



Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Kompetensi dan Pelatihan dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi

Abdul Chatim Pramono¹, Faula Arina^{2*}, Wulan Ramdhani³, Uchtya Nufus⁴

^{1,3-4} Program Studi Relasi Industri, Politeknik Krakatau, Indonesia

² Statistika, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Indonesia

*Penulis Korespondensi: arina@untirta.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the influence of competence and training on employee performance with motivation as a mediating variable at PT XYZ. In an era of intense competition, competence and training are considered key factors in improving employee performance. This research employs a quantitative method with a survey approach involving 376 employees of PT XYZ, selected using stratified random sampling to ensure proportional representation across divisions. Data were collected through structured questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Square (PLS) with SmartPLS 3.0 software to test the proposed hypotheses. The results show that competence and training have a positive and significant effect on employee performance, with motivation acting as a mediating variable that strengthens the relationship. These findings provide important implications for management, particularly in designing effective training and competency development programs to enhance employee performance. Nevertheless, this study is limited by the sample scope and the generalizability of its findings, suggesting the need for future research with broader coverage.*

Keywords: *Competence; Employee Performance; Mediation; Motivation; Training.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada PT XYZ. Dalam era persaingan yang semakin ketat, kompetensi dan pelatihan dipandang sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei yang melibatkan 376 karyawan PT XYZ, yang dipilih melalui teknik stratified random sampling untuk memastikan keterwakilan proporsional dari setiap divisi. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur dan dianalisis dengan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS 3.0 untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi manajemen, khususnya dalam merancang program pelatihan dan pengembangan kompetensi yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan sampel dan generalisasi hasil, sehingga disarankan penelitian selanjutnya dilakukan dengan cakupan yang lebih luas.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan; Kompetensi; Mediasi; Motivasi; Pelatihan.

1. PENDAHULUAN

PT XYZ adalah perusahaan multinasional besar di Indonesia yang bergerak di sektor produk konsumen berdiri tahun 1933 dan mempekerjakan lebih dari 6.000 karyawan di berbagai divisi dan lokasi. Di Era persaingan global, pengelolaan SDM menjadi kunci untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, dimana kinerja karyawan baik dari sisi kualitas maupun kuantitas berperan penting. Data internal tahun 2023 menunjukkan rata-rata pencapaian target sebesar 87%, menandakan kontribusi yang baik namun masih menyisakan peluang peningkatan.

Literatur menunjukkan bahwa pelatihan dan kompetensi penting untuk mendorong kinerja. Menurut Santoso et. al. (2024) menyatakan kompetensi dan pelatihan memiliki efek positif terhadap motivasi kerja, dan meningkatkan kinerja karyawan di kantor otoritas bandara di Papua dan Papua Barat. Di sisi lain, Razak (2021) menegaskan bahwa pelatihan, kompetensi, dan motivasi secara simultan memperkuat kinerja, di lingkungan pendidikan Sulawesi Selatan.

Gap riset terlihat pada peran motivasi sebagai mediator dalam organisasi besar di Indonesia. Riyanto et. al. (2021) menyoroti bahwa motivasi kerja secara efektif memediasi hubungan antara pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, meski pelatihan sendirian tidak selalu menghasilkan efek yang kuat. Pramono dan Arina (2024) menemukan bahwa motivasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa faktor psikologis dan lingkungan kerja tidak dapat diabaikan dalam strategi pengembangan SDM.

Selanjutnya, penelitian pada tingkat kementerian yang dilakukan oleh Saputra et. al. (2024) menunjukkan bahwa kompetensi dan kepemimpinan meningkatkan kepuasan kerja, dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Originalitas penelitian ini terletak pada pendekatan integratif yang menggabungkan aspek teknis (kompetensi dan pelatihan) dengan psikologis (motivasi) dalam konteks perusahaan multinasional Indonesia. Zein et. al. (2025) dalam konteks bank Lebanon, menunjukkan bahwa pelatihan memengaruhi kinerja secara langsung dan tidak langsung melalui motivasi dan pengembangan karier sebagai mediator. Model yang serupa belum banyak diteliti dalam dinamika SDM di perusahaan multinasional di Indonesia.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka dapat dirumuskan beberapa rumusan masalah untuk penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

- a. Apakah kompetensi dapat mempengaruhi kinerja karyawan?
- b. Apakah pelatihan dapat mempengaruhi kinerja karyawan?
- c. Apakah kompetensi dapat mempengaruhi motivasi?
- d. Apakah pelatihan dapat mempengaruhi motivasi?
- e. Apakah motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan?
- f. Apakah motivasi memediasi hubungan kompetensi terhadap kinerja karyawan?
- g. Apakah motivasi memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan?

Theory of Planned Behavior

Kompetensi

Spencer dan Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Kompetensi mencakup aspek pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitude*) yang dapat diamati serta diukur. Menurut Hutapea dan Thoha (2008), kompetensi terdiri dari tiga komponen utama, yaitu: (1) pengetahuan, berupa informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu; (2) keterampilan, yakni kemampuan individu dalam melakukan tugas tertentu; dan (3) sikap, yang mencerminkan pola tingkah laku individu terhadap objek tertentu. Kompetensi yang memadai dipandang sebagai salah satu faktor utama yang memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan.

Pelatihan

Pelatihan adalah proses pembelajaran sistematis untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar dapat melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien (Dessler, 2015). Kirkpatrick (2006) menyebutkan empat dimensi pelatihan, yaitu: (1) reaksi, yang mencerminkan kepuasan peserta terhadap program; (2) pembelajaran, berupa peningkatan pengetahuan dan keterampilan; (3) perilaku, yaitu perubahan sikap kerja setelah pelatihan; serta (4) hasil, berupa dampak nyata terhadap organisasi. Dengan demikian, pelatihan yang tepat akan meningkatkan motivasi karyawan sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

Motivasi

Motivasi merupakan dorongan internal yang menggerakkan individu untuk bertindak mencapai tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2017). Herzberg (1959) menjelaskan motivasi melalui teori dua faktor, yaitu: (1) faktor motivator, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kemajuan karier; serta (2) faktor higiene, yang mencakup gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan. Motivasi dalam penelitian ini diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan kompetensi dan pelatihan dengan kinerja karyawan.

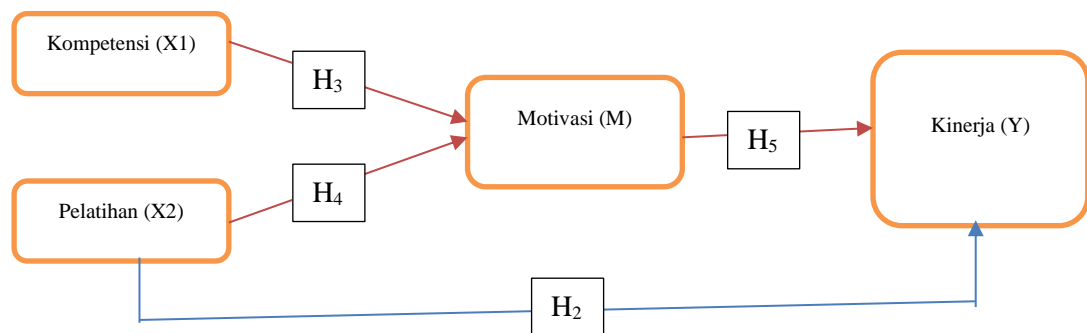
Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2013). Bernardin dan Russell (1993) menekankan bahwa kinerja dapat diukur melalui: (1) kualitas, yakni kesempurnaan hasil kerja; (2) kuantitas, yaitu jumlah output; (3) ketepatan waktu, atau kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal; dan (4) efektivitas biaya, yakni efisiensi pemanfaatan sumber daya.

Kinerja karyawan yang tinggi merupakan tujuan utama pengelolaan sumber daya manusia di organisasi.

Kerangka Konseptual Dan Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka, penelitian ini mengembangkan kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan antara kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi (Gambar 1).



Gambar 1. Kerangka Model Konseptual Penelitian

Dari kerangka konseptual tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

- H1:** Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H2:** Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H3:** Kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi.
- H4:** Pelatihan berpengaruh positif terhadap motivasi.
- H5:** Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H6:** Motivasi memediasi hubungan kompetensi terhadap kinerja karyawan.
- H7:** Motivasi memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Pendekatan ini dipilih untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel perantara.

Prosedur Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT XYZ Tbk sebanyak 6.247 orang berdasarkan data per Desember 2023. Sampel penelitian ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% sehingga diperoleh jumlah sampel sebesar 376 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *stratified random sampling* berdasarkan

divisi kerja. Dengan cara ini, setiap divisi memiliki kesempatan yang sama untuk terwakili dalam penelitian responden. Data penelitian dikumpulkan menggunakan instrumen berupa kuesioner terstruktur dengan skala Likert 1–5 (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju).

Operasionalisasi Variabel

Kompetensi (X1): diukur melalui dimensi pengetahuan, keterampilan, dan sikap (Spencer dan Spencer 1993; Hutapea & Thoha, 2008).

Pelatihan (X2): diukur berdasarkan empat dimensi menurut Kirkpatrick (2006), yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil.

Motivasi (M): diukur melalui teori dua faktor Herzberg (1959), yang mencakup faktor motivator (pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan karier) dan faktor higiene (gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, kebijakan perusahaan).

Kinerja Karyawan (Y): diukur menggunakan dimensi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas biaya (Bernardin & Russell, 1993).

Teknik Analisis

Analisis Data Dalam Penelitian Ini Menggunakan Metode *Structural Equation Modeling* (Sem) Berbasis *Partial Least Square* (Pls) Dengan Bantuan Perangkat Lunak Smartpls 3.0. Tahapan Analisis Yang Dilakukan Adalah Sebagai Berikut:

- a. Uji Validitas Dan Reliabilitas: Untuk Menguji Keakuratan Dan Konsistensi Instrumen Penelitian.
- b. Uji Normalitas Data: Memastikan Distribusi Data Sesuai Dengan Asumsi Analisis Sem.
- c. Confirmatory Factor Analysis (Cfa): Mengonfirmasi Struktur Faktor Dari Masing-Masing Variabel.
- d. Analisis Model Struktural (Inner Model): Menguji Hubungan Antarvariabel Sesuai Dengan Hipotesis Yang Diajukan.
- e. Uji Mediasi: Dilakukan Dengan Pendekatan Baron Dan Kenny Untuk Mengetahui Peran Motivasi Sebagai Variabel Mediasi.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	Referensi Alat Ukur
Kompetensi (X1)	Knowledge	Pengetahuan teknis pekerjaan Pengetahuan prosedur kerja	Likert 1–5	Spencer & Spencer (1993); Hutapea & Thoha (2008)
	Skill	Keterampilan teknis Keterampilan interpersonal	Likert 1–5	Spencer & Spencer (1993)
	Attitude	Sikap profesional Sikap terhadap perubahan	Likert 1–5	Hutapea & Thoha (2008)
Pelatihan (X2)	Reaction	Kepuasan terhadap pelatihan Relevansi materi pelatihan	Likert 1–5	Kirkpatrick (2006); Dessler (2015)
	Learning	Peningkatan pengetahuan Peningkatan keterampilan	Likert 1–5	Kirkpatrick (2006)
	Behavior	Perubahan cara kerja Penerapan hasil pelatihan	Likert 1–5	Kirkpatrick (2006)
	Results	Peningkatan produktivitas Perbaikan kualitas kerja	Likert 1–5	Kirkpatrick (2006)
Motivasi (M)	Motivator	Pencapaian prestasi Pengakuan Tanggung jawab	Likert 1–5	Herzberg (1959); Robbins & Judge (2017)
	Hygiene	Gaji dan tunjangan Kondisi kerja Keamanan kerja	Likert 1–5	Herzberg (1959)
Kinerja (Y)	Quality	Kualitas hasil kerja Akurasi pekerjaan	Likert 1–5	Bernardin & Russell (1993); Mangkunegara (2013)
	Quantity	Jumlah output Target pencapaian	Likert 1–5	Bernardin & Russell (1993)
	Timeliness	Ketepatan waktu Efisiensi waktu	Likert 1–5	Bernardin & Russell (1993)

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas Dan ReliabilitaS

Hasil analisis *loading factor* menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai $> 0,60$ sehingga dinyatakan valid. Uji reliabilitas juga menunjukkan nilai Cronbach's Alpha $> 0,70$ untuk semua variabel, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

Uji Asumsi SEM

Uji normalitas menunjukkan nilai skewness dan kurtosis setiap variabel berada pada rentang $-2,58$ hingga $+2,58$, sehingga data terdistribusi normal. Uji outliers menggunakan Mahalanobis distance dengan kriteria $p < 0.001$. Hasil menunjukkan tidak ada outliers. Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) Model pengukuran menunjukkan nilai *Goodness of Fit* yang memadai, di antaranya CFI = 0,967 dan RMSEA = 0,065, yang memenuhi kriteria *good fit*. Hal ini berarti konstruk penelitian yang digunakan telah sesuai dengan data empiris.

Analisis Model Struktural Dan Uji Hipotesis

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis.

Hipotesis	Path	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
H1	Kompetensi → Kinerja	0.342	0.086	3.977	0.000	Signifikan
H2	Pelatihan → Kinerja	0.298	0.079	3.772	0.000	Signifikan
H3	Kompetensi → Motivasi	0.387	0.091	4.253	0.000	Signifikan
H4	Pelatihan → Motivasi	0.356	0.085	4.188	0.000	Signifikan
H5	Motivasi → Kinerja	0.425	0.094	4.521	0.000	Signifikan

Kriteria: C.R. > 1.96 dan P < 0.05 dinyatakan signifikan

Hasil uji hipotesis Tabel 2 menunjukkan bahwa semua jalur memiliki pengaruh positif dan signifikan. Kompetensi dan pelatihan terbukti meningkatkan kinerja, sekaligus memperkuat motivasi yang pada gilirannya juga berdampak pada kinerja karyawan.

Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 3 Hasil Koefisien Determinasi

Variabel Endogen	R^2	Keterangan
Motivasi	0.648	64.8% varians motivasi dijelaskan oleh kompetensi dan pelatihan
Kinerja Karyawan	0.712	71.2% varians kinerja dijelaskan oleh kompetensi, pelatihan, dan motivasi

Uji Mediasi

Pengujian Efek Mediasi dengan Sobel Test

Mediasi Kompetensi → Motivasi → Kinerja:

$$\text{Formula Sobel Test: } z = (a \times b) / \sqrt{(b^2 \times sa^2 + a^2 \times sb^2)}$$

Dimana:

a = 0.387 (koefisien jalur kompetensi → motivasi)

b = 0.425 (koefisien jalur motivasi → kinerja)

sa = 0.091 (standard error jalur kompetensi → motivasi)

sb = 0.094 (standard error jalur motivasi → kinerja)

$$z = (0.387 \times 0.425) / \sqrt{(0.425^2 \times 0.091^2 + 0.387^2 \times 0.094^2)} = 3.051$$

Karena $z = 3.051 > 1.96$, maka H6 diterima (signifikan pada $\alpha = 0.05$)

Mediasi Pelatihan → Motivasi → Kinerja:

$$z = (0.356 \times 0.425) / \sqrt{(0.425^2 \times 0.085^2 + 0.356^2 \times 0.094^2)} = 3.087$$

Karena $z = 3.087 > 1.96$, maka H7 diterima (signifikan pada $\alpha = 0.05$)

Efek Langsung, Tidak Langsung, dan Total

Tabel 4 Hasil Sobel Test

Jalur	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung	Efek Total
Kompetensi → Kinerja	0.342	0.164	0.506
Pelatihan → Kinerja	0.298	0.151	0.449
Kompetensi → Motivasi	0.387	-	0.387
Pelatihan → Motivasi	0.356	-	0.356
Motivasi → Kinerja	0.425	-	0.425

Hasil Sobel test pada Tabel 4 menunjukkan bahwa motivasi memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja ($z = 3,051$) serta pelatihan dan kinerja ($z = 3,087$). Efek tidak langsung kompetensi terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0,164, sedangkan pelatihan terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0,151. Dengan demikian, motivasi berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani kompetensi dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja (H1)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional yang dimiliki, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Temuan ini sejalan

dengan Spencer dan Spencer (1993) yang menempatkan kompetensi sebagai karakteristik kunci penentu keberhasilan kerja, serta mendukung temuan Santoso et. al. (2024) yang menyatakan bahwa peningkatan kompetensi teknis maupun nonteknis secara signifikan mendorong kinerja pegawai otoritas bandara di Papua dan Papua Barat. Hasil serupa dilaporkan oleh Yohanes et. al. (2025) yang menemukan bahwa kompetensi merupakan prediktor penting kinerja pegawai lembaga sertifikasi profesi..

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja (H2)

Pelatihan terbukti meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan yang relevan dan sesuai kebutuhan mampu meningkatkan keterampilan teknis maupun perilaku kerja. Hasil ini konsisten dengan model evaluasi pelatihan Kirkpatrick (2006) dan Razak (2021) yang menunjukkan hubungan positif antara pelatihan dan kinerja. Penemuan ini juga diperkuat oleh Pramono dan Prahiawan (2021) yang menegaskan bahwa pelatihan berdampak signifikan terhadap peningkatan kompetensi yang pada akhirnya mendorong kinerja karyawan. Selain itu, Mehner (2025) menekankan bahwa dampak pelatihan terhadap kinerja akan semakin optimal apabila didukung dengan transfer pembelajaran yang efektif..

Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan terhadap Motivasi (H3 & H4)

Kompetensi dan pelatihan berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan. Temuan ini menguatkan teori Herzberg (1959), bahwa faktor intrinsik seperti pengakuan dan pencapaian dapat dipicu oleh kompetensi dan pengalaman pelatihan yang baik. Sejalan dengan itu, studi Feronika et. al. (2025) menunjukkan bahwa kompetensi yang memadai meningkatkan kepercayaan diri dan keinginan berprestasi, yang berdampak pada meningkatnya motivasi kerja. Di sisi lain, Putri et. al. (2024) menemukan bahwa pelatihan yang tepat dan memberikan pengalaman positif terbukti meningkatkan motivasi kerja kontrak karyawan PTPN IV. Artinya, investasi dalam pengembangan kompetensi dan pelatihan tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga membangun semangat kerja intrinsik karyawan.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja (H5)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0.425 ($p < 0.05$). Artinya, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, semakin baik kinerja yang dihasilkan. Hal ini mendukung teori motivasi Herzberg (1959) yang menekankan pentingnya faktor motivator (seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab) dalam meningkatkan kinerja. Robbins dan Judge (2017) juga menegaskan bahwa motivasi merupakan pendorong utama perilaku produktif karyawan. Hasil ini diperkuat oleh Pramono dan Arina (2024) yang menemukan

bahwa motivasi merupakan faktor dominan dalam menjembatani pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja pegawai. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Nusraningrum et. al. (2024) bahwa motivasi merupakan prediktor penting yang meningkatkan performa melalui peningkatan keterlibatan kerja.

Peran Mediasi Motivasi (H6 & H7)

Motivasi terbukti memediasi hubungan antara kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja. Artinya, peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada kompetensi dan pelatihan secara langsung, tetapi juga melalui dorongan motivasi internal. Studi oleh Santoso dkk. (2024) menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan memediasi hubungan kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja. Hal serupa dikemukakan Oktobisono et. al.(2024) yang menyatakan bahwa program pelatihan hanya efektif meningkatkan kinerja bila disertai peningkatan motivasi. Dengan demikian, perusahaan perlu memastikan bahwa program pelatihan dan pengembangan kompetensi juga disertai strategi peningkatan motivasi, seperti melalui sistem penghargaan, pengakuan, dan kesempatan pengembangan karier.

Motivasi adalah kunci: Hasil penelitian dan literatur terbaru menegaskan bahwa motivasi bukan hanya penguat, tetapi juga penggerak utama kinerja karyawan. Dengan demikian, PT XYZ perlu memperhatikan aspek motivasional, misalnya melalui pemberian penghargaan, peluang pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang mendukung, agar kinerja karyawan tetap tinggi dan berkelanjutan. Integrasi kognitif-motivasional: Program pelatihan dan pengembangan kompetensi harus dirancang tidak hanya memberikan pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga membangun motivasi intrinsik melalui pengakuan dan penghargaan. Strategi holistik HR: Manajemen PT XYZ sebaiknya mengkombinasikan program peningkatan kompetensi, pelatihan relevan, dan rangkaian strategi motivasional seperti sistem reward berbasis kinerja, jalur karier, dan penghargaan non-finansial.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis PLS, penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan utama. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional dapat memperbaiki kualitas kerja. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kompetensi dan pelatihan terbukti berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, yang berarti peningkatan kapasitas teknis maupun pengalaman belajar dapat mendorong motivasi intrinsik maupun ekstrinsik karyawan. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi

motivasi kerja yang dimiliki individu, semakin baik kinerja yang ditunjukkan. Motivasi terbukti memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja, serta antara pelatihan dan kinerja. Secara keseluruhan, model penelitian mampu menjelaskan 71,2% variasi kinerja karyawan, yang menegaskan bahwa kombinasi kompetensi, pelatihan, dan motivasi merupakan determinan penting dalam pencapaian kinerja individu.

Agenda penelitian mendatang dapat diarahkan pada beberapa hal. Penelitian lintas industri atau perusahaan multinasional lain di Indonesia untuk memperoleh hasil yang lebih generalis. Menggunakan desain longitudinal agar dapat mengamati perubahan variabel secara dinamis dari waktu ke waktu. Memadukan metode kuantitatif dengan pendekatan kualitatif atau *mixed-methods* sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif, baik dari sisi angka maupun narasi perilaku karyawan. Selain itu, penelitian mendatang dapat memperluas model dengan menambahkan variabel moderator atau mediasi lain, seperti budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, atau sistem kompensasi.

REFERENSI

- Anum, P. L., Shafira, S., Fitriyanti, M., & Dalimunthe, R. F. (2024). The effect of training and decent work on employee performance with motivation as mediation (PTPN IV Kebun Tanjung Garbus). *West Science Business and Management Journal (WSBMJ)*, 2(4), 215–226.
<https://wsj.westsciencepress.com/index.php/wsbm/article/download/1391/1448/9515>
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human resource management: An experiential approach*. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2015). *Human resource management* (14th ed.). Pearson Education.
- Djaelani, M. S., & Mawardi, A. (2025). The effect of motivation and organizational culture on employee performance in Jakarta service sector. *International Journal of Economics, Management and Research*, 8(1), 77–85.
<https://ijemr.asia/index.php/ijemr/article/view/367>
- Feronika, W., Hadiyati, E., & Ahmad, A. (2025). Motivation as a mediation variable in the influence of competence and work discipline on employee performance (contract employees, Politeknik Negeri Malang). *International Journal of Humanities, Education, and Social Sciences (IJHESS)*, 3(1), 57–66.
<https://ijhess.com/index.php/ijhess/article/view/1761>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hutapea, P., & Thoah, N. (2008). *Kompetensi plus: Teori, desain, kasus, dan penerapan untuk HR dan organisasi yang dinamis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Kirkpatrick, D. L. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Lilo, A. N. G., & Ardiansari, S. (2025). The role of work motivation on employee performance with job satisfaction as mediator. *Research Horizon*, 5(1), 12–23. <https://journal.lifescifi.com/index.php/RH/article/view/736>
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mehner, L. (2025). How to maximize the impact of workplace training: The critical role of transfer climate and supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 145–160. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2319082>
- Nusraningrum, D., Prasetyo, A., Wijaya, T., & Sukoco, H. (2024). Enhancing employee performance through motivation: The mediation of employee engagement and green work environment. *Frontiers in Psychology*, 15, 11128673. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11128673/>
- Oktohisono, A., Mulyono, B., & Sari, D. (2024). The effect of training and competence on employee performance through motivation as a mediating variable. *Prosiding International Student Conference on Business, Economics, Accounting and Management (ISC-BEAM)*, 3(1), 338–350. <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/isc-beam/article/view/47095>
- Pramono, A. C., & Arina, F. (2024). Pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Teknik (JuMat)*, 1(1), 45–56. <https://jurnal.polka.ac.id/index.php/JuMat/article/view/6/6>
- Pramono, A. C., & Prahiawan, W. (2021). Effect Of Training On Employee Performance With Competence And Commitment As Intervening. (2021). *APTISI Transactions on Management*, 6(2), 142-150. <https://doi.org/10.33050/atm.v6i2.1742>
- Razak, A. (2021). The effect of training on employee performance in service industry. *International Journal of Business and Management Research*, 9(3), 55–63.
- Razak, A. (2021). The influence of training and development on employee performance: Evidence from Indonesian manufacturing firms. *International Journal of Business and Management Science*, 11(2), 75–86.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Santoso, A., Suratini, & Noviyanti, N. (2024). Effect of competence, education and training on employee performance with work motivation as mediating variable in authority office at class II airports in Papua and West Papua. *Economit Journal*, 6(1), 37–49. <https://www.biarjournal.com/index.php/economit/article/view/1105>
- Santoso, B., Wirawan, H., & Lestari, I. (2024). Competence as a determinant of employee performance: Evidence from Indonesian manufacturing. *Journal of Human Resource Development*, 12(2), 101–115.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.

Yohanes, F. C., Rahardi, R., Pujianti, N., Erasashanti, P., & Bilqis, S. (2025). The influence of competence, training and motivation on the performance of employees of the National Coaching & Instructor Professional Certification Agency. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, 4(1), 55–68.
https://www.researchgate.net/publication/394058361_The_Influence_of_Competence_Training_and_Motivation_on_the_Performance_of_Employees_of_the_National_Coaching_Instructor_Professional_Certification_Agency