

DOI: <https://doi.org/10.38035/gmbr.v2i2><https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Tinjauan Literatur: Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sistem Kompensasi terhadap Kompetensi Karyawan

Fitri Hasanah¹, Yozaan Lenggia², Anggye Oetha Mhayang Sari³, M. Havidz Aima⁴, M. Afuan⁵

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Sumatera Barat, Indonesia, hasanahf554@gmail.com

²Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Sumatera Barat, Indonesia, yzlenggia@gmail.com

³Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Sumatera Barat, Indonesia, anggyeoethamhanyangsari@gmail.com

⁴Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Sumatera Barat, Indonesia, havidz.aima@upiypk.ac.id

⁵Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Putra Indonesia YPTK Padang, Sumatera Barat, Indonesia, m.afuan@upiypk.ac.id

Corresponding Author: hasanahf554@gmail.com¹

Abstract: *Rapid shifts in global business demand highly competent human resources to sustain organizational competitiveness. Training and development programs, alongside strategic compensation systems, serve as essential human resource practices designed to enhance workforce capabilities. This paper utilizes a systematic literature review methodology following PRISMA guidelines to conceptualize the mediating role of work motivation in the relationship between these strategic practices and employee competence. Synthesizing contemporary literature published between 2021 and 2025, this study formulates a theoretical framework encompassing seven distinct hypotheses. The findings demonstrate that training, development, and compensation systems directly enhance work motivation and employee competence. Crucially, work motivation acts as a pivotal psychological bridge translating external human resource interventions into actualized, high-level employee competencies. This framework enriches human resource management literature and provides a solid foundation for future empirical investigations in corporate and small-to-medium enterprise settings.*

Keywords: *Training and Development, Compensation System, Work Motivation, Employee Competence.*

Indonesian Abstract: Dinamika bisnis global yang cepat menuntut sumber daya manusia berkualitas untuk mempertahankan daya saing organisasi. Program pelatihan dan pengembangan serta sistem kompensasi strategis merupakan praktik SDM utama untuk meningkatkan kapabilitas karyawan. Artikel ini menggunakan metodologi tinjauan literatur

sistematis berbasis panduan PRISMA untuk mengonseptualisasikan peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara praktik SDM tersebut dan kompetensi karyawan. Melalui sintesis literatur terkini publikasi 2021 hingga 2025, penelitian ini merumuskan kerangka teoretis yang terdiri dari tujuh hipotesis. Temuan mengindikasikan bahwa pelatihan, pengembangan, dan sistem kompensasi berpengaruh positif langsung terhadap motivasi dan kompetensi kerja. Lebih jauh, motivasi kerja berfungsi sebagai jembatan psikologis krusial yang menerjemahkan stimulus eksternal SDM menjadi kompetensi karyawan yang teraktualisasi. Kerangka kerja ini memperkaya literatur manajemen SDM dan memberikan dasar teoritis yang kuat bagi investigasi empiris pada sektor korporasi maupun UMKM.

Keywords: Pelatihan dan Pengembangan, Sistem Kompensasi, Motivasi Kerja, Kompetensi Karyawan.

PENDAHULUAN

Dalam ekonomi global yang semakin kompetitif dan volatil, organisasi menghadapi tekanan tanpa henti untuk berinovasi, mempertahankan kelincahan operasional, dan terus beradaptasi dengan pergeseran pasar. Imperatif organisasional ini melampaui korporasi multinasional dan meluas secara langsung ke Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), di mana efisiensi operasional dan responsivitas modal manusia menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan bisnis (Santoso & Yulianti, 2025). Dalam lingkungan yang dinamis ini, kapabilitas sumber daya manusia (SDM) berfungsi sebagai batu penjur utama untuk mempertahankan keunggulan bersaing. Paradigma manajemen kontemporer tidak lagi memandang karyawan hanya sebagai unit operasional atau input tenaga kerja; melainkan, mereka diakui sebagai modal manusia berbasis pengetahuan yang strategis, di mana akumulasi kompetensinya menggerakkan inovasi, adaptabilitas, dan keberlanjutan jangka panjang organisasi.

Berfokus pada dimensi internal manajemen talenta, tantangan utama yang dihadapi oleh para pemimpin bisnis dan manajer SDM terletak pada upaya memastikan bahwa tenaga kerja memiliki keterampilan teknis, kapabilitas konseptual, dan kompetensi perilaku yang selaras dengan tuntutan industri yang terus berkembang. Ketidadaan pembaruan keterampilan dan kesenjangan kompetensi secara tak terhindarkan mengakibatkan ketidakefisienan operasional, peningkatan tingkat cacat produk/layanan, dan penurunan produktivitas. Oleh karena itu, investasi terarah dalam praktik SDM strategis menjadi sangat penting. Di antara berbagai praktik tersebut, inisiatif pelatihan dan pengembangan yang terstruktur diakui secara luas sebagai mekanisme utama untuk menjembatani defisit keterampilan (Pratama & Susanti, 2023).

Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan mencakup aktivitas organisasional terencana yang dirancang untuk memfasilitasi akuisisi pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan sikap yang relevan dengan pekerjaan. Pelatihan utamanya menargetkan peningkatan keterampilan jangka pendek untuk eksekusi tugas segera, sedangkan pengembangan berfokus pada pertumbuhan pribadi dan profesional jangka panjang yang lebih luas dengan tujuan mempersiapkan karyawan untuk peran organisasional masa depan (Noe, 2021). Literatur SDM modern menekankan bahwa program pelatihan adaptif yang mengintegrasikan alat-alat digital dan modul pembelajaran yang dipersonalisasi secara signifikan mempercepat retensi pengetahuan dan penguasaan operasional (Pratama & Susanti, 2023). Ketika organisasi secara sistematis berinvestasi dalam peningkatan keterampilan, karyawan merasakan dukungan organisasi yang tinggi, yang pada akhirnya memupuk kesiapan psikologis dan keterlibatan belajar yang aktif.

Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi terdiri dari seluruh penghargaan finansial dan non-finansial intrinsik maupun ekstrinsik yang diberikan oleh organisasi sebagai imbalan atas eksekusi tugas dan kontribusi karyawan (Gerhart & Fang, 2021). Arsitektur kompensasi strategis disusun untuk mencapai keadilan internal dan daya saing eksternal sekaligus menyelaraskan insentif individu dengan tujuan bisnis strategis. Literatur mengindikasikan bahwa sistem kompensasi yang adil memenuhi kebutuhan rasa aman psikologis karyawan dan menyampaikan pengakuan organisasi, sehingga berfungsi sebagai pendorong mendasar bagi komitmen kerja dan akuisisi keterampilan (Wijaya, 2021).

Motivasi Kerja

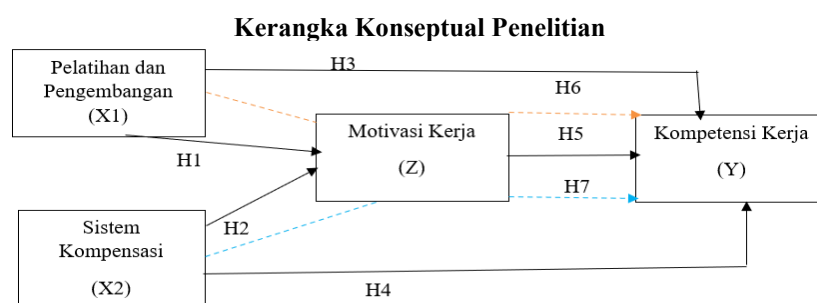
Motivasi kerja didefinisikan sebagai serangkaian daya energik yang berasal baik dari dalam maupun dari luar diri individu, untuk mengawali perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan menentukan bentuk, arah, intensitas, serta durasinya. Berlandaskan pada *Self-Determination Theory* (Ryan & Deci, 2020). *Vroom's Expectancy Theory*, motivasi bertindak sebagai mesin psikologis utama yang menghubungkan niat berperilaku dengan usaha yang teraktualisasi. Tingkat motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang tinggi mengarahkan karyawan untuk menampilkan usaha ekstra (*discretionary effort*), ketahanan saat memecahkan masalah, dan perbaikan diri secara terus-menerus dalam domain pekerjaan mereka (Rahman & Wulandari, 2024).

Kompetensi Karyawan

Kompetensi karyawan mewakili kluster terintegrasi dari pengetahuan, keterampilan teknis, kemampuan, dan sifat kepribadian yang saling berhubungan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan secara efektif (Aguinis & Kraiger, 2022). Kompetensi membedakan pekerja unggul dari pekerja rata-rata dengan memungkinkannya menangani tugas-tugas operasional yang kompleks, beradaptasi dengan transformasi digital, dan berkontribusi langsung terhadap efisiensi dan produktivitas organisasi, khususnya dalam lingkungan bisnis yang kompetitif (Santoso & Yulianti, 2025).

Meskipun penelitian terdahulu telah banyak memeriksa praktik-praktik SDM secara individual, masih terdapat kesenjangan teoritis mengenai kerangka kerja integratif komprehensif yang menjelaskan bagaimana motivasi kerja memediasi hubungan antara pelatihan dan pengembangan terstruktur, sistem kompensasi komprehensif, dan kompetensi karyawan. Mengatasi kesenjangan ini sangat penting bagi penelitian manajemen tingkat magister serta praktik manajerial di seluruh sektor korporasi dan UMKM. Oleh karena itu, tinjauan literatur sistematis ini bertujuan untuk mensintesis literatur ilmiah kontemporer dari tahun 2021 hingga 2025, mengonstruksi kerangka teoritis holistik, dan merumuskan tujuh hipotesis terpisah (H1 hingga H7) yang mengatur hubungan struktural tersebut.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

————→ : Pengaruh langsung
 -----→ : Pengaruh tidak langsung

Hipotesis

Dari kerangka pemikiran diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Pelatihan dan Pengembangan terhadap Motivasi Kerja

H2: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Sistem Kompensasi terhadap Motivasi Kerja.

H3: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kompetensi Kerja.

H4: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Sistem Kompensasi terhadap Kompetensi Kerja.

H5: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Motivasi Kerja terhadap Kompetensi Kerja.

H6: Motivasi Kerja mampu memediasi pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kompetensi Kerja.

H7: Motivasi Kerja mampu memediasi pengaruh Sistem Kompensasi terhadap Kompetensi Kerja.

METODE

Untuk mengonstruksi model konseptual secara ketat dan mensintesis keterkaitan teoritis, penelitian ini menerapkan metodologi Tinjauan Literatur Sistematis (*Systematic Literature Review* / SLR). Mengadopsi pendekatan meta-sintesis kualitatif dan panduan PRISMA 2020 (Santoso & Yulianti, 2025). tinjauan literatur ini dilaksanakan melalui empat langkah metodologis utama: strategi pencarian, penyaringan kelayakan, penilaian kualitas, dan analisis konten tematik.

Pencarian bibliografi komprehensif dilakukan di berbagai basis data elektronik internasional dan nasional, termasuk *Scopus*, *Web of Science*, Google Scholar, dan Garuda (Garba Rujukan Digital). Pencarian ini menargetkan artikel jurnal penelaahan sejawat (peer-reviewed) yang diterbitkan dalam rentang waktu lima tahun dari 2021 hingga 2025. Rentang waktu ini dipilih untuk menangkap wawasan empiris dan kemajuan teoritis kontemporer yang mencerminkan transformasi tempat kerja pascapandemi dan pergeseran SDM digital.

Untuk mempertahankan standar seleksi yang ketat, kriteria inklusi dan eksklusi spesifik ditetapkan sebelum proses penyaringan, sebagaimana dirangkum dalam Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Kriteria Seleksi Tinjauan Literature Sistematis

Dimensi Kriteria	Kriteria Inklusi	Kriteria Eksklusi
Periode Publikasi	Artikel yang diterbitkan antara tahun 2021 dan 2025	Artikel yang diterbitkan sebelum tahun 2021
Jenis Publikasi	Artikel jurnal akademik penelaahan sejawat (<i>peer-reviewed</i>)	Abstrak konferensi, catatan editorial, majalah perdagangan, disertasi
Topik & Cakupan	Berfokus pada pelatihan, kompensasi, motivasi, dan kompetensi	Topik SDM yang tidak relevan tanpa kerangka motivasi atau kompetensi
Bahasa	Bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia	Bahasa selain Bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia

Pencarian awal menghasilkan 142 catatan. Setelah penghapusan duplikat awal, judul dan abstrak disaring berdasarkan kriteria kelayakan, menyaring 88 catatan yang tidak relevan. Teks lengkap dari 54 artikel sisanya dievaluasi secara menyeluruh untuk metodologi, ketelitian teoritis, dan relevansinya. Pada akhirnya, 11 artikel tolok ukur utama dan teks fundamental dipilih untuk sintesis konten kualitatif. Menggunakan analisis tematik kualitatif, temuan yang diekstrak diuji silang untuk mengidentifikasi pola jalur struktural antara anteseden (pelatihan, kompensasi), mediator (motivasi), dan hasil (kompetensi), sehingga memberikan landasan yang kokoh bagi perumusan hipotesis.

HASIL DAN DISKUSI

Melalui sintesis konten kualitatif dan evaluasi komparatif lintas studi, tinjauan ini merumuskan kerangka kerja konseptual yang terdiri dari tujuh hipotesis inti. Pembahasan rinci berikut menguraikan landasan teoritis dan empiris yang mendukung setiap hipotesis (H1 hingga H7) secara individual.

Pelatihan dan Pengembangan → Motivasi Kerja (H1)

Hipotesis 1 (H1) menyatakan bahwa program pelatihan dan pengembangan terstruktur memiliki dampak positif langsung terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan *Social Exchange Theory* dan bukti empiris, ketika organisasi berinvestasi dalam program pelatihan, karyawan memandang inisiatif ini sebagai simbol nyata dari kepedulian organisasi dan komitmen jangka panjang terhadap pertumbuhan profesional mereka (Noe, 2021). Persepsi ini memunculkan rasa kewajiban psikologis dan meningkatkan motivasi intrinsik. Selain itu, (Pratama & Susanti, 2023) membuktikan bahwa modul pelatihan yang diadaptasi secara digital meningkatkan efikasi diri karyawan, membuat individu merasa lebih percaya diri dalam menangani tugas-tugas tempat kerja yang kompleks. (Rahman & Wulandari, 2024). juga mengonfirmasi bahwa ketika program perluasan keterampilan selaras dengan pertumbuhan karir individu, antusiasme karyawan dan usaha yang diarahkan pada tugas mengalami peningkatan signifikan. Oleh karena itu, pelatihan terstruktur secara langsung mendorong motivasi karyawan.

H1: Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Sistem Kompensasi → Motivasi Kerja (H2)

Hipotesis 2 (H2) menegaskan bahwa sistem kompensasi yang dirancang dengan baik berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Berlandaskan pada *Herzberg's Two-Factor Theory* dan *Expectancy Theory*, kompensasi berfungsi baik sebagai faktor higienis yang mencegah ketidakpuasan maupun sebagai motivator ekstrinsik yang kuat ketika dikaitkan dengan pencapaian (Gerhart & Fang, 2021). (Nugroho, 2022) menyoroti bahwa sistem kompensasi strategis yang menggabungkan bonus kinerja transparan dan gaji pokok yang adil secara langsung meningkatkan keyakinan ekspektansi dan instrumentalitas karyawan. Ketika karyawan merasakan bahwa usaha ekstra menghasilkan penghargaan finansial dan non-finansial yang bernilai, intensitas motivasi mereka meningkat. Selain itu, (Wijaya, 2021) mengamati bahwa struktur penghargaan yang adil memupuk persepsi keadilan organisasional yang tinggi, memperkuat dorongan intrinsik dan ekstrinsik yang berkelanjutan. Dengan demikian, sistem kompensasi strategis secara langsung meningkatkan motivasi kerja.

H2: Sistem kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Pelatihan dan Pengembangan → Kompetensi Karyawan (H3)

Hipotesis 3 (H3) mengajukan bahwa pelatihan dan pengembangan secara langsung meningkatkan kompetensi karyawan. Dari perspektif modal manusia, pelatihan adalah wahana

utama untuk mentransfer keterampilan teknis spesifik, pengetahuan domain, dan metodologi operasional kepada tenaga kerja (Aguinis & Kraiger, 2022) dan (Pratama & Susanti, 2023) memverifikasi bahwa pelatihan sistematis secara langsung menutup kesenjangan keterampilan, yang menghasilkan peningkatan kecepatan pemecahan masalah, tingkat kesalahan yang lebih rendah, dan eksekusi tugas yang unggul. Lebih lanjut, dalam konteks UMKM dan entitas korporasi, pengembangan profesional yang berkelanjutan membangun kapabilitas adaptif, memungkinkan karyawan menguasai alat-alat digital dan proses operasional lanjutan (Santoso & Yulianti, 2025) Transfer pembelajaran secara langsung dari program pelatihan ke dalam rutinitas kerja harian secara sistematis memperluas kompetensi karyawan yang teraktualisasi.

H3: Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan.

Sistem Kompensasi → Kompetensi Karyawan (H4)

Hipotesis 4 (H4) mengajukan hubungan positif langsung antara sistem kompensasi dan kompetensi karyawan. Meskipun kompensasi sering dilihat sebagai alat finansial, penelitian manajemen kinerja modern menunjukkan bahwa pengupahan berbasis kompetensi dan insentif akuisisi keterampilan secara langsung mendorong penguasaan keterampilan (DeNisi & Murphy, 2023). (Wijaya, 2021) mencatat bahwa ketika struktur penghargaan dikaitkan secara eksplisit dengan sertifikasi keterampilan dan pencapaian kompetensi, karyawan terinsentif untuk menginvestasikan waktu dan energi pribadi dalam pembelajaran mandiri dan pengembangan keterampilan. (Nugroho, 2022) memperkuat bahwa lingkungan penghargaan yang kompetitif menarik dan mempertahankan talenta berkompentensi tinggi sambil mendorong staf yang ada untuk mempertahankan standar operasional tingkat atas. Dengan demikian, kompensasi strategis secara langsung merangsang pertumbuhan kompetensi.

H4: Sistem kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan.

Motivasi Kerja → Kompetensi Karyawan (H5)

Hipotesis 5 (H5) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif langsung terhadap kompetensi karyawan. Berlandaskan pada *Self-Determination Theory* (Ryan & Deci, 2020), individu yang termotivasi tinggi menunjukkan keterlibatan kognitif, ketekunan, dan usaha ekstra (discretionary effort) yang lebih tinggi (Rahman & Wulandari, 2024) menekankan bahwa motivasi bertindak sebagai katalis psikologis yang mengubah pengetahuan laten menjadi penguasaan operasional aktif. Karyawan yang termotivasi secara aktif mencari solusi atas tantangan tempat kerja, terlibat dalam pembelajaran kolektif dengan rekan sejawat, dan menampilkan ketahanan yang lebih besar saat menguasai keterampilan yang kompleks. Tanpa motivasi kerja yang memadai, kapabilitas kognitif tetap tidak terperdayagunakan. Akibatnya, motivasi kerja yang tinggi secara langsung mendorong manifestasi dan penyempurnaan kompetensi karyawan.

H5: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan.

Peran Mediasi Motivasi Kerja: Pelatihan & Pengembangan → Kompetensi (H6)

Hipotesis 6 (H6) mengajukan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan kompetensi karyawan. Meskipun pelatihan menyediakan perangkat struktural dan aset pengetahuan (Aguinis & Kraiger, 2022), penyampaian materi pelatihan semata tidak menjamin peningkatan kompetensi jika karyawan tidak memiliki kesiediaan internal untuk mempelajari dan menerapkan perangkat tersebut (Pratama & Susanti, 2023), Motivasi kerja bertindak sebagai jembatan psikologis yang vital: pelatihan yang efektif meningkatkan efikasi diri dan motivasi karyawan (H1), yang pada gilirannya mengaitkan energi karyawan untuk secara aktif menginternalisasi pembelajaran dan mengonversi konsep yang baru diperoleh menjadi kompetensi operasional yang terasah (H5)

(Rahman & Wulandari, 2024) mengonfirmasi bahwa dalam setting organisasi yang dinamis, mediasi motivasi memaksimalkan return on investment (ROI) dari program pelatihan perusahaan.

H6: Motivasi kerja memediasi pengaruh positif pelatihan dan pengembangan terhadap kompetensi karyawan.

Peran Mediasi Motivasi Kerja: Sistem Kompensasi → Kompetensi (H7)

Hipotesis 7 (H7) menyatakan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh sistem kompensasi terhadap kompetensi karyawan. Penghargaan moneter dan non-moneter tidak secara langsung mengubah tingkat keterampilan kognitif individu; sebaliknya, hal itu memengaruhi keadaan psikologis dan dorongan motivasi karyawan (Gerhart & Fang, 2021), Sistem. kompensasi yang kompetitif dan adil merangsang dorongan ekstrinsik dan kepuasan internal yang tinggi (H2). Keadaan motivasi yang meningkat ini menginspirasi karyawan untuk secara aktif terlibat dalam perluasan keterampilan, menghadiri pelatihan sukarela, dan menyempurnakan kompetensi pemecahan masalah mereka untuk mempertahankan standar kinerja yang unggul (H5) (Rahman & Wulandari, 2024). Dengan demikian, motivasi kerja berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang tak terpisahkan dalam menerjemahkan arsitektur penghargaan finansial menjadi kompetensi tenaga kerja yang teraktualisasi.

H7: Motivasi kerja memediasi pengaruh positif sistem kompensasi terhadap kompetensi karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Tinjauan literatur sistematis ini menyimpulkan bahwa kompetensi karyawan dalam organisasi modern bukan merupakan hasil yang berdiri sendiri, melainkan produk sinergis dari ekosistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi. Di era yang ditandai oleh pergeseran teknologi yang cepat dan volatilitas pasar global, organisasi harus menyelaraskan inisiatif pelatihan dan pengembangan dengan struktur kompensasi strategis untuk membangun tenaga kerja yang tangguh dan berkapabilitas tinggi yang mampu mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Sintesis konseptual ini memvalidasi bahwa program pelatihan dan pengembangan serta sistem kompensasi strategis memberikan pengaruh positif langsung terhadap motivasi kerja dan kompetensi karyawan. Program pelatihan menyalurkan pengetahuan domain dan peningkatan keterampilan teknis yang esensial, sementara kerangka kompensasi yang adil memenuhi kebutuhan rasa aman psikologis dan memberikan insentif kinerja ekstrinsik yang kuat.

Secara krusial, tinjauan ini menyoroti motivasi kerja sebagai jembatan psikologis sentral yang menghubungkan masukan SDM organisasi dengan kompetensi karyawan yang teraktualisasi. Meskipun pelatihan menyediakan alat operasional yang diperlukan dan kompensasi memberikan struktur penghargaan eksternal, motivasi kerja menghasilkan energi psikologis internal yang dibutuhkan karyawan untuk menginternalisasi pengetahuan, menampilkan usaha ekstra (*discretionary effort*), dan terus menyempurnakan kapabilitas profesional mereka.

Kontribusi teoritis dari model konseptual ini memperluas literatur Manajemen Sumber Daya Manusia dengan mengintegrasikan *Self-Determination Theory* dan *Expectancy Theory* ke dalam kerangka mediasi menyeluruh. Dengan membuktikan bahwa stimulus SDM eksternal bergantung pada mediasi motivasi untuk menghasilkan kompetensi yang teraktualisasi, penelitian ini memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana mekanisme psikologis menerjemahkan investasi SDM menjadi keunggulan operasional.

Dari sudut pandang praktis dan manajerial, pemimpin bisnis dan eksekutif SDM baik di entitas korporasi maupun Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) harus menghindari pengelolaan pelatihan dan kompensasi secara terpisah (silo). Kebijakan SDM harus dirancang secara eksplisit untuk memupuk motivasi intrinsik dan ekstrinsik, memastikan bahwa program peningkatan keterampilan dan struktur kompensasi secara aktif melibatkan komitmen emosional dan kognitif karyawan.

Akhirnya, meskipun penelitian ini menawarkan kerangka kerja konseptual yang kuat berdasarkan literatur yang diterbitkan dari tahun 2021 hingga 2025, keterbatasan utamanya terletak pada sifatnya yang non-empiris. Penelitian masa depan harus memvalidasi model ini secara empiris di berbagai sektor industri menggunakan pemodelan persamaan struktural kuantitatif (SEM-PLS) dan desain penelitian longitudinal untuk mengevaluasi keberlanjutan jangka panjang dari pertumbuhan kompetensi yang dimediasi motivasi.

Saran

Berdasarkan hasil perumusan model konseptual dan keterbatasan dalam studi literatur ini, terdapat beberapa saran strategis yang direkomendasikan baik untuk aspek praktis manajemen maupun bagi pengembangan akademis di masa mendatang.

Bagi para praktisi *Human Resource* (HR) dan pemimpin organisasi baik di lingkungan korporasi maupun Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) disarankan untuk tidak lagi memandang program pelatihan, pengembangan, dan sistem kompensasi sebagai fungsi administratif yang terpisah (silo) atau sekadar rutinitas operasional belaka. Manajemen perusahaan harus merancang ekosistem SDM yang terintegrasi, di mana program peningkatan keterampilan dirancang secara adaptif dan sistem kompensasi dikelola secara transparan dan kompetitif guna memenuhi rasa keadilan serta kebutuhan psikologis karyawan. Lebih dari itu, perusahaan harus secara aktif merawat motivasi kerja karyawan sebagai jembatan psikologis utama yang memastikan bahwa investasi eksternal pada pelatihan dan insentif finansial benar-benar terkonversi menjadi peningkatan kompetensi kerja yang optimal dan kinerja unggul.

Bagi peneliti selanjutnya, karena artikel ini terbatas pada kajian teoretis dan perumusan model konseptual (*conceptual paper*), sangat disarankan untuk menguji kerangka pemikiran yang telah dikembangkan ini menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (*mixed methods*) agar diperoleh pembuktian empiris yang valid di lapangan. Pengujian empiris pada masa depan dapat dilakukan menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis komponen (PLS-SEM) dengan menyebarkan kuesioner pada sektor industri tertentu atau lingkup UMKM yang membutuhkan tingkat adaptabilitas dan resiliensi tinggi. Terakhir, model konseptual ini juga dapat diperkaya dan diperluas oleh peneliti berikutnya dengan mengintegrasikan variabel kontekstual baru, seperti dukungan organisasi (*perceived organizational support*), budaya kerja digital, kepemimpinan transformasional, atau karakteristik demografi sebagai variabel moderasi maupun mediasi tambahan dalam hubungan antara praktik SDM dan kompetensi karyawan.

REFERENSI

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2022). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451–474.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2023). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2021). Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Old Questions and New Perspectives. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 309–335.
- Noe, R. A. (2021). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nugroho, B. (2022). Sistem Kompensasi Strategis dan Pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 15(1), 112–128.

- Pratama, A., & Susanti, E. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kompetensi Karyawan di Era Digital. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(2), 45–60.
- Rahman, T., & Wulandari, S. (2024). Peran Mediasi Motivasi Kerja dalam Hubungan Praktik SDM dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Psikologi Industri*, 8(3), 200–215.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and Extrinsic Motivation from a Self-Determination Theory Perspective: Definitions, Theory, Practices, and Future Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.
- Santoso, B., & Yulianti, M. (2025). Tinjauan Sistematis Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia pada UMKM dan Korporasi. *Jurnal Kajian Manajemen*, 19(1), 10–25.
- Wijaya, H. (2021). Membangun Kompetensi SDM melalui Kompensasi dan Lingkungan Kerja yang Mendukung. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 12(4), 50–65.