



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Prioritas utama sebagian besar negara di dunia adalah memperjuangkan perekonomian negara agar terus tumbuh dan berkembang, tidak terkecuali Indonesia. Pertumbuhan ekonomi di Indonesia tidak dapat dipungkiri karena adanya partisipasi dari perusahaan besar dan usaha UMKM. Globalisasi menyebabkan perdagangan semakin meluas, pelaku usaha tidak hanya bersaing di tingkat lokal cakupannya tetapi juga di tingkat nasional dan bahkan di tingkat dunia. Transaksi jual beli tidak lagi dilakukan dengan cara tradisional atau konvensional namun sudah beralih ke cara modern mengikuti perubahan perilaku berbelanja masyarakat yang menginginkan aktivitas berbelanja tetap dilakukan dengan mudah, cepat dan praktis sehingga kondisi tersebut menuntut para pelaku usaha untuk beradaptasi segera ke teknologi digital Arini & Respatiningsih, (2024).

Perkembangan teknologi digital saat ini berpengaruh terhadap proses pelatihan pegawai di perusahaan, terutama pada aspek metodologi yang digunakan para trainer. Pelatihan secara daring (*online*) dan bauran (*blended learning*) banyak diminati perusahaan karena sejumlah kelebihan diantaranya biaya yang lebih efisien, dapat diikuti dari berbagai lokasi, dan pembelajaran dapat diulang melalui arsip rekaman. Selain perkembangan teknologi digital, angkatan kerja di Indonesia saat ini didominasi oleh Generasi Y dan Z, generasi ini memiliki karakteristik yang khas. Hasil sensus penduduk tahun 2020 yang diterbitkan dalam Berita Resmi BPS No. 07/01/Th.XXIV, 21 Januari 2021 mengungkapkan bahwa 27,94% penduduk Indonesia adalah Generasi Z, 25,87% Generasi Y (Milenial), 21,88% Generasi X, 11,56% Generasi Baby Boomers, dan 10,88% Post Gen-Z. Angkatan kerja di Indonesia didominasi oleh generasi Z dan generasi Y. Isman dkk., (2024).

Menurut Siagian (2023) Peningkatan jumlah angkatan pekerja baru di Indonesia setiap tahun bertambah, tetapi tidak diimbangi oleh kualitas *skill* yang dibutuhkan oleh dunia kerja. Hal ini masih menjadi persoalan yang dihadapi bangsa

Indonesia hingga kini, dan bahkan semakin berat oleh pandemi virus corona 19 yang melanda dunia selama 2 tahun ini. Tahun 2018, publikasi dari World Economic Forum menunjukkan keterampilan (*skills*) sumber daya manusia,

Indonesia berada pada peringkat 62, kalah jauh dibandingkan sesama negara Asean seperti Singapura di peringkat 20 dan Malaysia di peringkat 24.

Kompetensi karyawan merupakan aset yang sangat penting dalam sebuah organisasi maupun institusi, keberhasilan organisasi ditentukan oleh hasil kualitas karyawan. Karyawan harus memiliki kompetensi yang baik untuk mendukung pelaksanaan visi dan misi di dalam suatu organisasi. Kompetensi karyawan merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang. Cara berpikir, bersikap dan bertindak seorang karyawan mencerminkan kompetensi karyawan tersebut. Kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan pada setiap individu. Berdasarkan pengertian tersebut, kompetensi merupakan kemampuan yg terbentuk menurut aspek watak, sikap, keterampilan dan pengetahuan yang dipakai pada pelaksanaan tugas agar mencapai hasil yg maksimal. Kompetensi yang dimiliki individu meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap dapat mendukung perkembangan di lingkungan kerjanya dan dapat bersaing. Pranowo dkk (2023).

Tujuan peningkatan kompetensi adalah untuk mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan oleh perusahaan dari karyawannya. Perkembangan dan pertumbuhan perusahaan mempersyaratkan ketersediaan sumber daya manusia yang andal. Upaya menyediakan sumber daya tersebut dapat diperoleh melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualifikasi menurut kebutuhan perusahaan dapat diperoleh melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan. Berbagai upaya harus dilakukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan termasuk kompetensi pedagogik. Seberapa baik karyawan dalam bekerja tergantung pada motivasi, kualifikasi, pengalaman, pelatihan, bakat dan faktor-faktor lain. Abdurrahim & Aprinawati, (2019).

Penelitian ini menggunakan objek penelitian pada Karyawan Generasi Millenial di Kota Semarang. Berikut fenomena yang terkait dengan kompetensi karyawan di Indonesia. Dapat dilihat pada tabel 1.1 dibawah ini:

**Tabel 1.1**  
**Fenomena Terkait Kompetensi Karyawan Di Indonesia**

<b>Aspek</b>	<b>Data/Fakta</b>
Kesenjangan Keterampilan	58% perusahaan di Indonesia melaporkan kesenjangan keterampilan antara kebutuhan kerja dan kompetensi karyawan.
Dominasi Angkatan Kerja Milenial	53% dari total angkatan kerja di Indonesia adalah generasi milenial (usia 25–40 tahun).
Permintaan <i>Upskilling &amp; Reskilling</i>	74% pekerja di Indonesia perlu meningkatkan keterampilan mereka dalam 5 tahun ke depan.
Investasi Pelatihan Karyawan	Rata-rata perusahaan mengalokasikan 1–3% dari total biaya operasional untuk pelatihan karyawan.
Keterlibatan dalam Pelatihan	Hanya 34% karyawan di Indonesia yang secara aktif mengikuti program <i>Upskilling/Reskilling</i> .
Industri Terpuakul Teknologi	62% perusahaan di sektor manufaktur dan jasa melaporkan bahwa digitalisasi menuntut keterampilan baru.
Pengangguran Lulusan Pendidikan Tinggi	Tingkat pengangguran lulusan perguruan tinggi mencapai 6,87%, menunjukkan ketidaksesuaian kompetensi.
Peningkatan Produktivitas	Perusahaan yang berinvestasi dalam <i>Upskilling</i> melaporkan peningkatan produktivitas hingga 20%.

Sumber: (Badan pusat statistik, World Economic Forum & Kementerian, 2023)

Fenomena kompetensi karyawan di Indonesia pada tabel diatas berdasarkan sumber Badan pusat statistik dan World Economic Forum & Kementerian (2023) menunjukkan adanya tantangan besar yang perlu segera diatasi untuk meningkatkan daya saing tenaga kerja. Berdasarkan data, sebanyak 58% perusahaan di Indonesia melaporkan kesenjangan keterampilan antara kompetensi karyawan yang tersedia dengan kebutuhan kerja di era digital. Hal ini menunjukkan bahwa banyak karyawan belum memiliki kemampuan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan saat ini, terutama di sektor yang terdampak digitalisasi seperti manufaktur dan jasa, di mana 62% perusahaan melaporkan perlunya keterampilan baru.

Generasi milenial, yang mendominasi 53% angkatan kerja di Indonesia, menghadirkan peluang besar sekaligus tantangan. Generasi ini dikenal adaptif terhadap teknologi, tetapi rendahnya keterlibatan mereka dalam program pelatihan, hanya sebesar 34%, menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih inovatif, seperti e-learning atau pelatihan berbasis teknologi. Selain itu, tingkat pengangguran lulusan perguruan tinggi yang mencapai 6,87% mengindikasikan ketidaksesuaian kompetensi yang dihasilkan oleh institusi pendidikan dengan kebutuhan industri.

Di sisi lain, perusahaan yang berinvestasi dalam program *Upskilling* dan *Reskilling* melaporkan peningkatan produktivitas hingga 20%, membuktikan efektivitas strategi ini. Namun, rata-rata alokasi anggaran pelatihan yang hanya 13% dari total biaya operasional menunjukkan masih rendahnya perhatian terhadap pengembangan kompetensi karyawan. Oleh karena itu, kolaborasi antara pemerintah, perusahaan, dan institusi pendidikan menjadi kunci untuk mengatasi kesenjangan keterampilan ini dan mempersiapkan tenaga kerja Indonesia yang kompetitif di masa depan.

Hal ini membuktikan bahwa fenomena diatas menjelaskan kesenjangan keterampilan antara kompetensi karyawan yang tersedia dengan kebutuhan kerja yang dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor yang diperkirakan bisa memberi pengaruh Kompetensi Karyawan diantaranya *Upskilling* dan *Reskilling*.

Faktor pertama yang mempengaruhi Kompetensi Karyawan adalah *Upskilling*. Menurut Isman dkk. (2024), Pelatihan *Upskilling* adalah pelatihan yang fokus pada peningkatan keterampilan seseorang pada suatu bidang pekerjaan. Tujuannya agar karyawan memperbarui keterampilannya sehingga dapat menyesuaikan dengan situasi terkini. Pelatihan *Upskilling* digunakan sebagai strategi mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan baru. Sedangkan menurut Arini & Respatiningsih, (2024), *Upskilling* adalah proses mempelajari keterampilan baru atau mengajar pekerja hal baru keterampilan, dengan proses pelatihan bagi pekerja untuk meningkatkan daya saing dan produktivitas perusahaannya, dengan untuk tujuan pemberdayaan masyarakat dan pasar tenaga kerja, peningkatan keterampilan dan keterampilan ulang merupakan tujuan sosial

dan barang publik bersama, dengan kewajiban bersama di antara keduanya lembaga pemerintah, mitra sosial, masyarakat sipil, dan penerima manfaat.

Menurut hasil penelitian Isman dkk (2024) dan Arini & Respatiningsih, (2024), menjelaskan bahwa *Upskilling* berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan karena program ini dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Melalui pelatihan, workshop, atau kursus yang fokus pada teknologi baru, metode kerja yang lebih efisien, dan keterampilan profesional lainnya, karyawan dapat mengembangkan kemampuan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan di tempat kerja. Peningkatan kompetensi ini tidak hanya mendukung produktivitas individu tetapi juga membantu perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya di pasar. Selain itu, *Upskilling* juga memperkuat rasa percaya diri karyawan, memperluas peluang karier, dan menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan dalam organisasi.

Faktor kedua yang mempengaruhi Kompetensi Karyawan adalah *Reskilling*. Menurut Arini & Respatiningsih (2024), *Reskilling* adalah proses mempelajari keterampilan baru sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan yang berbeda, atau melatih orang untuk melakukan pekerjaan yang berbeda. *Reskilling* berupa pelatihan ulang atau pengembangan bagi pekerja yang diberhentikan atau berhenti bekerja dan ingin memulai jalur karir baru. Sedangkan menurut Pranowo dkk (2023), Pengembangan adalah upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menangani berbagai tugas dan mengembangkan kemampuan karyawan diluar kebutuhan pekerjaannya saat ini. Pengembangan menguntungkan bagi organisasi maupun individu karena dengan mendapatkan kemampuan yang sesuai maka akan meningkatkan daya saing organisasi dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

Menurut hasil penelitian Arini & Respatiningsih (2024), Pranowo dkk (2023) dan Siagian (2023), menjelaskan bahwa *Reskilling* berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan, karena memberikan mereka kemampuan baru yang relevan untuk menjalankan peran yang berbeda atau menghadapi perubahan dalam

lingkungan kerja. Dalam era transformasi digital dan dinamika pasar yang cepat, kebutuhan untuk mengalihkan keterampilan menjadi semakin penting. Melalui *Reskilling*, karyawan yang sebelumnya memiliki keterampilan spesifik dapat dilatih kembali untuk menguasai area kerja baru, seperti penggunaan teknologi modern, analisis data, atau pengelolaan proses yang lebih kompleks. Hal ini tidak hanya meningkatkan fleksibilitas karyawan tetapi juga memastikan bahwa mereka tetap produktif dan relevan dengan kebutuhan organisasi, sehingga menciptakan tenaga kerja yang adaptif dan berdaya saing tinggi.

Alasan peneliti tertarik memahami *Upskilling* dan *Reskilling* mempengaruhi Kompetensi Karyawan karena perubahan signifikan dalam dunia kerja akibat transformasi digital dan Revolusi Industri 4.0. Kemajuan teknologi memaksa perusahaan untuk meningkatkan keterampilan tenaga kerja mereka agar dapat mengikuti tuntutan pasar yang terus berkembang. Kesenjangan keterampilan (*skill gap*) menjadi isu utama, di mana banyak karyawan belum memiliki kompetensi yang relevan dengan kebutuhan industri modern. Penelitian ini penting untuk mengeksplorasi sejauh mana *Upskilling* dan *Reskilling* dapat menjadi solusi strategis dalam meningkatkan daya saing individu dan organisasi. Selain itu, generasi milenial yang mendominasi angkatan kerja memiliki karakteristik unik, seperti cepat beradaptasi dengan teknologi tetapi kurang terlibat dalam program pelatihan formal. Penelitian ini dapat memberikan wawasan tentang efektivitas strategi pelatihan berbasis teknologi yang dapat meningkatkan keterampilan teknis (*hard skills*) dan personal (*soft skills*) karyawan. Dengan memahami dampaknya, perusahaan dapat merancang program pelatihan yang lebih relevan, efisien, dan berkelanjutan, yang tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan tetapi juga produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini juga memberikan latar belakang masalah dengan perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, terdapat perbedaan hasil penelitian antara peneliti yang satu dengan peneliti yang lainnya dimana seperti terangkum dalam tabel 1.2. *Reserch Gap* sebagai berikut:

**Tabel 1.2**

### Penelitian Terdahulu (*Reserch Gap*)

No	Nama Peneliti	Hasil penelitian
1	(Isman dkk 2024)	- Strategi Pelatihan <i>Upskilling</i> berpengaruh positif terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan
2	(Arini & Respatiningsih, 2024)	- <i>Upskilling</i> berpengaruh positif terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan - <i>Reskilling</i> berpengaruh positif terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan
3	(Pranowo dkk 2023)	- <i>Upskilling</i> berpengaruh positif terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan - <i>Reskilling</i> berpengaruh positif terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan
4	(Siagian, 2023)	- <i>Upskilling</i> berpengaruh positif terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan - <i>Reskilling</i> berpengaruh positif terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan
5	(Sopian & Najib, 2022)	- <i>Upskilling</i> berpengaruh positif terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan
6	(Pratama & Lestari, 2020)	- <i>Upskilling</i> berpengaruh positif terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan
7	(Abdurrahim & Aprinawati, 2019).	- <i>Upskilling</i> berpengaruh positif terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan - <i>Reskilling</i> berpengaruh positif terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan

Sumber: Disarikan dari berbagai jurnal, 2024

Pada tabel 1.2 diatas, dijelaskan penelitian ini didukung oleh *research gap* yang dilakukan oleh penelitian terdahulu. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti, terdapat hasil penelitian antara peneliti yang satu dengan peneliti yang lainnya dimana seperti terangkum dalam penjelasan sebagai berikut: seperti yang dilakukan oleh Isman dkk (2024), Arini & Respatiningsih (2024), Pranowo dkk (2023), Siagian (2023), Sopian & Najib (2022), Pratama & Lestari (2020), dan Abdurrahim & Aprinawat (2019). yang menjelaskan bahwa *Upskilling* berpengaruh terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan. Serta penelitian Arini & Respatiningsih (2024), Pranowo dkk (2023), Siagian (2023), yang menjelaskan bahwa *Reskilling* berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan.

Penelitian ini menggunakan Objek penelitian pada Kota Semarang. Kota Semarang dipilih karena merupakan salah satu pusat pertumbuhan ekonomi regional dengan sektor industri yang beragam, seperti manufaktur, jasa, dan startup digital, yang membutuhkan tenaga kerja berkualitas. Dominasi generasi milenial dalam angkatan kerja di kota ini, didukung oleh infrastruktur pendidikan dan pelatihan yang memadai, menjadikan Semarang lokasi strategis untuk mengkaji efektivitas program *Upskilling* dan *Reskilling*. Selain itu, dinamika transformasi digital dan globalisasi di kota ini mendorong perusahaan untuk meningkatkan kompetensi karyawan agar tetap kompetitif, sehingga relevan dengan tujuan penelitian ini.

Berdasarkan latar belakang masalah dan uraian-uraian penelitian-penelitian sebelumnya, maka peneliti ini tertarik untuk menyusun penelitian dengan judul:

**“ANALISIS DAMPAK PENGARUH *UPSKILLING* DAN *RESKILLING* TERHADAP PENINGKATAN KOMPETENSI KARYAWAN GENERASI MILLENNIAL (STUDI PADA KARYAWAN DI KOTA SEMARANG)”**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Upskilling* berpengaruh positif terhadap Kompetensi Karyawan?
2. Apakah *Reskilling* berpengaruh positif terhadap Kompetensi Karyawan?
3. Apakah *Upskilling* dan *Reskilling* berpengaruh bersama-sama terhadap Kompetensi Karyawan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan paparan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis apakah *Upskilling* berpengaruh positif terhadap Kompetensi Karyawan?
2. Menganalisis apakah *Reskilling* berpengaruh positif terhadap Kompetensi Karyawan?

3. Menganalisis apakah *Upskilling* dan *Reskilling* berpengaruh bersama-sama terhadap Kompetensi Karyawan?

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini bermanfaat bagi pihak-pihak tertentu yang berkepentingan. Secara terperinci manfaat ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini memberikan gambaran tentang sejauh mana sumber daya manusia yang ada dan kebijakan yang telah dilaksanakan dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Hasil penelitian dapat digunakan untuk mencari cara dalam meningkatkan *Upskilling* dan *Reskilling* sehingga Kompetensi Karyawan menjadi meningkat, maka pendapatan perusahaan juga meningkat.

2. Bagi Mahasiswa

Sebagai bahan bacaan yang dapat memperluas wawasan, sekaligus dapat menerapkan teori-teori dan konsep yang berkaitan dengan Kompetensi Karyawan yang diperoleh dari perkuliahan, khususnya mengenai *Upskilling* dan *Reskilling*.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini sebagai sarana aktualisasi diri, menambah pengetahuan dan wawasan serta dapat mengaplikasikan teori yang didapatkan selama bangku kuliah, terutama di bidang manajemen sumber daya manusia.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kompetensi Karyawan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kompetensi Karyawan**

Kompetensi karyawan merupakan aset yang sangat penting dalam sebuah organisasi maupun institusi, keberhasilan organisasi ditentukan oleh hasil kualitas karyawan. Karyawan harus memiliki kompetensi yang baik untuk mendukung pelaksanaan visi dan misi di dalam suatu organisasi. Kompetensi karyawan merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang. Cara berpikir, bersikap dan bertindak seorang karyawan mencerminkan kompetensi karyawan tersebut.

Kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan pada setiap individu. Berdasarkan pengertian tersebut, kompetensi merupakan kemampuan yg terbentuk menurut aspek watak, sikap, keterampilan dan pengetahuan yang dipakai pada pelaksanaan tugas agar mencapai hasil yg maksimal. Kompetensi yang dimiliki individu meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap dapat mendukung perkembangan di lingkungan kerjanya dan dapat bersaing. Pranowo et al., (2023).

Tujuan peningkatan kompetensi adalah untuk mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan oleh perusahaan dari karyawannya. Perkembangan dan pertumbuhan perusahaan mempersyaratkan ketersediaan sumber daya manusia yang andal. Upaya menyediakan sumber daya tersebut dapat diperoleh melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualifikasi menurut kebutuhan perusahaan dapat diperoleh melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan. Berbagai upaya harus dilakukan untuk meningkatkan kompetensi karyawan termasuk kompetensi pedagogik. Seberapa baik karyawan dalam bekerja tergantung pada motivasi, kualifikasi, pengalaman, pelatihan, bakat dan faktor-faktor lain. Abdurrahim & Aprinawati, (2019).

Sedangkan menurut Isman dkk (2024), kompetensi sebagai kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yang kemampuan

intelektual dan kemampuan fisik. Berdasarkan Undang – Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan: pasal 1 (10), “Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Menurut Sopian & Najib (2022), Kompetensi karyawan adalah Suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seorang dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kasual atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi

#### **2.1.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi Karyawan**

Menurut Zwell (2010:339), menyatakan terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi Kompetensi Karyawan, yaitu:

##### 1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

##### 2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

##### 3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional

untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

#### 4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

#### 5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

#### 6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian..Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

#### 7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

#### 8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b. Semua penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.

- c. Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

### **2.1.1.3 Indikator Kompetensi Karyawan**

Kompetensi karyawan adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Menurut Isman dkk (2024), menyatakan terdapat 5 indikator Kompetensi Karyawan, yaitu:

1. *Understanding* (Pemahaman)

Mengacu pada seberapa jauh karyawan memahami tugas, tanggung jawab, dan proses kerja yang menjadi bagian dari pekerjaannya. Ini mencakup kemampuan untuk menginterpretasikan informasi dengan benar dan menerapkannya dalam konteks pekerjaan.

2. *Skill* (Keterampilan)

Kemampuan praktis atau teknis yang dimiliki karyawan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Skill mencakup keahlian teknis, penggunaan alat atau teknologi, serta kemampuan operasional dalam pekerjaan sehari-hari.

3. *Knowledge* (Pengetahuan)

Merupakan wawasan atau informasi yang dikuasai oleh karyawan terkait bidang pekerjaannya. Pengetahuan meliputi teori, prinsip, dan standar yang relevan dengan posisi atau industri tempat mereka bekerja

## 2.1.2 *Upskilling*

### 2.1.2.1 Pengertian *Upskilling*

Menurut Isman dkk (2024), Pelatihan *Upskilling* adalah pelatihan yang fokus pada peningkatan keterampilan seseorang pada suatu bidang pekerjaan. Tujuannya agar karyawan memperbarui keterampilannya sehingga dapat menyesuaikan dengan situasi terkini. Pelatihan *Upskilling* digunakan sebagai strategi mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan baru. Sedangkan menurut Arini & Respatiningsih, (2024), *Upskilling* adalah proses mempelajari keterampilan baru atau mengajar pekerja hal baru keterampilan, dengan proses pelatihan bagi pekerja untuk meningkatkan daya saing dan produktivitas perusahaannya, dengan untuk tujuan pemberdayaan masyarakat dan pasar tenaga kerja, peningkatan keterampilan dan keterampilan ulang merupakan tujuan sosial dan barang publik bersama, dengan kewajiban bersama di antara keduanya lembaga pemerintah, mitra sosial, masyarakat sipil, dan penerima manfaat.

*Upskilling* adalah upaya sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan seseorang guna menyelesaikan tugasnya. Pelatihan merupakan proses mengajar ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Di Indonesia, pelatihan karyawan diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 31 Tahun 2006 Tentang Sistem Pelatihan Kerja Nasional. Pelatihan *Upskilling* adalah pelatihan yang fokus pada peningkatan keterampilan seseorang pada suatu bidang pekerjaan. Tujuannya agar karyawan memperbarui keterampilannya sehingga dapat menyesuaikan dengan situasi terkini. Pelatihan *Upskilling* digunakan sebagai strategi mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan baru. Isman dkk (2024)

Menurut Abdurrahim & Aprinawat (2019), *Upskilling* adalah suatu proses pendidikan jangka pendek bagi para karyawan operasional untuk memperoleh keterampilan tehnik operasional secara sistematis, sehingga dalam pelatihan lebih memerlukan tehnikal skill daripada konseptual *skill*. Keterampilan tehnik merupakan kompetensi spesifik untuk melaksanakan tugas atau kemampuan menggunakan tehnik-tehnik, alat-alat, prosedur - prosedur dan pengetahuan tentang lapangan yang dispesialisasi secara benar dan tepat dalam pelaksanaan tugasnya

### 2.1.2.2 Dampak *Upskilling*

*Upskilling*, atau peningkatan keterampilan, memiliki dampak signifikan terhadap kinerja individu dan organisasi. Menurut Isman dkk (2024), menjelaskan dampak dari variabel *Upskilling*, yaitu:

- Bagi karyawan, *Upskilling* meningkatkan kompetensi teknis dan nonteknis yang relevan dengan pekerjaan mereka, sehingga memperkuat kemampuan untuk menghadapi perubahan teknologi, dinamika pasar, dan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Dengan keterampilan yang lebih baik, karyawan menjadi lebih produktif, percaya diri, dan mampu mengambil tanggung jawab yang lebih besar. Ini juga meningkatkan peluang mereka untuk mendapatkan promosi, memperluas jalur karier, dan memastikan kelangsungan kerja (job security) di tengah persaingan yang ketat.
- Bagi organisasi, *Upskilling* memberikan manfaat berupa peningkatan efisiensi operasional, inovasi, dan daya saing. Karyawan yang memiliki keterampilan baru dapat mengoptimalkan penggunaan teknologi dan menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif. Selain itu, investasi dalam *Upskilling* menunjukkan komitmen perusahaan terhadap pengembangan sumber daya manusia, yang berdampak positif pada loyalitas dan retensi karyawan. Dalam jangka panjang, organisasi yang secara aktif mengupayakan *Upskilling* mampu menghadapi perubahan industri dengan lebih adaptif dan tetap relevan dalam pasar yang kompetitif.

### 2.1.2.3 Indikator *Upskilling*

*Upskilling* adalah suatu proses pendidikan jangka pendek bagi para karyawan operasional untuk memperoleh keterampilan teknik operasional secara sistematis, sehingga dalam pelatihan lebih memerlukan teknikal *skill* daripada konseptual *skill*. Selanjutnya, menurut Isman dkk (2024), menjelaskan terdapat 7 indikator *Upskilling*, yaitu:

#### 1. Peningkatan Keterampilan (*Enhancement of Existing Skills*)

Fokus pada penguatan keterampilan yang sudah dimiliki karyawan untuk mencapai tingkat yang lebih tinggi, seperti menjadi lebih ahli dalam penggunaan alat atau teknologi tertentu.

#### 2. Adaptasi terhadap Teknologi (*Technology Adaptation*)

Kemampuan karyawan untuk menguasai teknologi baru yang diperkenalkan di tempat kerja, seperti software, perangkat keras, atau metode kerja berbasis teknologi.

### 3. Peningkatan Produktivitas (*Improved Productivity*)

Mengukur dampak *Upskilling* terhadap hasil kerja karyawan, termasuk efisiensi, kualitas output, dan kemampuan menyelesaikan tugas secara efektif.

## 2.1.3 *Reskilling*

### 2.1.3.1 Pengertian *Reskilling*

Menurut Arini & Respatiningsih (2024), *Reskilling* adalah proses mempelajari keterampilan baru sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan yang berbeda, atau melatih orang untuk melakukan pekerjaan yang berbeda. *Reskilling* berupa pelatihan ulang atau pengembangan bagi pekerja yang diberhentikan atau berhenti bekerja dan ingin memulai jalur karir baru.

Sedangkan menurut Pranowo dkk (2023), *Reskilling* atau Pengembangan adalah upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menangani berbagai tugas dan mengembangkan kemampuan karyawan diluar kebutuhan pekerjaannya saat ini. Pengembangan menguntungkan bagi organisasi maupun individu karena dengan mendapatkan kemampuan yang sesuai maka akan meningkatkan daya saing organisasi dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

*Reskilling* merupakan proses mengembangkan kembali atau meningkatkan keterampilan seseorang untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dalam dunia kerja yang disebabkan oleh perkembangan teknologi, digitalisasi, dan perubahan kebutuhan pasar. *Reskilling* merupakan langkah strategis dalam menghadapi perubahan teknologi dan pergeseran tuntutan pekerjaan. Proses ini melibatkan pelatihan dan pengembangan keterampilan baru untuk pekerja yang menghadapi risiko pengangguran atau kehilangan relevansi keterampilan mereka. Pentingnya *Reskilling* terletak pada meningkatkan daya saing tenaga kerja, mengurangi tingkat pengangguran struktural, dan mempromosikan pertumbuhan ekonomi. Dengan memiliki keterampilan yang relevan, individu dapat memiliki akses ke peluang kerja yang lebih baik dan perusahaan dapat meningkatkan produktivitasnya. *Reskilling* juga dapat membantu mencegah ketimpangan keterampilan dan

kesenjangan antara permintaan dan penawaran tenaga kerja. Dengan mengembangkan keterampilan yang sesuai dengan pasar kerja yang berkembang, tenaga kerja dapat memenuhi kebutuhan pekerjaan yang ada. Dasmadi dkk (2023)

### **2.1.3.2 Dampak *Reskilling***

*Reskilling*, atau pelatihan ulang untuk menguasai keterampilan baru, memiliki dampak yang signifikan terhadap individu dan organisasi dalam menghadapi perubahan kebutuhan kerja. Menurut Isman dkk (2024), menjelaskan dampak dari variabel *Reskilling*, yaitu:

1. Bagi karyawan, *Reskilling* memberikan peluang untuk beradaptasi dengan peran baru atau transisi ke posisi yang lebih relevan di tengah disrupsi teknologi dan perubahan pasar kerja. Proses ini meningkatkan fleksibilitas karier, menjaga kelangsungan kerja, dan mengurangi rasa cemas terhadap ancaman otomatisasi. Selain itu, karyawan yang mendapatkan *Reskilling* merasa dihargai oleh perusahaan, sehingga meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri dalam menjalankan tugas-tugas baru.
2. Bagi organisasi, *Reskilling* memberikan solusi strategis untuk mengisi kesenjangan keterampilan tanpa harus merekrut talenta eksternal, yang sering kali lebih mahal dan memakan waktu. Ini membantu perusahaan mempertahankan tenaga kerja yang sudah memahami budaya dan sistem kerja internal. Selain itu, *Reskilling* memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan pasar dengan lebih cepat dan efektif, seperti mengadopsi teknologi baru atau memasuki segmen bisnis yang berbeda. Dengan memiliki tenaga kerja yang terampil dan adaptif, perusahaan dapat meningkatkan inovasi, produktivitas, dan daya saingnya di pasar yang terus berkembang.

### **2.1.3.3 Indikator *Reskilling***

*Reskilling* adalah proses mempelajari keterampilan baru sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan yang berbeda, atau melatih orang untuk melakukan pekerjaan yang berbeda. Menurut Arini & Respatiningsih (2024), menjelaskan terdapat 7 indikator *Reskilling* yaitu:

1. Penguasaan Keterampilan Baru (*Mastery of New Skills*)

Mengukur seberapa jauh karyawan berhasil mempelajari keterampilan yang sepenuhnya baru, berbeda dari keahlian yang sudah dimiliki sebelumnya.

2. Penyesuaian dengan Peran Baru (*Role Transition Readiness*)

Menilai kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan tuntutan atau tanggung jawab baru setelah proses *Reskilling*, termasuk kesiapan mental dan teknis.

3. Relevansi dengan Tuntutan Industri (*Alignment with Industry Needs*) Fokus pada sejauh mana keterampilan yang diperoleh melalui *Reskilling* sesuai dengan kebutuhan pasar kerja atau perubahan dalam industri.

## 2.2 Penelitian Terdahulu Tabel 2.1

### Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Hasil
1.	Isman dkk (2024)	Strategi Pelatihan <i>Upskilling</i> untuk Meningkatkan Kompetensi Associate Trainer di CV. Trainindo Media Eduka	<b>Variabel bebas:</b> <i>Upskilling</i>  <b>Variabel terikat:</b> Kompetensi Karyawan	- Hasil dari penelitian bahwa Strategi Pelatihan <i>Upskilling</i> berpengaruh positif terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan.
2.	Arini & Respatiningsih, (2024)	<i>Upskilling and Reskilling in Improving Competence of Competitive Human Resources in the Era of Digital Economy</i>	<b>Variabel bebas:</b> <i>Upskilling</i> dan <i>Reskilling</i>  <b>Variabel terikat:</b> Kompetensi Karyawan	- Hasil dari penelitian bahwa <i>Upskilling</i> berpengaruh positif terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan  - <i>Reskilling</i> berpengaruh positif terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan

No.	Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Hasil
3.	Pranowo et al., (2023)	Pengaruh <i>Upskilling</i> dan <i>Reskilling</i> terhadap Kompetensi Karyawan	<b>Variabel bebas:</b> <i>Upskilling</i> dan <i>Reskilling</i>  <b>Variabel terikat:</b> Kompetensi Karyawan	- Hasil dari penelitian bahwa <i>Upskilling</i> berpengaruh positif terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan  - <i>Reskilling</i> berpengaruh terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan
4.	Siagian, (2023)	Efektivitas Program <i>Upskilling</i> dan <i>Reskilling</i> bagi Peningkatan Kompetensi Guru SMK di Kota Medan	<b>Variabel bebas:</b> <i>Upskilling</i> dan <i>Reskilling</i>  <b>Variabel terikat:</b> Kompetensi Karyawan	- Hasil dari penelitian bahwa <i>Upskilling</i> berpengaruh positif terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan  - <i>Reskilling</i> berpengaruh terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan
5.	Sopian & Najib, (2022)	Pengaruh <i>Upskilling</i> Terhadap Kompetensi Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Rayon Kayu Agung	<b>Variabel bebas:</b> <i>Upskilling</i>  <b>Variabel terikat:</b> Kompetensi Karyawan	- Hasil dari penelitian bahwa <i>Upskilling</i> berpengaruh positif terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan
6.	Pratama & Lestari, (2020)	Pengaruh <i>Upskilling</i> Terhadap Kompetensi Pedagogik Guru Matematika	<b>Variabel bebas:</b> <i>Upskilling</i>  <b>Variabel terikat:</b> Kompetensi Karyawan	- Hasil dari penelitian bahwa <i>Upskilling</i> berpengaruh positif terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan
7.	Abdurrahim & Aprinawati, (2019)	Pengaruh <i>Upskilling</i> dan <i>Reskilling</i> Karyawan Terhadap Kompetensi Karyawan Pada Pdam Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara	<b>Variabel bebas:</b> <i>Upskilling</i> dan <i>Reskilling</i>  <b>Variabel terikat:</b> Kompetensi Karyawan	- Hasil dari penelitian bahwa <i>Upskilling</i> berpengaruh positif terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan  - <i>Reskilling</i> berpengaruh positif terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan

Sumber: Penelitian terdahulu, 2024

## 2.4 Pengaruh antar Variabel

### 2.4.1 Pengaruh *Upskilling* terhadap Kompetensi Karyawan

Menurut Isman dkk (2024), Pelatihan *Upskilling* adalah pelatihan yang fokus pada peningkatan keterampilan seseorang pada suatu bidang pekerjaan. Tujuannya agar karyawan memperbarui keterampilannya sehingga dapat menyesuaikan dengan situasi terkini. Pelatihan *Upskilling* digunakan sebagai strategi mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan baru. Sedangkan menurut Arini & Respatiningsih, (2024), *Upskilling* adalah proses mempelajari keterampilan baru atau mengajar pekerja hal baru keterampilan, dengan proses pelatihan bagi pekerja untuk meningkatkan daya saing dan produktivitas perusahaannya, dengan untuk tujuan pemberdayaan masyarakat dan pasar tenaga kerja, peningkatan keterampilan dan keterampilan ulang merupakan tujuan sosial dan barang publik bersama, dengan kewajiban bersama di antara keduanya lembaga pemerintah, mitra sosial, masyarakat sipil, dan penerima manfaat.

Sejalan dengan hasil penelitian Isman dkk (2024) dan Arini & Respatiningsih, (2024), menjelaskan bahwa *Upskilling* berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan karena program ini dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Melalui pelatihan, workshop, atau kursus yang fokus pada teknologi baru, metode kerja yang lebih efisien, dan keterampilan profesional lainnya, karyawan dapat mengembangkan kemampuan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan di tempat kerja. Peningkatan kompetensi ini tidak hanya mendukung produktivitas individu tetapi juga membantu perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya di pasar. Selain itu, *Upskilling* juga memperkuat rasa percaya diri karyawan, memperluas peluang karier, dan menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan dalam organisasi.

Penelitian ini didukung oleh Isman dkk (2024), Arini & Respatiningsih (2024), Pranowo dkk (2023), Siagian (2023), Sopian & Najib (2022), Pratama & Lestari (2020), dan Abdurrahim & Aprinawat (2019), mengemukakan bahwa *Upskilling* berpengaruh positif terhadap Kompetensi Karyawan. Maka ditetapkan hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

**H1 : *Upskilling* Berpengaruh Positif Terhadap Kompetensi Karyawan**

#### 2.4.2 Pengaruh *Reskilling* terhadap Kompetensi Karyawan

Menurut Arini & Respatiningsih (2024), *Reskilling* adalah proses mempelajari keterampilan baru sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan yang berbeda, atau melatih orang untuk melakukan pekerjaan yang berbeda. *Reskilling* berupa pelatihan ulang atau pengembangan bagi pekerja yang diberhentikan atau berhenti bekerja dan ingin memulai jalur karir baru. Sedangkan menurut Pranowo dkk (2023), Pengembangan adalah upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menangani berbagai tugas dan mengembangkan kemampuan karyawan diluar kebutuhan pekerjaannya saat ini. Pengembangan menguntungkan bagi organisasi maupun individu karena dengan mendapatkan kemampuan yang sesuai maka akan meningkatkan daya saing organisasi dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

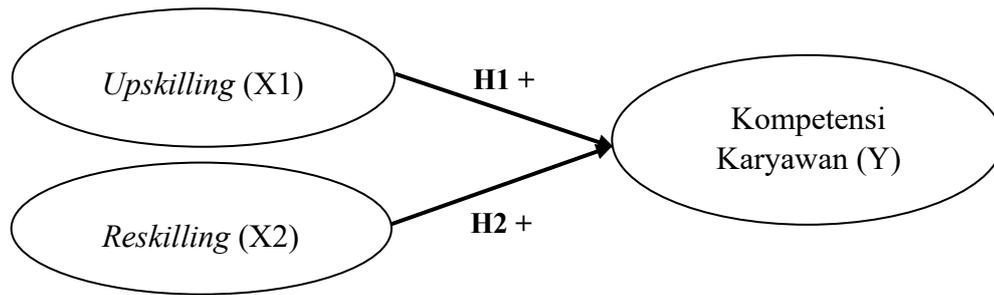
Sejalan dengan hasil penelitian Arini & Respatiningsih (2024), Pranowo dkk (2023) dan Siagian (2023), menjelaskan bahwa *Reskilling* berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan, karena memberikan mereka kemampuan baru yang relevan untuk menjalankan peran yang berbeda atau menghadapi perubahan dalam lingkungan kerja. Dalam era transformasi digital dan dinamika pasar yang cepat, kebutuhan untuk mengalihkan keterampilan menjadi semakin penting. Melalui *Reskilling*, karyawan yang sebelumnya memiliki keterampilan spesifik dapat dilatih kembali untuk menguasai area kerja baru, seperti penggunaan teknologi modern, analisis data, atau pengelolaan proses yang lebih kompleks. Hal ini tidak hanya meningkatkan fleksibilitas karyawan tetapi juga memastikan bahwa mereka tetap produktif dan relevan dengan kebutuhan organisasi, sehingga menciptakan tenaga kerja yang adaptif dan berdaya saing tinggi.

Penelitian ini didukung oleh Arini & Respatiningsih (2024), Pranowo dkk (2023) dan Siagian (2023), mengemukakan bahwa *Reskilling* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi Karyawan. Maka ditetapkan hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

**H2 : *Reskilling* Berpengaruh Positif Terhadap Kompetensi Karyawan**

### 2.3 Kerangka Penelitian

Berdasarkan landasan teori, penelitian terdahulu dan hipotesis maka disusun kerangka penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**  
**FLOWCHART**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

##### **3.1.1 Variabel Penelitian**

Menurut Sugiyono (2015), variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat dari orang, obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Berkaitan dengan penelitian ini, variabel penelitian akan terbagi menjadi dua, yaitu variabel independen dan variabel dependen:

Menurut hubungan antara variabel satu dengan variabel lain maka macammacam variabel dalam penelitian dapat dibedakan menjadi sebagai berikut:

1. Variabel Independen atau sering disebut dengan variabel bebas, variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen atau variabel terikat (*dependen*) yang disimbolkan dengan (X) Sugiyono, (2015). Variabel independen dalam penelitian ini adalah Pemahaman *Upskilling* (X1) dan *Reskilling* (X2)
2. Variabel Dependen, sering disebut sebagai variabel terikat, variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang dapat menjadi akibat karena adanya variabel bebas yang biasanya disimbolkan dengan (Y).

Variabel Dependen dalam penelitian ini adalah Kompetensi Karyawan (Y).

#### **3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Menurut Sugiyono (2015), definisi operasional adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari obyek atau kegiatan yang kita miliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Definisi operasional adalah penjelasan tentang mengenai pengertian hal-hal yang akan di teliti. Definisi operasional pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Definisi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala Pengukuran</b>
<b><i>Upskilling</i> (X1)</b>	<i>Upskilling</i> adalah upaya sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan seseorang guna menyelesaikan tugasnya.  Isman dkk, (2024)	1. Peningkatan Keterampilan 2. Adaptasi terhadap Teknologi 3. Peningkatan Produktivitas	Skala likert
<b><i>Reskilling</i> (X2)</b>	<i>Reskilling</i> , atau pelatihan ulang untuk menguasai keterampilan baru dalam menghadapi perubahan kebutuhan kerja.  (Isman dkk, 2024)	1. Penguasaan Keterampilan Baru 2. Penyesuaian dengan Peran Baru 3. Relevansi dengan Tuntutan Industri	Skala likert
<b>Kompetensi Karyawan (Y)</b>	Kompetensi karyawan adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.  (Prakoso & Rusdianto, 2023)	1. Pemahaman 2. Keterampilan 3. Pengetahuan	Skala likert

Sumber: Beberapa jurnal penelitian 2024.

### 3.3 Populasi dan Sampel

#### 3.3.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk kemudian dipelajari dan ditarik kesimpulannya Sugiyono, (2015).

Populasi dalam penelitian ini adalah semua Karyawan Generasi Millennial yang jumlahnya tidak diketahui yang bekerja di Kota Semarang.

### **3.3.2 Sampel**

Sampel merupakan bagian dari keseluruhan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut Sugiyono, (2015). Dalam penelitian ini menggunakan sampel *non probabilitas*, dikarenakan peneliti tidak mendapatkan secara rinci identitas responden yang diperlukan dalam pembuatan kerangka *sampling*. Metode non probabilitas dengan menggunakan teknis penarikan sampel *purposive*. Sampel *purposive* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kriteria khusus, yaitu Karyawan yang masuk kedalam angkatan Generasi Millennial dan Karyawan yang bekerja di Kota Semarang.

Ukuran sampel diambil dengan menggunakan rumus Hair, dkk (2014). Rumus Hair digunakan karena ukuran populasi yang belum diketahui pasti dan menyarankan bahwa ukuran sampel minimum 5-10 dikali variabel indikator. Sehingga jumlah indikator sebanyak 19 indikator dikali 3 variabel ( $19 \times 3 = 57$ ). Jadi melalui perhitungan berdasarkan rumusan tersebut, didapat jumlah minimum sampel dari penelitian ini adalah sebanyak 57 responden, namun penelitian ini mengambil sebanyak 70 karyawan generasi millennial yang bekerja di Kota Semarang.

### **3.4 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer dalam penelitian ini adalah data yang di dapat secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan generasi millennial yang bekerja di Kota Semarang. Sumber data dalam Penelitian ini merupakan jenis data primer yaitu kuesioner yang dibagikan kepada responden yaitu karyawan generasi millennial yang bekerja di Kota Semarang.

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data atau data yang didapat langsung dari responden tanpa perantara Sugiyono, (2015). Data primer yang digunakan yaitu berupa data dari hasil kuesioner yang disebar kepada responden yang dipilih sebagai objek penelitian.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Kuesioner

Kuesioner yaitu suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian Sugiyono, (2015). Dalam penelitian ini kuesioner diberikan kepada karyawan generasi millennial yang bekerja di Kota Semarang.

## 2. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara atau tatap muka secara langsung karyawan generasi millennial yang bekerja di Kota Semarang berkaitan dengan permasalahan yang dialami oleh karyawan generasi millennial yang bekerja di Kota Semarang, sehingga memperoleh keakuratan penelitian.

## 3. Studi kepustakaan

Studi kepustakaan yaitu pengumpulan data yang berasal dari bukubuku literatur serta bacaan lain yang mendukung penelitian ini. Adapun studi kepustakaan dalam penelitian ini berupa jurnal yang diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu dan literatur berupa beberapa referensi.

Metode pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuisisioner. Untuk mengukur variabel independen serta dependen dari jawaban responden digunakan skala *likert* yang berisi 5 tingkat jawaban dengan rincian sebagai berikut:

Skor 1: Sangat Tidak Setuju (STS)

Skor 2: Tidak Setuju (TS)

Skor 3: Netral (N)

Skor 4: Setuju (S)

Skor 5: Sangat Setuju (SS).

## 3.6 Metode Analisis Data

### 3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa maksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis deskriptif dapat digunakan bila penelitian hanya mendeskripsikan data sampel, dan tidak ingin membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi dimana sampel diambil Sugiyono, (2015).

### 3.6.2 Uji Instrumen

Penelitian yang mengukur variabel dengan menggunakan instrumen kuesioner harus dilakukan pengujian kualitas terhadap data yang diperoleh. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui instrumen yang digunakan valid dan reliabel sebab kebenaran data yang diolah sangat menentukan kualitas penelitian.

#### 3.6.2.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut Ghazali, (2018). Dalam hal ini dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  table. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  table maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Dan sebaliknya, jika  $r$  hitung  $<$   $r$  table maka butir atau pertanyaan atau indikator dinyatakan tidak valid.

#### 3.6.2.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alphas*  $>$  0.70 dan tidak reliabel jika nilai *Cronbach Alpha*  $<$  0.70 Ghazali, (2018).

### 3.7 Uji Asumsi Klasik

Dalam pengujian ini dilakukan dengan beberapa tahap pengujian. Uji asumsi yang akan dilakukan mencakup uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

#### 3.7.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal Ghazali, (2018). Data yang baik dan layak dalam penelitian adalah yang memiliki distribusi normal. Uji normalitas juga dapat dideteksi berdasarkan nilai *Kolmogorov Smirnov test*. Untuk mengetahui apakah data tersebut normal, maka dapat dilihat dengan *Kolmogorov Smirnov Test* yaitu:

1. Angka Signifikansi ( $\text{sig}$ )  $> 0,05$ , maka data berdistribusi normal.
2. Angka Signifikansi ( $\text{sig}$ )  $< 0,05$ , maka data tidak didistribusikan normal.

### 3.7.2 Uji Multikolonieritas

Menurut Ghozali, (2018), Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol.

Pengujian multikolonieritas dapat dilakukan dengan melihat dari nilai tolerance dan lawannya variance inflation factor (VIF), jika nilai tolerance  $> 0,10$  dan nilai VIF  $< 10$ , maka menunjukkan tidak adanya multikolonieritas antar variabel independen dalam model regresi. Dan jika nilai tolerance  $< 0,10$  dan nilai VIF  $> 10$ , maka menunjukkan adanya multikolonieritas antar variabel independen dalam model regresi.

### 3.7.3 Uji Heterosedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji dalam model regresi terjadi kesamaan atau ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas Ghozali, (2018).

Uji yang digunakan adalah uji *Glejser*, yaitu dengan meregresi variabel independen dengan *absolute residual* terhadap variabel dependen. Kriteria yang dapat digunakan untuk menyertakan apakah terjadi heteroskedastisitas atau tidak diantara data pengamatan dapat dijelaskan dengan menggunakan koefisien signifikansi. Koefisien signifikansi harus dibandingkan dengan tingkat signifikansi yang ditetapkan sebelumnya ( $\alpha = 5\%$ ). Apabila koefisien signifikansi lebih besar dari tingkat signifikansi yang ditetapkan, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas sehingga dapat disimpulkan terjadi homoskedastisitas. Jika koefisien signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan, maka dapat disimpulkan terjadi heteroskedastisitas.

## 3.8 Analisis Regresi Linier Berganda

Model regresi linear berganda adalah model yang digunakan untuk menganalisis pengaruh dari beberapa variabel independen terhadap satu variabel

dependen Ghozali, (2018). Tujuan adanya analisis regresi adalah untuk mengetahui tiap-tiap variabel independen yang ada apakah berhubungan positif atau negatif dan untuk memperkirakan nilai dari variabel dependen apabila variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

Metode ini berguna untuk mengetahui seberapa pengaruh *Upskilling* dan *Reskilling* terhadap Kompetensi Karyawan. Adapun persamaan regresinya adalah :

$$Y = \alpha + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Kompetensi Karyawan  $\alpha$

= Konstanta

$\beta_1$ - $\beta_2$  = Koefisien Variabel Independen

$X_1$  = *Upskilling*  $X_2$  = *Reskilling*

e = Variabel pengganggu (*disturbance's error*)

### 3.9 Pengujian Hipotesis

#### 3.9.1 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji-t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel independen (X) dan dependen (Y), apakah variabel *Upskilling* ( $X_1$ ) dan *Reskilling* ( $X_2$ ) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (Kompetensi Karyawan) secara terpisah atau parsial. Menurut Ghozali, (2018) Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikansi level 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria:

- a. Jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). Ini berarti variabel independen tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan). Ini berarti variabel independen mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

#### 3.9.2 Uji Simultan (Uji-F)

Menurut Ghozali, (2018), menyatakan bahwa pada dasarnya uji statistik F menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Uji F dilakukan

dengan melihat nilai signifikansi 0,05 dengan cara sebagai berikut: Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria:

- a. Jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). Ini berarti variabel independen tidak mempunyai pengaruh secara bersama-sama signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan). Ini berarti variabel independen mempunyai pengaruh secara bersama-sama signifikan terhadap variabel dependen.

### 3.9.3 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada dasarnya mengukur seberapa jauh pengaruh variabel independen (*Upskilling* dan *Reskilling*) dalam menjabarkan variasi variabel dependen (Kompetensi Karyawan). Beberapa nilai koefisien determinasi antara nol (0) dan satu (1). Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen (bebas) dalam menjalankan variabel-variabel dependen yang sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk menganalisa variabel-variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtun waktu (*time series*) biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi Ghozali, (2018).

Kelemahan yang paling mendasar dalam menggunakan koefisien determinasi adalah biasanya terhadap jumlah variabel independen yang dimaksudkan kedalam model. Setiap tambahan variabel independen, maka  $R^2$  pasti akan meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu ada banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai Adjusted  $R^2$  (*Adjusted R Square*) pada saat mengevaluasi mana regresi terbaik. Tidak seperti  $R^2$ , nilai Adjusted  $R^2$  dapat naik ataupun turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model Ghozali, (2018).

