PENGARUH MOTIVASI, KOMPENSASI, DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN SALES PADA PT TELKOMSEL CABANG LUBUK PAKAM

Meri Nandani[1]; Yusriadi[2]

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Potensi Utama, Medan, Indonesia
Jln. Yos Sudarso Km 08 Rumbai Telp. (0761) 52581 Fax. (0761) 52581
E-mail : merinandani@gmail.com (Koresponding)

Abstract: This study examines the effects of work motivation, compensation, and training on sales employee performance at PT Telkomsel Lubuk Pakam Branch. A quantitative associative approach was used. The population consisted of 53 permanent sales employees, all of whom were included through saturated sampling. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and company documentation, then analyzed using descriptive statistics, validity and reliability tests, classical assumptions, multiple linear regression, t-test, F-test, and coefficient of determination. Motivation had a positive and significant effect on performance (B=0.287; β=0.283; t=2.012; p=0.050), compensation had a positive and significant effect (B=0.770; β=0.748; t=3.921; p<0.001), while training had a significant negative effect (B=-0.488; β=-0.446; t=-2.100; p=0.041). Simultaneously, the three predictors significantly affected performance (F=7.901; p<0.001). R^2 was 0.326 and Adjusted R^2 was 0.285. Compensation was the strongest predictor. The negative training coefficient highlights the importance of training-job fit, delivery methods, transfer of learning, and training-time management in sales work.

Keywords: *Work Motivation; Compensation; Training; Employee Performance; Sales*

Persaingan industri telekomunikasi menuntut perusahaan tidak hanya menyediakan produk dan teknologi, tetapi juga memastikan bahwa sumber daya manusia mampu menerjemahkan strategi bisnis menjadi pencapaian operasional. Pada lini penjualan, karyawan sales merupakan aktor yang berhadapan langsung dengan pelanggan, menawarkan produk, menjaga relasi, dan mengejar target. Karena itu, kinerja sales menjadi salah satu indikator penting bagi efektivitas pemasaran dan pencapaian pendapatan perusahaan.

PT Telkomsel Cabang Lubuk Pakam memiliki 53 karyawan tetap pada divisi sales yang terdiri atas Sales Force (SF), Helper/Sales Force Deployment (SFD), Direct Sales (DS), dan Auto Rizhert Customer (AOC). Setiap fungsi memiliki karakteristik aktivitas yang berbeda, tetapi seluruhnya berorientasi pada pencapaian target dan pelayanan pelanggan. Data internal perusahaan menunjukkan target penjualan dan realisasi mengalami penurunan: realisasi sebesar Rp1,35 miliar dari target Rp1,8 miliar pada 2022 (75%), Rp1,241 miliar dari Rp1,7 miliar pada 2023 (73%), Rp1,12 miliar dari Rp1,6 miliar pada 2024 (70%), dan Rp975 juta dari Rp1,5 miliar pada 2025 (65%).

Pra-survei terhadap 30 karyawan juga memperlihatkan persoalan pada kinerja. Sebanyak 60% responden menyatakan belum mampu mencapai target penjualan dan belum sepenuhnya bertanggung jawab atas tugas; 63,3% menyatakan belum optimal dalam pelayanan pelanggan, penyelesaian laporan tepat waktu, dan kerja sama tim. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dan capaian aktual.

Masalah serupa terlihat pada motivasi. Sebanyak 73,3% responden menyatakan belum termotivasi mencapai target, belum memperoleh kesempatan pengembangan diri, dan belum merasakan tanggung jawab yang sesuai kemampuan. Pada aspek pengakuan dan afiliasi, 76,7% menyatakan belum memperoleh penghargaan yang memadai atau belum terdorong memberikan kontribusi terbaik.

Temuan ini mengindikasikan perlunya pengelolaan motivasi yang lebih terarah.

Pada kompensasi, 70% responden menilai gaji belum sesuai beban pekerjaan, 73,3% menilai insentif/komisi dan bonus belum sesuai atau belum memotivasi, 80% belum memperoleh penghargaan nonfinansial, dan 76,7% menilai kompensasi belum meningkatkan semangat kerja. Pada pelatihan, 66,7% menilai materi belum sesuai kebutuhan, 70% menilai pelatihan belum rutin, 66,7% belum mampu menerapkan hasil pelatihan, 73,3% belum merasakan peningkatan kepercayaan diri, dan 63,3% menilai fasilitas pelatihan belum memadai.

Permasalahan tersebut menjadikan motivasi, kompensasi, dan pelatihan sebagai tiga faktor strategis untuk diuji bersama. Secara teoritis, motivasi menjelaskan energi dan arah usaha, kompensasi menyediakan penghargaan atas kontribusi, sedangkan pelatihan meningkatkan kapasitas dan kompetensi. Namun, hubungan ketiganya dengan kinerja tidak selalu seragam pada semua konteks.

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Pada pekerjaan sales, kinerja dapat direfleksikan melalui kualitas pekerjaan, kuantitas pencapaian, ketepatan waktu, kerja sama, dan kemampuan memenuhi target. Kinerja tidak hanya merupakan output akhir, tetapi juga mencerminkan perilaku yang berkontribusi terhadap tujuan organisasi.

Motivasi Kerja

Motivasi adalah proses yang menjelaskan kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan. Dalam perspektif McClelland, kebutuhan berprestasi, afiliasi, dan kekuasaan dapat menjadi sumber dorongan perilaku. Perspektif self-determination juga menekankan kualitas motivasi dan pentingnya kebutuhan psikologis dalam mendukung performa. Bukti meta-analitik menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan insentif ekstrinsik dapat secara bersama-sama memprediksi performa, sedangkan kajian longitudinal terbaru menemukan bahwa motivasi lebih mungkin menjadi antecedent kinerja daripada sebaliknya.

Dalam penelitian ini motivasi diukur melalui prestasi kerja, pengakuan/penghargaan, tanggung jawab, pengembangan diri, dan hubungan kerja. Secara teoritis, motivasi yang kuat mendorong karyawan sales untuk mempertahankan usaha, menghadapi penolakan pelanggan, mengejar target, dan memberikan kontribusi.

Kompensasi

Kompensasi merupakan penghargaan finansial maupun nonfinansial yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya. Kompensasi mencakup gaji, insentif/komisi, bonus, tunjangan, fasilitas, dan penghargaan. Pada pekerjaan sales, hubungan antara penghargaan dan target menjadi sangat relevan karena sebagian penghasilan dapat dikaitkan dengan pencapaian.

Literatur internasional menunjukkan bahwa pay-for-performance cenderung berhubungan positif dengan job performance, tetapi pengaruhnya bergantung pada persepsi keadilan dan tekanan yang muncul. Karena itu, efektivitas kompensasi tidak cukup dilihat dari besarnya nominal, tetapi juga dari kejelasan kriteria, keadilan, transparansi, dan keterkaitan dengan kontribusi.

Pelatihan Kerja

Pelatihan merupakan intervensi pengembangan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja. Pada sales telekomunikasi, pelatihan dapat mencakup pemahaman produk, strategi penjualan, komunikasi pelanggan, penggunaan aplikasi kerja, dan teknik menghadapi kebutuhan pelanggan.

Aguinis dan Kraiger serta Salas et al. menunjukkan bahwa training dapat memberikan manfaat bagi individu, tim, dan organisasi, tetapi keberhasilannya sangat dipengaruhi desain pelatihan dan kondisi transfer. Meta-analisis Blume et al. juga menunjukkan bahwa motivasi peserta dan lingkungan kerja berhubungan dengan transfer pelatihan. Dengan demikian, pelatihan yang sekadar dilaksanakan belum tentu menghasilkan peningkatan kinerja apabila pengetahuan tidak diterapkan dalam pekerjaan.

Kajian penelitian terdahulu memperlihatkan tiga gap utama. Pertama, terdapat ketidakkonsistenan hasil empiris. Waskito et al. (2023) menemukan pelatihan, lingkungan kerja, motivasi, dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja, sementara Cahyono dan Putri (2020) menemukan hanya pelatihan yang berpengaruh dalam model mereka. Firmansyah dan Aima (2020) menemukan pelatihan, kompensasi, dan motivasi berpengaruh positif secara simultan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh determinan kinerja bersifat kontekstual.

Kedua, sebagian penelitian nasional dilakukan pada organisasi dan pekerjaan yang berbeda, seperti gudang, kepolisian, instansi, dan perusahaan umum. Padahal pekerjaan sales memiliki karakteristik target-oriented, interaksi pelanggan tinggi, tekanan pencapaian, serta kebutuhan adaptasi terhadap produk dan teknologi. Konteks karyawan sales PT Telkomsel Cabang Lubuk Pakam belum banyak dikaji secara spesifik dengan tiga prediktor tersebut secara simultan.

Ketiga, literatur internasional menunjukkan bahwa mekanisme motivasi, kompensasi, dan pelatihan memiliki boundary conditions. Cerasoli et al. (2014) menunjukkan insentif dan motivasi intrinsik tidak selalu beroperasi dengan cara yang sama terhadap kualitas dan kuantitas performa. Chen et al. (2023) menemukan pay-for-performance positif terhadap job performance, tetapi dipengaruhi persepsi keadilan dan tekanan. Blume et al. (2010) menunjukkan transfer pelatihan dipengaruhi karakteristik peserta dan lingkungan kerja. Gap inilah yang membuat hasil negatif pelatihan dalam penelitian ini justru penting untuk dibahas, bukan sekadar dianggap sebagai anomali.

Dengan demikian, kontribusi penelitian ini adalah memberikan bukti empiris pada konteks sales telekomunikasi di Lubuk Pakam, menguji tiga faktor MSDM secara bersamaan, dan memberikan penjelasan kontekstual mengapa pelatihan yang dipersepsikan baik dapat tetap menghasilkan koefisien negatif terhadap kinerja dalam model regresi.

Kerangka Konseptual

Tabel 1. Kerangka Konseptual

Variabel Independen	Arah Hipotesis	Variabel Dependen
Motivasi Kerja (X1)	H1: positif	Kinerja Karyawan (Y)
Kompensasi (X2)	H2: positif	Kinerja Karyawan (Y)
Pelatihan Kerja (X3)	H3: signifikan	Kinerja Karyawan (Y)
X1, X2, X3 secara simultan	H4: signifikan	Kinerja Karyawan (Y)

Sumber : Hasil Olahan peneliti 2026

Model penelitian menempatkan motivasi, kompensasi, dan pelatihan sebagai determinan kinerja. H1 dan H2 diarahkan positif berdasarkan teori dan sebagian besar bukti terdahulu. H3 dirumuskan sebagai pengaruh signifikan tanpa memaksakan arah negatif, karena penelitian empiris sebelumnya umumnya mengasumsikan pelatihan meningkatkan kinerja. Temuan aktual kemudian diuji berdasarkan data.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif. Lokasi penelitian adalah PT Telkomsel Cabang Lubuk Pakam, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara. Tahapan penelitian berlangsung pada Januari–Juni 2026. Data penelitian berasal dari kuesioner kepada karyawan sales dan dokumentasi Perusahaan.

HASIL

Statistik Deskriptif

Tabel 2. Statistik Deskriptif

Variabel	N	Mean	Rentang Mean Item	Keterangan
Motivasi (X1)	53	≈3,36	3,2830–3,5283	Tinggi
Kompensasi (X2)	53	≈3,35	3,1887–3,5094	Tinggi
Pelatihan (X3)	53	≈3,35	3,1321–3,5472	Tinggi
Kinerja (Y)	53	≈3,35	3,0755–3,6226	Tinggi

Sumber: Hasil Olahan peneliti 2026

Secara deskriptif, keempat konstruk memiliki rata-rata sekitar 3,35–3,36 pada skala item yang digunakan dalam output. Motivasi memiliki indikator tertinggi X1.7 sebesar 3,5283 dan terendah X1.4 sebesar 3,2830. Kompensasi memiliki rata-rata indikator tertinggi 3,5094 dan terendah 3,1887. Pelatihan tertinggi 3,5472 dan terendah 3,1321. Pada kinerja, item 9 tertinggi 3,6226, sedangkan item 6 terendah 3,0755.

Uji Asumsi

Tabel 3. Normal P-P Plot

Pengujian	Hasil Utama	Keputusan
Normalitas K-S	Sig. 0,200	Normal
Linearitas X1-Y	Deviation from Linearity 0,765	Linear
Linearitas X2-Y	0,086	Linear
Linearitas X3-Y	0,454	Linear
Multikolinearitas X1	Tolerance 0,696; VIF 1,437	Tidak ada
Multikolinearitas X2	Tolerance 0,377; VIF 2,650	Tidak ada
Multikolinearitas X3	Tolerance 0,304; VIF 3,284	Tidak ada

Sumber: Hasil Olahan peneliti 2026

Normal P-P Plot menunjukkan titik residual mengikuti arah garis diagonal. Uji Kolmogorov–Smirnov menghasilkan Asymp. Sig. 0,200 (>0,05). Ketiga hubungan memenuhi linearitas karena nilai deviation from linearity lebih besar dari 0,05. Nilai tolerance seluruh redictor lebih besar dari 0,10 dan VIF lebih kecil dari 10. Output scatterplot juga tidak menunjukkan pola tertentu sehingga model dinilai memenuhi asumsi heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 4. Persamaan regresi

Prediktor	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Konstanta	14,455	4,953	—	2,919	0,005
Motivasi (X1)	0,287	0,143	0,283	2,012	0,050
Kompensasi (X2)	0,770	0,196	0,748	3,921	<0,001
Pelatihan (X3)	-0,488	0,232	-0,446	-2,100	0,041

Sumber: Hasil Olahan peneliti 2026

Persamaan regresi yang diperoleh adalah Y = 14,455 + 0,287X1 + 0,770X2 – 0,488X3. Koefisien beta menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negative paling kuat, disusul motivasi, sedangkan pelatihan memiliki arah negative.

PEMBAHASAN

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Motivasi memiliki koefisien B sebesar 0,287, beta 0,283, t sebesar 2,012, dan signifikansi 0,050. Dengan batas signifikansi 5% yang digunakan dalam skripsi, H1 diterima. Arah positif menunjukkan bahwa peningkatan motivasi cenderung diikuti peningkatan kinerja. Temuan ini selaras dengan Cerasoli et al. (2014) yang menemukan bahwa motivasi intrinsik merupakan prediktor performa dan dengan Wang et al. (2024) yang menemukan bukti longitudinal bahwa motivasi lebih mungkin mendahului kinerja daripada sebaliknya.

Secara kontekstual, pekerjaan sales menuntut persistensi, orientasi target, dan kemampuan mempertahankan usaha ketika menghadapi penolakan pelanggan. Karena itu, penghargaan, kesempatan berkembang, rasa tanggung jawab, dan dukungan hubungan kerja dapat berfungsi sebagai sumber energi perilaku. Hasil pra-survei yang menunjukkan lemahnya pengakuan

dan pengembangan diri memberikan dasar manajerial untuk memperkuat aspek motivasi**.**

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Kompensasi memperoleh koefisien B sebesar 0,770, beta 0,748, t sebesar 3,921, dan signifikansi <0,001. H2 diterima. Nilai beta 0,748 merupakan yang terbesar, sehingga kompensasi menjadi prediktor relatif paling dominan dalam model. Temuan ini konsisten dengan literatur nasional seperti Firmansyah dan Aima (2020), Waskito et al. (2023), serta Adiyanti dan Nugraha (2023).

Bukti internasional juga memberikan penjelasan yang lebih hati-hati. Chen et al. (2023) melalui meta-analisis menunjukkan pay-for-performance berkaitan positif dengan job performance, tetapi mekanismenya dipengaruhi persepsi keadilan dan tekanan. Fulmer (2023) menekankan bahwa riset kompensasi perlu memperhatikan desain pay-for-performance, pay dispersion, dan komunikasi. Dengan demikian, perusahaan perlu memastikan bahwa insentif sales transparan, dapat diprediksi, dan dipersepsikan adil.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja

Pelatihan memiliki koefisien B -0,488, beta -0,446, t -2,100, dan signifikansi 0,041. Dengan demikian H3 diterima dalam arti terdapat pengaruh signifikan, tetapi arah pengaruhnya negatif. Temuan ini berbeda dari sebagian besar literatur yang memprediksi pelatihan meningkatkan kinerja.

Koefisien negatif tidak boleh langsung ditafsirkan bahwa pelatihan 'merusak' kinerja. Ada beberapa penjelasan yang lebih masuk akal: materi mungkin belum cukup sesuai kebutuhan sales; transfer pengetahuan ke pekerjaan belum optimal; pelatihan mungkin mengurangi waktu operasional jangka pendek; atau program pelatihan memiliki kualitas yang tidak seragam. Blume et al. (2010) menunjukkan bahwa transfer pelatihan dipengaruhi karakteristik peserta, motivasi, dan lingkungan kerja. Salas et al. (2012) juga menekankan pentingnya desain, praktik, dan kondisi implementasi pelatihan.

Pengaruh Simultan

Tabel 5. Uji F

Model	F	Sig.	Keputusan
X1, X2, X3 → Y	7,901	<0,001	H4 diterima

Sumber: Hasil Olahan peneliti 2026

Uji F menunjukkan motivasi, kompensasi, dan pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Artinya, pengelolaan kinerja sales sebaiknya tidak hanya berfokus pada satu kebijakan MSDM.

Koefisien Determinasi

Tabel 6. Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error
0,571	0,326	0,285	2,56716

Sumber: Hasil Olahan peneliti 2026

Nilai R sebesar 0,571 menunjukkan hubungan model pada tingkat sedang. R Square sebesar 0,326 berarti motivasi, kompensasi, dan pelatihan bersama-sama menjelaskan 32,6% variasi kinerja. Adjusted R Square sebesar 0,285 menunjukkan bahwa setelah mempertimbangkan jumlah prediktor dan ukuran sampel, daya jelas model menjadi 28,5%. Dengan demikian, 71,5% variasi kinerja masih berkaitan dengan faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model, seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, beban kerja, kompetensi, atau employee engagement.

Pembahasan Integratif

Temuan penelitian memperlihatkan pola yang menarik: kompensasi menjadi prediktor paling kuat dan positif, motivasi juga positif, sedangkan pelatihan signifikan tetapi negatif. Pola ini menunjukkan bahwa faktor yang mendorong kinerja sales tidak dapat dipahami hanya sebagai persoalan 'semakin banyak pelatihan semakin tinggi kinerja'. Kinerja sales merupakan outcome yang dibentuk oleh insentif, energi psikologis, dan kemampuan yang benar-benar dapat ditransfer ke pekerjaan.

Dari sudut motivasi, hasil positif menunjukkan bahwa dorongan internal dan

eksternal tetap relevan dalam pekerjaan yang sangat berorientasi target. Namun, hasil kompensasi yang lebih dominan menunjukkan bahwa mekanisme penghargaan yang langsung terkait dengan kontribusi mungkin lebih menentukan dalam konteks objek penelitian. Hal ini sejalan dengan temuan Cerasoli et al. bahwa insentif lebih kuat dalam memprediksi aspek kuantitas performa, sedangkan motivasi intrinsik lebih kuat untuk aspek kualitas.

Temuan negatif pelatihan perlu dipahami sebagai sinyal evaluasi program. Pra-survei menunjukkan 66,7% responden menilai materi belum sesuai kebutuhan, 70% menilai pelatihan belum rutin, dan 66,7% belum dapat menerapkan pengetahuan. Artinya, 'tersedianya pelatihan' dan 'terjadinya transfer pelatihan' adalah dua hal berbeda. Manajemen perlu mengevaluasi kebutuhan pelatihan, metode, praktik, coaching pascapelatihan, dan indikator transfer.

Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Tabel 7. Penelitian Terdahulu

Penelitian	Konteks/temuan	Posisi penelitian Meri Nandani
Waskito et al. (2023)	Motivasi & kompensasi mendukung kinerja; model multideterminan	Konsisten pada motivasi dan kompensasi
Cahyono & Putri (2020)	Hanya pelatihan signifikan dalam model mereka	Berbeda pada hasil pelatihan
Firmansyah & Aima (2020)	Motivasi, kompensasi, pelatihan signifikan simultan	Konsisten secara simultan
Darmawan et al. (2022)	Motivasi dan self-efficacy positif	Mendukung peran motivasi
Chen et al. (2023)	Pay-for-performance positif, dipengaruhi keadilan/tekanan	Mendukung dominasi kompensasi dengan catatan desain
Blume et al. (2010)	Transfer training dipengaruhi peserta & lingkungan	Mendukung interpretasi negatif pelatihan sebagai isu transfer

Sumber: Hasil Olahan peneliti 2026

Implikasi Manajerial

Penguatan Motivasi

1) Membangun sistem penghargaan yang terhubung dengan pencapaian target, tetapi tetap mengakui proses, kualitas pelayanan, dan kontribusi tim.
2) Memberikan umpan balik rutin kepada sales agar target tidak hanya menjadi angka, tetapi menjadi tujuan kerja yang dipahami dan dapat dicapai.
3) Menyediakan jalur pengembangan kompetensi dan karier yang lebih jelas, khususnya bagi karyawan dengan masa kerja 1–3 tahun yang merupakan kelompok terbesar.
4) Meningkatkan dukungan atasan dan komunikasi dua arah sehingga aspirasi, hambatan lapangan, dan kebutuhan pengembangan dapat segera ditindaklanjuti.

Perbaikan Sistem Kompensasi

1) Memastikan formula gaji, insentif, komisi, dan bonus mudah dipahami serta memiliki hubungan yang jelas dengan target dan kontribusi.
2) Mengevaluasi keadilan internal antarposisi sales yang memiliki target dan beban kerja berbeda.
3) Mengombinasikan penghargaan finansial dengan recognition nonfinansial seperti apresiasi pencapaian, kesempatan pengembangan, dan pengakuan publik.
4) Melakukan komunikasi kompensasi secara transparan agar karyawan memahami bagaimana usaha mereka diterjemahkan menjadi penghargaan.

Redesain Pelatihan

1) Melakukan training needs analysis sebelum menentukan materi pelatihan; fokus pada kebutuhan nyata sales seperti product knowledge, digital selling, komunikasi pelanggan, negosiasi, dan penggunaan aplikasi.
2) Mengurangi pelatihan yang terlalu teoritis dan meningkatkan praktik

berbasis kasus, simulasi, role play, coaching, serta pendampingan di lapangan.
3) Mengukur transfer pelatihan setelah 30–60 hari melalui observasi atasan, pencapaian indikator kerja, dan evaluasi penerapan keterampilan.
4) Menjadwalkan pelatihan dengan mempertimbangkan siklus target penjualan agar waktu pelatihan tidak menimbulkan penurunan aktivitas operasional jangka pendek.

Integrasi Kebijakan MSDM

Hasil uji simultan menegaskan bahwa ketiga faktor perlu dikelola secara terpadu. Sistem motivasi yang baik akan kurang optimal jika kompensasi dianggap tidak adil; kompensasi yang baik tidak otomatis meningkatkan kemampuan; dan pelatihan yang baik tidak menghasilkan kinerja apabila hasilnya tidak diterapkan. Karena itu, perusahaan perlu membangun siklus pengelolaan kinerja: menetapkan target → memberi dukungan dan insentif → mengembangkan kompetensi → mengevaluasi hasil → memberi recognition → memperbaiki program.

Kontribusi Teoretis

Penelitian memperkuat pandangan bahwa kinerja merupakan outcome multidimensional. Temuan juga menunjukkan bahwa hubungan pelatihan dan kinerja perlu dipahami melalui transfer dan konteks implementasi, sedangkan kompensasi perlu dipahami melalui persepsi keadilan dan hubungan antara penghargaan dan pencapaian.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat di tarik kesimpulan sebagai berikut:

1) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sales, dengan B=0,287, β=0,283, t=2,012, dan p=0,050.
2) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan B=0,770, β=0,748, t=3,921, dan p<0,001; kompensasi merupakan prediktor paling dominan.
3) Pelatihan kerja berpengaruh signifikan tetapi dengan arah negatif, B=-0,488, β=-0,446, t=-2,100, p=0,041.
4) Motivasi, kompensasi, dan pelatihan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan F=7,901 dan p<0,001.
5) Model memiliki R^2=0,326 dan Adjusted R^2=0,285, sehingga masih terdapat faktor lain di luar model yang menjelaskan variasi kinerja.

Adapun saran penulis berdasarkan hasil penelitian pada PT Telkomsel Cabang Lubuk Pakam disarankan mempertahankan sistem kompensasi yang dinilai paling kuat pengaruhnya, tetapi meningkatkan transparansi dan keadilan insentif. Motivasi perlu diperkuat melalui recognition, kesempatan pengembangan, dukungan atasan, dan target yang jelas. Program pelatihan perlu didesain ulang berdasarkan kebutuhan kerja nyata, menggunakan metode aplikatif, dan diikuti evaluasi transfer. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, kompetensi, budaya organisasi, employee engagement, atau perceived organizational support serta menggunakan desain longitudinal atau multi-source performance.

DAFTAR RUJUKAN

Adiyanti, S. A., & Nugraha, E. (2023). Pengaruh kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial terhadap kinerja karyawan. REMIK: Riset dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer, 7(1), 166–176. https://doi.org/10.33395/remik.v7i1.11997

Aflizah, N., Hidayat, R., & Afriza. (2024). Urgensi kunci sukses pelatihan: Konsep dasar dan desain yang efektif menurut Raymond A. Noe. Jurnal Pendidikan Tambusai, 8(2), 27532–27537.

Bayyinah, Y. H., Affandi, & Assyofa, A. R. (2022). Pengaruh kecerdasan emosional dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Bandung Conference Series: Business and Management, 2(2). https://doi.org/10.29313/bcsbm.v2i2.3123

Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. Journal of Management, 36(4), 1065–1105. https://doi.org/10.1177/0149206309352880

Cahyono, Y. T., & Putri, E. (2020). Kompensasi, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja pada kualitas kinerja pegawai. Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi, 9(1), 19–26. https://doi.org/10.35906/je001.v9i1.479

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. Psychological Bulletin, 140(4), 980–1008. https://doi.org/10.1037/a0035661

Chen, Y., Zhang, Z., Zhou, J., Liu, C., Zhang, X., & Yu, T. (2023). A cognitive evaluation and equity-based perspective of pay for performance on job performance: A meta-analysis and path model. Frontiers in Psychology, 13, 1039375. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1039375

Darmawan, A., Anggelina, Y., & Sunardi. (2022). Motivasi, pelatihan kerja, pengembangan karir dan self efficacy terhadap kinerja karyawan. Jurnal Ilmu Manajemen, 12(1), 47–56. https://doi.org/10.32502/jimn.v12i1.5142

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, 19–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Febby, F. N., & Nawawi, M. T. (2024). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, 6(1). https://doi.org/10.24912/jmk.v6i1.28563

Firmansyah, A., & Aima, H. (2020). Pengaruh pelatihan, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Kinerja: Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 17(2), 172–185. https://doi.org/10.30872/jkin.v17i2.7050

Fulmer, I. S. (2023). Compensation and performance: A review and recommendations for the future. Personnel Psychology. https://doi.org/10.1111/peps.12583

Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia: Suatu kajian literature review ilmu manajemen sumber daya manusia. Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, 3(6), 657–666. https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i6.1107

Hamid, M. N., Alexandri, M. B., & Purnomo, M. (2024). Pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kompetensi karyawan sebagai variabel mediasi pada departemen produksi pada salah satu perusahaan tambang di Indonesia. J-MAS: Jurnal Manajemen dan Sains, 9(2), 1222–1234. https://doi.org/10.33087/jmas.v9i2.1920

Hidayat, A. T., & Agustina, T. (2020). Pengaruh pelatihan, kompetensi, kompensasi, dan motivasi kerja

terhadap kinerja polisi lalu lintas Polresta Banjarmasin. Business Innovation and Entrepreneurship Journal, 2(1), 48–53. https://doi.org/10.35899/biej.v2i1.50

Kumala, D. (2020). Pengaruh kecerdasan emosi serta motivasi karyawan terhadap kinerja: Studi kasus pada PT Riscon Realty Indonesia. Jurnal Manajemen Bisnis dan Keuangan, 1(2), 14–26.

Larasati, P. M. A., & Suhermin. (2021). Pengaruh motivasi, kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, 10(5).

Lestari, E., & Febrian, W. D. (2024). Pengaruh disiplin kerja, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan: Studi pada PT Billy Indonesia. Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani, 6(1). https://doi.org/10.51353/sbcnpa04

Parashakti, R. D., & Noviyanti, D. (2021). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan pelatihan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi, 1(2), 127–136. https://doi.org/10.47709/jebma.v1i2.994

Rifdha, A., Oktavia, R., Pasaribu, N. M. P., & Salianto. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan: Studi literatur. Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran, 7(3), 8792–8798. https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i3.30527

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. Psychological Science in the Public Interest, 13(2), 74–101. https://doi.org/10.1177/1529100612436661

Wang, N., Luan, Y., & Ma, R. (2024). Detecting causal relationships between work motivation and job performance: A meta-analytic review of cross-lagged studies. Humanities and Social Sciences Communications, 11, 595. https://doi.org/10.1057/s41599-024-03038-w

Waskito, L. L., Agustina, T., & Bukhori, M. (2023). Pengaruh pelatihan, lingkungan kerja, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan bagian gudang PT Mentari Indonesia Jakarta. INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia, 6(2), 201–216. https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v6i2.269

Widodo, D. S., & Yandi, A. (2022). Model kinerja karyawan: Kompetensi, kompensasi dan motivasi—Literature review manajemen sumber daya manusia. Jurnal Ilmu Multidisiplin, 1(1), 1–14. https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.1

Yusuf, M., & Hendra, R. (2023). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) berkelanjutan. Jurnal JUPEMA, 2(2), 52–63. https://doi.org/10.22437/jupema.v2i2.30510

Zulkifli. (2022). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai: Kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja—Studi literature review MSDM. Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial, 3(1), 414–423. https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1.886