

ABSTRAK

Kata Kunci: *Upskilling, Lingkungan Kerja, Teamwork, Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.*

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of upskilling, work environment, teamwork, leadership, and work motivation on the performance of retail employees at PT Midi Utama Indonesia Tbk (Alfamidi) in the Solo Raya Area. The research method used is quantitative with a survey approach. The population in this study consisted of 122 Alfamidi employees, with a sample size of 100 respondents determined using the Slovin formula and purposive sampling technique. Data analysis was conducted using multiple linear regression analysis to test the effect of independent variables on the dependent variable partially and simultaneously. The results are expected to show that upskilling, work environment, teamwork, leadership, and work motivation have a positive and significant effect on employee performance. These findings are expected to serve as a basis for Alfamidi's management in formulating human resource development strategies to improve store target achievement through competency enhancement and a conducive work atmosphere.

Keywords: *Upskilling, Work Environment, Teamwork, Leadership, Work Motivation, Employee Performance.*

I. PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Karyawan merupakan unsur penting dalam keberhasilan operasional perusahaan ritel karena seluruh aktivitas penjualan dan pelayanan secara langsung dijalankan oleh karyawan di tingkat toko. Tinggi rendahnya kinerja karyawan akan menentukan tercapai atau tidaknya target yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja karyawan yang optimal akan mendorong pencapaian target toko, meningkatkan pendapatan, serta memberikan keuntungan yang bermakna bagi perusahaan. Sebaliknya, kinerja karyawan yang rendah dapat menyebabkan target toko tidak tercapai dan berdampak negatif terhadap keberlangsungan bisnis.

Bagi perusahaan ritel seperti PT Midi Utama Indonesia Tbk (Alfamidi), target toko merupakan indikator utama keberhasilan kinerja. Pendapatan Alfamidi sangat bergantung pada pencapaian target masing-masing toko. Apabila target toko tidak

tercapai, maka perusahaan akan menghadapi berbagai permasalahan, seperti penurunan pendapatan, berkurangnya keuntungan, serta tidak optimalnya proses operasional toko. Kondisi ini secara langsung dapat menghambat kelancaran bisnis ritel yang dijalankan perusahaan.

Berdasarkan data awal yang diperoleh di Alfamidi Area Solo Raya, terdapat permasalahan terkait pencapaian target toko dengan target poin 100 pada 4 indikator. Dari 14 toko yang dijadikan sampel penelitian, hanya 6 toko yang mampu mencapai target IKT dalam kurung waktu 10 bulan. Sementara 8 toko lainnya belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan selama 10 bulan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada sebagian toko masih belum optimal dan memerlukan perhatian khusus dari pihak manajemen.

Tabel 1.1 Performa IKT Alfamidi Solo Raya

No	Kd Tk	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agst	Sept	Okt
1	SI02	40.9	95.5	23.5	10.1	30.9	23.5	26	25.1	62	89.2
2	SI03	26.0	120.6	37.0	84.7	33.3	10.1	74.8	92.9	73.2	62.8
3	SI15	62.0	58	126.4	121.5	36.5	117.9	22	25.2	21.7	21.3
4	SI44	10.0	10	21.3	0	10.2	36.4	56.4	56.7	0	24.6
5	SI53	10.8	10.5	21.7	20.2	51.8	24.2	0	66.5	24.6	21.7
6	SI81	22.0	10.1	37.2	20.8	10.2	10.6	10.2	26	23	34
7	SI90	11.5	10.2	84.2	20	36.2	36.0	22.5	24.4	23.6	22.4
8	SI92	12.5	37	56.9	50.9	31.3	61.2	22.2	19.9	36.2	36.7
9	SI95	11.6	0	119.7	49.7	21.2	21.7	0	0	24.7	26
10	AI08	22.4	37	36.2	35.7	54.9	10.7	70.6	36.3	33.6	67.6
11	SQ1 D	36.7	26	23.9	12.3	10.0	91.9	26	0	23.2	26
12	SQ1E	84.2	36	36.7	23.6	33.3	24.6	118. 9	78	26	109. 9
13	SQ1 H	24.0	11	26.0	22.1	68.5	24.7	26	26	26	26
14	SQ1 U	36.6	26	26.7	26	26.0	36.1	36.8	26	34.2	26

Sumber: Laporan Performance Insentif Kinerja Operation 2025

Tidak tercapainya target toko tersebut menunjukkan adanya faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan survei awal yang dilakukan melalui wawancara dengan Area Coordinator Alfamidi Area Solo Raya, diketahui bahwa pencapaian target toko dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu upskilling, teamwork, dan motivasi kerja. Upskilling berperan dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan agar mampu bekerja lebih efektif. Teamwork yang solid akan mendukung kerja sama antar karyawan dalam mencapai target bersama, sedangkan motivasi kerja berperan dalam mendorong semangat, komitmen, dan kesungguhan karyawan untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan. Berdasarkan permasalahan tersebut, diperlukan upaya peningkatan kinerja karyawan dengan memperhatikan faktor upskilling, teamwork, dan motivasi kerja. Upskilling memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan P2TL. Menurut riset yang telah ditemukan oleh (Sulistyo, 2023) diketahui bahwa upskilling

Kberpengaruh positif dan signifikan sebagai upaya strategis yang efisien dan efektif untuk mengoptimalkan kinerja.

Upskilling mampu memberikan pemahaman yang komprehensif untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Namun riset menurut (Owino et al., 2022) menginterpretasikan upskilling berpengaruh positif tetapi tidak signifikan, berarti program upskilling bermanfaat untuk meningkatkan keterampilan karyawan tetapi peningkatan kinerja sering kali lebih dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan itu sendiri.

Kerjasama tim yang efektif dapat meningkatkan efisiensi kreativitas dan produktivitas tim yang sebagaimana meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan (Salas, E Cooker, N. J., & Rosern, M. A., 2022). Kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang bekerja di suatu perusahaan. Penelitian sebelumnya, dari Siagian (2020) & Hidayat (2019) yang mampu membuktikan bahwa Kerjasama Tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan perbaikan kerjasama tim yang baik dan efektif, seperti meningkatkan antusiasme dalam bekerja, mengurangi konflik kerja, serta memperbaiki hubungan antar kelompok. Farhan Elang Ibrahim (2021). terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Motivasi kerja dan kinerja. Artinya semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin baik juga kinerja karyawannya (Tifani Nur Adinda 2023) .

Selanjutnya Berdasarkan hasil wawancara kedua yang dilakukan peneliti dengan Kepala Toko Alfamidi Kartini, diketahui bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan di dalam toko. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif dinilai mampu meningkatkan semangat kerja, kedisiplinan, serta produktivitas karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung dapat menyebabkan karyawan mudah mengalami kelelahan, stres, dan penurunan motivasi kerja.

Selain lingkungan kerja, kepemimpinan juga memiliki peranan yang sangat penting dalam memengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan wawancara tersebut, Kepala Toko Alfamidi Kartini menyampaikan bahwa pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, bersikap adil, serta menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya. Kepemimpinan yang efektif juga dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih disiplin dan berorientasi pada pencapaian target toko.

Dengan demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan kepemimpinan merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan oleh manajemen dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT Midi Utama Indonesia (Alfamidi), khususnya pada Alfamidi Kartini, sebagai dasar dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja karyawan dan pencapaian target took

Menurut riset yang telah ditemukan beberapa penelitian terdahulu menemukan keterkaitan antara Lingkungan kerja dengan kinerja karyawan Firjatullah, Jodie, Christian Wiradendi Wolor, and Marsofiyati Marsofiyat(2022) lingkungan kerja berpengaruh positif dalam menunjang atau meningkatkan kinerja karyawannya menjadi lebih baik dan dapat menghasilkan kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh

karyawannya. Perbedaan hasil di peroleh oleh Nurhandayani, Annisa (2022) Berdasarkan hasil penelitian menyimpulkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai namun tidak signifikan.

Erri, Dirgahayu, Ajeng Puji Lestari, and Hasta Herlan Asymar. (2021) Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja dan berpengaruh positif namun berbeda dengan Mardiani (2021) mengungkapkan bahwa Gaya Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asno Horie Indonesia.

Dengan adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat ketidakkonsistenan temuan (research gap) mengenai pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut perlu dilakukan untuk mengkaji kembali pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan, khususnya pada konteks perusahaan ritel seperti PT Midi Utama Indonesia (Alfamidi), guna memperoleh hasil yang lebih komprehensif dan relevan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian-penelitian terdahulu masih menunjukkan adanya perbedaan hasil (research gap), sehingga diperlukan penelitian kembali mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh upskilling (X1), lingkungan kerja (X2), teamwork (X3), kepemimpinan (X4), dan motivasi kerja (X5) terhadap kinerja karyawan (Y). Penelitian ini menjadi penting untuk memberikan pemahaman empiris mengenai sejauh mana upskilling, lingkungan kerja, teamwork, kepemimpinan, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Toko Alfamidi Area Solo Raya.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peningkatan kinerja karyawan di sektor ritel. Selain itu, secara praktis, penelitian ini diharapkan mampu menjadi dasar pertimbangan bagi manajemen PT Midi Utama Indonesia (Alfamidi) dalam merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia yang adaptif dan berkelanjutan di tengah perubahan lingkungan kerja yang terus berlangsung.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan, kajian teori, serta hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan ketidakkonsistenan temuan, maka penelitian ini dinilai penting untuk dilakukan guna memperoleh bukti empiris yang lebih komprehensif sesuai dengan karakteristik dan kondisi karyawan pada Toko Alfamidi Area Solo Raya.

2. KAJIAN PUSTAKA

3. 2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi, terutama pada perusahaan ritel yang sangat bergantung pada produktivitas dan pelayanan karyawan. Indikator kinerja menggunakan acuan yang dikembangkan oleh Jaya (2022) mencakup kuantitas kerja, kualitas kerja, dan kemandirian. Berdasarkan jurnal Firjatullah et al. (2022), kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu: Lingkungan kerja, Motivasi kerja, Kompetensi karyawan

2.2 Upskilling

Upskilling merupakan upaya pengembangan kompetensi karyawan melalui peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan perkembangan lingkungan kerja. Menurut Noe (2016), pengembangan karyawan merupakan proses pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi karyawan guna menghadapi perubahan pekerjaan dan kebutuhan organisasi.

Menurut Gary Becker dalam teori Human Capital, pendidikan dan pelatihan merupakan investasi yang meningkatkan kemampuan individu dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja.

Dalam penelitian ini, upskilling dipandang sebagai bentuk investasi perusahaan dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Ketika keterampilan dan pengetahuan meningkat, maka karyawan mampu bekerja lebih efektif dan efisien sehingga kinerjanya meningkat.

Upskilling penting dilakukan agar karyawan mampu bekerja secara efektif, adaptif terhadap perubahan, serta berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Indikator Upskilling yang dikembangkan oleh (Isman et al., 2024) meliputi kompetensi dan profesionalisme, memperbarui keterampilan, komunikasi efektif dan etika pelayanan. Berdasarkan penelitian Febriyanti, dkk. (2024), upskilling karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu:

- 1) **Dukungan Organisasi** Dukungan organisasi berperan penting dalam mendorong upskilling karyawan melalui penyediaan pelatihan, fasilitas pembelajaran, serta kebijakan pengembangan sumber daya manusia. Organisasi yang memberikan dukungan yang kuat akan meningkatkan partisipasi karyawan dalam kegiatan upskilling.
- 2) **Budaya Belajar (Learning Culture)** Budaya belajar yang baik mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kompetensi dan pengetahuan. Lingkungan kerja yang menanamkan nilai pembelajaran berkelanjutan akan memotivasi karyawan untuk mengikuti program upskilling secara aktif.
- 3) **Motivasi** Motivasi internal karyawan menjadi faktor pendorong utama dalam mengikuti proses upskilling. Karyawan yang memiliki keinginan kuat untuk berkembang cenderung lebih aktif dalam meningkatkan keterampilan dan kemampuannya.
- 4) **Akses terhadap Pelatihan dan Teknologi** Ketersediaan sarana pelatihan, baik secara langsung maupun berbasis teknologi digital, memudahkan karyawan untuk melakukan upskilling sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

2.3 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Menurut Sedarmayanti (2018), lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar tempat seseorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif akan meningkatkan semangat dan kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja yang kurang baik dapat menurunkan produktivitas dan motivasi kerja. **Nurhandayani (2022)** Indikator lingkungan kerja:

1. Kenyamanan ruang kerja
2. Hubungan kerja antarpegawai
3. Hubungan antara atasan dan bawahan
4. Fasilitas kerja
5. Suasana kerja

Sementara itu, studi Armansyah et al. (2024) menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja tergolong rendah pada konteks tertentu, yang menandakan pentingnya penguatan aspek lain seperti pelatihan dan budaya kerja.

Teori Herzberg menjelaskan bahwa faktor lingkungan kerja (kondisi fisik, hubungan kerja, keamanan kerja) termasuk dalam faktor hygiene yang memengaruhi kenyamanan kerja. Jika lingkungan kerja baik, karyawan tidak mengalami ketidakpuasan sehingga dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja yang nyaman mengurangi stres dan meningkatkan fokus kerja, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kinerja.

2.4 Teamwork

Teamwork atau kerja sama tim merupakan kemampuan sekelompok individu untuk bekerja bersama secara efektif guna mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins dan Judge (2017), kerja tim adalah suatu kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Teamwork yang baik ditandai dengan adanya komunikasi yang efektif, saling percaya, dan komitmen antaranggota tim sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Ibrahim, Farhan, Elang (2021)

Indikator teamwork:

- 1) Kerja sama dalam menyelesaikan tugas
- 2) Tanggung jawab bersama
- 3) Komunikasi yang efektif
- 4) Saling membantu antar anggota tim
- 5) Kekompakan tim

Menurut Salas, Reyes, dan McDaniel (2020), teamwork dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu komunikasi yang efektif, kepercayaan antar anggota tim, kepemimpinan, komitmen terhadap tujuan bersama, kompetensi anggota tim, serta motivasi kerja. Komunikasi yang baik memungkinkan koordinasi tugas berjalan lancar, sementara kepercayaan menciptakan rasa aman dalam bekerja sama.

Teori Social Interdependence, Teori ini menyatakan bahwa hasil kerja individu dipengaruhi oleh ketergantungan positif antar anggota tim. Ketika anggota tim saling mendukung dan memiliki tujuan bersama, maka hasil kerja akan lebih optimal dibandingkan kerja individu. Dalam operasional toko, koordinasi dan kerja sama yang baik mempercepat pencapaian target penjualan dan pelayanan pelanggan.

2.5 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Thoha (2015), kepemimpinan merupakan kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, serta mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal.

Indikator Kepemimpinan

Menurut Erri et al. (2021), kepemimpinan dapat diukur melalui indikator berikut:

- 1) Kemampuan Mengarahkan
- 2) Kemampuan Memotivasi
- 3) Keteladanan
- 4) Pengambilan Keputusan

5) Komunikasi Pemimpin

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Berdasarkan Robbins & Judge (2017) dan diperkuat jurnal Erri et al. (2021), kepemimpinan dipengaruhi oleh:

- 1) Kepribadian Pemimpin
- 2) Kemampuan dan Kompetensi
- 3) Pengalaman Kerja
- 4) Lingkungan Kerja
- 5) Hubungan dengan Bawahan

Teori Path-Goal menjelaskan bahwa pemimpin berperan dalam memperjelas arah dan membantu bawahan mencapai tujuan. Kepemimpinan yang efektif memberikan arahan, dukungan, dan motivasi sehingga bawahan mampu mencapai target kerja. Jika pemimpin mampu membimbing dan mengarahkan dengan baik, maka karyawan akan lebih terarah dan produktif.

2.6 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menyebabkan seseorang mau dan rela untuk bekerja dengan sungguh-sungguh. Menurut Sutrisno (2017), motivasi kerja adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, kedisiplinan, dan tanggung jawab yang lebih baik dalam melaksanakan tugasnya. Indikator Motivasi Kerja Menurut Adinda et al. (2023), motivasi kerja dapat diukur melalui indikator berikut Semangat Kerja, Disiplin Kerja, Tanggung Jawab, Kebutuhan akan Prestasi, Penghargaan dan Pengakuan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Berdasarkan Robbins & Judge (2017) dan diperkuat Adinda et al. (2023), motivasi kerja dipengaruhi oleh Kebutuhan Individu, Penghargaan dan Insentif, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Kesempatan Pengembangan Diri.

Teori Expectancy (Vroom)

Teori Expectancy menyatakan bahwa seseorang akan bekerja lebih keras jika ia percaya bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang baik dan memberikan hasil yang diinginkan. Semakin tinggi motivasi, semakin besar usaha yang diberikan, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

	Jurnal	Judul	Dependen	Indipenden	Hasil
Upski lling 1	Rasendriya , Vito, and Nor Norisanti. JWM (JURNAL WAWASA N MANAJE MEN) 13.3	Pengaruh Sistem Manajeme n Safety Briefing dan Upskilling Terhadap Kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan (Y)	Sistem Manajemen Safety Briefing (X1) Upskilling (X2)	Penelitian ini menemukan bahwa variaebel safety briefing dan upskilling memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara parsial, dan baik safety briefing maupun upskilling memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

	133-148.(2025)				secara simultan.
Upski ling 2	Ardiyanti, Luluk. <i>ANALISIS</i> . Diss. STIE Bank BPD Jateng, 2025.(2025)	<i>DAMPAK PENGARUH UPSKILLING DAN RESKILLING TERHADAP PENINGKATAN KOMPETENSI KARYAWAN GENERASI MILLENNIAL DI KOTA SEMARANG</i>	Peningkatan Kompetensi Karyawan (Y)	Upskilling (X1) RESKILLING (X2)	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
Lingkungan Kerja 1	Nurhandayani, Annisa. "" <i>Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)</i> 1. 2 : 108-110. (2022)	Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan beban kerja terhadap kinerja.	Kinerja Karyawan (Y)	Lingkungan Kerja (X1) Kepuasan Kerja (X2) Beban Kerja (X3)	Berdasarkan hasil penelitian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai namun tidak signifikan. Untuk variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan. Hasil

					penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum
Lingkungan Kerja 2	Firjatullah, Jodie, Christian Wiradendi Wolor, and Mars ofiyati Marsofiyati. <i>Jurnal Manu hara: Pusa t Penelitian Ilmu Mana jemen Dan Bisnis</i> 2.1 01-10. (2023)	Pengaruh lingkungan kerja, budaya kerja, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan	Kinerja Karyawan (Y)	Lingkungan Kerja (X1) Budaya Kerja (X2) Beban Kerja (X3)	lingkungan kerja berpengaruh dalam menunjang atau meningkatkan kinerja karyawannya menjadi lebih baik dan dapat menghasilkan kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya. Lingkungan kerja dapat maksimal ketika sebuah perusahaan dapat melaksanakan atau menciptakan lingkungan yang kondusif, kolaboratif, serta memperhatikan segala aspek seperti fisik dan psikis karyawannya
Team work 1	Putri, Gabriella, Alfi Saifudin, and Ganta Wijaya. "Nisan Tana Sika: Jurnal Ilmiah Mahasiswa" 1.3 1-17. (2023)	Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai Pada BPM	Kinerja Karyawan (Y)	Kerjasama Tim (X1) Kemampuan Bekerja (X2)	Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai, kerjasama tim dan kemampuan kerja dikategorikan baik. hasil statistik uji t menunjukkan bahwa secara parsial variabel kerjasama tim dan kemampuan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
Team work2	Ibrahim, Farhan Elang, Tjipto Djuhartono, and Nur Sodik. <i>Jurnal Arastirma</i> 1. 2 316. (2021)	Pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja karyawan di PT LION Superindo.	Kinerja Karyawan (Y)	Kerjasama Tim (X)	Terdapat pengaruh positif dan signifikan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan PT. Lion Superindo hal tersebut dapat dibuktikan dari nilai thitung 7,77 > ttabel 2,01. Hal tersebut menandakan bahwa semakin baik penerapan kerjasama tim

					yang dilakukan perusahaan
Kepe mimpi nan 1	Erri, Dirgahayu, Ajeng Puji Lestari, and Hasta Herlan Asymar. "Jakarta." <i>J urnal Inovasi Penelitian</i> 1.9 (2021): 1897-1906. (2021)	Pengaruh gaya kepemimpi nan terhadap kinerja karyawan pada PT Melzer Global Sejahtera	Kinerja Karyawan (Y)	Gaya Kepemimpi nan (X)	Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja karyawan oleh karna itu sangat berpengaruh jika pemimpin tidak memotivasi karyawannya untuk berkerja lebih giat, dengan memberikan penghargaan (reward) kepada karyawan maka dengan begitu kinerja karyawan akan semakin meningkat dan hubungan antara pemimpin dengan karyawan akan semakin dekat.
Kepe mimpi nan 2	Mardiani, Inna Nisawati, and Yon Darwis Sepdiana. <i>MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausa haan</i> 1.1 (2021): 1- 10. (2021)	Pengaruh gaya kepemimpi nan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.	Kinerja Karyawan (Y)	Gaya Kepemimpi nan (X1) Budaya Organisasi (X2)	Gaya Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asno Horie Indonesia. Budaya Organisasi memiliki pengaruh dengan arah positif terhadap kinerja karyawan PT Asno Horie Indonesia.
Motiv asi Kerja 1	Adinda, Tifani Nur, Muhamad Azis Firdaus, and Syahrums Agung. <i>Indonesian Journal of Innovation Multidisipli ner Research</i> 1. 3 (2023): 134-143. (2023)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (X1) Displin Kerja (X2)	Dari hasil pengujian hipotesis terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Motivasi kerja dan kinerja karyawan PT. Antam Tbk (UBPE) Pongkor.

Motivasi	Widjaja, Yani Restiani, and Adnan Ginanjar. "Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan." <i>Jurnal Sains Manajemen</i> 4.1 47-56. (2022)	Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.	Kinerja Karyawan (Y)	Kepemimpinan (X1) Motivasi Kerja(X2)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga secara simultan kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bandung Barat
----------	---	---	----------------------	--------------------------------------	--

2.7 PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.7.1Pengaruh Upskilling Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam operasional ritel, tuntutan pekerjaan bersifat dinamis, mulai dari sistem kasir digital, pengelolaan stok, hingga pelayanan pelanggan. Kondisi ini menuntut karyawan untuk terus menyesuaikan kemampuan kerjanya. Upskilling menjadi mekanisme yang memungkinkan karyawan meningkatkan keterampilan sesuai kebutuhan pekerjaan.

Secara logis, ketika karyawan memperoleh peningkatan keterampilan yang relevan, mereka akan bekerja lebih efisien, meminimalkan kesalahan, serta mampu menyelesaikan tugas dengan standar yang lebih baik. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja yang merupakan indikator kinerja. Penelitian Rasendriya & Norisanti (2025) menunjukkan bahwa upskilling berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Ardiyanti (2025) juga menemukan bahwa peningkatan keterampilan memperkuat kompetensi yang mendukung efektivitas kerja. Meskipun Owino et al. (2022) menemukan pengaruh positif namun tidak signifikan, secara umum temuan empiris mendukung adanya hubungan antara peningkatan keterampilan dan kinerja.

H1:Upskilling Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

2.7.2Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja berperan dalam menciptakan kenyamanan dan stabilitas emosional karyawan saat bekerja. Dalam bisnis ritel yang menuntut kecepatan dan ketelitian, kondisi kerja yang nyaman akan membantu karyawan menjaga fokus dan konsistensi performa. Secara logis, lingkungan kerja yang kondusif mengurangi kelelahan, meningkatkan semangat kerja, serta memperlancar koordinasi antarpegawai. Sebaliknya, lingkungan yang kurang mendukung dapat menurunkan konsentrasi dan produktivitas. Dengan demikian, kualitas lingkungan kerja akan tercermin pada tinggi rendahnya kinerja.

Firjatullah et al. (2023) membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Nurhandayani (2022) menemukan pengaruh namun tidak signifikan, yang menunjukkan adanya perbedaan hasil penelitian. Research gap ini memperkuat pentingnya pengujian kembali dalam konteks ritel.

H2:Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

2.7.3 Pengaruh Teamwork Terhadap Kinerja Karyawan

Operasional toko tidak dapat dijalankan secara individual. Aktivitas seperti pengisian barang, pelayanan pelanggan, dan pencapaian target membutuhkan koordinasi tim yang solid. Secara logis, teamwork yang baik menciptakan pembagian tugas yang jelas, komunikasi yang lancar, serta saling membantu saat beban kerja meningkat. Hal ini meningkatkan efisiensi dan mempercepat pencapaian target. Semakin baik kerja sama tim, semakin optimal hasil kerja yang dicapai.

Ibrahim et al. (2021) menemukan bahwa kerja sama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Putri et al. (2023) menunjukkan pengaruh positif meskipun tidak signifikan. Secara umum, penelitian terdahulu mendukung bahwa kualitas teamwork berkaitan dengan peningkatan kinerja.

H3:Teamwork Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

2.7.4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam lingkungan toko, pemimpin memiliki peran sentral dalam mengarahkan target, membagi tugas, serta mengevaluasi hasil kerja. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan kejelasan tujuan dan meningkatkan komitmen karyawan. Pemimpin yang komunikatif dan suportif akan meningkatkan motivasi serta rasa tanggung jawab karyawan. Karyawan yang merasa diarahkan dan didukung cenderung bekerja lebih disiplin dan berorientasi pada pencapaian target, sehingga kinerjanya meningkat.

Erri et al. (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, Mardiani (2021) menemukan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan pada konteks tertentu. Perbedaan ini menunjukkan perlunya pengujian kembali dalam konteks organisasi ritel.

H4:Kepemimpinan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

2.7.5Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

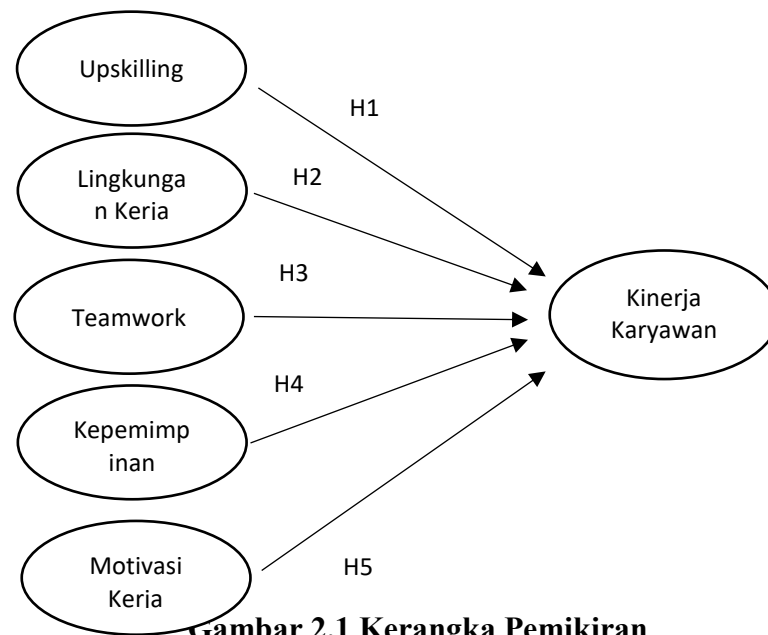
Motivasi menjadi faktor pendorong yang menentukan seberapa besar usaha yang diberikan karyawan dalam mencapai target kerja. Dalam sistem ritel berbasis target, motivasi berperan penting dalam menjaga konsistensi performa. Secara logis, karyawan dengan motivasi tinggi akan menunjukkan usaha lebih besar, disiplin yang lebih baik, serta komitmen terhadap tanggung jawabnya. Hal ini berdampak pada peningkatan kualitas dan kuantitas kerja.

Adinda et al. (2023) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Widjaja & Ginanjar (2022) menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh secara parsial, namun berpengaruh secara simultan bersama kepemimpinan. Meskipun terdapat perbedaan hasil, mayoritas penelitian menunjukkan adanya hubungan antara motivasi dan kinerja.

H5:Motivasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

2.8 Kerangka Model Penelitian

Kerangka model penelitian ini menunjukkan bahwa upskilling (X1), lingkungan kerja (X2), teamwork (X3), kepemimpinan(X4), motivasi kerja (X5) merupakan variabel independen yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan Alfamidi area Solo Raya (Y).



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena bertujuan untuk menguji pengaruh antar variabel secara objektif melalui pengolahan data numerik dan analisis statistik (Sugiyono, 2019). Metode survei digunakan sebagai teknik pengumpulan data dengan instrumen berupa kuesioner terstruktur yang disebarakan secara langsung kepada karyawan Alfamidi Area Solo Raya. Metode ini dinilai efektif untuk memperoleh data primer secara langsung dari responden dalam jumlah relatif besar (Sekaran & Bougie, 2020).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Toko Alfamidi Area Solo Raya yang terdiri dari 14 toko sehingga total populasi berjumlah 122 karyawan yang masih aktif bekerja pada saat penelitian dilakukan. Populasi tersebut dipilih karena dianggap relevan dengan tujuan penelitian.

3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan probability sampling dengan metode sampel jenuh (total sampling). Probability sampling merupakan teknik pengambilan sampel yang memberikan kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk menjadi responden. Karena jumlah populasi relatif kecil dan masih memungkinkan untuk dijangkau seluruhnya, maka seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 122 karyawan. Penggunaan sampel jenuh bertujuan untuk memperoleh gambaran yang lebih akurat mengenai kondisi karyawan tanpa adanya bias dalam pemilihan sampel.

Dari total sampel 122 peneliti menetapkan 100 responden yang memenuhi kriteria di atas untuk dijadikan sampel penelitian. Jumlah tersebut di anggap representatif untuk menggambarkan kondisi populasi dan memberikan hasil yang akurat serta dapat dipertanggungjawabkan. Penetapan kriteria tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh berasal dari individu yang memiliki pemahaman dan pengalaman kerja yang memadai, sehingga jawaban yang diberikan relevan dan objektif sesuai dengan konteks penelitian. Selain itu, penelitian ini

menggunakan pendekatan survei dengan keterbatasan waktu dan akses di lapangan, sehingga rumus Slovin dinilai sesuai.

Rumus Slovin dirumuskan sebagai berikut:

Keterangan:

- = jumlah sampel
- = jumlah populasi
- = tingkat kesalahan (error tolerance)

Dalam penelitian ini, tingkat kesalahan yang digunakan adalah 10% (0,10), yang masih dapat diterima dalam penelitian eksploratif dan survei lapangan pada UMKM (Sugiyono, 2019; Siregar, 2020). Jumlah sampel minimum dihitung sebagai berikut:

Penentuan jumlah sampel dapat diperkuat menggunakan rumus Slovin:

$$n = N / (1 + N e^2)$$

$$n = 122 / (1 + 122 (0,05^2))$$

$$n = 122 / (1 + 122 (0,0025))$$

$$n = 122 / (1 + 0,305)$$

$$n = 122 / 1,305$$

$$n = 93,48 \approx 94 \text{ responden}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, jumlah minimal sampel adalah 94 responden, sehingga penggunaan 100 responden dalam penelitian ini sudah memenuhi syarat. Dalam pelaksanaan penelitian di lapangan, peneliti berhasil mengumpulkan sebanyak 122 kuesioner. Setelah dilakukan proses seleksi data (*data cleaning*), diperoleh 100 kuesioner layak diolah. Jumlah tersebut telah melampaui jumlah sampel minimum yang dipersyaratkan, sehingga data dinilai memenuhi ketentuan analisis statistik. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel di mana peneliti menentukan sendiri kriteria atau karakteristik tertentu yang harus dipenuhi oleh responden, dengan tujuan agar sampel yang terpilih dapat memberikan informasi yang relevan dan representatif untuk menjawab masalah penelitian.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan untuk memperoleh informasi yang akurat dan relevan sesuai dengan tujuan penelitian. Adapun teknik yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan teknik utama dalam pengumpulan data penelitian ini. Instrumen penelitian disusun dalam bentuk pertanyaan tertutup yang berkaitan dengan variabel upskilling, lingkungan kerja, teamwork, kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Kuesioner disebarkan secara langsung kepada seluruh karyawan Toko Alfamidi Area Solo Raya yang berada di bawah naungan PT Midi Utama Indonesia Tbk sesuai dengan teknik sampel jenuh yang digunakan dalam penelitian ini.

Pengukuran jawaban responden menggunakan Skala Likert dengan lima tingkat penilaian sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

No	Kode Toko	Jumlah Karyawan
1	SI03	8
2	SI15	9
3	SI53	8
4	SI81	10
5	SI44	8
6	SI95	9
7	SI90	8
8	SI92	8
9	SQ1D	9
10	SQ1H	9
11	SI02	11
12	SQ1U	8
13	SQ1E	8
14	AI08	9
	Total	122

3.4 Devinisi Operasional Variabel

Operasional variabel dalam penelitian ini berfungsi untuk menjelaskan dan membatasi variabel bebas yang terdiri dari upskilling (X1), lingkungan kerja (X2), teamwork (X3), kepemimpinan (X4), dan motivasi kerja (X5) **serta variabel terikat yaitu** kinerja karyawan (Y) agar dapat diukur secara jelas dan sistematis. Variabel bebas (X) berperan sebagai faktor yang diduga memengaruhi perubahan pada variabel terikat (Y)

Nama Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Upskilling (X1) Menurut Ardiyanti (2025) , <i>upskilling</i> adalah proses pengembangan dan peningkatan keterampilan serta pengetahuan karyawan secara berkelanjutan melalui pelatihan dan pembelajaran yang terstruktur, dengan tujuan agar karyawan mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan, perubahan lingkungan kerja, serta meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi.	Variabel Upskilling diukur menggunakan indikator : 1. Kompetensi dan profesionalisme 2. Memperbarui keterampilan 3. Komunikasi efektif 4. Etika pelayanan Rasendriya, Vito, and Nor Norisanti. (2025)	Skala Likert 1-5
Lingkungan Kerja (X2) Lingkungan kerja adalah seluruh kondisi di sekitar karyawan, baik fisik maupun nonfisik, yang mencakup fasilitas kerja, suasana kerja, serta hubungan antarindividu di tempat kerja, yang dapat memengaruhi kenyamanan, semangat, dan kinerja karyawan.	1. Hubungan Kerja 2. Keamanan dan keselamatan Kerja (Firjatullah, Jodie, Christian Wiradendi Wolor, and Marsofiyati Marsofiyati)	Skala Likert 5

Nurhandayani, Annisa. [Judul artikel]. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital (Ekobil). 2020		
Team Work (X3) Kerjasama tim (teamwork) adalah kerja yang dilakukan oleh sekelompok individu secara terorganisir dan dikelola dengan baik sehingga menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan bekerja secara individual, melalui integrasi upaya masing-masing anggota demi mencapai tujuan bersama Farhan Elang Ibrahim, Tjipto Djuhartono, dan Nur Sodik (2021)	Kerjasama Tim ● Kerjasama ● Kepercayaan ● Kekompakan Sumber: Sibarani (2018:19)	Skala Likert 5
Kepemimpinan (X4) Kepemimpinan adalah proses di mana seseorang (pemimpin) memberikan pengaruh terhadap orang lain atau suatu kelompok dalam usahanya untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Pemimpin yang efektif akan mampu memotivasi dan mengarahkan bawahannya secara tepat agar tujuan organisasi tercapai. Dirgahayu, Erri, dkk. (2021),	Sutarto dalam (Sutrisno, 2016), pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak akan tampak dari: Cara memberi perintah, Cara memberikan tugas, Cara berkomunikasi, Cara membuat keputusan, Cara mendorong semangat bawahan, Cara memberikan bimbingan, Cara menegakan disiplin, Cara mengawasi pekerjaan bawahan, Cara meminta laporan dari bawahan, Cara memimpin rapat, Cara menegur kesalahan bawahan, dan lainlain	Skala Likert 5
Motivasi (X5)	Indikator yang mempengaruhi	Skala Likert 5

Motivasi kerja adalah dorongan baik dari dalam diri individu maupun dari faktor eksternal yang mendorong seseorang untuk bertindak, bekerja secara sungguh-sungguh, dan berupaya mencapai tujuan organisasi sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Motivasi kerja berperan penting dalam menciptakan semangat dan intensitas kerja yang diperlukan karyawan untuk memenuhi tanggung jawab dan tugasnya. Adinda, T. N., Firdaus, M. A., & Agung, S. (2023) ,	variabel motivasi kerja menurut Mangkunegara (2017), mendefinisikan ada enam indikator motivasi kerja yaitu: (1) Kerja Keras. (2) Orientasi Masa Depan. (3) Tingkat Cita-Cita yang Tinggi. (4) Orientasi Tugas. (5) Usaha Untuk Maju. (6) Ketekunan Bekerja.	
Kinerja Karyawan (Y) <i>Kinerja karyawan</i> adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai standar yang ditetapkan organisasi, mencerminkan efektivitas dan produktivitas individu dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Definisi ini mencakup penilaian terhadap pencapaian sasaran kerja yang mencerminkan kontribusi karyawan terhadap kinerja keseluruhan organisasi. Rasendriya, Vito & Norisanti (2025) ,	Kinerja Karyawan ● Kualitas kerja ● Kuantitas kerja ● Ketepatan Waktu ● Efektivitas ● Kemandirian Sumber: Robbins	Skala Likert 5

Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diteliti melalui pendekatan **Five Box Method**. Berdasarkan perolehan skor pada skala Likert, nilai tertinggi yang ditetapkan adalah 5 dan nilai terendah adalah 1. Untuk menentukan kategorisasi jawaban, digunakan perhitungan rentang (r) yaitu $5,00 - 1,00 = 4,00$. Mengacu pada kriteria lima kotak atau Five Box Method ($k=5$), maka diperoleh panjang kelas atau interval sebesar $P=r/k=4/5=0,8$. **Ferdinand (2014)**

Pedoman Kategori Rata-rata skor penilaian responden

Rata-rata skor	Kriteria
1,00 – 1,80	Sangat rendah/sangat buruk
1,81 – 2,60	Rendah/buruk
2,61 – 3,40	Cukup/sedang
3,41 – 4,20	Tinggi/baik
4,21 – 5,00	Sangat tinggi/sangat baik

Sumber : Ferdinand (2024)

Klasifikasi penelitian untuk tiap variabel dalam penelitian ini telah ditentukan dan hasil persepsi responden akan diinterpretasikan melalui tabel berikut :

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Upskilling
--	------	------	------	------	-------------------

Mean	4.30	4.30	4.10	4.32	17.0
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	18.00
Std. Deviation	0.870	0.882	0.870	0.803	2.978
Variance	0.758	0.778	0.758	0.644	8.868
Range	4	4	4	4	16
Minimum	1	1	1	1	4
Maximum	5	5	5	5	20

Berdasarkan hasil pengisian kuesioner, indikator variabel **upskilling** dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada **X1.4 sebesar 4,32** yang termasuk kategori **sangat tinggi/sangat baik**, menunjukkan bahwa responden menilai upaya peningkatan keterampilan yang diberikan organisasi sudah sangat baik dan bermanfaat dalam mendukung pekerjaan. Indikator **X1.1** dan **X1.2** juga memiliki nilai tinggi yaitu **4,30**, yang menandakan persepsi responden sangat positif terhadap pengembangan kompetensi yang diberikan. Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada **X1.3 sebesar 4,10** dengan kategori **tinggi/baik**, yang menunjukkan bahwa aspek upskilling tersebut sudah baik namun masih dapat ditingkatkan. Secara keseluruhan, variabel upskilling berada pada kategori **tinggi hingga sangat tinggi**, sehingga dapat disimpulkan bahwa peningkatan keterampilan karyawan telah berjalan dengan baik.

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Lingkungan Kerja
Mean	3.92	3.95	3.88	3.98	15.73
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	16.00
Std. Deviation	0.939	0.936	0.946	0.864	23.061
Variance	0.882	0.876	0.895	0.747	9.371
Range	4	4	4	4	15
Minimum	1	1	1	1	5
Maximum	5	5	5	5	20

Berdasarkan hasil kuesioner, variabel **lingkungan kerja (X2)** memiliki nilai rata-rata indikator **X2.1 = 3,92**, **X2.2 = 3,95**, **X2.3 = 3,88**, dan **X2.4 = 3,98**, yang seluruhnya berada pada kategori **tinggi/baik**. Nilai tertinggi terdapat pada **X2.4 (3,98)**, sedangkan nilai terendah pada **X2.3 (3,88)**, namun tetap menunjukkan penilaian positif dari responden. Secara keseluruhan, rata-rata variabel lingkungan kerja sebesar **15,73** menandakan bahwa lingkungan kerja sudah baik dan mendukung pelaksanaan pekerjaan karyawan.

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	Team Work
Mean	4.05	3.86	3.84	4.08	15.83
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	16.00
Std. Deviation	0.892	0.943	0.972	0.884	3.019
Variance	0.795	0.889	0.944	0.781	9.112
Range	4	4	4	4	16
Minimum	1	1	1	1	4
Maximum	5	5	5	5	20

Berdasarkan hasil kuesioner, variabel **team work (X3)** memiliki nilai rata-rata indikator **X3.1 = 4,05**, **X3.2 = 3,86**, **X3.3 = 3,84**, dan **X3.4 = 4,08**, yang seluruhnya berada pada kategori **tinggi/baik**. Nilai tertinggi terdapat pada **X3.4 (4,08)**, sedangkan nilai terendah pada **X3.3 (3,84)**, namun tetap menunjukkan penilaian positif dari responden. Secara keseluruhan, rata-rata variabel team work sebesar **15,83** menandakan bahwa kerja sama tim sudah baik dan mampu mendukung pelaksanaan pekerjaan karyawan.

	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	Kepemimpinan
--	------	------	------	------	--------------

Mean	3.87	3.98	4.07	3.96	15.88
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	16.00
Std. Deviation	0.960	0.985	0.946	0.931	3.267
Variance	0.922	0.969	0.894	0.867	10.672
Range	4	4	4	4	15
Minimum	1	1	1	1	5
Maximum	5	5	5	5	20

Berdasarkan hasil kuesioner, variabel **kepemimpinan (X4)** memiliki nilai rata-rata indikator **X4.1 = 3,87**, **X4.2 = 3,98**, **X4.3 = 4,07**, dan **X4.4 = 3,96**, yang seluruhnya berada pada kategori **tinggi/baik**. Nilai tertinggi terdapat pada **X4.3 (4,07)**, sedangkan nilai terendah pada **X4.1 (3,87)**, namun tetap menunjukkan penilaian positif dari responden terhadap kepemimpinan. Secara keseluruhan, rata-rata variabel kepemimpinan sebesar **15,88** menandakan bahwa gaya kepemimpinan sudah baik dan mampu mendukung pelaksanaan pekerjaan karyawan.

	X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	Motivasi Kerja
Mean	4.19	4.24	4.11	4.04	16.58
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	16.00
Std. Deviation	0.813	0.955	0.909	0.864	3.039
Variance	0.661	0.912	0.826	0.746	9.236
Range	4	4	4	4	15
Minimum	1	1	1	1	5
Maximum	5	5	5	5	20

Berdasarkan tabel variabel **Motivasi Kerja**, diperoleh nilai rata-rata sebesar **4,14 (total skor 16,58)** yang termasuk kategori **tinggi hingga sangat tinggi**. Indikator dengan nilai tertinggi adalah **X5.2 (mean = 4,24)** yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki dorongan kerja yang sangat baik dalam melaksanakan tugasnya. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah **X5.4 (mean = 4,04)**, namun masih berada pada kategori **tinggi**, sehingga tetap menunjukkan persepsi positif dari responden. Secara keseluruhan, motivasi kerja karyawan dapat dinilai **baik** dan mampu mendukung pelaksanaan pekerjaan secara optimal.

	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Kinerja Karyawan
Mean	4.14	4.23	4.19	4.17	16.73
Median	4.00	4.00	4.00	4.00	17.00
Std. Deviation	0.817	0.874	0.918	0.877	3.061
Variance	0.667	0.765	0.842	0.769	9.371
Range	4	4	4	4	15
Minimum	1	1	1	1	5
Maximum	5	5	5	5	20

Berdasarkan tabel variabel **Kinerja Karyawan (Y)**, diperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar **16,73** atau rata-rata per indikator sekitar **4,18**, yang berada pada kategori **tinggi/baik**. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada **Y1.2 (mean = 4,23)**, menunjukkan bahwa aspek kinerja tersebut telah dilaksanakan dengan sangat baik oleh karyawan. Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata terendah terdapat pada **Y1.1 (mean = 4,14)**, namun tetap berada pada kategori tinggi sehingga masih menunjukkan penilaian positif dari responden. Secara keseluruhan, kinerja karyawan dapat dinilai **baik**, karena seluruh indikator memiliki nilai rata-rata di atas 4.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu melaksanakan pekerjaan secara optimal dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

3.5 Teknis Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini digunakan untuk mengolah dan menganalisis data yang diperoleh dari kuesioner guna menjawab rumusan masalah serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Analisis data dilakukan secara kuantitatif dengan bantuan program IBM SPSS, melalui beberapa tahapan pengujian yang meliputi uji kualitas data, uji asumsi klasik, analisis regresi, uji kelayakan model, uji hipotesis, dan uji mediasi. Penggunaan teknik analisis ini bertujuan untuk memperoleh hasil penelitian yang objektif, valid, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Sekaran & Bougie, 2020).

3.6 Uji Kualitas Data

3.6.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi Pearson Product Moment, yaitu dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel. Instrumen dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari r tabel pada tingkat signifikansi 0,05 (Ghozali, 2021). Uji validitas penting dilakukan agar setiap indikator yang digunakan benar-benar merepresentasikan konstruk variabel penelitian (Hair et al., 2019).

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur konsistensi jawaban responden terhadap instrumen penelitian. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan nilai Cronbach's Alpha. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,70$ (Sekaran & Bougie, 2020). Instrumen yang reliabel menunjukkan bahwa alat ukur dapat digunakan secara konsisten pada pengukuran yang berulang.

3.7 Uji Regresi

3.7.1 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi asumsi dasar regresi linear, sehingga hasil analisis dapat diinterpretasikan secara valid (Ghozali, 2021). Terdiri dari Uji Normalitas, Uji multikolinearitas, dan Uji Heterokedastisitas.

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data residual berdistribusi normal. Pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Data dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 (Ghozali, 2021).

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi yang tinggi antar variabel independen. Model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai Tolerance $> 0,10$ dan Variance Inflation Factor (VIF) < 10 (Hair et al., 2021).

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varians residual dalam model regresi. Pengujian heterokedastisitas dilakukan dengan metode Glejser. Model regresi dinyatakan bebas dari heterokedastisitas apabila nilai signifikansi masing-masing variabel independen lebih besar dari 0,05 (Ghozali, 2021).

3.8 Uji goodness of fit model

3.8.1 Uji f dan r

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Model regresi

dinyatakan layak apabila nilai signifikansi Uji F lebih kecil dari 0,05 (Ghozali, 2021). Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai Adjusted R Square digunakan karena mempertimbangkan jumlah variabel independen dalam model. Semakin besar nilai Adjusted R Square, maka semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen (Sekaran & Bougie, 2020).

3.8.2 Uji Hipotesis Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 dan arah koefisien regresi sesuai dengan hipotesis yang diajukan (Ghozali, 2021). Uji ini penting untuk melihat kontribusi masing-masing variabel dalam model regresi. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 dan arah koefisien regresi sesuai dengan hipotesis yang diajukan, karena kondisi tersebut menunjukkan bahwa variabel independen memiliki pengaruh nyata dan konsisten terhadap variabel dependen setelah mempertimbangkan variabel lain dalam model regresi.