin dapat berkontribusi pada efisiensi dan produktivitas yang lebih tinggi. Melalui pemeriksaan ini, penelitian ini bermaksud untuk menawarkan wawasan berharga tentang hubungan antara faktor-faktor utama ini dan kinerja karyawan.

## **Metode Analisis**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif untuk mengeksplorasi interaksi antara pelatihan, kompensasi, dan disiplin kerja dalam membentuk Kinerja Perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan interpretatif, dengan fokus pada pemahaman pengalaman subjektif dan perspektif karyawan dan manajer dalam lingkungan organisasi (Dalia, 2023). Jenis penelitian ini sesuai untuk mengungkap wawasan bernuansa dan mengeksplorasi faktor kontekstual yang mungkin diabaikan oleh metode kuantitatif (Eldebiky, 2023).

Objek penelitian adalah karyawan dan manajer di berbagai industri, yang menyediakan sampel lingkungan organisasi yang beragam dan representatif. Dengan memeriksa partisipan dari berbagai sektor, penelitian ini bertujuan untuk menangkap berbagai perspektif tentang faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja Perusahaan. Definisi operasional dari variabel-variabel utama adalah sebagai berikut:

Tabel 1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Referensi
<b>Pelatihan</b>	Program dan inisiatif terstruktur yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relevansi dengan persyaratan pekerjaan</li> <li>2. Efektivitas dalam peningkatan keterampilan</li> <li>3. Peluang untuk aplikasi praktis</li> </ol>	(Aminah et al., 2023; Hendra, 2020)
<b>Kompensasi</b>	Penghargaan finansial dan nonfinansial yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaan mereka.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji dan tunjangan moneter</li> <li>2. Manfaat non-moneter (pengakuan, fasilitas)</li> <li>3. Motivasi untuk tampil</li> </ol>	(Hidayat, 2021; Wijayanti, 2022)
<b>Disiplin Kerja</b>	Kepatuhan terhadap kebijakan, prosedur, dan standar perilaku organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketepatan waktu</li> <li>2. Kepatuhan terhadap aturan organisasi</li> <li>3. Responsivitas terhadap umpan balik</li> </ol>	(Hanafi & Zulkifli, 2018; Sari et al., 2022)
<b>Kinerja Perusahaan</b>	Kemampuan karyawan untuk memenuhi atau melampaui persyaratan pekerjaan dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pencapaian target</li> <li>2. Kualitas pekerjaan</li> <li>3. Kontribusi terhadap tujuan tim dan organisasi</li> </ol>	(Achmad Fauzi et al., 2023; Sutrisno et al., 2022)

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2024)

Sumber data untuk penelitian ini terutama berasal dari data primer yang dikumpulkan langsung dari partisipan melalui wawancara mendalam dan diskusi kelompok terfokus. Jenis data ini penting untuk memberikan pemahaman kontekstual yang kaya tentang fenomena yang sedang diselidiki, yang memungkinkan penelitian untuk mengeksplorasi tidak hanya pengalaman individu tetapi juga pola dan tren yang lebih luas dalam konteks organisasi. Pengumpulan data primer sangat penting karena memungkinkan penyelidikan faktor-faktor kompleks dan dinamis yang memengaruhi kinerja karyawan, khususnya selama periode kritis tahun 2021-2022. Kerangka waktu ini sangat penting, karena mencakup dampak dinamika kerja yang terus berkembang, khususnya yang muncul karena pandemi COVID-19, bersama dengan perubahan dalam struktur organisasi, praktik manajemen, dan strategi keterlibatan karyawan.

Untuk pemilihan partisipan, penelitian ini menggunakan strategi pengambilan sampel yang bertujuan, dengan fokus pada individu yang memiliki pengalaman atau wawasan yang relevan terhadap variabel tertentu yang diteliti. Hal ini memastikan bahwa sampel terdiri dari partisipan yang memiliki paparan langsung terhadap faktor-faktor yang diteliti, termasuk program pelatihan, paket kompensasi, dan kerangka disiplin organisasi. Partisipan yang dipilih untuk diikutsertakan dalam penelitian ini meliputi karyawan dan manajer yang terlibat aktif dalam program pelatihan, menerima kompensasi selama tahun 2021-2022, dan menjadi subjek atau terdampak oleh praktik disiplin organisasi selama periode ini. Pemilihan yang bertujuan ini memastikan bahwa data yang dikumpulkan mencerminkan pengalaman dan perspektif mereka yang telah menghadapi tantangan yang dihadirkan oleh lingkungan kerja yang berubah selama masa yang penting ini. Ukuran sampel akan ditentukan mengikuti prinsip saturasi, yang memastikan bahwa pengumpulan data berlanjut hingga tidak ada tema atau wawasan baru yang muncul dari wawancara atau diskusi. Pendekatan ini bertujuan untuk menangkap cakupan penuh pengalaman yang relevan dengan penelitian sekaligus memastikan bahwa temuannya komprehensif dan mencerminkan kekhususan periode 2021-2022.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam studi ini meliputi wawancara semi-terstruktur dan diskusi kelompok terfokus. Wawancara semi-terstruktur menyediakan cara yang fleksibel namun terstruktur untuk mengeksplorasi pengalaman peserta secara lebih mendalam. Wawancara ini memungkinkan peserta untuk memperluas pengalaman pribadi mereka sambil memastikan bahwa semua topik yang relevan, seperti perubahan dalam metode pelatihan, modifikasi struktur kompensasi, dan penyesuaian praktik disiplin, tercakup. Wawancara yang dilakukan dalam studi ini sangat berharga dalam mengeksplorasi bagaimana karyawan dan manajer menyesuaikan diri dengan tantangan pandemi, seperti kerja jarak jauh, perubahan dinamika tim, dan adopsi teknologi baru. Di sisi lain, diskusi kelompok terfokus memfasilitasi pertukaran ide dan pengalaman yang dinamis di antara para peserta. Diskusi ini menyediakan platform untuk mengeksplorasi bagaimana individu yang berbeda dalam organisasi atau industri yang sama menghadapi tantangan serupa, menawarkan wawasan tentang bagaimana tren organisasi yang lebih luas dapat memengaruhi kinerja individu dan kelompok selama periode 2021-2022.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis tematik, yang sangat efektif untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menginterpretasikan pola dalam data kualitatif. Analisis tematik memungkinkan pendekatan yang fleksibel namun sistematis untuk mengatur dan menginterpretasikan data kualitatif yang kompleks. Dalam penelitian ini, proses analisis akan melibatkan beberapa tahap utama, termasuk pengenalan data, pengkodean, identifikasi tema, dan interpretasi. Pendekatan ini memastikan bahwa temuan penelitian berakar kuat pada pengalaman aktual peserta dan relevan dengan pertanyaan penelitian. Dengan berfokus pada kerangka waktu khusus tahun 2021-2022, analisis akan menangkap nuansa dan tantangan unik yang dihadapi karyawan dan organisasi selama periode ini, memberikan wawasan berharga tentang bagaimana faktor-faktor seperti pelatihan, kompensasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan saling berhubungan dan dipengaruhi oleh keadaan luar biasa pandemi.

Untuk lebih menyempurnakan analisis, studi ini akan menggabungkan *Visual Overview of Structured Text (VOST) Viewer* sebagai alat analisis. VOST Viewer memungkinkan visualisasi data kualitatif dalam format terstruktur, sehingga memudahkan identifikasi pola dan hubungan dalam data. Dengan memvisualisasikan data, VOST Viewer membantu memperjelas hubungan kompleks antara faktor-faktor utama, seperti bagaimana perubahan dalam pemberian pelatihan, struktur kompensasi, dan praktik disiplin memengaruhi kinerja karyawan selama periode 2021-2022. Alat visualisasi ini akan membantu mengidentifikasi tren tertentu, menyoroti area yang menarik, dan mengungkap pola yang mungkin terlewatkan melalui metode analisis tradisional. Dengan

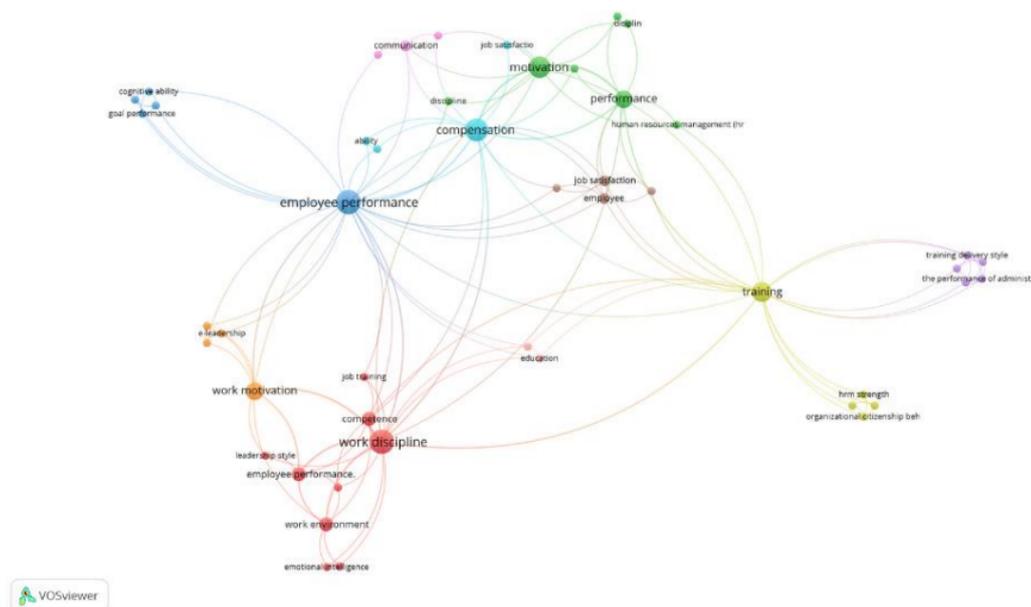
menggabungkan analisis tematik dengan VOST Viewer, studi ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dan bernuansa tentang hubungan antara pelatihan, kompensasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan, khususnya mengingat tantangan dan perubahan unik yang dialami oleh organisasi dan karyawan selama tahun 2021-2022.

Sebagai kesimpulan, penggunaan teknik pengumpulan data kualitatif dan alat analisis canggih seperti VOST Viewer memastikan bahwa studi ini akan memberikan temuan yang bermakna dan mendalam. Kombinasi wawancara semi-terstruktur, diskusi kelompok fokus, dan analisis tematik akan memungkinkan pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan selama periode perubahan organisasi dan masyarakat yang signifikan. Dengan mengeksplorasi bagaimana pelatihan, kompensasi, dan disiplin kerja memengaruhi kinerja karyawan selama periode 2021-2022, studi ini menawarkan kontribusi yang berharga bagi pengetahuan teoritis dan praktis di bidang manajemen sumber daya manusia, terutama karena perusahaan terus menavigasi pemulihan dan transformasi pasca-pandemi.

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang dianalisis menggunakan Visual Overview of Structured Text (VOST) Viewer menunjukkan bahwa variabel yang dominan dalam kerangka hubungan tersebut adalah Kinerja Pegawai, Disiplin Kerja, Pelatihan, dan Kompensasi. Posisi sentral Kinerja Pegawai dalam diagram tersebut menegaskan perannya sebagai fokus utama dalam dinamika pengaruh variabel lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa penelitian ini secara konsisten menekankan pentingnya Kinerja Pegawai sebagai variabel utama dalam analisis yang dilakukan.



Gambar 1 Gambaran Umum Visual Viewer Teks Terstruktur (VOST)

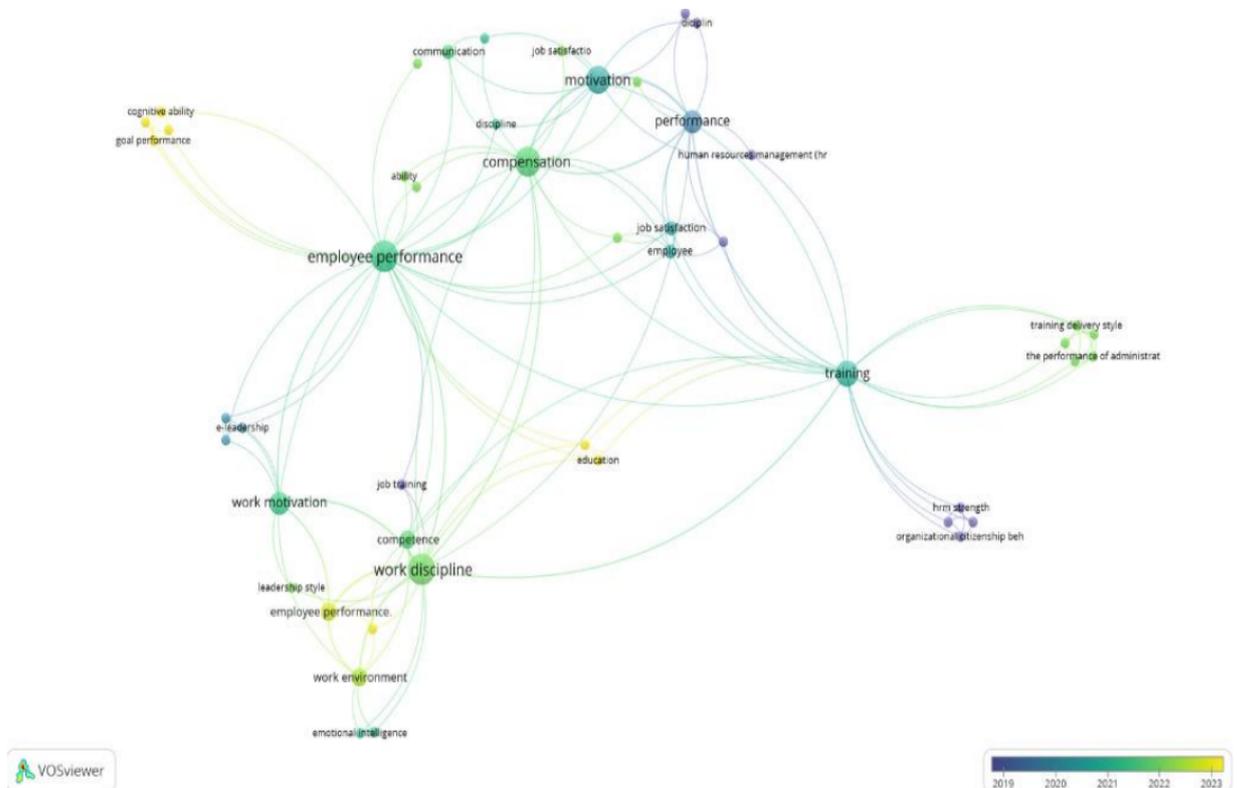
Kinerja karyawan memegang peranan penting dalam keberhasilan organisasi, yang berfungsi sebagai indikator utama kontribusi dan produktivitas karyawan. Signifikansi kinerja karyawan dalam manajemen sumber daya manusia terletak pada dampaknya terhadap pencapaian tujuan strategis dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Penelitian ini menggarisbawahi perlunya peningkatan kinerja karyawan sebagai aspek integral dari strategi organisasi. (Sharma, 2023) Mengakui Kinerja Perusahaan sebagai pendorong penting hasil organisasi menyoroti perlunya inisiatif yang ditargetkan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu dan membina tenaga kerja berkinerja tinggi.

Disiplin kerja muncul sebagai faktor yang berkaitan erat dengan kinerja karyawan, memperkuat gagasan bahwa kepatuhan terhadap aturan dan norma organisasi secara substansial memengaruhi hasil individu. Tingkat disiplin kerja yang tinggi berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja kerja, memvalidasi asumsi bahwa perilaku yang terstruktur dan konsisten berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian hasil yang optimal (Orobchuk, 2023). Hubungan ini menggarisbawahi pentingnya menumbuhkan lingkungan kerja yang disiplin sebagai landasan untuk mendorong keberhasilan karyawan.

Pelatihan merupakan elemen penting lainnya yang terkait langsung dengan Kinerja Perusahaan, yang menekankan peran pengembangan keterampilan dan pembelajaran berkelanjutan dalam membentuk efektivitas tenaga kerja. Temuan tersebut menyoroti bahwa berinvestasi dalam inisiatif pelatihan karyawan menghasilkan hasil positif yang signifikan, tidak hanya dalam meningkatkan kinerja individu tetapi juga dalam mendorong produktivitas organisasi secara keseluruhan. Wawasan ini menegaskan kembali perlunya mengadopsi program pelatihan sebagai komponen inti dari strategi sumber daya manusia untuk mempertahankan pertumbuhan dan daya saing.

Kompensasi juga menjadi penentu penting kinerja karyawan, yang mencerminkan dampak penghargaan finansial yang adil dan setara terhadap motivasi dan hasil kerja. Studi ini menunjukkan bahwa ketika karyawan menganggap kompensasi mereka sepadan dengan kontribusinya, mereka cenderung termotivasi dan berkomitmen, yang mengarah pada peningkatan kinerja (Meyer, 2022). Hubungan ini menyoroti perlunya organisasi untuk membangun sistem kompensasi yang transparan dan adil yang sejalan dengan harapan karyawan dan tujuan organisasi.

Secara kolektif, temuan-temuan ini menyajikan kasus yang menarik untuk pendekatan multidimensi guna meningkatkan kinerja karyawan, dengan mengintegrasikan disiplin, pelatihan, dan strategi kompensasi. Dengan menangani faktor-faktor yang saling terkait ini, organisasi dapat menciptakan efek sinergis yang mendorong peningkatan berkelanjutan dalam efektivitas tenaga kerja dan keberhasilan organisasi.



Gambar 1. Tinjauan Umum Riset Tren Viewer Teks Terstruktur (VOST)

## Pembahasan

Kinerja karyawan telah muncul sebagai titik fokus bagi organisasi yang berusaha menavigasi kompleksitas lingkungan bisnis yang bergerak cepat saat ini. Pergeseran ke arah pemahaman dan peningkatan kinerja tenaga kerja mencerminkan pengakuan sumber daya manusia sebagai pendorong utama keberhasilan yang berkelanjutan (Deng, 2023). Namun, peningkatan kinerja memerlukan lebih dari sekadar mengevaluasi keluaran individu—hal ini menuntut eksplorasi faktor-faktor yang mendasarinya, seperti motivasi, kepuasan kerja, dan pengembangan karier, yang membentuk kontribusi karyawan. Pendekatan kritis menyoroti perlunya mengadopsi perspektif holistik, di mana menangani variabel-variabel yang saling berhubungan ini dapat menghasilkan hasil yang lebih berdampak dan bertahan lama. Mengabaikan nuansa seperti itu berisiko menimbulkan intervensi yang dangkal yang gagal mengatasi akar penyebab kinerja yang buruk (A. A. Ali, 2023).

Disiplin kerja, yang sering dianggap sebagai kepatuhan ketat terhadap aturan, layak dievaluasi ulang sebagai faktor dinamis yang memengaruhi inovasi, kolaborasi, dan kemampuan beradaptasi dalam organisasi. Disiplin yang efektif menumbuhkan lingkungan yang menyeimbangkan struktur dengan fleksibilitas, yang memungkinkan karyawan untuk berkembang sambil mematuhi norma-norma organisasi. Namun, tantangannya terletak pada perancangan sistem disiplin yang mendukung pertumbuhan karyawan tanpa menghambat kreativitas atau otonomi. Penelitian tentang keseimbangan ini dapat mengungkap strategi untuk menanamkan disiplin sebagai kekuatan budaya daripada kerangka kerja yang membatasi, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi operasional dan identitas organisasi ("Seven Applications, a New Training on Drug Therapy Safety and the Demand for More Money - Chamber Meeting in Hamburg: Inflation Compensation and Sustainability in Focus," 2022).

Pelatihan merupakan investasi penting bagi kemampuan tenaga kerja di masa depan, namun efektivitasnya bergantung pada seberapa baik pelatihan tersebut selaras dengan kebutuhan organisasi dan aspirasi karyawan. Organisasi sering kali memprioritaskan program pelatihan tetapi gagal mengevaluasi dampak jangka panjangnya atau berinovasi melampaui metode tradisional (Imran, 2022). Analisis yang lebih mendalam diperlukan untuk menentukan apakah inisiatif pelatihan benar-benar mengatasi kesenjangan keterampilan atau hanya berfungsi sebagai perbaikan sementara. Lebih jauh lagi, mengintegrasikan pelatihan ke dalam budaya organisasi pembelajaran berkelanjutan dapat mengubah perannya dari aktivitas berkala menjadi alat strategis untuk mempertahankan kemampuan beradaptasi dan daya saing dalam lanskap yang berubah dengan cepat. (Irfan, 2023).

Kompensasi, meskipun umumnya dipandang sebagai hubungan transaksional langsung antara pemberi kerja dan karyawan, sebenarnya memiliki pengaruh psikologis yang mendalam terhadap motivasi, perilaku, dan keterlibatan karyawan secara keseluruhan dalam organisasi. Meskipun imbalan berupa uang sering dianggap sebagai bentuk utama kompensasi, dampaknya terhadap kepuasan dan motivasi karyawan jauh melampaui jumlah uang yang ditawarkan. Faktanya, persepsi tentang keadilan dan kesetaraan sistem kompensasi yang sering kali memainkan peran yang lebih signifikan dalam menentukan keberhasilan mereka, daripada nilai absolut dari imbalan itu sendiri. Karyawan tidak hanya termotivasi oleh imbalan nyata yang mereka terima, tetapi juga oleh faktor psikologis yang memengaruhi cara mereka memandang imbalan tersebut dalam konteks lingkungan kerja mereka. Oleh karena itu, pemeriksaan kritis terhadap kebijakan kompensasi harus mencakup pertimbangan mendalam tentang bagaimana persepsi tentang kesetaraan, transparansi, dan keadilan membentuk tingkat keterlibatan karyawan, kepercayaan mereka terhadap organisasi, dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Ketika sistem kompensasi dianggap tidak adil atau tidak transparan, karyawan mungkin merasa tidak dihargai, yang menyebabkan ketidakpuasan, ketidakterikatan, dan akhirnya, tingkat

pergantian karyawan yang lebih tinggi. Sebaliknya, sistem kompensasi yang dianggap adil, transparan, dan selaras dengan upaya dan kontribusi karyawan cenderung menumbuhkan tingkat komitmen, kepuasan kerja, dan loyalitas yang lebih kuat. Dengan demikian, keadilan kompensasi yang dianggap adil bukan hanya masalah imbalan finansial; ini merupakan aspek penting dari bagaimana karyawan mengalami hubungan mereka dengan organisasi secara keseluruhan.

Elemen-elemen ini—kinerja, disiplin, pelatihan, dan kompensasi—tidak berdiri sendiri, tetapi berinteraksi dengan cara yang kompleks untuk membentuk hasil organisasi. Pendekatan kritis memerlukan upaya untuk melampaui praktik-praktik tingkat permukaan guna memahami interaksi sistemik di antara faktor-faktor ini. Organisasi yang berinvestasi dalam strategi yang bernuansa dan praktik berbasis bukti tidak hanya akan memperoleh kinerja yang lebih tinggi, tetapi juga tenaga kerja yang mampu mendorong inovasi dan pertumbuhan berkelanjutan di pasar global yang semakin kompetitif.

Hubungan antara pelatihan, disiplin kerja, dan kompensasi dengan kinerja karyawan telah dipelajari secara ekstensif, yang menyoroti peran penting faktor-faktor ini dalam meningkatkan hasil organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berdampak positif pada kinerja karyawan, dengan faktor-faktor seperti keterlibatan kerja dan motivasi kerja yang memediasi hubungan ini. Dalam berbagai penelitian, program pelatihan ditemukan dapat meningkatkan keterampilan karyawan dan kinerja tugas, sekaligus memengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi. Disiplin kerja adalah variabel kunci lain yang memengaruhi kinerja, karena penelitian menunjukkan bahwa tingkat disiplin yang lebih tinggi berkorelasi dengan hasil pekerjaan yang lebih baik. Disiplin ini, dikombinasikan dengan lingkungan kerja yang terstruktur, mendorong produktivitas dan efisiensi karyawan. Selain itu, disiplin kerja sering dikaitkan dengan motivasi karyawan yang lebih tinggi dan kinerja organisasi yang lebih baik secara keseluruhan.

Kompensasi juga memainkan peran penting dalam membentuk kinerja karyawan. Struktur kompensasi yang adil dan tepat terbukti memotivasi karyawan dan mendorong kinerja yang tinggi. Studi secara konsisten menemukan hubungan yang signifikan antara kompensasi dan kinerja karyawan, dengan penghargaan yang memadai menumbuhkan rasa keadilan dan mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. (Manenzhe, 2021). Motivasi, sebagai faktor mediasi, juga meningkatkan hubungan antara kompensasi dan kinerja, karena karyawan yang merasa dihargai cenderung berkinerja lebih baik. Lebih jauh lagi, mengintegrasikan pelatihan, disiplin kerja, dan kompensasi ke dalam strategi sumber daya manusia yang kohesif dapat menghasilkan tenaga kerja yang lebih produktif, karena setiap elemen saling mendukung dan memperkuat, sehingga menciptakan lingkungan yang seimbang yang mendukung kinerja tinggi (Inglis, 2020).

Secara keseluruhan, penelitian ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan multifaset terhadap manajemen kinerja karyawan. Dengan menangani pelatihan, disiplin, dan kompensasi secara komprehensif, organisasi dapat mengembangkan lingkungan yang meningkatkan kepuasan, keterlibatan, dan produktivitas karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi harus terus berinvestasi di area ini, memastikan bahwa area tersebut selaras dengan kebutuhan tenaga kerja yang terus berkembang dan tujuan bisnis yang lebih luas.

## **Simpulan dan Saran**

Berdasarkan analisis literatur dan temuan penelitian dari tahun 2021–2022, terlihat jelas bahwa Kinerja Karyawan, Disiplin Kerja, Pelatihan, dan Kompensasi memegang peranan penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kinerja Karyawan muncul sebagai fokus utama, yang mencerminkan pergeseran strategis dalam organisasi untuk memahami dan meningkatkan kontribusi karyawan sebagai landasan keberhasilan jangka panjang. Disiplin Kerja menekankan pentingnya budaya kerja yang terstruktur, yang mendorong lingkungan

yang mendukung pertumbuhan karyawan dan efisiensi operasional. Pelatihan semakin diakui sebagai investasi strategis untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang memungkinkan organisasi beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang dinamis. Demikian pula, Kompensasi, dengan penekanan pada keadilan dan insentif, berfungsi sebagai alat strategis untuk memotivasi karyawan dan mencapai tujuan organisasi. Untuk membangun temuan ini, beberapa rekomendasi diusulkan. Pertama, organisasi harus mengadopsi pendekatan holistik terhadap manajemen sumber daya manusia, dengan mengintegrasikan Kinerja Karyawan, Disiplin Kerja, Pelatihan, dan Kompensasi secara efektif. Integrasi ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang sinergis yang mendorong produktivitas dan kepuasan. Kedua, strategi komprehensif untuk pengembangan karyawan, termasuk pelatihan berkelanjutan dan kebijakan pengembangan karier yang jelas, dapat meningkatkan Kinerja Karyawan secara signifikan sekaligus meningkatkan keterlibatan dan retensi tenaga kerja.

### Ucapan Terimakasih

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Prof. Dr. Dra. Janah Sojanah, M.Si. atas bimbingan, arahan, dan ilmu yang sangat berharga selama proses penelitian ini. Wawasan dan nasihat yang diberikan telah membantu penulis dalam mendalami berbagai aspek penelitian serta menyelesaikan artikel ini dengan baik. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Dr. Rofi Rofaida atas dukungan, masukan yang konstruktif, dan saran yang mendalam dalam menyempurnakan artikel ini. Bantuan dan dedikasi yang diberikan oleh kedua pembimbing sangat berarti bagi penulis dalam menyelesaikan penelitian ini, serta menjadi motivasi untuk terus belajar dan berkarya di masa mendatang.

### Referensi

- Ali, A. A. A. (2023). Moderating Effect of Strategic Planning on the Relationship between Career Path Planning and Job Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 15(11). <https://doi.org/10.3390/su15118490>
- Ali, S. B. (2024). The role of human resources: Motivation, training, staffing, compensation. In *Handbook of Public Service Delivery* (pp. 241–255). <https://doi.org/10.4337/9781035315314.00022>
- Dalia, A. A. (2023). Trends in Cardiac Anesthesiologist Compensation, Work Patterns, and Training From 2010 to 2020: A Longitudinal Analysis of the Society of Cardiovascular Anesthesiologists Salary Survey. *Anesthesia and Analgesia*, 137(2), 293–302. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000006191>
- Darvishmotevali, M. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>
- Dawwas, M. I. F. (2025). Empowering Employees, Training, and Compensation: Key Drivers of Employee Retention at Al Jazeera Shipping Company. In *Studies in Systems, Decision and Control* (Vol. 566, pp. 93–102). [https://doi.org/10.1007/978-3-031-71318-7\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-031-71318-7_9)
- Deng, H. (2023). Digital technology driven knowledge sharing for job performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 404–425. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0637>
- Eldebiky, A. (2023). Countering Uncertainties in In-Memory-Computing Platforms with Statistical Training, Accuracy Compensation and Recursive Test. In *Proceedings -Design, Automation and Test in Europe, DATE* (Vol. 2023). <https://doi.org/10.23919/DATE56975.2023.10137328>
- Ge, X. (2024). Dynamic acoustic compensation and adaptive focal training for personalized speech enhancement. *Applied Acoustics*, 216.

<https://doi.org/10.1016/j.apacoust.2023.109803>

- Imran, M. (2022). The influence of training, performance appraisal, and organizational support on employee service behavior with compensation as a mediator. In *Handbook of Research on Developing Circular, Digital, and Green Economies in Asia* (pp. 401–414). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8678-5.ch020>
- Inglis, E. C. (2020). Training-induced changes in the respiratory compensation point, deoxyhemoglobin break point, and maximal lactate steady state: Evidence of equivalence. *International Journal of Sports Physiology and Performance*, 15(1), 119–125. <https://doi.org/10.1123/ijspp.2019-0046>
- Irfan, M. (2023). Impact of work–life balance with the role of organizational support and job burnout on project performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(1), 154–171. <https://doi.org/10.1108/ECAM-04-2021-0316>
- Komanduri, S. (2024). Trends in endoscopic training: the impact of subspecialization and productivity-based compensation on gastroenterology fellowships. *Gastrointestinal Endoscopy*, 100(5), 935–937. <https://doi.org/10.1016/j.gie.2024.06.042>
- Kumar, P. (2021). Working in lockdown: the relationship between COVID-19 induced work stressors, job performance, distress, and life satisfaction. *Current Psychology*, 40(12), 6308–6323. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01567-0>
- Lastner, M. M. (2024). Salesperson motivation, compensation, training and deployment within the sales ecosystem. *European Journal of Marketing*, 58(3), 812–841. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2023-0233>
- Liu, Y. (2024). Quantitative evaluation of motion compensation in post-stroke rehabilitation training based on muscle synergy. *Frontiers in Bioengineering and Biotechnology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fbioe.2024.1375277>
- Manenzhe, P. M. (2021). The influence of compensation, training and development on organisational citizenship behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1845>
- Meyer, J. H. (2022). Better support for supportive jobs. How to improve brand performance through better compensation and training for in-store merchandisers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102750>
- Obrenovic, B. (2020). Work-Family Conflict Impact on Psychological Safety and Psychological Well-Being: A Job Performance Model. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00475>
- Orobchuk, B. (2023). Development of the reactive power compensation laboratory bench and its integration into the training simulator of dispatch control system. In *CEUR Workshop Proceedings* (Vol. 3628, pp. 574–585). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?partnerID=HzOxMe3b&scp=85184368606&origin=inward>
- Seven applications, a new training on drug therapy safety and the demand for more money - Chamber Meeting in Hamburg: Inflation compensation and sustainability in focus. (2022). *Deutsche Apotheker Zeitung*, 162(26). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?partnerID=HzOxMe3b&scp=85135961948&origin=inward>
- Sharma, F. C. (2023). *Human resource management*. books.google.com. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=kM3FEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&q=training+compensation+work+discipline&ots=htJ1EEvtBn&sig=->

Y\_FbpwM1BW4s\_84EEGnIN45xGM

- Swanson, E. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88–96. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.004>
- White, R. D. (2024). Describing the Physician Associate Clinical Training Site Compensation Market. *Journal of Physician Assistant Education*, 35(4), 361–369. <https://doi.org/10.1097/JPA.0000000000000619>
- Yao, Z. (2024). Exploring Post-training Quantization in LLMs from Comprehensive Study to Low Rank Compensation. In *Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence* (Vol. 38, Issue 17, pp. 19377–19385). <https://doi.org/10.1609/aaai.v38i17.29908>