



DOI: <https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i2>

Received: 26 November, Revised: 10 Desember 2023, Publish: 24 Desember 2023

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai: SLR

Saepudin Saepudin¹, Achmad Fauzi², Ami Pujiwati³

¹Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia

²Dosen Pasca Sarjana Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia

³Dosen Pasca Sarjana Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia

Corresponding Author: saepudin.eherman@gmail.com

Abstract: *This research aims to analyze the influence of training, work environment and compensation on employee performance. The method used is systematic literature review (SLR). The results showed the RQ1 indicated time, skill, ability, participant, material, method, objective, trainers and training needs as dominant indicators in training. Lighting, coworker, superior, work facilities and communication as indicators of the work environment. Salary, incentive, wage, premium, treatment, insurance, benefit and work facilities as indicators of compensation. Effectiveness, efficiency, responsibility, ability, cooperation, accuracy, quality and quantity as indicators of employee performance. The RQ2 the dominant analysis tools are SPSS-17, SEM-PLS and Path analysis. The RQ3 the majority of papers examined show that training, the environment of work and compensation have positive and significant effect on employee performance. However, a number of research papers show that training has no effect on employee performance. Partially, the work environment has no effect on the training structure. Compensation has no effect on employee performance.*

Keyword: *Compensation, Employee Performance, Systematic Literature Review, Training, Work Environment*

Abstrak: Tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisis pengaruh pelatihan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Metode yang digunakan yaitu Systematic Literature Review (SLR). Hasil penelitian menunjukkan bahwa RQ1 terindikasi keterampilan waktu pelatihan, kemampuan, peserta, materi, metode, tujuan, trainer dan kebutuhan training sebagai indikator dominan pada pelatihan. Penerangan, rekan kerja, atasan kerja, fasilitas kerja dan pola komunikasi sebagai indikator lingkungan kerja. Gaji, insentif, upah, premi, pengobatan, asuransi, tunjangan dan fasilitas kerja sebagai indikator kompensasi. Efektifitas, efisiensi, tanggung jawab, kemampuan, kerjasama, ketepatan, kualitas dan kuantitas sebagai indikator kinerja pegawai. RQ2 alat analysis yang dominan yaitu SPSS-17, SEM-PLS dan Path analysis. RQ3 mayoritas paper yang diteliti hasil penelitian menunjukan pelatihan, lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun sejumlah paper hasil riset menunjukan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Secara parsial lingkungan kerja tidak berpengaruh pada struktur pelatihan. kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kinerja Pegawai, Kompensasi, Lingkungan Kerja, Pelatihan, *Systematic Literature Review*

PENDAHULUAN

Turn over karyawan sering kali menjadi tolak ukur untuk menilai kinerja organisasi khususnya bidang sumber daya manusia, tingginya rasio *turn over* mengakibatkan kurang baik terhadap siklus operasional, pergantian karyawan dalam waktu cepat berdampak pada kuantitas dan kualitas kerja. Pelatihan kerja rutin diselenggarakan membutuhkan adaptasi lingkungan kerja, pegawai yang telah bekerja lebih dari 5 tahun dianggap memiliki kapabilitas, kematangan dan kemampuan berpikir kritis, sehingga efektifitas dan efisiensi dalam menyelesaikan pekerjaannya diiringi dengan pemikiran keuntungan yang akan didupakannya.

Di dalam konsep human capital, loyalitas karyawan yang telah lama bekerja dihitung sebagai *asset intangible*, berbagai pelatihan yang telah diberikan mendorong peningkatan kompetensi merupakan nilai investasi yang harus dipertahankan bahkan ditingkatkan. Perpindahan pegawai dapat mengubah struktur kepegawaian yang berdampak pada komitmen organisasi dan nilai investasi yang telah disusun dalam sebuah *business plan* untuk mencapai sebuah kinerja (Ashraf, 2020), oleh sebab itu diperlukan sebuah program penghargaan untuk pegawai yang berupa nilai kompensasi. Pemberian kompensasi merupakan bentuk apresiasi perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya, disisi lain hal ini diharapkan dapat menekan rasio *turn over* pegawai dan mendorong pada kepuasan kerja. Hal ini dilakukan berdasarkan pada prestasi kerja, beban kerja, loyalitas dan integritas pegawai. Penilaian prestasi kerja memiliki keterkaitan dengan lingkungan kerja dimana prosesnya terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran, pengembangan, jenis penghargaan dan kontribusinya terhadap perusahaan (Panggabean, 2020).

Fenomena pemberian kompensasi sering menimbulkan permasalahan dan tidak selalu berdampak positive pada kinerja perusahaan. Mengidentifikasi kebutuhan hidup layak pegawai, azas keadilan merupakan solusi dan alasan pemberian kompensasi yang tepat sasaran. Kondisi lingkungan kerja dapat mempengaruhi efektifitas pelatihan, situasi kerja yang padat aktifitas, kurangnya anggaran pelatihan, komunikasi internal pegawai dan tidak tersedianya material pelatihan menjadi penyebab kegagalan pelatihan. Manager dan supervisor yang berfungsi sebagai *trainer*, *mentor* dan *coach* tidak selalu berpengaruh positif terhadap pelatihan. Begitu juga dengan pelatihan tidak selalu memiliki output yang baik untuk kinerja pegawai, hal ini diduga bahwa pelatihan yang dilakukan tidak menyentuh kebutuhan pelatihan untuk mendorong peningkatan kompetensi Berdasarkan artikel dan latar belakang diatas, inti permasalahan yaitu bagaimana pengaruh pelatihan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai ?.

METODE

Penelitian ini menggunakan *Systematic Literature Review* (SLR), istilah yang merujuk pada pada metodologi penelitian dan pengembangannya untuk mengevaluasi topik tertentu. Tujuan SLR yaitu untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengkaji dan menafsirkan penelitian terhadap topik tertentu dan fenomena yang menarik. Wahono (2016) membagi tahapan penulisan SLR dalam tiga tahap, yaitu: 1) *Planning*, menentukan *research question* (RQ) dan mengembangkannya; 2) *Conducting*, mengidentifikasi literatur yang relevan, seleksi paper, ekstraksi data, menguji kualitas paper dan *synthesis data*; dan 3) *Reporting*, menulis dan memilih publikasi. Penentuan objek pengaruh pelatihan, lingkungan kerja dan

kompensasi terhadap kinerja pegawai didasarkan pada pertimbangan sebagai berikut: 1) Adanya pemutakhiran metode pelatihan menggunakan metode konvensional yang memiliki korelasi dengan lingkungan kerja dan 2) Pengembangan teori pelatihan dan implikasinya terhadap kinerja pegawai. Pertanyaan penelitian atau *research question* dibuat berdasarkan pada kebutuhan penelitian ini. Perumusan *research question* berdasarkan pada lima element fundamental SLR yang disebut PICOC, yaitu: 1) *Population*, kelompok yang menjadi objek misalnya sekumpulan orang, benda dll; 2) *Intervention*, menginvestigasi fenomena unik secara ilmiah; 3) *Comparison*, penelusuran objek yang dibandingkan dengan trends; 4) *Outcomes*, hasil dari penelusuran; dan 5) *Context*, latar atau lingkungan penelusuran dengan topik terkait (Wahono, 2016).

Dibawah ini struktur PICOC pengaruh pelatihan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Tabel 1. Struktur PICOC

Subjek	Keterangan
<i>Population</i>	Pegawai di institusi pelayanan publik dan swasta
<i>Intervention</i>	Efektifitas pelatihan terhadap kinerja pegawai
<i>Comparison</i>	Pengungkapan indicator pelatihan, lingkungan kerja, kompensasi dan kinerja pegawai yang digunakan dengan grand teori
<i>Outcomes</i>	Meningkatnya kinerja pegawai
<i>Context</i>	Peningkatan kinerja perusahaan

Sumber: Data diolah 2023

Research question dirumuskan sebagai berikut:

RQ1. Indikator apa yang dominan digunakan untuk setiap variabel?

RQ2. Alat analisis apa yang dominan digunakan?

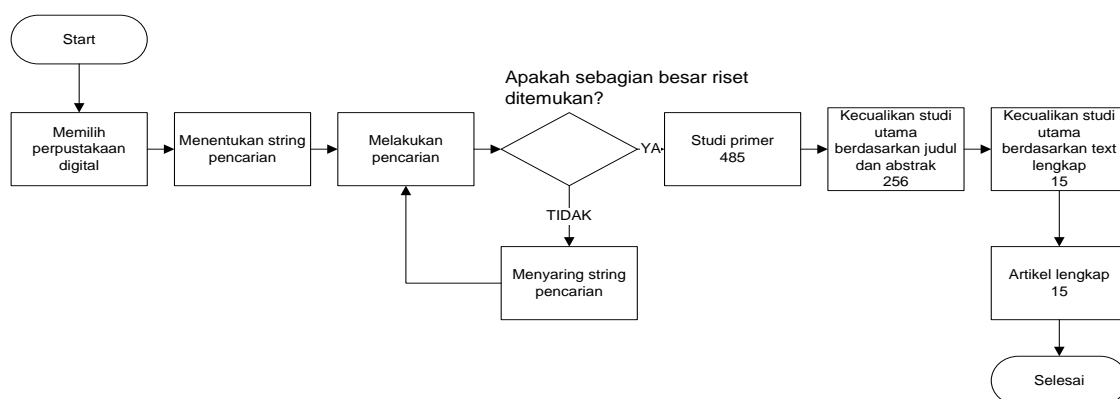
RQ3. Bagaimana hasil penelitian?

Pengumpulan data

Proses pengumpulan data menggunakan data primer dan sekunder.

- 1) Data primer diperoleh dari jurnal-jurnal yang diunduh dari google scholar, emerald dan sciencedirect.
- 2) Data sekunder, diperoleh dari buku-buku management, chapter book, ebook untuk melengkapi data primer.

Proses pencarian awal dilakukan berdasarkan rentang waktu tahun publikasi yaitu 2015-2023 dengan menggunakan kata kunci pelatihan, lingkungan kerja, kompensasi dan kinerja pegawai. Hasil pencarian ditemukan 485 dan terpilih 265 artikel dengan alur pencarian tampak pada gambar dibawah ini:



Gambar 1. Alur Pencarian Data

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari *search proses* dengan kriteria batasan yang ditentukan dan diperoleh 15 artikel yang selanjutnya dilakukan *scanning data* melalui *quality assessment* (Y = Ya, T=Tidak). Dibawah ini hasil penilaian kualitas (*quality assessment*):

Tabel 2. Hasil Quality Assessment

Peneliti	Judul	Penerbit	Tahun	QA 1	QA 2	QA 3	QA 4	QA 5	Hasil
Anwar Prabu Mangkunegara dan Abdul Haris (Mangkunegara, 2015)	<i>Effect of training, competence and discipline on employee performance in company (Case study in PT Asuransi Bangun Askrida)</i>	Procedia Social and Behavioral Sciences 211(2015) 1240-1251 @ Elsevier Published	2015	Y	Y	Y	Y	Y	Diterima
Rannie Watung (Watung et al., 2016)	Pengaruh lingkungan kerja, motivasi, pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai	Jurnal EMBA 828 Vol 4 No 2 Juni 2016 Hal 828-837-2016	2016	Y	Y	Y	Y	Y	Diterima
Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana (Pawirosumarto & Sarjana, 2017)	<i>The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and implication toward employee performance in Parador Hotels and Resorts Indonesia International</i>	Journal of Law and Management Vol.59 No.6-2017 pp.1337-1358 @Emerald Publishing Limited	2017	Y	Y	Y	Y	Y	Diterima
Elizar (Elizar & Tanjung, 2018)	Pengaruh pelatihan, kompetensi, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai	Jurnal Ilmiah Magister Management Vol.1 No.1 September 2018, 46-58	2018	Y	Y	Y	Y	Y	Diterima

Peneliti	Judul	Penerbit	Tahun	QA 1	QA 2	QA 3	QA 4	QA 5	Hasil
Genita G. Luminang (Lumintang, 2018)	Pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada BPMD Sulawesi Utara	Jurnal EMBA Vol.6 No.3 Juli 2018. Hal 1838-1847	2018	Y	Y	Y	Y	Y	Diterima
Asri (Asri et al., 2019)	Pengaruh kompensasi, fasilitas kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai pada rektorat UIN Alauddin Makasar	Journal of Management Vol 2 No. 1. 2019	2019	Y	Y	Y	Y	Y	Diterima
Xiaoyu Guan (Guan & Frenkel, 2019)	<i>How perceptions of training impact employee performance Evidence from two Chinese manufacturing firms</i>	Personnel Review Vol.48 No.1 2019 pp.163-183 @Emerald Publishing Limited	2019	Y	Y	Y	Y	Y	Diterima
Lucky Prasetya (Prasetya et al., 2020)	Pengaruh kompensasi, pelatihan dan lingkungan kerja terhadap pegawai non PNS melalui kepuasan kerja, dinas PKP Cipta Karya Bojonegoro	JMM Online Vol.4 No.3 Maret (2020) 463-476	2020	Y	Y	Y	Y	Y	Diterima
Abdul Juli Andi Gani (Juli et al., 2020)	<i>The role of compensation as a determinant of performance and employee work satisfaction; A study at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk</i>	Journal of Economic and Administrative Sciences @Emerald Publishing Limited 1026-4116	2020	Y	Y	Y	Y	Y	Diterima

Peneliti	Judul	Penerbit	Tahun	QA 1	QA 2	QA 3	QA 4	QA 5	Hasil
C. Sri Hartati Hartati (2021)	Analisis pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja	Jurnal EMA Vol.6 No.1 Juni 2021	2021	Y	Y	Y	Y	Y	Diterima
Mohammad Orsan Al-Zoubi (Al-zoubi, 2022)	<i>Exploring the relationship among structured-on-the job training, mentoring, job rotation, work environment factors and tacit knowledge transper.</i>	VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems © Emerald Publishing Limited 2059-5891 2022	2022	Y	Y	Y	Y	Y	Diterima
Abdul Chatim Pramono, Wawan Prahawan (Pramono et al., 2022)	<i>Effect of training on employee performance with competence and commitment as intervening</i>	ATM, Vol.6 No.2 July 2022	2022	Y	Y	Y	Y	Y	Diterima
Muhammad Farhan Zharfan (Zharfan et al., 2022)	<i>The effect of training and compensation on employee performance at Crowne Plaza Hotel Bandung</i>	Enrichment: Journal of Management 12 (5) (2022)	2022	Y	Y	Y	Y	Y	Diterima
Dagney (Dagnew Gebrehiwot & Elantheraiyan, 2023)	<i>A study on the effect of training on employee performance in the case of Mekelle City, Tigray Ethiopia</i>	Social Sciences & Humanities Open 8 (2023) 100567 @Elsevier Published	2023	Y	Y	Y	Y	Y	Diterima
Marliza Ade Fitri, Dwita Putri (Fitri et al., 2023)	Pengaruh pelatihan kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kota Bengkulu	Jurnal Ekombis Review Vol.11 No.1 Januari 2023	2023	Y	Y	Y	Y	Y	Diterima

Sumber: Data diolah 2023

1) Data Analysis

Tahapan ini akan menjawab pertanyaan *research question* (RQ) dengan menganalisis 15 *paper* yang terpilih untuk menjawab RQ yang dikuatkan dengan landasan teori yang

memiliki relevansi dengan variabel atau indikator *paper* tersebut. Berikut dibawah ini 15 *paper* peneliti aktif.

Tabel 3. Daftar Peneliti Aktif

Peneliti	Judul	Indikator variabel	Alat Analisis	Hasil
Anwar Prabu Mangkunegara dan Abdul Haris (Mangkunegara, 2015)	<i>Effect of training, competence and discipline on performance in company (Case study in PT Asuransi Bangun Askrida)</i>	Training; <ul style="list-style-type: none"> • Keterampilan • Waktu Kompetensi; <ul style="list-style-type: none"> • Individu • Posisi • Organisasi Disiplin: <ul style="list-style-type: none"> • Kehadiran • Tanggung jawab Kinerja; <ul style="list-style-type: none"> • Kualitas • Ketepatan waktu • Kerjasama 	SPSS - 17	Hasil riset partial dan simultan menunjukkan pelatihan, kompetensi, dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
Rannie Watung (Watung et al., 2016)	Pengaruh lingkungan kerja, motivasi, pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai	Lingkungan kerja; <ul style="list-style-type: none"> • Penerangan • Suhu ruangan • Uraian jabatan • Pola komunikasi • Rekan kerja • Atasan kerja • Fasilitas kerja Motivasi <ul style="list-style-type: none"> • Intensitas • Arah • Tujuan Pelatihan <ul style="list-style-type: none"> • Keterampilan • Pengembangan • Kemampuan Kinerja pegawai <ul style="list-style-type: none"> • Target • Ketepatan • Kemampuan • Prestasi 	SPSS-17	Riset menunjukkan secara simultan lingkungan kerja, motivasi, pelatihan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara partial lingkungan kerja, motivasi, pelatihan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Peneliti	Judul	Indikator variabel	Alat Analisis	Hasil
Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana (Pawirosumarto & Sarjana, 2017)	<i>The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and implication toward employee performance in Parador Hotels and Resorts Indonesia International</i>	Lingkungan kerja: <ul style="list-style-type: none"> • Rekan kerja • Fasilitas. Kepemimpinan; <ul style="list-style-type: none"> • Upline-downline • Struktur kerja • Influence Budaya organisasi; <ul style="list-style-type: none"> • Inovasi • Details • Orientasi hasil • Orientasi pegawai • Orientasi kelompok • Aggresfitas • Stabilitas. Kepuasan kerja; <ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan • Pengawasan • Gaji • Promosi • Rekan kerja Kinerja pegawai; <ul style="list-style-type: none"> • Kualitas • Kuantitas • Effisiensi • Effektifitas • Pengawasan • <i>Self-influence</i> 	SEM-PLS	Riset menunjukkan lingkungan kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai Akan tetapi secara parsial kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
Genita G. Lumintang (Lumintang, 2018)	Pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pada BPMPD Provinsi Sulawesi Utara	Pelatihan: Instruktur, <ul style="list-style-type: none"> • Peserta • Materi • Metode • Tujuan • Sasaran. Kompensasi; <ul style="list-style-type: none"> • Gaji • Insentif • Bonus • Upah • Premi • Pengobatan • Asuransi Kinerja pegawai; <ul style="list-style-type: none"> • Kualitas • Kuantitas • Tugas • Tanggung jawab 	Regresi linier berganda	Riset menunjukkan pelatihan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sumber: Data diolah 2023

RQ1. Indikator apa yang dominan digunakan setiap variabel?

Terdapat 256 artikel melalui *search process* dan diseleksi berdasarkan kriteria *inclusion* dan *exclusion* terdapat 15 artikel pilihan yang kemudian dilakukan penilain kualitas (*quality*)

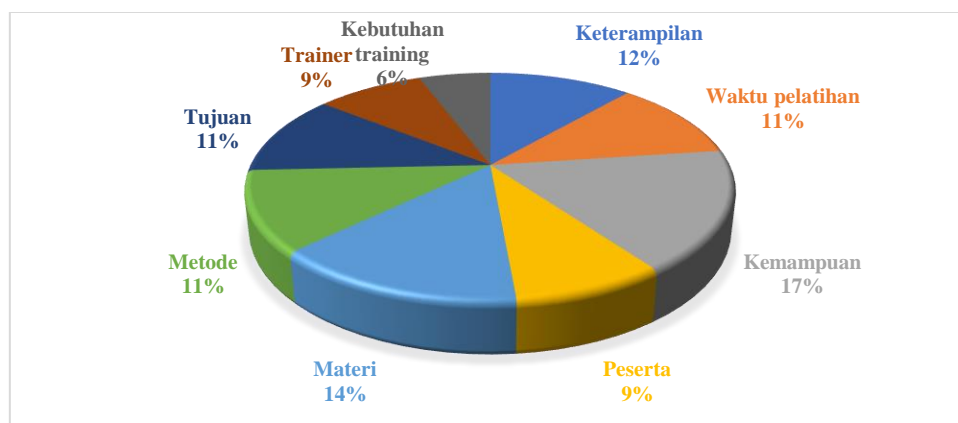
assessment). Untuk menjawab RQ1, setiap *paper* diidentifikasi indicator variabel bebas dan terikat serta hubungan keduanya.

a) Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai

Mangkunegara (2015) penelitiannya menentukan variabel bebasnya yaitu pelatihan(X_1) dengan indikator yang digunakan yaitu keterampilan dan waktu. Kompetensi (X_2) indikator yang digunakan ialah individu, posisi dan organisasi. Disiplin(X_3) indicator yang digunakan ialah kehadiran, tanggung jawab. Kinerja pegawai(Y) menggunakan indikator yaitu kualitas, ketepatan waktu dan kerjasama. Penelitian Elizar & Tanjung (2018) memiliki kesamaan variabel penelitian dengan Mangkunegara (2015) yang menempatkan pelatihan (X_1) dengan indicator materi, metode, sikap dan keterampilan, waktu pelatihan dan fasilitas. Kompetensi(X_2) indikator yang digunakan yaitu pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Lingkungan kerja(X_3) indicator yang digunakan yaitu kebersihan, penerangan, kebisingan, suhu, tata ruang dan hubungan kerja. sementara kinerja pegawai(Y) indikator yang ditentukan adalah kualitas, kuantitas, ketepatan, efektivitas dan hubungan perseorangan.

Pramono et al. (2022) dalam penelitiannya menempatkan pelatihan(X) sebagai variabel bebas menggunakan indicator instruktur, material, partisipasi, waktu dan tujuan. Kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat, menentukan indikatornya yaitu kualitas, kuantitas, disiplin, kerjasama dan initiative. Kompetensi dengan indicator pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai dan perilaku ditempatkan sebagai variabel intervening bersama dengan komitmen yang berindikator affektif dan normative. Guan & Frenkel(2019) menentukan indicator pelatihan yaitu keterampilan, partisipasi dan kualitas. Indikator kinerja pegawai ditetapkan yaitu kualitas, efisiensi dan target.

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa indikator pelatihan yang dominan digunakan yaitu materi, metode, trainer, keterampilan, waktu partisipasi peserta pelatihan Sinambela(2016). Indikator kinerja pegawai yang paling dominan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan dan kerjasama, hal ini tersebut merupakan teori yang dikemukakan Robbins (2022).



Gambar 2. Indikator Pelatihan (Dominan)

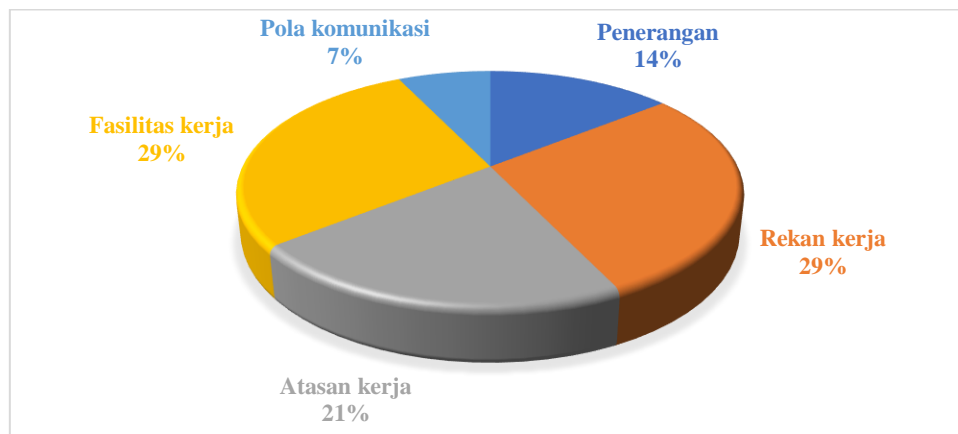
b) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

Pawirosumarto & Sarjana (2017) risetnya menempatkan lingkungan kerja (X_1) dengan indikator rekan kerja dan fasilitas. Kinerja pegawai (Y) indikatornya yaitu kualitas, kuantitas, efisiensi, efektivitas, pengawasan dan *self-influence*. Kepemimpinan(X_2) indikatornya yaitu *upline-downline*, struktur kerja dan *influence*. Budaya organisasi (X_3) indikatornya yaitu inovasi, details, orientasi hasil, orientasi pegawai, orientasi kelompok, agresifitas dan stabilitas. Kepuasan karir(X_4) menggunakan indikator pekerjaan, pengawasan, gaji, promosi dan rekan kerja.

Handoko (2021) variabel lingkungan kerja (X_1) menentukan indikatornya dalam dua dimensi yaitu lingkungan fisik yang diwakili oleh bangunan, peralatan, fasilitas dan

transportasi, sementara Non fisik diwakili rekan kerja, atasan dan kerjasama. Kinerja pegawai(Y) indikatornya ditentukan yaitu kualitas kerja, tujuan, kerjasama, tanggung jawab, komunikasi dan wawasan. Kepemimpinan(X₂) indikatornya seperti kerjasama, hubungan baik, efektivitas, partisipasi, tugas, waktu dan wewenang. Kompensasi(X₃) indikatornya adalah gaji, upah, insentif, tunjangan dan fasilitas. Kepuasan kerja(Z) sebagai variabel mediasi indicator yang digunakan yaitu gaji, promosi jabatan, pengawasan, tunjangan, prosedur, peraturan, rekan kerja, *job design* dan komunikasi. Al-zoubi (2022) meneliti tentang struktur pelatihan, mentor, rotasi pekerjaan, lingkungan kerja dan transfer pengetahuan. Variabel bebas (X₁) struktur pelatihan dengan indicator menyertainya yaitu kehadiran, kompetensi, trainer, perencanaan, penghargaan dan keuntungan. Mentoring (X₂) indikatornya yaitu bimbingan, peningkatan, kemampuan, managerial, informasi dan strategis. Rotasi pekerjaan (X₃) indikatornya yaitu kesempatan, perpindahan kerja, dukungan karir, kepuasan kerja dan keterampilan. Lingkungan kerja difungsikan sebagai variable intervening (Z) dengan indikator yang digunakan yaitu atasan dan rekan kerja. *Tacit knowledge* (Y) sebagai variabel terikat menggunakan indikator yaitu identifikasi, lingkungan kerja dan motivasi

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa indikator dominan yang digunakan pada lingkungan kerja yaitu rekan kerja yang merupakan dimensi non fisik dan fasilitas kerja yang merupakan dimensi fisik (Noe,2018).



Gambar 3. Indikator Lingkungan Kerja (Dominan)

c) Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai

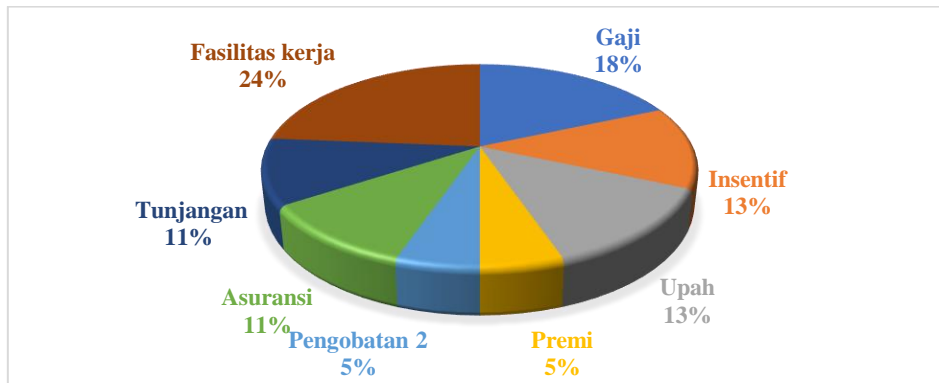
Penelitian Asri et al. (2019) menempatkan kompensasi sebagai variabel (X₁) indikatornya ditentukan yaitu gaji, tunjangan, cuti dan asuransi. Fasilitas kerja (X₂) indikatornya yaitu komputer, meja kantor, parkir, bangunan dan transportasi. Kepemimpinan (X₃) indikatornya yaitu keteladanan, integritas, kepribadian dan perilaku, partisipasi dan pola pikir. Sementara kinerja pegawai (Y) indikatornya adalah kesetiaan, kemampuan, kejujuran dan kreatifitas.

Juli et al.(2020) risetnya menetapkan dua variabel terikatnya yaitu kinerja pegawai(Y₁) dan kepuasan kerja (Y₂). Kompesasi sebagai variabel bebas (X₁) menetapkan indikatornya yaitu gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas. Indikator kinerja pegawai ditetapkan yaitu ketepatan kerja, kualitas dan kuantitas kerja. Indikator kepuasan kerja ditetapkan gaji, promosi, pengawas dan rekan kerja.

Zharfan et al.(2022) variabel bebas pada risetnya ditetapkan pelatihan (X₁), kompensasi (X₂), kinerja pegawai sebagai variabel terikat (Y). Indikator pelatihan ditentukan yaitu kebutuhan, trainer dan peserta. Indikator kompensasi ditentukan yaitu gaji, insentif, tunjangan, fasilitas, upah dan waktu. Kinerja pegawai menentukan indikatornya yaitu kualitas, kuantitas, tanggung jawab, ketepatan kerja, kerjasama, waktu kerja, kemampuan, dan kreativitas.

Fitri et al.(2023) variabel pelatihan kerja sebagai (X_1) indikator nya yaitu tujuan, materi, metode, peserta dan trainer. Kompensasi (X_2) teridentifikasi indikatornya gaji, insentif, upah, bonus, premi, pengobatan dan asuransi. Kinerja pegawai(Y) indikator ditentukan yaitu kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerjasama.

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa indikator yang dominan dipergunakan untuk variabel kompensasi seperti gaji, upah, insentif, tunjangan dan fasilitas kerja. (Sinambela, 2016).



Gambar 4. Indikator Kompensasi (Dominan)

d) Pengaruh pelatihan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai

Watung et al.(2016) menentukan variabel (X_1) lingkungan kerja dengan indikatornya yaitu penerangan, suhu ruangan, uraian jabatan, pola komunikasi, rekan kerja, supervisor dan fasilitas kerja. Kinerja pegawai (Y) indikatornya yaitu target, ketepatan, kemampuan dan prestasi. Sementara motivasi (X_2) indikatornya yaitu intensitas, arah dan tujuan. Pelatihan (X_3) menggunakan indikatornya yaitu keterampilan, pengembangan dan kemampuan.

Prasetya et al.(2020) risetnya menempatkan kompensasi sebagai variabel bebas (X_1), indikatornya ditentukan yaitu gaji, upah dan insentif. Pelatihan (X_2) indikator yang digunakan keahlian dan kemampuan. Lingkungan kerja (X_3) indikatornya yaitu alat kerja dan fasilitas kerja. Kinerja pegawai (Y) indikatornya yaitu kualitas dan kuantitas. Kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi menggunakan satu indikator yaitu emosi.

Berdasarkan data riset tersebut diatas menunjukkan indikator yang digunakan untuk variabel pelatihan yaitu keterampilan, pengembangan dan kemampuan. Lingkungan kerja menggunakan indikator dimensi fisik seperti alat kerja fasilitas kerja, dimensi non-fisik atasn kerja, rekan kerja dan pola komunikasi. Kompensasi teridentifikasi indikator yang digunakan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan, target, kemampuan dan prestasi.

RQ2. Alat analisis apa yang dominan digunakan?

Tabel 4 dibawah ini menampilkan hasil pengelompokan alat analisis untuk menjawab RQ2.

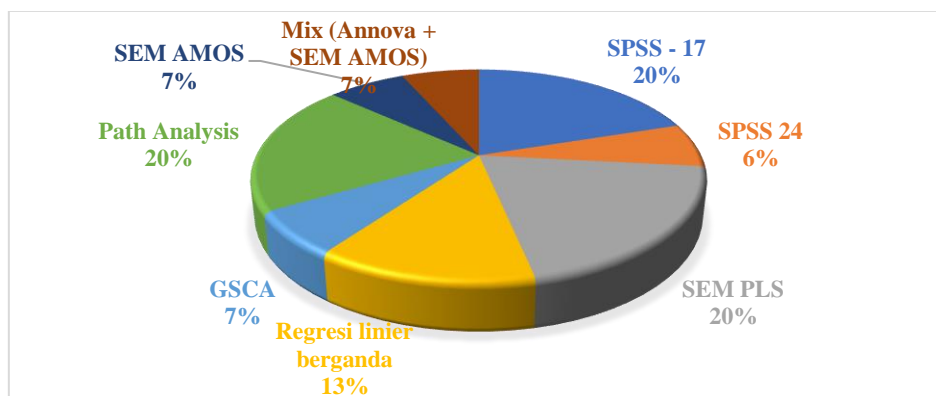
Tabel 4. Pengelompokan Alat Analysis

No	Peneliti	Judul	Jenis Penelitian	Alat Analisis
1	Anwar Prabu Mangkunegara dan Abdul Haris (Mangkunegara, 2015)	<i>Effect of training, competence and discipline on employee performance in company (Case study in PT Asuransi Bangun Askrida)</i>	Quantitative	SPSS - 17
2	Rannie Watung (Watung et al., 2016)	Pengaruh lingkungan kerja, motivasi, pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai	Quantitative	SPSS-17
3	Genita G. Lumintang (Lumintang, 2018)	Pengaruh pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pada BPMPD Provinsi Sulawesi Utara	Quantitative	Regresi linier berganda

No	Peneliti	Judul	Jenis Penelitian	Alat Analisis
4	Elizar (Elizar & Tanjung, 2018)	Pengaruh pelatihan, kompetensi, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai	Quantitative	SPSS-17
5	Xiaoyu Guan (Guan & Frenkel, 2019)	<i>How perception of training impact employee performance Evidence from two Chinese manufacturing firms</i>	Quantitative	SEM-AMOS
6	Lucky Prasetya (Prasetya et al., 2020)	Pengaruh kompensasi, pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai non PNS melalui kepuasan kerja dinas PKP Cipta Karya Bojonegoro	Quantitative	Path Analysis
7	Abdul Juli Andi Gani (Juli et al., 2020)	<i>The role of compensation as a determinant of performance and employee work satisfaction; A study at the PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.</i>	Quantitative	GSCA
8	C. Sri Hartati (Hartati,2021)	Analisis pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja	Quantitative	Path Analysis
9	Muhammad Farhan Zharfan (Zharfan et al., 2022)	<i>The effect of training and compensation on employee performance at Crowne Plaza Hotel Bandung</i>	Quantitative	SPSS 24
10	Abdul Chatim Pramono, Wawan Prahiawan (Pramono et al., 2022)	<i>Effect of training on employee performance with competence and commitment as intervening</i>	Quantitative	SEM PLS
11	Mohammad Orsan Al-Zoubi (Al-zoubi, 2022)	<i>Exploring the relationship among structured on the job training, mentoring, job rotation, work environment factors and tacit knowledge transfer</i>	Quantitative	SEM PLS
12	Dagney (Dagnew Gebrehiwot & Elantheraiyan, 2023)	<i>A study on the effect of training on employee performance in the case of Mekelle City, Tigray Ethiopia</i>	Quantitative	Anova, SEM-AMOS (mix)
13	Marliza Ade Fitri Dwita Putri (Fitri et al., 2023)	Pengaruh pelatihan kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kota Bengkulu	Quantitative	Regresi linier berganda

Sumber: Data diolah 2023

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa alat analysis yang dominan dipergunakan peneliti aktif yaitu SPSS-17, Path analysis dan SEM-PLS.



Gambar 5. Alat Analisis

Analisis data adalah upaya mengolah data menjadi sebuah informasi yang memiliki sifat dan ciri khas unik mudah untuk dipahami untuk menjawab rumusan masalah penelitian (Kurniawan, 2016).

RQ3. Bagaimana hasil penelitian?

a) Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai

Mangkunegara (2015) hasil riset menunjukkan pelatihan, kompetensi, dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Elizar & Tanjung (2018) hasil risetnya menunjukkan secara parsial pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Analisa secara simultan pelatihan, kompetensi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara Guan & Frenkel (2019) hasil risetnya menunjukkan bahwa persepsi pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan mediator keterlibatan kerja. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi budaya organisasi dan SDM. Hal ini diperkuat oleh Dagnew Gebrehiwot & Elantheraiyan (2023) persepsi karyawan terhadap pelatihan bukanlah penentu utama kinerja karyawan, namun TNA dan TRA dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai apabila dikelola dengan baik.

Sementara Pramono et al. (2022) hasil penelitiannya menemukan variabel pelatihan dan komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, akan tetapi variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan data tersebut diatas diyakini bahwa hasil pelatihan tidak selalu memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini dimungkinkan adanya perbedaan materi, keterampilan, waktu pelatihan dan partisipasi peserta yang kurang cocok sehingga tidak menimbulkan dampak yang positif bagi kualitas dan kuantitas kerja.

b) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

Pawirosumarto & Sarjana (2017) hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Namun secara parsial. kepuasan kerja tidak berpengaruh pada kinerja pegawai. Handoko (2021) menunjukkan lingkungan kerja, kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan mediator kepuasan kerja. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasana kerja diuji secara parsial. Al-zoubi (2022) hasil risetnya lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap struktur pelatihan,mentor, rotasi pekerjaan dan transfer pengetahuan. Namun sturkur pelatihan, mentor, rotasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan dan transper pengetahuan.

c) Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai

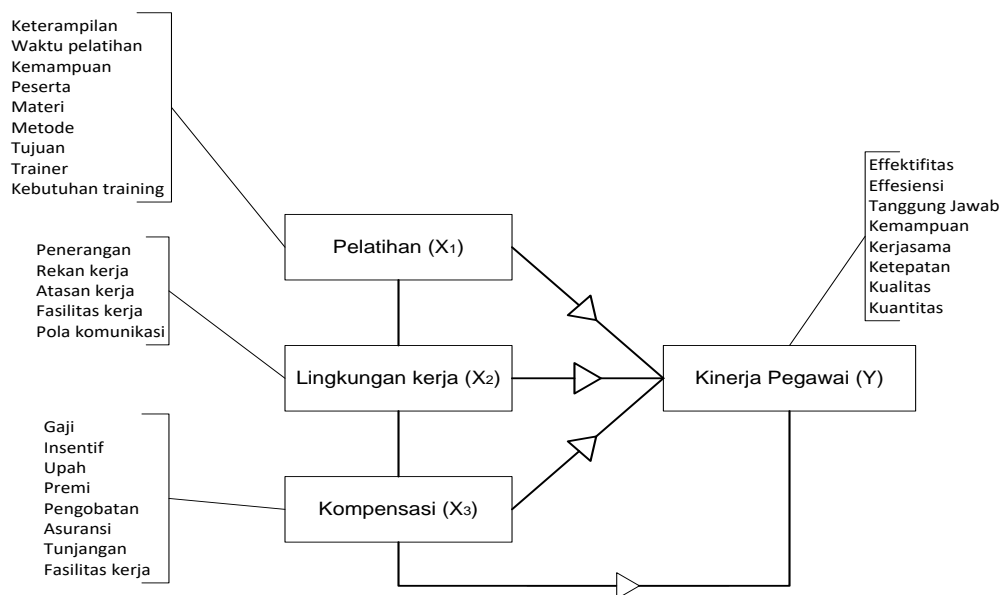
Asri et al.(2019) risetnya menunjukkan kompensasi, fasilitas kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menghasilkan kontribusi positif dan signifikan antara kompensasi, fasilitas kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Zharfan et al.(2022) hasil riset menunjukkan kinerja pegawai dipengaruhi positif dan signifikan oleh kompensasi. Fitri et al.(2023) risetnya menunjukkan pelatihan kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini memperkuat hasil riset Lumintang (2018). Sementara Juli et al. (2020) hasil riset secara parsial kinerja pegawai tidak dipengaruhi oleh kompensasi tetapi oleh lingkungan kerja. Fakta menunjukkan tidak sepenuhnya kompensasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

d) Pengaruh pelatihan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai

Watung et al.(2016) hasil riset menunjukkan pengaruh positif dan signifikan untuk lingkungan kerja, motivasi, pelatihan, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai. Prasetya et al.(2020) temuannya menunjukkan kompensasi dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Begitu juga mediator kepuasan kerja hasilnya menunjukkan kompensasi, pelatihan dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara keseluruhan pengaruh pelatihan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai, diinterpretasikan (1) kinerja dapat diukur dengan menggunakan angka (2) kinerja merupakan perbandingan hasil pengukuran yang ditetapkan secara internal ataupun eksternal (Armstrong, 2020).

Rerangka Konseptual

Berdasarkan data diatas konseptual pemikiran digambarkan seperti dibawah ini:



Gambar 6. Rerangka Konseptual

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil *SLR* yang menggunakan 15 *paper* terpilih dengan rentang waktu 2015-2023 disimpulkan sebagai berikut :

1. RQ1 terindikasi indikator yang dominan untuk pelatihan yaitu keterampilan waktu pelatihan, kemampuan, peserta, materi, metode, tujuan , trainer dan kebutuhan training. Lingkungan kerja indikator yang dominan yaitu penerangan, rekan kerja, atasan kerja, fasilitas kerja dan pola komunikasi. Indikator kompensasi yang dominan yaitu gaji, insentif, upah, premi, pengobatan, asuransi , tunjangan dan fasilitas kerja. Kinerja pegawai indikator dominan teridentifikasi yaitu efektifitas, efisiensi,tanggung jawab, kemampuan , kerjasama, ketepatan, kualitas dan kuantitas.
2. RQ2 alat analisis yang digunakan dari 15 *paper* yang telah direview teridentifikasi yaitu SPSS-17, SPSS -24, SEM-PLS, Regresi Linier Berganda, GSCA, *Path Analysis*, SEM- AMOS dan Gabungan (Annova + SEM-AMOS). Alat analisis yang dominan yaitu SPSS-17, *Path Analysis* dan SEM-PLS.
3. RQ3 *review* hasil penelitian, mayoritas peneliti menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun pada peneliti lain menemukan bahwa pelatihan tidak selamanya berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai hal ini dimungkinkan adanya ketidak sesuaian indikator yang mendorong kinerja pegawai.

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial lingkungan kerja tidak berpengaruh pada struktur pelatihan. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi peneliti lain risetnya menunjukkan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini diasumsikan apabila kompensasi dikelola dengan dengan baik dan tepat sasaran akan berdampak pada kinerja pegawai begitu juga sebaliknya. Secara keseluruhan pelatihan, lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

REFERENSI

- Al-zoubi, M. O. (2022). Exploring the relationship among structured-on-the job training , mentoring , job rotation , work environment factors and tacit knowledge transfer. *VINE Journal of Information and Knowledge Management System*, 18 November 2022, 2059–5891. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-06-2022-0199>
- Armstrong, M. (2020). *Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M. (2021). *Strategic Human Resources Mangement* (7th ed.). Kogan Page.
- Ashraf, M. A. (2020). *Demographic factors , compensation , job satisfaction and organizational commitment in private university : an analysis using SEM*. 11(4), 407–436. <https://doi.org/10.1108/JGR-01-2020-0010>
- Asri, Ansar, & Munir, A. R. (2019). Pengaruh kompensasi, fasilitas kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Manajemen*, 2(1), 1–21. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume>
- Dagnew Gebrehiwot, G., & Elantheraiyan, P. (2023). A study on the effect of training on employee performance in the case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia. *Social Sciences and Humanities Open*, 8(1), 100567. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100567>
- Edy Sutrisno. (2015). *Sutrisno, Edy. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia(Cetakan ke tujuh)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. (Cetakan 7). Kencana Prenada Media Group.
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2239>
- Fitri, M. A., MDK, H., & Putri, I. D. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemadam Kebakaran Dan Penyelamatan Kota Bengkulu. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 329–342. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v11i1.2912>
- Guan, X., & Frenkel, S. (2019). How perceptions of training impact employee performance: Evidence from two Chinese manufacturing firms. *Personnel Review*, 48(1), 163–183. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0141>
- Handoko. (2021). Analisis pengaruh lingkungan kerja, kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. *Jurnal EMA, Vol 6*(No 1), 17–26.
- Haryono, S. (2016). *Metode SEM Untuk Penelitian AMOS LISREL PLS (Pertama)*. PT. Intermedia Personalia Utama. www.ptipu.blogspot.com
- Juli, A., Gani, A., Saleh, C., & Amin, F. (2020). The Role of Compensation As a Determinant of Performance and Employee Work Satisfaction : A Study at The PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1108/JEAS-06-2020-0103>
- Kurniawan, A. W. (2016). *Metode penelitian kuantitatif* (Ceatakan I). PANDIVA BUKU.
- Kurniawati. (2019). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Universitas Terbuka.
- Lin, H., & Chen, C. (2018). *Leverage and employee compensation – the perspective of human capital*. 1958. <https://doi.org/10.1108/IJMF-11-2017-0247>

- Lumintang, R. V. B. S. M. G. G. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Pada BPMPD Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, Vol. 6(No. 3), 1838–1847.
- Mangkunegara, A. P. (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>
- Mondy..et.al. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson.
- Noe, R. (2018). *Fundamentals of Human Resource Management* (7th ed.). McGraw- Hill Education.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2021). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (12 e). McGraw- Hill Education.
- Pawirosumarto, S., & Sarjana, P. K. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Pramono, A. C., Prahawan, W., Raya, J., No, P., & Jaya, K. C. (2022). Effect Of Training On Employee Performance With Competence And Commitment As Intervening. *ATM (Aptisi Transactions on Managemen)*, Vol.6(No.2 July 2022), 142–150.
- Prasetya, L., Utari, W., & Hartati, C. S. (2020). Pengaruh Kompensasi, Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Non Pns Melalui Kepuasan Kerja Dinas Pkp Cipta Karya Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(3), 463–476. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v4i3.372>
- Robbins, S. P. (2022). *Organizational Behavior* (18th Gobal). Pearson.
- Rustiana, A. (2010). Efektivitas Pelatihan Bagi Peningkatan Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 1(JDM Vol. 1, No. 2, 2010, pp: 137-143), 137–143. <http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm%0AEFEKTIVITAS>
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Pertama). Sinar Grafika Offset.
- Thomas, C. G. (2021). *Methodology and Scientific Writing 2nd Edition* (Second Edi). Springer.
- Wahono, R. S. (2016). Systematic Literature Review. <https://romisatriawahono.net/Publications/2016/Wahono-Slr-May2016.Pdf>.
- Watung, R., Kawet, L., & Saerang, I. S. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi, Pelatihan, dan Kompensasi Terhadap Pegawai. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Dan Akuntansi*, 4(2), 828–837.
- Zharfan, M. F., Gumilar, I., & Putra, S. (2022). Enrichment : Journal of Management The effect of training and compensation on employee performance at Crowne Plaza Hotel Bandung. *Enrichment : Journal of Management*, 12(5), 3457–3462.