



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 26454- 26469

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Pelatihan, Kompensasi, dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Yumeida Utama Industri Medan

Irfan Bachtiar L Tobing¹, Elperida Juniarni Sinurat², Jon Henri Purba³

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Methodist Indonesia

Irfanb100601@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan kerja, kompensasi, dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai pada PT Yumeida Utama Industri Medan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi sebanyak 46 pegawai dan sampel 30 responden yang dipilih melalui teknik probability sampling. Data dikumpulkan menggunakan instrumen penelitian dan dianalisis dengan regresi linier berganda, uji parsial (uji t), uji simultan (uji F), serta koefisien determinasi menggunakan IBM SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai t hitung 2,597 dan signifikansi 0,015. Kompensasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai t hitung 4,805 dan signifikansi 0,000. Sementara itu, pengembangan karier menunjukkan koefisien negatif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t hitung -0,804 dan signifikansi 0,428. Secara simultan, pelatihan kerja, kompensasi, dan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yang ditunjukkan oleh nilai F hitung 132,734 dengan signifikansi 0,000. Nilai R Square sebesar 0,939 menunjukkan bahwa 93,9% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen tersebut, sedangkan 6,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menegaskan pentingnya program pelatihan yang tepat sasaran dan sistem kompensasi yang adil dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai. Implikasi praktis penelitian ini dapat menjadi dasar evaluasi kebijakan pengelolaan sumber daya manusia perusahaan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Pelatihan, Kompensasi, Pengembangan Karier, Kinerja Pegawai

1. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset yang dapat meningkatkan keberhasilan perusahaan untuk menjadi lebih baik dan lebih maju. SDM merupakan aspek terpenting dalam perusahaan di antara sumber daya lainnya. Pengelolaan sumber daya manusia bukanlah hal yang mudah, perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan dalam persaingan yang semakin ketat. Manusia sebagai faktor penggerak, pengendali, dan pelaksana seluruh kegiatan dalam perusahaan. Untuk mencapai kesuksesan, perusahaan harus mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusianya baik secara individu maupun kelompok.

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan lingkungan kerja. Salah satu cara untuk mengembangkan kinerja yang dimiliki oleh pegawai di perusahaan adalah diadakannya suatu program pelatihan dimana program yang diterapkan tersebut dibuat sesuai kebutuhan perusahaan.

Pelatihan adalah proses pembelajaran yang ditujukan kepada karyawan agar pelaksanaan pekerjaan memuaskan. Pelatihan merupakan hal yang sangat penting yang dapat dilakukan oleh organisasi tersebut memiliki tenaga kerja yang pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) dapat memenuhi kebutuhan organisasi di masa sekarang maupun masa mendatang.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Dengan diberikannya kompensasi perusahaan berharap agar para pegawai di dalamnya bisa bekerja dengan baik dan tujuan perusahaan pun dapat tercapai. Di samping itu motivasi kerjakaryawan pun tidak kalah penting baik bagi pegawai sendiri maupun bagi perusahaan.

Pengembangan karier adalah proses perubahan secara individu yang dilakukan oleh seseorang untuk membuat perencanaan dalam berkarier. Jenjang karier yang ada di perusahaan dikatakan baik jika kemampuan individu karyawan berupa pendidikan formal, pengalaman, prestasi dan keterampilannya. Motivasi kerja yang baik yang diberikan oleh perusahaan yaitu berdasarkan dari pemberian gaji, tunjangan perumahan, tunjangan

pensiunan, hubungan rekan kerja, hubungan dengan atasan, pemberian bonus dan penghargaan, promosi jabatan, kebebasan berpendapat, serta penilaian dan kritik.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan tindakan yang mencakup kemampuan pegawai dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu, serta proses evaluasi seberapa baik mereka mengerjakan pekerjaan dibandingkan dengan standar kerja yang ada

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif, yang fokus pada analisis data numerik (berupa angka) yang kemudian diolah menggunakan teknik statistik. Melalui metode kuantitatif, dapat diketahui apakah terdapat perbedaan yang signifikan antar kelompok atau hubungan yang signifikan antara variabel-variabel yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada PT.Yumeida udama industri medan dengan populasi sebanyak 46 orang. Teknik pengambilan sampel penelitian ini memakai teknik probability sampling, di mana sampling probability sampling adalah teknik pengambilan sampel dimana setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama dan diketahui untuk terpilih menjadi bagian dari sampel, yakni sebanyak 30 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, serta uji hipotesis t dan F serta analisis koefisien determinasi.

3. Hasil dan Diskusi

3.1. Uji Normalitas

Hasil pengujian normalitas menggunakan analisis grafik dan statistic dapat dilihat pada uraian pada uraian penjelasan di bawah:

Tabel 3.1 Hasil Uji Normali

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.88752576
Most Extreme Differences	Absolute	.107
	Positive	.107
	Negative	-.081
Test Statistic		.107
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

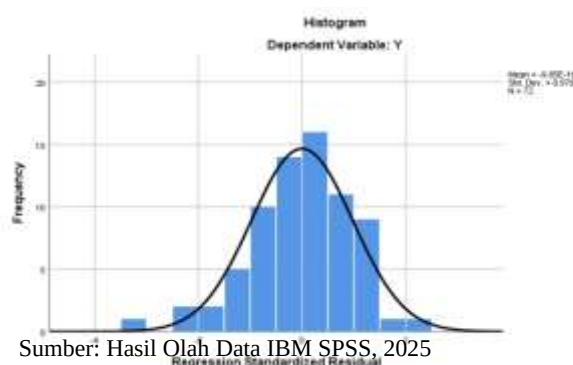
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Dari tabel 3.1 diperoleh nilai probabilitas atau Asymp. Sig (2-tailed) adalah $0,200 > 0,05$, yang artinya data berdistribusi normal.

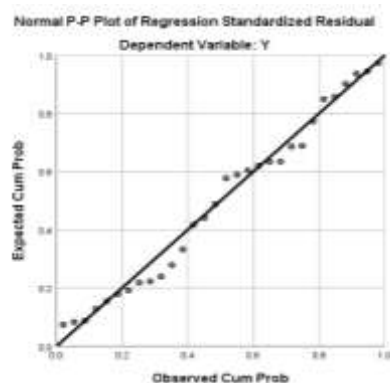


Sumber: Hasil Olah Data IBM SPSS, 2025

Sumber: Hasil Olah Data IBM SPSS, 2025

Gaambar 3.1
Kurva Histogram

Gambar 3.1 diatas menunjukkan bahwa tidak adanya kecenderungan grafik mengalami kemiringan yang dominan kekiri maupun kekanan, sehingga dapat disimpulkan model regresi penelitian ini memiliki data yang berdistribusi normal.



Sumber: Hasil Olah Data IBM SPSS, 2025

Gambar 3.2
Normal Probability Plot of Regression

Dari hasil grafik normal p-plot terlihat bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka data disimpulkan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

3.2. Uji Multikolinieritas

Hasil untuk pengujian multikoliniesitas dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 3.2 Hasil Pengujian Multikolinieritas

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	T	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.281	1.735		.739	.467		
Pelatihan Kerja	.343	.132	.362	2.597	.015	.121	8.252
Kompensasi	.552	.115	.667	4.805	.000	.122	8.184
Pengembangan Karier	-.034	.043	-.060	-.804	.428	.418	2.395

a. Dependent Variable: Y

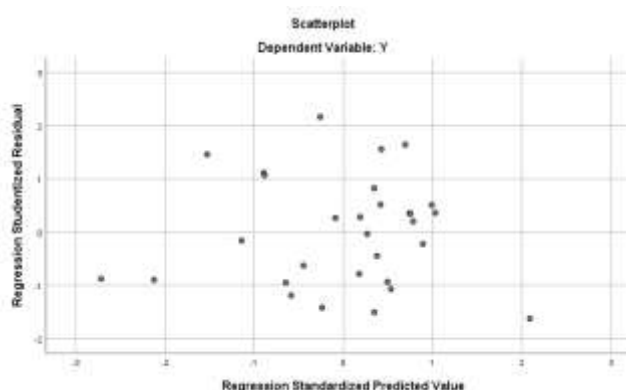
Sumber: Hasil Olah Data IBM SPSS, 2025

Dari tabel 3.2 menunjukkan nilai VIF Pelatihan Kerja 8.252, Kompensasi 8.184, Pengembangan Karier 2.395, seluruh nilai VIF < 10 maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas.

3.3. Uji Heterokedastisitas

Hasil untuk pengujian Heterokedastisitas dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3.3
Hasil Pengujian Heteroskedastisitas



Sumber: Hasil Olah Data IBM SPSS, 2025

Gambar 3.3 menunjukkan bahwa 30 titik data menyebar di bawah maupun di atas nilai 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk pola tertentu. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model regresi.

3.4. Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil analisis regresi berupa koefisien regresi untuk masing-masing variabel independen.

Tabel 3.4
Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.281	1.735		.739	.467
	Pelatihan Kerja	.343	.132	.362	2.597	.015
	Kompensasi	.552	.115	.667	4.805	.000
	Pengembangan Karier	-.034	.043	-.060	-.804	.428

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil Olah Data IBM SPSS, 2025

Dari tabel 3.4 dapat dilihat persamaan regresi linier berganada, sebagai berikut :

$$Y = 1.281 + 0.343X_1 + 0.552X_2 - 0.034X_3$$

Berdasarkan persamaan tersebut digambarkan sebagai berikut :

1. Konstanta sebesar 1,281, artinya jika variabel pelatihan, kompensasi, dan pengembangan karier dianggap tetap (ceteris paribus), maka nilai dasar kinerja pegawai sebesar 1,281.
2. Koefisien regresi pelatihan kerja (X1) sebesar 0,343, artinya jika variabel kompensasi (X2), dan pengembangan karier (X3) dalam keadaan tetap dan pelatihan meningkat 1 satuan maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,343satuan.
3. Koefisien regresi variabel kompensasi (X2) sebesar 0,552, artinya ketika pelatihan kerja (X1) dan pengembangan karier (X3) dianggap tetap, peningkatan kompensasi sebesar satu satuan diikuti peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,552 satuan.
4. Koefisien regresi variabel pengembangan karier (X3) sebesar -0,034, artinya ketika pelatihan kerja (X1) dan kompensasi (X2) dianggap tetap, peningkatan pengembangan karier sebesar satu satuan berkaitan dengan penurunan kinerja sebesar 0,034 satuan. Namun, arah hubungan ini tidak signifikan secara statistik sehingga tidak dapat dijadikan dasar untuk menyatakan adanya pengaruh negatif yang pasti.
- 5.

3.5. Hasil Uji Hipotesis

3.5.1. Pengujian Hipotesis Secara Parsial

Tabel 3.5 Hasil Uji Parsial (Uji-t)

Model		Coefficients ^a		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
		Unstandardized B	Coefficients Std. Error			
1	(Constant)	1.281	1.735		.739	.467
	Pelatihan Kerja	.343	.132	.362	2.597	.015
	Kompensasi	.552	.115	.667	4.805	.000
	Pengembangan Karir	-.034	.043	-.060	-.804	.428

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Hasil Olah Data IBM SPSS, 2025

Dari tabel 3.5 diatas dapat dilihat bahwa secara parsial:

1. Nilai t hitung variabel pelatihan kerja sebesar 2,597 lebih besar daripada t tabel 2,059, dengan nilai signifikansi $0,015 < 0,05$. Dengan demikian, H₀ ditolak dan H_a diterima, sehingga secara parsial pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Nilai t hitung variabel kompensasi sebesar 4,805 lebih besar daripada t tabel 2,059, dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, H₀ ditolak dan H_a diterima, sehingga secara parsial kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Nilai t hitung variabel pengembangan karier sebesar -0,804 dengan nilai signifikansi $0,428 > 0,05$. Dengan demikian, H₀ diterima dan H_a ditolak, sehingga secara parsial pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

3.5.2 Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Tabel 3.6 Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Model		ANOVA ^a			F	Sig.
		Sum of Squares	df	Mean Square		
1	Regression	349.857	3	116.619	132.734	.000 ^b
	Residual	22.843	26	.879		
	Total	372.700	29			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X₃, X₂, X₁

Sumber: Hasil Olah Data IBM SPSS, 2025

Berdasarkan tabel 3.6 diatas diperoleh Nilai F hitung pelatihan kerja, kompensasi, dan pengembangan karier sebesar $132.734 >$ nilai F tabel sebesar 2.05 atau nilai signifikansi sebesar $0,000 < \alpha (0,05)$. Maka H₀ ditolak, H_a diterima. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja, kompensasi, dan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

3.5.3. Uji Koefisien Determinasi(R²)

Tabel 3.7 Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.969 ^a	.939	.932	.93733

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Sumber: Hasil Olah Data IBM SPSS, 2025

Berdasarkan tabel 3.7 di atas diperoleh *R Square* sebesar 0,939 berarti 93,9% kinerja pegawai dapat dijelaskan variabel pelatihan, kompensasi, dan pengembangan karier, sedangkan sisanya yaitu sebesar 6,1% dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

3.6. Pembahasan

Bagian pembahasan ini menafsirkan hasil analisis statistik secara lebih mendalam dengan menempatkan temuan penelitian dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia di PT Yumeida Utama Industri Medan. Pembahasan tidak hanya menjelaskan apakah suatu variabel berpengaruh atau tidak berpengaruh, tetapi juga menguraikan mekanisme yang mungkin menjelaskan arah hubungan, arti besaran koefisien, konsekuensi manajerial, serta keterkaitan antarpraktik sumber daya manusia. Dengan pendekatan tersebut, hasil regresi dapat diterjemahkan menjadi pertimbangan kebijakan yang lebih operasional bagi perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan kompensasi merupakan faktor yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan pengembangan karier belum menunjukkan pengaruh yang signifikan. Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan dengan daya jelas model yang sangat tinggi. Pola ini memperlihatkan bahwa kinerja pegawai lebih cepat merespons praktik yang dirasakan langsung dalam pelaksanaan pekerjaan dan pemenuhan kebutuhan saat ini, yaitu peningkatan kemampuan melalui pelatihan serta penghargaan melalui kompensasi. Pengembangan karier tetap penting, tetapi manfaatnya cenderung bersifat jangka menengah dan sangat bergantung pada kejelasan sistem promosi, kesempatan yang tersedia, serta persepsi keadilan pegawai.

3.6.1. Kelayakan Model dan Makna Pengujian Asumsi Klasik

Hasil uji normalitas menunjukkan nilai Asymp. Sig. sebesar 0,200, lebih besar daripada batas 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa residual model memiliki pola distribusi yang dapat diterima untuk analisis regresi linier. Dukungan dari histogram dan normal probability plot memperkuat kesimpulan tersebut karena sebaran residual tidak memperlihatkan kemencengan yang dominan dan titik-titik pada grafik mengikuti arah garis diagonal. Normalitas residual penting karena pengujian t dan F menggunakan asumsi bahwa kesalahan prediksi menyebar secara wajar, sehingga kesimpulan mengenai signifikansi koefisien dapat ditafsirkan dengan lebih dapat dipercaya.

Uji heteroskedastisitas juga tidak menunjukkan pola sistematis pada sebaran residual. Titik-titik tersebar di atas dan di bawah nilai nol tanpa membentuk pola mengerucut, melebar, maupun bergelombang yang konsisten. Kondisi ini berarti variasi kesalahan prediksi relatif stabil pada berbagai tingkat nilai prediksi. Dalam konteks penelitian, kestabilan tersebut menunjukkan bahwa model tidak hanya bekerja baik pada kelompok pegawai dengan tingkat kinerja tertentu, tetapi secara umum memberikan kesalahan prediksi yang relatif seragam. Dengan demikian, koefisien regresi tidak mengalami gangguan besar akibat perbedaan varians residual.

Pada uji multikolinieritas, nilai VIF pelatihan kerja sebesar 8,252 dan kompensasi sebesar 8,184 masih berada di bawah batas 10, sedangkan VIF pengembangan karier sebesar 2,395. Secara teknis, hasil tersebut memenuhi kriteria tidak terjadinya multikolinieritas berat. Meskipun demikian, nilai VIF pelatihan dan kompensasi yang mendekati 10 perlu dicermati. Hal ini dapat menunjukkan bahwa kedua praktik tersebut dipersepsikan pegawai sebagai bagian yang saling terkait dari perhatian perusahaan. Pegawai yang memperoleh pelatihan berkualitas mungkin juga bekerja pada unit atau posisi yang memperoleh dukungan kompensasi lebih baik, sehingga korelasi antarkeduanya relatif kuat.

Kedekatan hubungan antara pelatihan dan kompensasi tidak serta-merta membuat model tidak layak, tetapi mengharuskan interpretasi dilakukan secara hati-hati. Koefisien masing-masing variabel harus dibaca sebagai pengaruh setelah variabel lain dikendalikan. Karena itu, koefisien pelatihan sebesar 0,343 menggambarkan kontribusi pelatihan ketika kompensasi dan pengembangan karier dianggap tetap, sedangkan koefisien kompensasi sebesar 0,552 menggambarkan kontribusi kompensasi ketika pelatihan dan pengembangan karier dianggap tetap. Pendekatan ini membantu perusahaan membedakan manfaat relatif setiap kebijakan tanpa mengabaikan kenyataan bahwa praktik sumber daya manusia biasanya diterapkan sebagai satu kesatuan.

Secara keseluruhan, hasil pengujian asumsi klasik memberikan dasar yang memadai bagi penggunaan regresi linier berganda. Namun, ukuran sampel sebanyak 30 responden tetap perlu dipertimbangkan dalam membaca hasil. Pada sampel yang relatif kecil, beberapa karakteristik khusus pegawai dapat memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap koefisien. Oleh sebab itu, hasil penelitian paling tepat digunakan sebagai bukti empiris internal

yang kuat untuk PT Yumeida Utama Industri Medan, sekaligus sebagai dasar untuk melakukan evaluasi lanjutan dengan cakupan responden yang lebih luas dan pengukuran berkala.

Kelayakan model juga perlu dipahami dari sudut konsistensi antara instrumen, karakteristik responden, dan konstruk yang diukur. Nilai statistik yang baik tidak akan bermakna apabila butir pertanyaan tidak merepresentasikan pengalaman kerja pegawai. Karena itu, perusahaan perlu meninjau kembali apakah indikator pelatihan telah mencakup relevansi materi, kualitas instruktur, metode, kesempatan praktik, dan dukungan pascapelatihan. Indikator kompensasi perlu mencakup kelayakan, keadilan, ketepatan waktu, dan hubungan dengan kontribusi. Sementara itu, indikator pengembangan karier perlu membedakan antara kesempatan belajar, kejelasan jalur, promosi, rotasi, dan dukungan atasan. Pemisahan indikator yang lebih rinci akan membantu penelitian berikutnya menjelaskan aspek mana yang paling menentukan kinerja.

Dari sisi pengambilan keputusan, asumsi klasik yang terpenuhi memberikan keyakinan bahwa model dapat digunakan sebagai alat diagnosis awal. Namun, manajemen tidak sebaiknya menggunakan angka koefisien secara mekanis untuk menetapkan anggaran. Koefisien menunjukkan hubungan dalam data, bukan nilai rupiah manfaat yang otomatis diperoleh. Keputusan perlu dikombinasikan dengan biaya program, risiko pelaksanaan, dan kesiapan organisasi. Misalnya, program pelatihan yang murah tetapi sangat relevan mungkin lebih efisien daripada perubahan kompensasi yang mahal, sedangkan perbaikan transparansi kompensasi dapat memberikan dampak besar tanpa selalu membutuhkan kenaikan nominal yang sama bagi seluruh pegawai. Dengan demikian, model berfungsi sebagai peta prioritas, bukan pengganti pertimbangan manajerial.

3.6.2. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pelatihan kerja memperoleh koefisien regresi positif sebesar 0,343 dengan nilai *t* hitung 2,597 dan signifikansi 0,015. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelatihan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai ketika variabel kompensasi dan pengembangan karier dianggap tetap. Secara substantif, pelatihan berfungsi memperkecil kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan pegawai. Ketika materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan jabatan, pegawai lebih mampu memahami prosedur, menggunakan peralatan, menyelesaikan masalah, serta menjaga mutu dan kecepatan kerja.

Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa pelatihan perlu diawali oleh analisis kebutuhan yang sistematis. Cotes dan Ugarte (2021) menekankan pentingnya pendekatan strategis dalam menentukan kebutuhan pelatihan agar program tidak berhenti pada kegiatan administratif. Bagi PT Yumeida Utama Industri Medan, analisis kebutuhan dapat dilakukan pada tiga tingkat, yaitu kebutuhan organisasi, kebutuhan pekerjaan, dan kebutuhan individu. Kebutuhan organisasi berkaitan dengan sasaran produktivitas dan kualitas, kebutuhan pekerjaan berkaitan dengan kompetensi teknis setiap jabatan, sedangkan kebutuhan individu berkaitan dengan kesenjangan kemampuan masing-masing pegawai.

Dampak positif pelatihan juga dapat dijelaskan melalui peningkatan kepercayaan diri. Pegawai yang memahami cara kerja dan standar tugas cenderung memiliki keyakinan lebih tinggi ketika mengambil keputusan operasional. Kepercayaan diri tersebut menurunkan ketergantungan pada pengawasan langsung dan mempercepat penyelesaian masalah. Selain itu, pelatihan yang melibatkan simulasi, studi kasus, dan praktik langsung membantu pegawai mentransfer pengetahuan ke situasi kerja yang nyata. Dachner et al. (2021) menjelaskan bahwa pengembangan pegawai masa depan perlu bergerak dari kegiatan pelatihan sesaat menuju proses belajar berkelanjutan yang terhubung dengan pengalaman kerja.

Pelatihan yang efektif tidak cukup dinilai dari jumlah peserta atau frekuensi penyelenggaraan. Evaluasi perlu mencakup reaksi peserta, peningkatan pengetahuan, perubahan perilaku, dan hasil kerja. Pada tingkat reaksi, perusahaan menilai relevansi materi dan kualitas fasilitator. Pada tingkat pembelajaran, perusahaan mengukur perubahan pengetahuan atau keterampilan sebelum dan sesudah pelatihan. Pada tingkat perilaku, atasan menilai penerapan kompetensi di tempat kerja. Pada tingkat hasil, perusahaan mengamati perubahan produktivitas, tingkat kesalahan, waktu penyelesaian, kualitas layanan, maupun keselamatan kerja.

Koefisien positif yang ditemukan dalam penelitian memperlihatkan bahwa investasi pelatihan memiliki dasar empiris untuk dipertahankan. Namun, manfaatnya dapat menurun apabila pelatihan tidak diikuti dukungan atasan, kesempatan menerapkan keterampilan, dan ketersediaan sarana kerja. Karena itu, setiap program sebaiknya dilengkapi rencana tindak lanjut, seperti penugasan khusus, pendampingan, pembagian pengetahuan kepada rekan kerja, atau target penerapan kompetensi. Dengan mekanisme tersebut, pelatihan tidak hanya meningkatkan pengetahuan sesaat, tetapi menghasilkan perubahan perilaku yang berkontribusi langsung terhadap kinerja pegawai.

Perusahaan juga perlu membedakan pelatihan untuk memperbaiki kekurangan dan pelatihan untuk menyiapkan kemampuan masa depan. Pelatihan korektif diarahkan pada kesalahan, keterlambatan, atau ketidaksesuaian standar yang sudah terjadi. Pelatihan pengembangan diarahkan pada perubahan teknologi, kebutuhan pelanggan, otomatisasi, dan kemampuan lintas fungsi. Keseimbangan keduanya penting. Apabila seluruh anggaran hanya digunakan untuk memperbaiki masalah saat ini, perusahaan akan tertinggal ketika tuntutan berubah. Sebaliknya, pelatihan masa depan yang terlalu jauh dari kebutuhan kerja dapat sulit diterapkan dan tidak segera terlihat manfaatnya.

Pengukuran manfaat pelatihan dapat dikembangkan melalui perbandingan indikator sebelum dan sesudah program. Perusahaan dapat mengamati perubahan waktu proses, jumlah produk cacat, keluhan, kecelakaan, absensi, atau kebutuhan pengerjaan ulang. Untuk pelatihan perilaku, indikator dapat berupa kualitas komunikasi, kepatuhan prosedur, penyelesaian konflik, dan kerja sama. Jika memungkinkan, perusahaan dapat membandingkan unit yang mengikuti pelatihan lebih dahulu dengan unit yang belum mengikuti. Pendekatan tersebut membantu memisahkan dampak pelatihan dari perubahan lain yang terjadi pada periode yang sama. Dokumentasi hasil juga penting agar manajemen dapat memutuskan program mana yang perlu diulang, diperluas, atau dihentikan.

3.6.3. Relevansi, Transfer, dan Keberlanjutan Program Pelatihan

Pengaruh pelatihan terhadap kinerja akan semakin kuat apabila materi benar-benar relevan dengan persoalan yang dihadapi pegawai. Pelatihan generik sering memberikan pengetahuan luas, tetapi tidak selalu menyelesaikan hambatan spesifik dalam proses kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengidentifikasi jenis kesalahan yang paling sering terjadi, kompetensi yang belum dikuasai, perubahan teknologi, tuntutan pelanggan, dan kebutuhan koordinasi antarunit. Hasil identifikasi tersebut kemudian diterjemahkan menjadi tujuan pembelajaran yang terukur, sehingga keberhasilan program dapat dibandingkan dengan kondisi awal.

Transfer pelatihan merupakan tahapan penting karena pengetahuan yang diperoleh di ruang pelatihan belum otomatis diterapkan dalam pekerjaan. Transfer dipengaruhi oleh motivasi peserta, dukungan atasan, kesempatan praktik, dan kesesuaian lingkungan kerja. Pegawai mungkin memahami materi, tetapi kembali menggunakan kebiasaan lama apabila prosedur organisasi tidak mendukung perubahan. Karena itu, atasan langsung perlu dilibatkan sejak perencanaan untuk menentukan kompetensi prioritas, memantau penerapan, dan memberi umpan balik setelah peserta kembali bekerja. Pendekatan ini membuat pelatihan menjadi bagian dari sistem kinerja, bukan kegiatan yang terpisah.

Dalam perusahaan dengan jumlah pegawai yang tidak terlalu besar, pembelajaran dapat dikembangkan melalui kombinasi pelatihan formal dan pembelajaran di tempat kerja. Metode seperti coaching, mentoring, rotasi tugas terbatas, diskusi kasus, dan demonstrasi kerja dapat digunakan untuk memperkuat pelatihan kelas. Berhanu (2023) menunjukkan bahwa pengembangan staf dapat berkaitan dengan kinerja melalui kepuasan kerja. Artinya, pegawai tidak hanya membutuhkan materi yang meningkatkan kemampuan, tetapi juga pengalaman belajar yang membuat mereka merasa dihargai dan memiliki kesempatan berkembang.

Keberlanjutan pelatihan juga menuntut dokumentasi kompetensi. Perusahaan dapat menyusun matriks kompetensi yang memuat standar kemampuan setiap jabatan dan tingkat penguasaan setiap pegawai. Matriks tersebut membantu menentukan prioritas pelatihan, memilih peserta, dan mengevaluasi perubahan kompetensi secara objektif. Ketika terdapat pegawai baru atau perubahan proses, perusahaan dapat segera mengetahui kompetensi yang perlu diperkuat. Dokumentasi ini juga mencegah program pelatihan hanya ditentukan berdasarkan permintaan spontan atau kebiasaan tahunan tanpa hubungan yang jelas dengan kebutuhan kinerja.

Dengan demikian, temuan positif pelatihan dalam penelitian perlu diterjemahkan menjadi sistem pembelajaran berkelanjutan. Perusahaan disarankan menyusun kalender pelatihan berdasarkan risiko dan kebutuhan, menetapkan indikator hasil, melakukan evaluasi pascapelatihan, serta menghubungkan hasilnya dengan penilaian kinerja. Praktik tersebut sejalan dengan gagasan Hosen et al. (2024) dan Keltu (2024) bahwa pengembangan sumber daya manusia dapat mendukung performa ketika pelatihan, pengembangan, komitmen, dan kepuasan kerja saling memperkuat. Fokus utama bukan memperbanyak kegiatan, melainkan memastikan setiap kegiatan menghasilkan perubahan yang dapat diamati.

Budaya belajar menjadi landasan keberlanjutan program. Pegawai akan lebih terbuka terhadap pelatihan apabila kesalahan diperlakukan sebagai bahan perbaikan, bukan semata-mata alasan untuk menyalahkan. Atasan dapat mendorong budaya tersebut dengan mengadakan diskusi singkat setelah pekerjaan, meminta pegawai membagikan pengalaman, dan memberikan apresiasi pada usulan perbaikan. Pembelajaran informal seperti ini memiliki biaya rendah tetapi dapat memperkuat hasil pelatihan formal. Pengetahuan yang awalnya dimiliki satu pegawai kemudian menyebar ke tim dan menjadi praktik organisasi.

Pemanfaatan media digital dapat memperluas akses tanpa menggantikan praktik langsung. Materi prosedur, video demonstrasi, daftar pemeriksaan, dan kuis singkat dapat disimpan dalam repositori internal yang mudah diakses. Pegawai dapat mengulang materi ketika menghadapi tugas tertentu, sedangkan pegawai baru memiliki sumber belajar yang beragam. Perusahaan perlu memastikan materi diperbarui ketika prosedur berubah dan menunjuk penanggung jawab. Sistem sederhana tetapi terawat lebih bermanfaat daripada platform kompleks yang jarang digunakan. Dengan kombinasi pembelajaran tatap muka, praktik, coaching, dan materi digital, transfer pengetahuan dapat berlangsung lebih konsisten.

3.6.4. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi memiliki koefisien regresi sebesar 0,552, nilai t hitung 4,805, dan signifikansi 0,000. Dibandingkan dengan variabel lain dalam model, kompensasi menunjukkan koefisien dan nilai beta standar yang paling besar. Temuan ini menunjukkan bahwa perubahan pada persepsi kompensasi berkaitan kuat dengan

perubahan kinerja pegawai. Kompensasi memberi sinyal mengenai seberapa besar perusahaan menghargai kontribusi, tanggung jawab, keterampilan, dan hasil kerja pegawai. Ketika imbalan dipandang layak, pegawai memiliki alasan ekonomi dan psikologis yang lebih kuat untuk mempertahankan kinerja.

Kompensasi tidak hanya berupa gaji pokok, tetapi mencakup insentif, tunjangan, bonus, fasilitas, dan penghargaan nonfinansial. Setiap komponen memiliki fungsi berbeda. Gaji pokok memberikan kepastian, tunjangan membantu memenuhi kebutuhan tertentu, insentif menghubungkan hasil dengan penghargaan, sedangkan penghargaan nonfinansial memberikan pengakuan sosial. Hasibuan (2016) dan Mangkunegara (2017) menempatkan kompensasi sebagai bagian penting dari hubungan timbal balik antara perusahaan dan pegawai. Sistem yang dirancang dengan baik dapat membantu menarik, mempertahankan, dan memotivasi tenaga kerja.

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja sangat bergantung pada keadilan. Pegawai menilai keadilan internal dengan membandingkan imbalan antarjabatan di dalam perusahaan, keadilan eksternal dengan membandingkan imbalan dengan pasar tenaga kerja, dan keadilan individual dengan membandingkan imbalan dengan kontribusi pribadi. Ketidakjelasan dasar pemberian insentif dapat mengurangi motivasi meskipun jumlah kompensasi meningkat. Sebaliknya, sistem yang transparan membuat pegawai memahami hubungan antara hasil kerja, perilaku, dan penghargaan yang diterima.

Adanlawo et al. (2023) menjelaskan kompensasi sebagai faktor yang dapat memperkuat kepuasan dan kinerja. Dalam konteks penelitian ini, pengaruh positif yang kuat dapat menunjukkan bahwa pegawai merespons secara langsung kebijakan penghargaan yang menyentuh kesejahteraan mereka. Hal tersebut wajar karena kompensasi berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan keluarga, rasa aman, dan penilaian terhadap kelayakan hubungan kerja. Oleh karena itu, kebijakan kompensasi sebaiknya tidak hanya mempertimbangkan kemampuan keuangan perusahaan, tetapi juga struktur jabatan, beban kerja, risiko, kelangkaan kompetensi, dan pencapaian hasil.

Perusahaan dapat memperkuat pengaruh kompensasi melalui sistem yang sederhana, terukur, dan dapat dipahami. Indikator insentif sebaiknya mencakup hasil individu dan hasil tim agar tidak mendorong persaingan yang merusak kerja sama. Target harus realistis dan berada dalam kendali pegawai. Pembayaran juga perlu tepat waktu karena keterlambatan dapat mengurangi makna penghargaan. Dengan menghubungkan kompensasi pada indikator mutu, produktivitas, kedisiplinan, keselamatan, dan kepuasan pelanggan, perusahaan dapat mengarahkan perhatian pegawai pada aspek kinerja yang paling penting bagi keberlanjutan organisasi.

Hubungan kompensasi dan kinerja juga dipengaruhi oleh jenis pekerjaan. Pada pekerjaan yang hasilnya mudah diukur, insentif berbasis kuantitas dapat diterapkan dengan relatif langsung. Namun, pada pekerjaan yang memerlukan ketelitian, keselamatan, dan kolaborasi, indikator kuantitas saja dapat menimbulkan perilaku yang tidak diinginkan. Pegawai mungkin mengejar volume dengan mengorbankan mutu atau mengabaikan bantuan kepada rekan. Oleh karena itu, desain insentif perlu menyeimbangkan kuantitas, kualitas, keselamatan, dan perilaku kerja.

Perusahaan juga harus menghindari target yang berubah tanpa penjelasan atau indikator yang berada di luar kendali pegawai. Insentif kehilangan daya motivasi apabila pegawai merasa pencapaian lebih banyak ditentukan oleh faktor eksternal, seperti keterlambatan bahan, kerusakan alat, atau keputusan unit lain. Target perlu ditetapkan melalui dialog dengan atasan dan ditinjau ketika kondisi berubah secara material. Prinsip ini menjaga kredibilitas sistem. Pegawai tidak harus selalu setuju dengan seluruh target, tetapi mereka perlu memahami alasan, cara perhitungan, dan tindakan yang dapat dilakukan untuk mencapainya.

3.6.5. Keadilan Kompensasi, Motivasi, dan Retensi Pegawai

Besarnya koefisien kompensasi perlu dibaca sebagai tanda bahwa kebijakan imbalan memiliki peran strategis, tetapi perusahaan tidak harus selalu menaikkan seluruh komponen secara seragam. Langkah pertama adalah memastikan struktur kompensasi adil dan dapat dijelaskan. Evaluasi jabatan dapat digunakan untuk membandingkan tingkat tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, risiko, dan kompetensi yang dibutuhkan. Hasil evaluasi menjadi dasar penyusunan kelompok atau tingkat jabatan, sehingga perbedaan imbalan tidak semata-mata bergantung pada negosiasi individual atau masa kerja.

Selain keadilan struktur, perusahaan perlu memperhatikan keadilan proses. Pegawai cenderung menerima hasil yang berbeda apabila prosedur penetapannya konsisten, terbuka, dan memberikan kesempatan untuk memperoleh penjelasan. Keadilan proses dapat dibangun melalui komunikasi mengenai komponen penghasilan, dasar perhitungan insentif, periode penilaian, dan mekanisme keberatan. Komunikasi ini penting karena persepsi kompensasi tidak selalu sama dengan jumlah nominal yang diterima. Ketidapahaman dapat membuat sistem yang sebenarnya layak dipersepsikan tidak adil.

Kompensasi juga berhubungan dengan retensi. Pegawai yang merasa imbalannya tidak sebanding dengan beban kerja lebih mudah mempertimbangkan pilihan pekerjaan lain. Pergantian pegawai menimbulkan biaya rekrutmen, pelatihan, penyesuaian, dan hilangnya pengetahuan kerja. Karena itu, perbaikan kompensasi dapat menghasilkan manfaat tidak langsung melalui menurunnya turnover dan meningkatnya stabilitas tim. Sypniewska et al. (2023) menunjukkan bahwa keterikatan dan kepuasan merupakan bagian penting dari praktik sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Walaupun demikian, kompensasi tidak dapat berdiri sendiri. Peningkatan insentif tanpa lingkungan kerja yang mendukung dapat menghasilkan perbaikan kinerja yang hanya sementara. Pegawai juga membutuhkan atasan yang adil, hubungan kerja yang sehat, alat kerja yang memadai, dan kesempatan belajar. Meijerink et al. (2021) menjelaskan bahwa praktik sumber daya manusia memengaruhi kinerja melalui berbagai mekanisme penilaian dan pengalaman pegawai. Dengan kata lain, sistem kompensasi yang baik perlu ditempatkan dalam paket kebijakan yang konsisten.

Bagi PT Yumeida Utama Industri Medan, strategi yang realistis adalah melakukan peninjauan kompensasi secara periodik, mengidentifikasi jabatan dengan beban atau risiko tinggi, dan menyusun insentif berdasarkan indikator yang dapat diaudit. Perusahaan juga dapat memperkuat penghargaan nonfinansial, seperti pengakuan atas pencapaian, pemberian tanggung jawab yang lebih besar, kesempatan mengikuti pelatihan, atau fleksibilitas tertentu. Penghargaan nonfinansial tidak menggantikan kompensasi yang layak, tetapi dapat memperkaya pengalaman kerja dan memperkuat pesan bahwa kontribusi pegawai diperhatikan.

Komunikasi kompensasi perlu dilakukan dengan bahasa yang mudah dipahami. Banyak konflik muncul bukan hanya karena jumlah, melainkan karena pegawai tidak mengetahui perbedaan antara gaji pokok, tunjangan tetap, tunjangan tidak tetap, insentif, dan bonus. Perusahaan dapat memberikan lembar penjelasan yang menunjukkan komponen, dasar perhitungan, dan periode pembayaran. Atasan juga perlu memahami sistem agar tidak memberikan janji yang berbeda dari kebijakan resmi. Konsistensi komunikasi akan mengurangi rumor dan membangun kepercayaan.

Dalam kaitannya dengan retensi, perusahaan dapat memantau indikator seperti tingkat keluar, alasan pengunduran diri, absensi, keterlambatan, dan keluhan mengenai imbalan. Wawancara keluar dapat memberikan informasi, tetapi perusahaan sebaiknya tidak menunggu sampai pegawai memutuskan pergi. Survei singkat dan percakapan berkala dapat mendeteksi masalah lebih awal. Jika kenaikan kompensasi belum memungkinkan, perusahaan tetap dapat memperbaiki kepastian jadwal, kejelasan insentif, pengakuan, kondisi kerja, dan peluang belajar. Respons yang jujur dan konsisten sering lebih baik daripada janji yang tidak dapat dipenuhi.

3.6.6. Pengembangan Karier yang Belum Berpengaruh Signifikan

Pengembangan karier memiliki koefisien $-0,034$ dengan nilai t hitung $-0,804$ dan signifikansi $0,428$. Karena nilai signifikansi lebih besar daripada $0,05$, hasil ini tidak memberikan bukti bahwa pengembangan karier memengaruhi kinerja secara parsial. Koefisien negatif yang sangat kecil tidak boleh diartikan bahwa pengembangan karier menurunkan kinerja. Arah tersebut dapat muncul karena variasi sampel, persepsi responden, hubungan dengan variabel lain, atau ketidakjelasan praktik karier yang dirasakan pegawai. Kesimpulan yang tepat adalah pengaruhnya belum terbukti secara statistik dalam penelitian ini.

Tidak signifikannya pengembangan karier dapat dijelaskan oleh perbedaan horizon waktu. Pelatihan memberikan keterampilan yang dapat segera diterapkan dan kompensasi memberikan manfaat yang langsung dirasakan, sedangkan pengembangan karier biasanya membutuhkan waktu lebih panjang. Pegawai mungkin belum melihat hubungan antara kegiatan pengembangan dan peluang promosi nyata. Apabila struktur organisasi relatif datar atau jumlah posisi lebih tinggi terbatas, program karier dapat dipandang sebagai rencana tanpa kepastian. Dalam kondisi tersebut, pengembangan karier belum cukup kuat untuk mengubah perilaku kerja jangka pendek.

Faktor lain adalah kejelasan jalur karier. Pengembangan karier akan bermakna apabila pegawai mengetahui posisi yang dapat dituju, kompetensi yang dibutuhkan, kriteria penilaian, dan waktu evaluasi. Tanpa informasi tersebut, pegawai dapat mengikuti pelatihan atau menerima tambahan tugas, tetapi tidak memahami kaitannya dengan kemajuan karier. Dachner et al. (2021) menekankan bahwa pengembangan pegawai perlu dirancang sebagai pengalaman berkelanjutan, sedangkan Hosen et al. (2024) menunjukkan bahwa hubungan pengembangan karier dan kinerja dapat melibatkan komitmen organisasi.

Persepsi keadilan promosi juga memengaruhi efektivitas sistem karier. Apabila pegawai menilai promosi lebih banyak ditentukan oleh kedekatan, masa kerja semata, atau keputusan yang tidak transparan, maka program pengembangan tidak akan mendorong kinerja. Pegawai dapat menganggap usaha tambahan tidak memberikan peluang yang setara. Karena itu, perusahaan perlu menetapkan kriteria berbasis kompetensi dan kinerja, mendokumentasikan proses penilaian, serta memberikan umpan balik kepada pegawai yang belum memenuhi persyaratan promosi.

Temuan tidak signifikan sebaiknya tidak mendorong perusahaan menghapus program karier. Sebaliknya, temuan tersebut merupakan sinyal evaluasi bahwa desain atau komunikasi program belum menghasilkan dampak yang dapat dirasakan. Perusahaan dapat memulai dengan peta jabatan, profil kompetensi, diskusi karier tahunan, dan rencana pengembangan individu. Untuk posisi yang peluang promosinya terbatas, pengembangan horizontal melalui pengayaan tugas, sertifikasi, keahlian lintas fungsi, atau peran sebagai mentor dapat menjadi alternatif. Dengan perbaikan tersebut, pengembangan karier berpotensi meningkatkan komitmen dan kinerja pada periode berikutnya.

Perusahaan perlu membedakan karier vertikal dan karier berbasis keahlian. Tidak semua pegawai ingin atau cocok menjadi atasan. Sebagian pegawai lebih berminat menjadi ahli teknis dengan tanggung jawab dan penghargaan yang meningkat. Jalur ganda memungkinkan perusahaan mempertahankan pegawai berpengalaman

tanpa memaksa mereka masuk ke peran manajerial. Untuk menerapkannya, perusahaan dapat menetapkan tingkat kompetensi, sertifikasi internal, peran mentor, dan kontribusi perbaikan proses sebagai dasar kemajuan.

Perencanaan suksesi juga dapat memperjelas manfaat pengembangan karier. Manajemen mengidentifikasi posisi kritis, risiko kekosongan, kandidat potensial, dan kesenjangan kompetensi. Kandidat tidak harus dijanjikan promosi, tetapi memperoleh kesempatan pengembangan yang relevan. Proses harus dilakukan secara transparan dan dievaluasi secara periodik. Dengan demikian, pengembangan karier tidak sekadar menjadi harapan individual, melainkan bagian dari kebutuhan keberlanjutan perusahaan. Kejelasan hubungan tersebut dapat meningkatkan persepsi bahwa usaha belajar dan kinerja memiliki konsekuensi nyata bagi masa depan pegawai.

3.6.7. Pengaruh Simultan dan Integrasi Praktik Sumber Daya Manusia

Uji F menghasilkan nilai 132,734 dengan signifikansi 0,000, sehingga pelatihan, kompensasi, dan pengembangan karier secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja tidak dibentuk oleh satu kebijakan yang berdiri sendiri. Pegawai mengalami berbagai praktik perusahaan secara bersamaan. Pelatihan meningkatkan kemampuan, kompensasi membentuk motivasi dan rasa dihargai, sedangkan pengembangan karier memberi arah pertumbuhan. Ketiganya membentuk sistem yang memengaruhi keputusan pegawai mengenai seberapa besar upaya yang akan diberikan.

Integrasi kebijakan menjadi penting karena program yang tidak selaras dapat saling melemahkan. Perusahaan dapat menyelenggarakan pelatihan yang baik, tetapi dampaknya terbatas apabila pegawai tidak memperoleh kesempatan menggunakan keterampilan atau tidak mendapatkan pengakuan atas peningkatan kontribusi. Sebaliknya, insentif yang besar tanpa kemampuan yang memadai dapat mendorong target yang tidak realistis atau menurunkan kualitas. Pengembangan karier juga sulit dipercaya apabila hasil pelatihan dan kinerja tidak digunakan sebagai dasar promosi.

Alqudah et al. (2022) menunjukkan bahwa praktik sumber daya manusia berkinerja tinggi dapat berkaitan dengan kesiapan berubah, komitmen, dan performa. Temuan tersebut mendukung pendekatan sistem, yaitu berbagai praktik dirancang untuk menyampaikan pesan yang konsisten. Dalam konteks PT Yumeida Utama Industri Medan, pesan tersebut dapat berupa bahwa perusahaan menghargai pegawai yang meningkatkan kompetensi, mencapai hasil, menjaga kualitas, dan menunjukkan kesiapan menerima tanggung jawab yang lebih besar.

Integrasi dapat diwujudkan melalui siklus manajemen kinerja. Pada awal periode, perusahaan menetapkan target dan kompetensi yang diperlukan. Kesenjangan kompetensi menjadi dasar pelatihan. Selama periode berjalan, atasan memberikan coaching dan memantau hasil. Pada akhir periode, kinerja dievaluasi menggunakan indikator yang jelas. Hasil penilaian kemudian digunakan untuk menentukan insentif, kebutuhan pengembangan, dan kesiapan karier. Siklus tersebut membuat setiap kebijakan memiliki hubungan logis dan mengurangi kesan bahwa keputusan sumber daya manusia dilakukan secara terpisah.

Hasil simultan juga menjelaskan mengapa pengembangan karier yang tidak signifikan secara parsial tetap dapat berkontribusi dalam model bersama. Pengembangan karier mungkin belum memberikan pengaruh langsung, tetapi dapat memperkuat makna pelatihan dan kompensasi. Pegawai yang melihat peluang masa depan mungkin lebih bersedia mengikuti pelatihan, menerima umpan balik, dan mempertahankan kinerja. Karena itu, keputusan manajerial tidak sebaiknya hanya didasarkan pada signifikansi parsial, melainkan juga pada fungsi strategis setiap variabel dalam keseluruhan sistem sumber daya manusia.

Integrasi praktik juga berkaitan dengan kontrak psikologis, yaitu harapan tidak tertulis antara pegawai dan perusahaan. Ketika perusahaan meminta peningkatan kemampuan dan hasil, pegawai mengharapkan dukungan, penghargaan, dan peluang yang wajar. Apabila satu pihak dinilai tidak memenuhi harapan, kepercayaan dapat menurun. Sistem pelatihan, kompensasi, dan karier yang selaras membantu menjaga keseimbangan tersebut. Pelatihan menunjukkan investasi perusahaan, kompensasi menunjukkan penghargaan saat ini, dan karier menunjukkan perhatian terhadap masa depan.

Koordinasi antarbagian sangat dibutuhkan agar integrasi tidak berhenti pada dokumen. Bagian sumber daya manusia dapat menyusun kebijakan dan alat ukur, tetapi atasan operasional memahami tuntutan pekerjaan sehari-hari. Manajemen keuangan memastikan kemampuan anggaran, sedangkan pimpinan menentukan prioritas. Rapat evaluasi lintas fungsi dapat digunakan untuk menilai kebutuhan, hasil, dan kendala. Tanpa koordinasi, pelatihan dapat dijadwalkan pada waktu yang mengganggu operasi, insentif dapat terlambat, dan promosi dapat tidak sesuai kebutuhan kompetensi. Integrasi proses sama pentingnya dengan integrasi konsep.

3.6.8. Makna Koefisien Determinasi dan Prioritas Kebijakan

Nilai R Square sebesar 0,939 menunjukkan bahwa 93,9% variasi kinerja pegawai dalam sampel dapat dijelaskan oleh pelatihan, kompensasi, dan pengembangan karier. Adjusted R Square sebesar 0,932 menunjukkan bahwa setelah memperhitungkan jumlah variabel dan ukuran sampel, daya jelas model tetap sangat tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa ketiga aspek sumber daya manusia tersebut sangat relevan dalam konteks perusahaan yang diteliti. Namun, nilai yang tinggi tidak berarti seluruh persoalan kinerja telah dijelaskan secara mutlak.

Sisa variasi sebesar 6,1% dapat berkaitan dengan faktor seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin, beban kerja, budaya organisasi, komunikasi, keterlibatan, kesehatan, kondisi keluarga, teknologi, atau karakteristik individu. Faktor-faktor tersebut tidak dimasukkan dalam model sehingga tidak dapat dievaluasi melalui penelitian ini. Selain itu, R Square yang tinggi pada sampel kecil dapat dipengaruhi oleh homogenitas responden dan keterkaitan yang kuat antarvariabel. Oleh sebab itu, hasil perlu digunakan sebagai pedoman kebijakan internal dan diuji kembali melalui pengukuran berkala.

Dalam menentukan prioritas, perusahaan dapat memperhatikan besaran koefisien dan kemudahan intervensi. Kompensasi memiliki kontribusi relatif paling kuat, sehingga peninjauan keadilan dan ketepatan sistem imbalan layak menjadi prioritas awal. Pelatihan juga berpengaruh signifikan dan dapat diperbaiki melalui analisis kebutuhan serta evaluasi transfer. Pengembangan karier memerlukan perbaikan desain dan komunikasi agar manfaatnya lebih nyata. Prioritas bukan berarti mengabaikan variabel lain, melainkan menentukan urutan tindakan berdasarkan urgensi dan kapasitas perusahaan.

Pendekatan bertahap membantu perusahaan menghindari perubahan besar yang sulit dikelola. Tahap pertama dapat difokuskan pada perbaikan transparansi kompensasi dan pemetaan kebutuhan pelatihan. Tahap kedua menghubungkan hasil pelatihan dengan penilaian kinerja dan insentif. Tahap ketiga membangun jalur karier serta rencana pengembangan individu. Setiap tahap perlu memiliki indikator, penanggung jawab, jadwal, dan mekanisme evaluasi. Dengan cara ini, perusahaan dapat melihat apakah perubahan kebijakan benar-benar diikuti perbaikan kinerja.

Nilai determinasi yang tinggi juga menunjukkan pentingnya menjaga konsistensi pengalaman pegawai. Jika kebijakan berubah-ubah atau diterapkan secara berbeda antarunit, hubungan positif yang ditemukan dapat melemah. Manajemen perlu memastikan bahwa standar pelatihan, aturan kompensasi, dan kriteria karier dipahami oleh seluruh atasan. Pengawasan tidak hanya dilakukan pada hasil akhir, tetapi juga pada kualitas proses. Konsistensi akan meningkatkan kepercayaan pegawai dan membuat kebijakan sumber daya manusia lebih mampu membentuk perilaku yang diharapkan.

Prioritas kebijakan juga perlu mempertimbangkan kelompok pegawai. Pegawai baru mungkin lebih membutuhkan orientasi dan pelatihan dasar, pegawai berpengalaman membutuhkan pengakuan serta pengembangan keahlian, sedangkan kandidat pimpinan membutuhkan kemampuan koordinasi dan pengambilan keputusan. Kompensasi juga dapat memiliki makna berbeda berdasarkan tahap kehidupan dan tanggung jawab keluarga. Segmentasi tidak berarti perlakuan sewenang-wenang, tetapi penyesuaian program dengan kebutuhan yang sah dan kriteria yang transparan.

Untuk menghindari ketergantungan pada satu hasil penelitian, perusahaan dapat membangun panel indikator. Selain survei persepsi, panel mencakup produktivitas, kualitas, absensi, turnover, keselamatan, dan waktu penyelesaian. Data diamati sebelum dan sesudah kebijakan serta dibandingkan antarperiode. Jika persepsi kompensasi membaik tetapi kinerja tidak berubah, perusahaan perlu mencari hambatan lain. Jika pelatihan meningkatkan pengetahuan tetapi tidak mengubah hasil, masalah transfer perlu diperiksa. Panel indikator membuat evaluasi lebih seimbang dan mencegah kesimpulan berdasarkan satu angka.

3.6.9. Implikasi Manajerial bagi PT Yumeida Utama Industri Medan

Implikasi pertama adalah perlunya menjadikan pelatihan sebagai solusi terhadap masalah kinerja yang teridentifikasi. Setiap unit dapat menyusun daftar kompetensi kritis dan masalah operasional yang paling sering muncul. Berdasarkan daftar tersebut, perusahaan menentukan prioritas materi, peserta, dan metode. Pelatihan teknis dapat menggunakan demonstrasi dan praktik, sedangkan pelatihan perilaku dapat menggunakan studi kasus serta permainan peran. Setelah program selesai, atasan menetapkan target penerapan agar manfaat dapat diamati.

Implikasi kedua adalah penyempurnaan sistem kompensasi. Perusahaan perlu memastikan bahwa gaji, tunjangan, dan insentif memiliki dasar yang jelas serta konsisten. Peninjauan dapat dimulai dengan pemetaan jabatan, perbandingan beban kerja, dan identifikasi komponen yang paling dihargai pegawai. Insentif sebaiknya mempertimbangkan hasil individu sekaligus tim. Penggunaan indikator tim penting agar pegawai tetap bekerja sama, sedangkan indikator individu menjaga akuntabilitas. Komunikasi mengenai perhitungan dan waktu pembayaran harus dilakukan secara terbuka.

Implikasi ketiga adalah membangun sistem pengembangan karier yang lebih nyata. Perusahaan dapat menyediakan profil kompetensi untuk setiap tingkat jabatan, menjelaskan persyaratan promosi, dan melakukan diskusi karier secara berkala. Pegawai yang belum memenuhi persyaratan perlu menerima umpan balik dan rencana pengembangan. Apabila kesempatan promosi vertikal terbatas, perusahaan dapat menawarkan pengembangan horizontal seperti peran spesialis, penanggung jawab proyek, mentor, atau penguasaan keterampilan lintas unit.

Implikasi keempat adalah memperkuat kemampuan atasan langsung. Atasan berperan sebagai penghubung antara kebijakan perusahaan dan pengalaman pegawai. Pelatihan yang baik dapat gagal apabila atasan tidak memberi kesempatan praktik. Sistem kompensasi dapat dipersepsikan tidak adil apabila atasan tidak mampu menjelaskan penilaian. Program karier juga kehilangan kredibilitas apabila umpan balik tidak diberikan. Karena

itu, atasan perlu dibekali kemampuan coaching, evaluasi kinerja, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang adil.

Implikasi kelima adalah membangun basis data sumber daya manusia yang sederhana tetapi konsisten. Perusahaan dapat mencatat riwayat pelatihan, hasil evaluasi, pencapaian indikator, kompetensi, dan aspirasi karier setiap pegawai. Data tersebut membantu manajemen melihat hubungan antara program dan hasil. Keputusan tidak lagi hanya berdasarkan kesan, tetapi didukung informasi yang terdokumentasi. Sistem ini tidak harus rumit; lembar kerja terstandar atau aplikasi internal sederhana sudah dapat menjadi langkah awal selama data diperbarui dan digunakan dalam rapat evaluasi.

Perusahaan dapat membentuk tim kecil perbaikan sumber daya manusia yang terdiri atas pimpinan, perwakilan atasan, dan pengelola administrasi. Tim bertugas memilih prioritas, memantau implementasi, dan menyelesaikan hambatan. Keanggotaan lintas fungsi mencegah kebijakan dipandang sebagai tanggung jawab satu bagian saja. Tim tidak perlu menambah birokrasi; pertemuan singkat dengan agenda dan data yang jelas sudah memadai. Keputusan serta tindak lanjut perlu dicatat agar evaluasi tidak berulang dari awal.

Keterlibatan pegawai juga penting. Sebelum perubahan kebijakan, perusahaan dapat meminta masukan mengenai masalah yang dirasakan, aspek yang dianggap adil, dan dukungan yang dibutuhkan. Keterlibatan tidak berarti seluruh keputusan diserahkan kepada pegawai, tetapi memberi ruang bagi informasi dari pelaksana pekerjaan. Ketika alasan perubahan dijelaskan dan masukan ditanggapi, penerimaan cenderung lebih baik. Pendekatan partisipatif juga membantu perusahaan menemukan konsekuensi yang mungkin tidak terlihat oleh manajemen, seperti indikator insentif yang sulit dikendalikan atau jadwal pelatihan yang bertabrakan dengan beban puncak.

3.6.10. Tahapan Implementasi dan Evaluasi Kebijakan

Implementasi kebijakan dapat dibagi menjadi empat tahap. Tahap pertama adalah diagnosis selama satu sampai dua bulan. Pada tahap ini, perusahaan memetakan masalah kinerja, struktur kompensasi, kebutuhan pelatihan, serta persepsi pegawai terhadap kesempatan karier. Data dapat diperoleh melalui wawancara singkat, kuesioner, analisis kesalahan kerja, dan diskusi dengan atasan. Diagnosis diperlukan agar program yang dipilih menjawab masalah yang nyata, bukan hanya mengikuti kebiasaan atau tren.

Tahap kedua adalah perancangan. Perusahaan menetapkan tujuan, indikator, anggaran, penanggung jawab, dan jadwal. Untuk pelatihan, indikator dapat berupa skor pengetahuan, penguasaan keterampilan, penurunan kesalahan, atau peningkatan produktivitas. Untuk kompensasi, indikator dapat berupa pemahaman pegawai, ketepatan pembayaran, persepsi keadilan, dan hubungan insentif dengan hasil. Untuk karier, indikator dapat berupa kelengkapan profil kompetensi, jumlah diskusi karier, dan kesiapan kandidat untuk posisi tertentu.

Tahap ketiga adalah pelaksanaan secara terbatas atau pilot. Perusahaan dapat memilih satu unit yang memiliki masalah kinerja jelas dan dukungan atasan yang baik. Pelaksanaan terbatas membantu perusahaan melihat kesulitan sebelum kebijakan diterapkan ke seluruh organisasi. Selama pilot, manajemen perlu mengumpulkan umpan balik dari peserta, atasan, dan bagian sumber daya manusia. Perubahan kecil dapat dilakukan dengan cepat apabila indikator, formulir, atau prosedur belum sesuai dengan kondisi kerja.

Tahap keempat adalah evaluasi dan perluasan. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan kondisi sebelum dan sesudah program. Perusahaan perlu membedakan perubahan yang berkaitan dengan program dan perubahan yang dipengaruhi faktor lain, seperti permintaan pasar atau perubahan teknologi. Hasil evaluasi menjadi dasar untuk mempertahankan, memperbaiki, atau menghentikan kegiatan. Program yang terbukti efektif dapat diperluas, sedangkan program yang tidak menghasilkan perubahan perlu didesain ulang.

Evaluasi sebaiknya dilakukan secara berkelanjutan, bukan hanya pada akhir tahun. Tinjauan bulanan dapat digunakan untuk indikator operasional, tinjauan triwulanan untuk perkembangan kompetensi dan insentif, serta tinjauan tahunan untuk struktur kompensasi dan karier. Sugiyono (2019) menekankan pentingnya pengukuran yang sistematis dalam penelitian kuantitatif. Prinsip yang sama berlaku dalam manajemen: keputusan akan lebih kuat apabila didasarkan pada data yang dikumpulkan secara konsisten, dibandingkan penilaian sesaat atau asumsi yang tidak diuji.

Keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh manajemen perubahan. Pegawai perlu mengetahui alasan kebijakan, masalah yang hendak diselesaikan, manfaat, dan peran mereka. Komunikasi sebaiknya dilakukan sebelum pelaksanaan, selama uji coba, dan setelah evaluasi. Perusahaan perlu menghindari pesan yang berlebihan, misalnya menjanjikan bahwa satu program akan menyelesaikan seluruh masalah. Pesan yang realistis menjaga kepercayaan dan memudahkan penyesuaian apabila hasil awal belum sesuai harapan.

Risiko implementasi perlu dicatat sejak awal. Risiko pelatihan meliputi ketidakhadiran, materi tidak relevan, dan tidak adanya kesempatan praktik. Risiko kompensasi meliputi beban biaya, indikator yang dapat dimanipulasi, dan konflik antarpegawai. Risiko karier meliputi harapan promosi yang tidak realistis dan persepsi favoritisme. Setiap risiko dapat diberi tindakan pencegahan, penanggung jawab, dan indikator peringatan. Pendekatan ini membuat kebijakan lebih adaptif dan mengurangi kemungkinan perusahaan menghentikan program hanya karena menghadapi kendala yang sebenarnya dapat diprediksi.

3.6.11. Keterbatasan Penelitian dan Arah Penelitian Lanjutan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, jumlah sampel sebanyak 30 responden membuat hasil sangat menggambarkan kondisi internal perusahaan pada periode pengumpulan data. Sampel tersebut memadai untuk analisis yang dilakukan, tetapi generalisasi ke perusahaan lain perlu dilakukan secara hati-hati. Struktur organisasi, jenis pekerjaan, sistem kompensasi, budaya, dan kondisi pasar dapat menghasilkan hubungan yang berbeda. Penelitian lanjutan dapat melibatkan seluruh populasi atau beberapa perusahaan dengan karakteristik sejenis.

Kedua, data kemungkinan besar dikumpulkan menggunakan persepsi responden pada satu waktu. Desain potong lintang dapat menunjukkan hubungan, tetapi tidak sepenuhnya menjelaskan perubahan dari waktu ke waktu. Pegawai yang sedang mengalami situasi tertentu mungkin memberikan penilaian yang berbeda dibandingkan pada periode lain. Penelitian longitudinal dapat mengukur kondisi sebelum dan sesudah perubahan pelatihan, kompensasi, atau sistem karier sehingga bukti mengenai dampak kebijakan menjadi lebih kuat.

Ketiga, kinerja pegawai sebaiknya diukur menggunakan kombinasi sumber. Penilaian diri bermanfaat untuk memahami pengalaman pegawai, tetapi dapat dipengaruhi keinginan memberikan jawaban yang dianggap baik. Penelitian berikutnya dapat menggabungkan penilaian atasan, data produktivitas, ketepatan waktu, kesalahan kerja, mutu, keselamatan, dan kepuasan pelanggan. Kombinasi tersebut akan memperkaya pemahaman mengenai kinerja dan mengurangi ketergantungan pada satu jenis pengukuran.

Keempat, nilai VIF pelatihan dan kompensasi yang relatif tinggi menunjukkan perlunya menguji struktur hubungan secara lebih rinci. Penelitian lanjutan dapat menganalisis apakah kepuasan kerja, motivasi, komitmen, atau keterikatan menjadi variabel mediasi. Berhanu (2023), Sypniewska et al. (2023), Hosen et al. (2024), dan Keltu (2024) memberikan dasar bahwa pengembangan sumber daya manusia dapat bekerja melalui mekanisme psikologis. Pengujian mediasi akan menjelaskan bukan hanya apakah kebijakan berpengaruh, tetapi bagaimana pengaruh tersebut terbentuk.

Kelima, penelitian berikutnya dapat memasukkan kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin, budaya organisasi, dan beban kerja. Variabel tersebut dapat menjelaskan bagian kinerja yang belum tercakup atau mengubah kekuatan pengaruh pelatihan dan kompensasi. Pengembangan karier juga dapat diuji sebagai variabel jangka panjang dengan indikator yang lebih spesifik, seperti kejelasan jalur, keadilan promosi, kesempatan rotasi, mentoring, dan kesiapan suksesi. Dengan pengembangan desain tersebut, penelitian lanjutan dapat menghasilkan rekomendasi yang semakin tepat bagi pengelolaan sumber daya manusia.

Pendekatan kualitatif dapat melengkapi analisis kuantitatif. Wawancara mendalam dengan pegawai dan atasan dapat menjelaskan mengapa kompensasi dipersepsikan kuat, mengapa pelatihan berhasil, dan mengapa karier belum berpengaruh. Informasi tersebut membantu membedakan apakah masalah karier terletak pada kesempatan yang terbatas, komunikasi, kriteria, atau kepercayaan terhadap proses. Metode campuran akan menghasilkan rekomendasi yang lebih kontekstual daripada angka atau narasi saja.

Penelitian lanjutan juga dapat menguji perbedaan antar kelompok, misalnya berdasarkan masa kerja, unit, tingkat jabatan, usia, atau status pekerjaan. Pengaruh pelatihan mungkin lebih besar pada pegawai baru, sedangkan karier lebih penting bagi pegawai yang telah lama bekerja. Kompensasi dapat memiliki pengaruh yang berbeda pada kelompok dengan beban dan tanggung jawab tertentu. Analisis kelompok membantu perusahaan menghindari kebijakan yang terlalu seragam. Namun, ukuran sampel harus diperbesar agar perbandingan memiliki dasar statistik yang memadai dan tidak membuka identitas responden.

Dari sisi etika penelitian, kerahasiaan jawaban pegawai perlu dijaga terutama karena jumlah populasi perusahaan tidak besar. Responden mungkin menahan pendapat apabila khawatir jawaban dapat dikaitkan dengan identitas atau memengaruhi hubungan kerja. Penelitian berikutnya perlu menjelaskan mekanisme anonimitas, memisahkan data identitas dari jawaban, dan menyajikan hasil dalam bentuk agregat. Keamanan psikologis responden akan meningkatkan kejujuran data dan membantu perusahaan memperoleh gambaran yang lebih akurat mengenai pelatihan, kompensasi, karier, serta kinerja.

Penelitian lanjutan dapat menggunakan desain sebelum-sesudah ketika perusahaan menerapkan kebijakan baru. Pengukuran awal dilakukan sebelum intervensi, kemudian diulang setelah periode yang cukup untuk melihat perubahan. Untuk pelatihan, periode evaluasi dapat disesuaikan dengan kesempatan penerapan keterampilan. Untuk kompensasi, evaluasi dapat dilakukan setelah pegawai memahami dan mengalami beberapa siklus pembayaran. Untuk karier, periode yang lebih panjang dibutuhkan karena perubahan persepsi dan peluang tidak terjadi secara cepat. Desain ini membantu mengurangi kelemahan survei satu waktu dan memberikan bukti yang lebih dekat dengan hubungan sebab-akibat.

Penelitian juga dapat mengembangkan model moderasi. Dukungan atasan mungkin memperkuat pengaruh pelatihan karena pegawai memperoleh kesempatan praktik dan umpan balik. Persepsi keadilan dapat memperkuat hubungan kompensasi dan kinerja, sedangkan keterbukaan komunikasi dapat memperkuat hubungan pengembangan karier dan komitmen. Pengujian moderasi akan membantu perusahaan memahami kondisi yang membuat suatu kebijakan efektif. Dengan demikian, perhatian tidak hanya diarahkan pada isi program, tetapi juga pada lingkungan yang mendukung pelaksanaannya.

Penggunaan indikator objektif perlu disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan. Tidak semua kinerja dapat dinilai melalui jumlah keluaran. Pekerjaan yang menuntut ketelitian perlu memperhatikan tingkat kesalahan, pekerjaan layanan perlu memperhatikan kepuasan dan penyelesaian masalah, sedangkan pekerjaan koordinasi perlu memperhatikan ketepatan informasi dan keberhasilan tim. Pemilihan indikator yang tepat mencegah perilaku mengejar angka tanpa menjaga mutu. Penelitian berikutnya dapat menguji apakah hubungan variabel sumber daya manusia berbeda berdasarkan jenis indikator kinerja yang digunakan.

Secara praktis, penelitian ini telah memberikan dasar kuat bahwa kebijakan sumber daya manusia perlu diarahkan pada peningkatan kemampuan dan penghargaan yang adil, sambil membangun sistem karier yang lebih kredibel. Hasil tidak signifikan pada pengembangan karier tidak mengurangi pentingnya variabel tersebut, tetapi menunjukkan bahwa manfaatnya belum muncul secara langsung dalam kondisi yang diukur. Perusahaan perlu melihat temuan sebagai titik awal siklus perbaikan: mengidentifikasi masalah, merancang intervensi, melaksanakan secara bertahap, mengukur hasil, dan menyesuaikan kebijakan berdasarkan bukti.

Akhirnya, pengembangan penelitian sebaiknya tetap mempertahankan keterkaitan dengan kebutuhan organisasi. Model yang semakin kompleks tidak selalu menghasilkan rekomendasi yang lebih berguna apabila variabel sulit diterjemahkan menjadi tindakan. Peneliti perlu memilih konstruk yang memiliki dasar teori sekaligus dapat diukur dan dikelola oleh perusahaan. Kolaborasi antara peneliti, manajemen, atasan, dan pegawai akan membantu memastikan bahwa instrumen relevan, interpretasi tidak terlepas dari konteks, dan rekomendasi dapat dilaksanakan secara realistis. Dengan pendekatan tersebut, penelitian sumber daya manusia dapat berfungsi sebagai alat pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

6. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yang akan dijelaskan sebagai berikut yaitu: Berdasarkan hasil uji hipotesis parsial (uji t), pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan oleh nilai t hitung $2,597 > t$ tabel $2,059$ dan nilai signifikansi $0,015 < 0,05$. Berdasarkan hasil uji hipotesis parsial (uji t), kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan oleh nilai t hitung $4,805 > t$ tabel $2,059$ dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Berdasarkan hasil uji hipotesis parsial (uji t), pengembangan karier tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan oleh nilai t hitung $-0,804$ dan nilai signifikansi $0,428 > 0,05$. Berdasarkan hasil uji hipotesis simultan (Uji-f) diketahui nilai F hitung sebesar $132.734 >$ nilai F tabel sebesar 2.05 atau nilai signifikansi sebesar $0,000 < \alpha (0,05)$. Maka dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama (simultan) pelatihan kerja, kompensasi, dan pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil diperoleh R Square sebesar $0,939$ berarti $93,9\%$ kinerja pegawai dapat dijelaskan variabel pelatihan, kompensasi, dan pengembangan karier, sedangkan sisanya yaitu sebesar 6.1% dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Referensi.

1. Amruddin, Dkk(2022).Metodologi penelitian kualitatif. Pradinapustaka.
2. Hasibuan, Malayu S.P.2016.Manajemen Sumber Daya Manusia.Edisi Revisi. Jakarta:Bumiaksara
3. Mangkunegara, A. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
4. Siagian, S. P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
5. Sugiyono. (2019). Metodologi Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Dan R&D. Bandung : ALFABETA.
6. Sari, N. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan.
7. Cotes, J., & Ugarte, S. M. (2021). A systemic and strategic approach for training needs analysis for the International Bank. Journal of Business Research, 127, 464–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.002>
8. Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. Human Resource Management Review, 31(2), 100732. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>
9. Meijerink, J. G., Beijer, S. E., & Bos-Nehles, A. C. (2021). A meta-analysis of mediating mechanisms between employee reports of human resource management and employee performance: Different pathways for descriptive and evaluative reports? The International Journal of Human Resource Management, 32(2), 394–442. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1810737>
10. Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruza-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. European Research on Management and Business Economics, 28(1), 100177. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
11. Sypniewska, B., Baran, M., & Klos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management—Based on the study of Polish employees. International Entrepreneurship and Management Journal, 19, 1069–1100. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>
12. Berhanu, K. Z. (2023). Mediating role of job satisfaction on the relation between staff development and performance. Cogent Education, 10(1), 2207408. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2207408>
13. Adanlawo, E. F., Nkomo, N. Y., & Zezi-Magigaba, M. F. (2023). Compensation as a motivating factor of job satisfaction and performance. International Journal of Research in Business and Social Science, 12(3), 131–139. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i3.2474>
14. Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M. (2024). Training and development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. Heliyon, 10(1), e23903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>

15. Keltu, T. T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10(8), e29821. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821>