

kinerja akan cenderung meningkat ketika semua karyawan memiliki komitmen pada perilaku kerja. Manajemen harus terus berupaya untuk mendorong karyawan untuk berperilaku baik dalam rangka meningkatkan kinerja mereka. Kopelman dan Thompson (2009) menjelaskan bahwa prediksi kerja motivasi dan prestasi kerja mempengaruhi lima kondisi saling bergantung 1. waktu, 2. tingkat awal kriteria, 3. tingkat imbalan, 4. kemampuan spesifik tugas dan 5. respon sistem kontrol organisasi.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan antara Pelatihan dan Kinerja Karyawan

Menurut Gomes (2003), pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Menurut April (2010) terdapat hubungan positif antara pelatihan dan kinerja karyawan. Pelatihan menghasilkan manfaat bagi karyawan maupun bagi organisasi dengan mempengaruhi secara positif kinerja karyawan melalui pengembangan pengetahuan karyawan, keterampilan, kemampuan, kompetensi dan perilaku. Menurut Sultana *et al* (2012) terdapat hubungan positif antar variabel *training*, *salary*, *job involvement* terhadap *employee performance*. Menurut Ameer dan Hanif (2013) terdapat hubungan positif antar variabel *training* terhadap *development & performance*. Menurut Cooke (2000) kinerja dapat didefinisikan sebagai pencapaian tugas tertentu diukur terhadap yang telah ditentukan atau diidentifikasi standar akurasi,

kelengkapan, biaya dan kecepatan. Dalam kontrak kerja, kinerja dianggap pemenuhan komitmen sedemikian rupa yang melepaskan pemain dari seluruh kewajiban yang ditetapkan dalam kontrak. Efisiensi dan efektivitas adalah bahan kinerja selain dari daya saing dan produktivitas dan pelatihan merupakan cara untuk meningkatkan individu. Menurut Kenney *et al.* (2000) menyatakan bahwa kinerja karyawan diukur terhadap standar kinerja yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja yang baik berarti seberapa baik karyawan dilakukan pada tugas yang diberikan. Dalam setiap organisasi ada beberapa harapan dari karyawan sehubungan dengan kinerja mereka. Dan ketika mereka melakukan hingga standar yang ditetapkan dan memenuhi harapan organisasi mereka percaya berkinerja baik. Berfungsi dan presentasi karyawan juga disebut sebagai kinerja karyawan. Ini berarti bahwa administrasi dan presentasi karyawan tugas yang mencerminkan kualitas yang diinginkan oleh organisasi yang efektif juga dapat disebut sebagai kinerja. Sementara banyak yang diketahui tentang ekonomi pelatihan di negara maju, studi tentang isu-isu yang terkait dengan pelatihan di negara-negara berkembang yang jarang ditemukan. Karakteristik pekerjaan dan latar belakang perusahaan yang ditemukan memainkan peran kunci dalam menentukan pemberian pelatihan. Pekerja yang menerima *off-the-job training* kurang mungkin untuk menerima pelatihan *on-the-job*, sementara mereka yang menerima pelatihan *on-the-job* yang tidak lebih dan tidak kurang mungkin telah menerima *off-the-job training*. Namun, hubungan komplementer ditemukan antara menerima pelatihan informal dan menerima *on-the-job* atau *off-the-job training*. Laba perbedaan tidak ditemukan berkorelasi dengan berbagai jenis pelatihan. Tidak seperti

di negara-negara maju, pelatihan di Cina biasanya dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan keterampilan, daripada meningkatkan produktivitas (Ying Chu Ng, 2011). Ada hubungan positif antara pelatihan dan kinerja karyawan. Pelatihan menghasilkan manfaat bagi karyawan serta organisasi dengan mempengaruhi secara positif kinerja karyawan melalui pengembangan pengetahuan karyawan, keterampilan, kemampuan, kompetensi dan perilaku (Benedicta dan Appiah, 2010). Hal ini jelas bahwa pelatihan memainkan peran penting dalam pengembangan organisasi, meningkatkan kinerja serta meningkatkan produktivitas, dan akhirnya menempatkan perusahaan dalam posisi terbaik untuk menghadapi persaingan dan tinggal di atas. Ini berarti bahwa, ada perbedaan yang signifikan antara organisasi yang melatih karyawan mereka dan bahwa organisasi yang tidak (Benedicta dan Appiah, 2010). Organisasi yang didedikasikan untuk menghasilkan keuntungan bagi pemiliknya (pemegang saham) dan memberikan kualitas layanan bagi pelanggan dan penerima manfaat biasanya berinvestasi dalam pelatihan karyawan (Evans dan Lindsay, 2002). Jadi, kami mengusulkan dan menguji hipotesis berikut.

2.3.2 Hubungan antara Disiplin dan Kinerja Karyawan

Menurut Blanchard *et al.* (2012) disiplin adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan- peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Yang menegaskan bahwa seberapa baik manajer mengelolah bisnis tergantung pada seberapa baik mereka mengelola "pekerja dan bekerja". Perilaku karyawan sangat terpengaruh dari cerminan sejati dari sikap manajer. Dalam disiplin sikap manajemen terlihat terutama dalam kasus di mana

mereka dapat tidak terpisah antara pekerja dan pekerjaan. Sebagian organisasi perlu pekerjaan yang harus dilakukan mereka harus berhati-hati untuk tidak menyakiti manusia (sumber daya) yang melakukan pekerjaan. Pengenaan disiplin kadang-kadang menyebabkan kinerja individu, tim, atau departemen berkurang. Untuk alasan yang jelas, manajemen ingin menghindari hasil ini, namun dapat terjadi karena metode disiplin yang digunakan. Dengan demikian penting bahwa manajer harus fokus pada mengoreksi perilaku tanpa mereka mendapatkan emosi yang terlibat dalam isu-isu disiplin di tangan. Menurut Setyaningdyah, Kertahadi & Thoyib (2013) bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel *Human Resource Competence*, *Organizational Commitment*, *Transactional Leadership*, *Job Satisfaction* dan *Work Discipline* terhadap *Employee Performance*. Menurut Bellizi dan Hasty (2000) terdapat pengaruh positif antara variabel *Hiring Decision* dan *Discipline* terhadap *Employee Performance*. Menurut Chien (2014) berhasil mengelola keseimbangan antara disiplin dan kinerja yang tinggi adalah kombinasi dari manajer dan karyawan kepribadian, situasi tempat kerja, tekanan, serta teknik manajemen yang efektif dan strategi. Dia menunjukkan bahwa sangat sedikit manajer merasa mudah untuk mengatasi kinerja dan disiplin sejak berkinerja buruk membutuhkan seperangkat keterampilan yang unik, kombinasi teknik resolusi konflik, kemampuan untuk berempati, tingginya tingkat kecerdasan emosional dan pemahaman tentang dampak dari undang-undang. Perlu dicatat bahwa sebagian besar pengusaha hanya menghargai tantangan dalam mengelola kinerja dan disiplin setelah mereka telah mengalami pemulihan atau perintah kompensasi oleh dewan tawar. Titik awal untuk

manajemen berusaha untuk benar menangani masalah disiplin dan kinerja adalah untuk mendapatkan apresiasi dari persyaratan hukum. Chien (2014) mengatakan bahwa tujuan utama dari disiplin progresif adalah untuk membantu karyawan untuk memahami bahwa masalah kinerja atau kesempatan untuk perbaikan ada. Proses ini memiliki semakin upaya formal untuk memberikan umpan balik kepada karyawan sehingga ia dapat memperbaiki masalah. Tujuan dari disiplin progresif adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan. Proses disiplin progresif tidak dimaksudkan sebagai hukuman bagi karyawan, tetapi untuk membantu karyawan untuk mengatasi masalah kinerja dan memenuhi harapan pekerjaan. Garis pemikiran selanjutnya dibuktikan dengan Grote (2014) yang berpendapat bahwa ada sinergi antara disiplin dan kinerja perusahaan. Dia mencatat bahwa umpan balik kinerja adalah pengaruh besar pada sistem disiplin karena memegang karyawan bertanggung jawab atas tindakan mereka, Dalam menganalisis hubungan antara disiplin dan kinerja Grote (2014) datang dengan penilaian kinerja yang menekankan penekanan pada nomor faktor, pertama panduan menekankan bahwa organisasi harus memastikan bahwa standar pekerjaan dikomunikasikan, karyawan menerima umpan balik tentang kinerja dan kerja standar yang dicapai. Panduan menekankan penekanan pada gagasan bahwa jika standar pekerjaan yang dicapai maka seorang karyawan bertanggung jawab untuk terus menerima umpan balik pada kinerja, jika tidak itu adalah tugas dari atasan untuk menyelidiki alasan. Setelah rencana aksi penyelidikan dapat dikembangkan, dilaksanakan dan atau diubah, dalam hal ini disiplin kasus dapat dikenakan. Contoh masalah kinerja termasuk produktivitas yang buruk, ketidakmampuan untuk

melakukan tanggung jawab tugas, kurangnya pengetahuan, keterampilan, kemampuan di bidang tanggung jawab, dan ketidakmampuan untuk memenuhi standar kinerja dan atau harapan. Masalah seperti ini tidak selalu benar dalam kontrol karyawan. Adalah tugas pengawas untuk berperan aktif dalam membantu karyawan untuk memenuhi persyaratan minimum posisi melalui manajemen kinerja. Lewin dan Peterson (2012) dalam penelitian mereka dilakukan di perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat dan Eropa menyimpulkan bahwa keluhan meningkat dari 40% menjadi 60%. Hal itu juga menyimpulkan bahwa ada lebih banyak keluhan yang terkait dengan masalah disiplin daripada keluhan dari masalah biasa lainnya yang mengakibatkan perusahaan yang terlibat dalam pertempuran hukum yang mahal untuk organisasi. Lewin dan Peterson (2012) juga menyimpulkan bahwa selama periode masalah disiplin sedang ditangani, ada penilaian pekerjaan yang lebih rendah kinerja karyawan yang terlibat dalam masalah disiplin terutama yang mengakibatkan disiplin negatif. Penulis yang sama juga berpendapat bahwa tingkat *turnover* sukarela secara signifikan tinggi di antara karyawan dengan keluhan dibandingkan dengan karyawan tanpa keluhan. Jadi, kami mengusulkan dan menguji hipotesis berikut.

2.3.3 Hubungan antara Kompensasi dan Kinerja Karyawan

Menurut Noe (2007) kompensasi juga dikenal remunerasi karyawan menempati tempat penting dalam kehidupan seorang karyawan. Skema kompensasi dan ketentuan yang diberikan kepada karyawan dapat mempengaruhi moral dan kinerja mereka di baik cara. Karyawan yang dibayar biasanya menunjukkan penampilan yang luar biasa dalam alam produktivitas dan promosi praktek etika

dalam perusahaan yang bersangkutan. Menurut Dessler (2007) kompensasi adalah segala bentuk pengembalian keuangan dan jasa nyata dan manfaat karyawan menerima sebagai bagian dari hubungan kerja. Organisasi menggunakan skema kompensasi yang menarik untuk menarik dan mempertahankan karyawan potensial. Perusahaan ritel di Arab Saudi sama berlatih tren ini untuk memastikan daya saing mereka dalam industri. Unit Sumber Daya mempertimbangkan berbagai kompensasi dan manfaat praktik untuk memastikan pemanfaatan maksimum dari modal manusia dalam industrial (Pynes, 2008). Penggunaan menarik ketentuan kompensasi dasar sangat penting dalam aspek ini. Standar hidup, status dalam masyarakat, loyalitas, motivasi, produktivitas dan kinerja tergantung pada remunerasi pegawai menerima. Di sisi lain, bagi majikan juga kompensasi penting karena kontribusi untuk biaya produksi. Dengan demikian tujuan karyawan remunerasi adalah untuk menarik karyawan mampu organisasi dan memotivasi mereka menuju kinerja yang unggul. Dengan membandingkan dasar kompensasi untuk Saudi dan non-Saudi di mana penulis mengatakan bahwa dasar untuk kompensasi untuk non Saudi adalah biaya yang dikeluarkan oleh organisasi. Untuk itu warga Saudi di sektor publik dasar kompensasi biaya dan faktor budaya sosial. Organisasi menggunakan skema kompensasi yang menarik untuk menarik dan mempertahankan karyawan potensial. Perusahaan ritel di Arab Saudi sama berlatih tren ini untuk memastikan daya saing mereka dalam industri. (Pynes, 2008). Kepuasan umum mengacu pada agregasi kepuasan dengan berbagai aspek pekerjaan atau agregasi dari beberapa ukuran kepuasan umum. Prestasi kerja adalah cabang psikologi yang berhubungan dengan

tempat kerja dan merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia. Pekerjaan kepuasan didefinisikan sebagai sejauh mana seorang pekerja merasa positif atau negatif tentang atau pekerjaannya (Noe, 2007). Hal ini umumnya percaya bahwa ekspatriat di Arab Saudi lebih prihatin tentang aspek ekstrinsik dari pekerjaan mereka (misalnya, gaji dan keamanan) dari aspek intrinsik pekerjaan mereka (misalnya, tugas dan identitas dalam berbagai pekerjaan). Percakapan tentang kompensasi yang berkaitan dengan kinerja hal untuk majikan, calon karyawan dan karyawan saat ini. Untuk karyawan saat ini, mereka harus tahu persis bagaimana kinerja mereka akan dihargai. Pekerja yang tidak yakin bahwa performa tinggi akan menghasilkan sesuai imbalan, seperti kenaikan gaji, mengangkat dan penyesuaian mungkin tidak sepenuhnya terlibat karyawan karena tidak ada jaminan yang majikan sebenarnya menghargai usaha dan prestasi mereka. Bakal karyawan perlu tahu bagaimana mereka akan dihargai sehingga mereka dapat menentukan apakah perusahaan anda telah cocok. Majikan harus menentukan bagaimana kompensasi dan manajemen kinerja yang terhubung untuk mengembangkan kedua struktur kompensasi dan sistem manajemen kinerja yang manfaat majikan serta karyawan (Mayhew, 2013).

2.3.4 Hubungan antara Kerja Sama dan Kinerja Karyawan

Menurut Tracy (2006) tim karyawan adalah kumpulan individu yang saling bergantung pada tugas dan yang berbagi tanggung jawab atas hasil. Tim memungkinkan orang untuk bekerja sama, meningkatkan keterampilan individu dan memberikan umpan balik yang konstruktif dengan keluar konflik antara individu (Jones et al., 2007). *Teamwork* merupakan faktor penting untuk kelancaran fungsi

organisasi. Sebagian besar kegiatan organisasi menjadi kompleks karena kemajuan teknologi karena itu kerja sama tim merupakan fokus utama dari banyak organisasi. Satu studi penelitian menyimpulkan bahwa kerja sama tim diperlukan untuk semua jenis organisasi termasuk organisasi non-profit (Pfaff dan Huddleston, 2003). Anggota tim meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan saat bekerja dalam tim (Froebel dan Marchington, 2005). Organisasi yang lebih menekankan pada tim memiliki hasil peningkatan kinerja karyawan, produktivitas yang lebih besar dan pemecahan di tempat kerja masalah yang lebih baik. Satu studi penelitian menyimpulkan bahwa untuk mengajarkan orang bagaimana untuk bekerja dalam tim bukanlah tugas yang mudah karena untuk mengajar orang tentang bekerja dalam tim adalah tidak pantas (Thomson dan Perry, 2007). Bacon dan Blyton (2006) menyoroti dua faktor penting yaitu tim manajemen diri dan keterampilan tim interpersonal. Faktor-faktor ini meningkatkan komunikasi serta hubungan interpersonal antara anggota tim dan juga meningkatkan kinerja karyawan. *Teamwork* adalah alat yang penting bagi tipe baru organisasi kerja. *Teamwork* adalah ukuran organisasi yang tepat yang menunjukkan banyak fitur yang berbeda dalam semua jenis organisasi termasuk non-profit (Bacon dan Blyton, 2006). Satu studi penelitian menyimpulkan bahwa manajer yang baik adalah orang yang memberikan tanggung jawab untuk karyawan dengan bentuk kelompok atau tim untuk mengambil output maksimum dari karyawan (Ingram, 2000). Studi lain menyimpulkan bahwa itu harus memungkinkan untuk merancang sistem membangun tim dalam setiap organisasi bagi karyawan dalam rangka mempromosikan dan mendistribusikan praktek terbaik dan

memaksimalkan output. Penekanan utama untuk merancang dan menerapkan sistem tersebut pada akhirnya untuk meningkatkan karyawan belajar (Washer, 2006). Menurut Ingram (2000) *teamwork* merupakan strategi yang memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi, tetapi perlu dipelihara dari waktu ke waktu. Organisasi perlu melihat strategi untuk meningkatkan kinerja dalam terang lingkungan yang semakin kompetitif. *Top* manajer perlu memiliki visi untuk memperkenalkan kegiatan kerja sama tim dalam organisasi, kepekaan untuk memelihara dan keberanian untuk mengizinkan tim untuk memainkan bagian penting dalam pengambilan keputusan. Conti dan Kleiner (2003) melaporkan bahwa tim menawarkan partisipasi yang lebih besar, tantangan dan perasaan prestasi. Organisasi dengan tim akan menarik dan mempertahankan orang-orang terbaik. Hal ini pada gilirannya akan menciptakan sebuah organisasi kinerja tinggi yang fleksibel, efisien dan yang paling penting, menguntungkan. Profitabilitas merupakan faktor kunci yang akan memungkinkan organisasi untuk terus bersaing dengan sukses di arena bisnis yang sulit, kompetitif dan global.

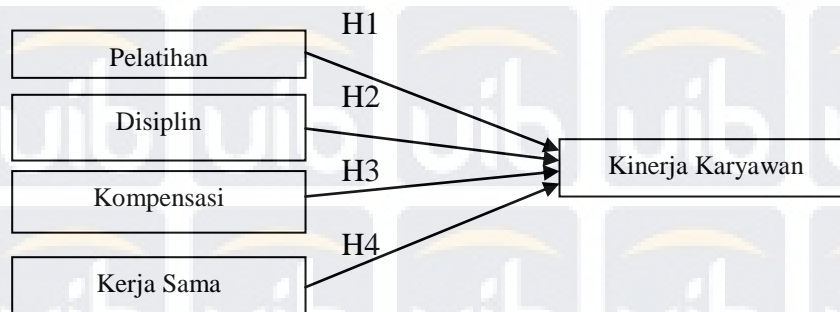
2.4 Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis

Menurut Sultana *et al.* (2012) pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena dengan adanya pelatihan di sebuah organisasi dapat meningkatkan kinerja para karyawan. Menurut Setyaningdyah, Kertahadi, dan Thoyib (2013) disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena dengan adanya kedisiplinan di sebuah organisasi maka kinerja karyawan akan meningkat. Menurut

Hameed *et al.* (2014) kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena dengan pemberian kompensasi yang sesuai dengan kualitas para karyawan maka akan dapat memotivasi para karyawan dalam hal meningkatkan kinerjanya tersebut. Menurut Manzoor *et al.* (2011) kerjasama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena dengan adanya kerjasama di suatu tim atau organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Gambar 2.10

Model Peneliti Hubungan Pelatihan, Disiplin, Kompensasi dan Kerjasama terhadap Kinerja Karyawan



Sumber: Sultana *et al.* (2012), Ameer & Hanif (2013), Setyaningdyah, Kertahadi, dan Thoyib (2013), Bellizzi & Hasty (2000), Hameed *et al.* (2014), Marwat *et al.* (2009), Manzoor *et al.* (2011), Musriha (2013), Ouyang (2009).

Berdasarkan penjelasan dan model penelitian di atas, maka hipotesis yang ingin diuji dan dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh signifikan positif antara pelatihan terhadap kinerja karyawan

H2: Terdapat pengaruh signifikan positif antara disiplin terhadap kinerja karyawan.

H3: Terdapat pengaruh signifikan positif antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.



H4: Terdapat pengaruh signifikan positif antara kerja sama terhadap kinerja

karyawan.