

Pengaruh Pelatihan, Pengembangan SDM, dan Budaya Organisasi terhadap Kompetensi Gen Z

Bima Prawira Widodo¹⁾, Guruh Taufan Hariyadi²⁾, Mila Sartika³⁾ Tito Aditya Perdana⁴⁾

^{1,2,3,4} Universitas Dian Nuswantoro

email: bimaprawira03@gmail.com¹

email: guruh.taufan@dsn.dinus.ac.id²

email: mila.sartika@dsn.dinus.ac.id³

email: titoadityap92@dsn.dinus.ac.id⁴

This study aims to examine the influence of training, human resource development, and organizational culture on enhancing the competencies of Generation Z employees at Bimbi Toys and Accessories. While training and HR development are considered essential to strengthening competencies, organizations often face challenges in tailoring programs to the adaptive and innovative characteristics of Generation Z. The research employs a quantitative descriptive-analytical approach with a sample of 100 respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using SmartPLS 3.0 software to evaluate the relationships among variables. The findings reveal that the three exogenous variables Training, HR Development, and Organizational Culture are valid and reliable constructs of measurement and have a positive and significant effect on the competencies of Generation Z employees. These results highlight the importance of integrating organizational culture with training and HR development programs to foster adaptive and innovative employee competencies, particularly in addressing the distinct characteristics of Generation Z in the workplace.

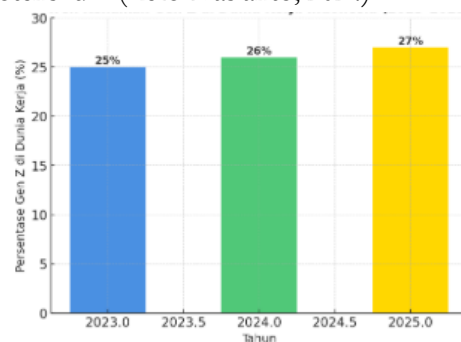
Keywords: Training, Human Resource Development, Organizational Culture, Competence, Generation Z

A. Latar Belakang Teoritis

Era digitalisasi industri 4.0 yang dicirikan oleh percepatan inovasi teknologi serta transformasi digital, dinamika dan kerumitan tantangan di ranah ketenagakerjaan semakin meningkat dan terus berevolusi. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk menciptakan produk atau layanan berkualitas, tetapi juga harus mampu membentuk tim kerja yang adaptif, inovatif, dan memiliki kompetensi tinggi dalam menghadapi perubahan (Safitri, 2022). Kapabilitas karyawan merupakan komponen krusial dalam menjamin kelangsungan operasional serta keunggulan kompetitif organisasi, khususnya dalam menghadapi tekanan globalisasi dan intensifikasi persaingan pasar (Sulistiyanto et al., 2021). Indikatornya adalah keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, karakteristik kepribadian, motivasi, kemampuan intelektual dan budaya organisasi (Mulyasari et al., 2020).

Pada ranah manajemen sumber daya manusia, tantangan signifikan sebagaimana dihadapi adalah merumuskan pendekatan dalam mengatur tenaga kerja generasi terkini, khususnya Generasi Z (Gen Z) (Arif et al., 2021). Generasi ini diidentifikasi sebagai kelompok *digital native* yang bertumbuh di

lingkungan dengan intensitas tinggi paparan teknologi informasi. Mereka memiliki karakteristik khas berupa percepatan dalam menyerap pengetahuan, kecenderungan terhadap mekanisme kerja yang adaptif, serta kebutuhan besar terhadap pengembangan potensi diri (Reformasianto, 2024).



Gambar 1. Tren Kenaikan Gen Z I Dunia Kerja Indonesia

Bimbi Toys and Accessories, yang bergerak di bidang penjualan mainan dan aksesoris anak, menjadi salah satu perusahaan yang mempekerjakan mayoritas karyawan dari kalangan Gen Z. Meskipun memiliki potensi yang besar, perusahaan menghadapi tantangan dalam meningkatkan kompetensi karyawan Gen Z agar mampu memenuhi target dan standar kerja perusahaan. Hasil

observasi internal menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara ekspektasi perusahaan terhadap kinerja dan kemampuan aktual yang dimiliki karyawan Gen Z, khususnya dalam hal kedisiplinan, tanggung jawab, dan kemampuan kerja sama tim.

Pertama, terkait pelatihan. Perusahaan telah menyelenggarakan beberapa bentuk pelatihan seperti pelatihan kasir, *customer service*, dan orientasi produk. Namun pelatihan masih dilakukan secara sporadis dan belum terstruktur dalam bentuk SOP yang jelas. Contohnya, seorang kasir diharapkan mampu menghitung uang secara cepat dan teliti, tetapi dalam praktiknya masih banyak yang kurang terampil sehingga menyebabkan antrean panjang di kasir. Pelatihan yang diberikan sering kali lebih bersifat umum dan belum disesuaikan dengan kebutuhan spesifik tiap jabatan. Selain itu, tidak ada evaluasi berkelanjutan untuk menilai efektivitas pelatihan yang sudah dilaksanakan.

Kedua, pada aspek pengembangan SDM. Program pengembangan karier dan kapasitas masih sangat terbatas. Kegiatan seperti *coaching*, *mentoring*, atau rotasi kerja belum terstruktur dengan baik. Beberapa karyawan menyampaikan bahwa setelah pelatihan awal, jarang ada tindak lanjut yang mendukung peningkatan keterampilan mereka. Misalnya, staf marketing yang sudah mengikuti pelatihan promosi digital tidak dibekali dengan update tren terbaru, sehingga strategi pemasaran yang digunakan kurang optimal. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara kebutuhan Gen Z yang haus akan pengembangan diri dengan dukungan nyata yang diberikan perusahaan.

Ketiga, terkait budaya organisasi. Perusahaan telah berusaha membangun budaya positif, misalnya melalui kegiatan *outing* ke Bromo dan beberapa aktivitas kebersamaan. Namun dalam praktik sehari-hari, budaya organisasi masih terkesan formal, kurang fleksibel, dan belum mencerminkan nilai inklusif maupun kolaboratif yang dibutuhkan oleh Gen Z. Karyawan masih mengeluhkan komunikasi yang cenderung top-down dan kurang terbuka. Akibatnya, motivasi kerja serta kedisiplinan sebagian karyawan menurun. Budaya kerja yang demikian justru memperlebar kesenjangan antara ekspektasi

perusahaan terhadap kompetensi karyawan dengan kondisi di lapangan.

Salah satu strategi yang dapat diadopsi oleh organisasi untuk mengurangi kesenjangan tersebut adalah melalui program pembelajaran yang sistematis. Serangkaian kegiatan ini dirancang secara terencana untuk memperluas wawasan, mengoptimalkan kapabilitas profesional, serta membentuk perilaku kerja pegawai agar mampu menjalankan tanggung jawab dan fungsi pekerjaan secara efektif serta produktif (Suciati & Deswarta, 2024). Program pelatihan yang relevan dan berkualitas diyakini mampu meningkatkan kompetensi teknis maupun non-teknis yang dibutuhkan dalam dunia kerja, terutama bagi Gen Z yang sangat responsif terhadap metode pembelajaran yang inovatif dan interaktif (Hasanuddin et al., 2024). Indikator pelatihan yakni: tujuan pelatihan, materi, metode yang digunakan, kualifikasi peserta dan kualifikasi pelatih (Willson & Hikmah, 2020).

Penelaahan yang dilaksanakan oleh Normi (2021) dan Handojo et al (2022) menunjukkan bahwa inisiatif pelatihan berkontribusi terhadap peningkatan kapabilitas pegawai, karena program tersebut membekali peserta dengan keterampilan dan pengetahuan yang esensial untuk memaksimalkan kinerja dalam konteks profesional. Melalui pelatihan yang sesuai, pegawai mampu mengasah kapabilitas yang selaras dengan tuntutan jabatan, sehingga berkontribusi pada peningkatan produktivitas serta mutu hasil kerja. Sedangkan Putri et al (2022) serta Mouchlizar dan Simon (2021) diuraikan bahwa pelatihan tidak senantiasa memberikan dampak terhadap kapabilitas karyawan apabila substansi pelatihan tidak selaras dengan tuntutan jabatan atau apabila pekerja tidak mampu mengimplementasikan kecakapan yang diperoleh dalam konteks kerja sehari-hari. Lebih lanjut, ketiadaan dukungan serta pengawasan berkelanjutan dapat menyebabkan pelatihan tersebut tidak menimbulkan transformasi yang berarti terhadap tingkat kompetensi pegawai.

Di samping penyelenggaraan pelatihan, penguatan kapasitas sumber daya manusia turut menjadi elemen krusial dalam memajukan kompetensi personel perusahaan. Pengembangan SDM tidak hanya bersifat jangka pendek seperti pelatihan, tetapi lebih

kepada proses berkelanjutan yang mencakup pembinaan karier, mentoring, rotasi kerja, hingga pendidikan lanjutan (Zaky, 2020). Gen Z sangat menghargai peluang pengembangan diri dalam jangka panjang, sehingga strategi ini dinilai relevan dan potensial untuk meningkatkan loyalitas serta kapabilitas mereka di lingkungan kerja (Suryani et al., 2023). Indikator pengembangan sumber daya manusia yakni motivasi, kepribadian dan keterampilan (Yosepa et al., 2020).

Riset yang disusun oleh Rizqi dan Madura (2024) peningkatan kapasitas sumber daya manusia memberikan implikasi terhadap kecakapan pegawai, lantaran membuka peluang untuk memperdalam keahlian, wawasan, serta kapabilitas yang selaras dengan peran kerja mereka. Melalui pengembangan yang terarah, individu dapat mengoptimalkan kinerja serta kemampuan beradaptasi terhadap dinamika tuntutan pekerjaan yang senantiasa mengalami transformasi. Sedangkan penelitian Mouchlizar dan Simon (2021) transformasi sumber daya manusia tidak memberikan dampak yang bermakna terhadap kapabilitas karyawan apabila inisiatif yang dijalankan tidak sejalan dengan kebutuhan maupun kompetensi individu yang bersangkutan. Selain itu, minimnya dorongan atau keterlibatan pimpinan juga dapat melemahkan efektivitas upaya pengembangan SDM dalam mengoptimalkan kompetensi tenaga kerja.

Selain itu, kultur organisasi memiliki posisi esensial dalam mengarahkan pola tindakan serta moral kerja para pegawai. Kultur tersebut merepresentasikan prinsip, kaidah, dan praktik yang dominan di ranah pekerjaan (Asri & Khair, 2022). Budaya yang suportif, inklusif, dan kolaboratif akan mendorong Gen Z untuk lebih terlibat, merasa dihargai, dan termotivasi dalam meningkatkan kompetensinya. Lingkungan kerja yang positif juga membantu mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan kepuasan kerja (Gilang Pratama, 2020). Indikator budaya organisasi meliputi: inovasi dan pengambil resiko, memperhatikan detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, keagresifan dan stabilitas (Triyanti et al., 2021).

Riset yang dilakukan Normi (2021) dan (Sarumaha, 2022) budaya organisasi

memberikan pengaruh terhadap kapabilitas pegawai karena mampu membentuk suasana kerja yang kondusif bagi perluasan wawasan serta keterampilan. Budaya yang konstruktif akan merangsang individu untuk menyesuaikan diri, mengoptimalkan performa, serta menumbuhkan dorongan intrinsik untuk senantiasa memperkaya pengetahuan dan mengasah kemampuan secara berkelanjutan. Sedangkan penelitian Chairani (2021) Kebudayaan organisasi berpotensi tidak memberikan dampak signifikan terhadap kapabilitas pegawai apabila terdapat faktor lain, seperti program pelatihan secara sengaja berkaitan melalui penguatan pengetahuan serta keahlian maupun kompetensi. Di samping itu, apabila kultur organisasi tidak memfasilitasi proses pembelajaran maupun pengembangan diri, pegawai cenderung kurang termotivasi untuk meningkatkan kapasitas kompetensinya, meskipun kultur tersebut tampak dominan di lingkungan perusahaan.

Ketiga variabel tersebut yaitu pelatihan, pengembangan SDM, dan budaya organisasi diyakini memiliki keterkaitan erat dalam memengaruhi kompetensi karyawan Gen Z. Pelatihan menyediakan keterampilan praktis, pengembangan SDM membuka peluang pertumbuhan, sedangkan budaya organisasi membentuk perilaku kerja. Ketiganya saling mendukung dalam menciptakan karyawan yang kompeten, berdaya saing, dan mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja modern. Melalui perpaduan ketiga aspek tersebut, entitas usaha mampu membentuk kelompok kerja yang kohesif serta memiliki performa yang unggul.

Namun, berdasarkan hasil wawancara awal dengan beberapa karyawan di Bimbi Toys and Accessories, ditemukan bahwa pelatihan masih dilakukan secara sporadis dan belum disesuaikan dengan kebutuhan Gen Z. Selain itu, belum terdapat program pengembangan SDM yang terstruktur dan budaya organisasi yang diterapkan masih terkesan formal dan kurang fleksibel. Hal ini menjadi perhatian penting, karena dapat berdampak langsung pada rendahnya kompetensi dan motivasi kerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab beberapa pertanyaan penting terkait peningkatan kompetensi karyawan Generasi Z di Bimbi Toys and Accessories, yaitu

apakah pelatihan yang diberikan berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi karyawan Gen Z, apakah pengembangan sumber daya manusia turut memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kemampuan kerja mereka, serta apakah budaya organisasi yang diterapkan di perusahaan memiliki peran dalam membentuk dan memperkuat kompetensi karyawan Gen Z. Ketiga aspek tersebut dianalisis secara mendalam untuk mengetahui sejauh mana pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan kinerja karyawan di era kerja modern yang semakin dinamis.

Riset ini bertumpu pada *Human Capital Theory* yang mana diperkenalkan oleh Becker (1964), dimana mengemukakan bahwasanya penanaman modal dalam peningkatan keahlian dan pembelajaran tenaga kerja menguatkan secara memiliki pengaruh yang nyata terhadap pertumbuhan produktivitas perorangan sekaligus performa korporasi. Teori tersebut menegaskan bahwa individu dengan kompetensi tinggi dan wawasan yang mendalam merupakan aset strategis bagi suatu organisasi (Irawan et al., 2024). Dalam Gen Z, yang cenderung membutuhkan pembelajaran terus-menerus dan kesempatan untuk berkembang, teori ini relevan untuk menunjukkan bagaimana program pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kompetensi mereka, sekaligus menanggapi tantangan dan perubahan di dunia kerja yang semakin dinamis

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi Gen Z

Pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku karyawan agar sesuai dengan kebutuhan pekerjaan (Willson & Hikmah, 2020). Penelitian Normi (2021) dan (Handojo et al., 2022) menunjukkan bahwa pelatihan berkontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan kemampuan kerja karyawan. Generasi Z, sebagai *digital native*, cenderung responsif terhadap metode pelatihan yang inovatif dan interaktif (Hasanuddin et al., 2024). Dengan demikian, pelatihan yang tepat diyakini mampu meningkatkan kompetensi Gen Z.

H1: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan Gen Z.

Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kompetensi Gen Z

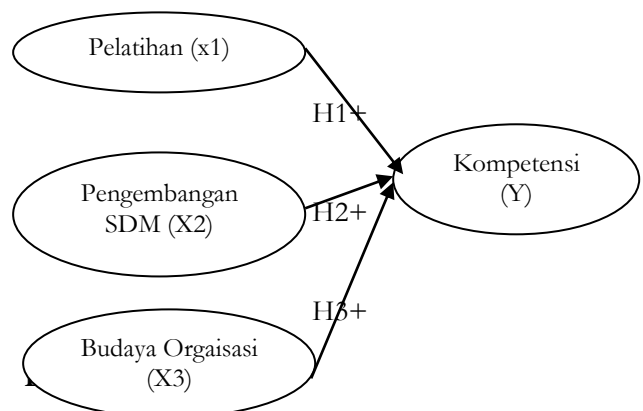
Pengembangan SDM mencakup kegiatan jangka panjang seperti pembinaan karier, rotasi kerja, *mentoring*, dan pendidikan lanjutan (Zaky, 2020). Penelitian Rizqi dan Madura (2024) menemukan bahwa program pengembangan SDM dapat memperdalam keahlian dan meningkatkan kinerja karyawan. Gen Z sangat menghargai peluang pengembangan diri berkelanjutan, sehingga hal ini berimplikasi pada peningkatan kompetensi dan loyalitas (Suryani et al., 2023)

H2: Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan Gen Z.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kompetensi Gen Z

Budaya organisasi merupakan nilai, norma, dan keyakinan yang membentuk perilaku kerja dalam organisasi (Asri & Khair, 2022). Penelitian Sarumaha (2022) membuktikan bahwa budaya organisasi yang inklusif dan kolaboratif dapat meningkatkan kompetensi serta keterlibatan karyawan. Gen Z lebih termotivasi dalam lingkungan kerja yang fleksibel, terbuka, dan mendukung inovasi (Pratama & Lestari, 2020).

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan Gen Z.



Gambar 2. Kerangka Konseptual

Riset ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan, pengembangan sumber

daya manusia, dan budaya organisasi dalam mendorong kompetensi karyawan Generasi Z pada Bimbi Toys and Accessories.

Ruang lingkup/objek penelitian (populasi) adalah seluruh tenaga kerja di Bimbi Toys and Accessories yang berjumlah 110 orang. Namun, penelitian ini hanya difokuskan pada karyawan yang termasuk dalam Generasi Z (sampel) sesuai dengan kriteria *purposive sampling*, yaitu karyawan yang lahir antara tahun 1997–2012, masih aktif bekerja di Bimbi Toys and Accessories pada saat penelitian dilakukan, serta bersedia menjadi responden dan mengisi instrumen penelitian dengan lengkap. Dari keseluruhan populasi tersebut, terdapat 100 orang karyawan Gen Z yang memenuhi kriteria dan dijadikan sebagai sampel penelitian.

Tabel 1. Deskripsi Responden Penelitian Berdasarkan Jabatan di Bimbi Toys and Accessories

Jabatan	Jumlah Responden
<i>Customer Service</i>	10
Kasir	12
Marketing	12
<i>Online Shop</i>	10
<i>Sales</i> Assistant/Pramuniaga	20
Staf Gudang	8
Staf HR/Training	10
<i>Stock Keeper/ Staf</i> Gudang	18
Total	100

Bahan dan alat utama penelitian berupa instrumen kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel, serta perangkat lunak SmartPLS 3.0 sebagai alat analisis (Ghozali, 2021).

Tempat penelitian dilaksanakan pada perusahaan Bimbi Toys and Accessories.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden serta wawancara pendukung dengan pihak manajemen perusahaan untuk memperkuat pemahaman mengenai kondisi aktual di lapangan.

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini mencakup:

1. Pelatihan, diukur melalui indikator tujuan pelatihan, materi, metode, kualifikasi peserta, dan kualifikasi pelatih.

2. Pengembangan SDM, diukur melalui indikator motivasi, kepribadian, dan keterampilan.
3. Budaya Organisasi, diukur melalui indikator inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi pada orang, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas.
4. Kompetensi Karyawan Gen Z, diukur melalui indikator pengetahuan, keterampilan, sikap kerja, dan kemampuan adaptasi.

Teknik analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* atau Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS 3.0. Analisis ini mencakup dua tahapan utama, yaitu (Kusumah (2023):

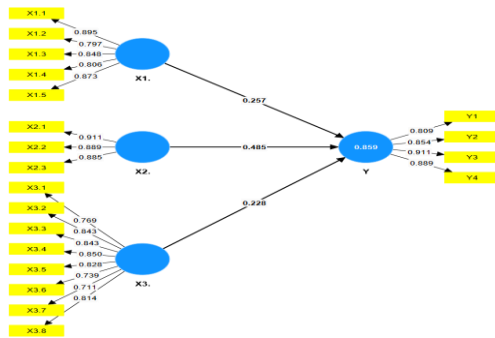
1. Model Pengukuran (Outer Model) untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen. Validitas diuji melalui *loading factor* ($\geq 0,70$) dan *Average Variance Extracted* ($AVE \geq 0,50$), sedangkan reliabilitas diuji melalui *Composite Reliability* ($CR \geq 0,70$).
2. Model Struktural (Inner Model) untuk mengevaluasi hubungan antar variabel laten dengan parameter R^2 (koefisien determinasi), Q^2 (relevansi prediktif), dan *Variance Inflation Factor* ($VIF \leq 5$) untuk mendeteksi multikolinearitas.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *bootstrapping*, sedangkan efek mediasi dianalisis menggunakan *Variance Accounted For* (VAF), dengan kategori: mediasi penuh ($VAF > 0,80$), mediasi parsial ($0,20 \leq VAF \leq 0,80$), dan tidak ada mediasi ($VAF < 0,20$).

Metode PLS-SEM dipilih karena mampu menganalisis model dengan jumlah sampel terbatas, distribusi data yang tidak normal, serta hubungan antar variabel yang kompleks.

C. Hasil Dan Pembahasan Analisis Outer Model

Analisis pada model pengukuran (*outer model*) dilakukan melalui pengujian keabsahan (validitas) dan konsistensi internal (reliabilitas) instrumen. Selanjutnya, disajikan temuan empiris yang berkaitan dengan hasil evaluasi *outer model* dalam penelitian ini:



Gambar 3. Outer Model

Uraian berikut menyajikan interpretasi hasil pengolahan *Outer Model* dalam bentuk deskriptif untuk setiap variabel. Pemaparan ini meliputi kesahihan konvergen (diidentifikasi melalui *loading factor*) serta konsistensi konstruk (ditinjau berdasarkan *Average Variance Extracted* atau AVE dan *Composite Reliability*):

Variabel Variabel Pelatihan (X1)

Konstruk Pelatihan dievaluasi melalui lima indikator, yaitu X1.1 hingga X1.5. Seluruh penanda menampilkan nilai faktor muatan di atas 0,70, berkisar antara 0,797 hingga 0,895, yang mengindikasikan kontribusi signifikan tiap item dalam merepresentasikan konstruk Pelatihan secara konvergen. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) tercatat sebesar 0,703, melampaui ambang batas minimal 0,50, sehingga lebih dari separuh variasi indikator dapat dijelaskan oleh konstruk ini. Dengan demikian, konstruk Pelatihan memenuhi kriteria validitas konvergen yang memadai. Lebih lanjut, *Composite Reliability* (meskipun tidak dipaparkan secara eksplisit dalam visualisasi, diasumsikan memenuhi standar) diperkirakan berada di atas 0,7, menandakan konsistensi internal konstruk yang dapat diterima.

Variabel Pengembangan SDM (X2)

Konstruk Pengembangan Sumber Daya Manusia dioperasionalkan melalui tiga penanda, yakni X2.1, X2.2, dan X2.3. Ketiga penanda menampilkan nilai faktor muatan yang sangat tinggi, masing-masing 0,911; 0,889; dan 0,885. Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh penanda memiliki keterikatan yang kokoh dan valid dalam merepresentasikan variabel Pengembangan SDM. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) tercatat sebesar 0,810, mencerminkan tingkat validitas konvergen

yang amat memuaskan. Dengan mempertimbangkan besarnya faktor muatan dan AVE, dapat disimpulkan bahwa konstruk ini memiliki kapasitas representasi yang unggul dalam menggambarkan dimensi Pengembangan SDM.

Variabel Budaya Organisasi (X3)

Konstruk Budaya Organisasi dioperasionalkan melalui delapan penanda (X3.1 hingga X3.8). Mayoritas penanda menampilkan nilai faktor muatan di atas 0,7, meskipun terdapat satu penanda (X3.6) dengan nilai 0,711 yang masih berada dalam batas penerimaan, sedangkan X3.5 menunjukkan nilai lebih rendah, yaitu 0,628. Kendati demikian, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) keseluruhan tercatat sebesar 0,601, mengindikasikan bahwa konstruk ini tetap memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian, penanda-penanda Budaya Organisasi dapat dianggap cukup representatif dalam mencerminkan konsep yang diukur dan relevan untuk dianalisis lebih lanjut.

Variabel Kompetensi Karyawan Gen Z (Y)

Konstruk Kompetensi Karyawan Generasi Z, yang berperan sebagai variabel endogen, diukur melalui empat penanda, yaitu Y1 hingga Y4. Seluruh penanda memperlihatkan nilai faktor muatan yang sangat tinggi, berkisar di atas 0,80 hingga 0,911, menandakan kontribusi yang substansial dalam membentuk konstruk tersebut. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0,759 mengindikasikan validitas konvergen yang sangat memuaskan, karena sekitar 76% variasi penanda dapat dijelaskan oleh konstruk ini. Dengan demikian, Kompetensi Karyawan Gen Z menunjukkan tingkat keandalan dan kesahihan yang unggul dalam kerangka model penelitian yang diterapkan.

Uji Validitas

Tabel 2. *Convergent Validity*

	Pelatihan	Pengembangan SDM	Budaya Organisasi	Kompetensi
X1.1	0.895			
X1.2	0.797			
X1.3	0.848			
X1.4	0.806			
X1.5	0.873			
X2.1		0.911		
X2.2		0.889		
X2.3		0.885		
X3.1			0.769	
X3.2			0.843	
X3.3			0.843	
X3.4			0.850	
X3.5			0.828	
X3.6			0.739	
X3.7			0.711	
X3.8			0.814	
Y1				0.809
Y2				0.854
Y3				0.911
Y4				0.889

Variabel Pelatihan (X1)

Analisis validitas konvergen terhadap variabel Pelatihan memperlihatkan bahwa seluruh indikator (X1.1 hingga X1.5) memiliki nilai faktor muatan di atas 0,70, yakni berturut-turut 0,895; 0,797; 0,848; 0,806; dan 0,873. Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap item menunjukkan kesesuaian konvergen yang memadai serta memberikan kontribusi yang substansial dalam mencerminkan konstruk Pelatihan. Rentang nilai tersebut merefleksikan keterkaitan yang kokoh antara setiap indikator dengan konstruk utama, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Pelatihan memiliki validitas konvergen yang memuaskan.

Variabel Pengembangan SDM (X2)

Konstruk Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dioperasionalkan melalui tiga indikator, yakni X2.1, X2.2, dan X2.3, dengan bobot faktor berturut-turut 0,911; 0,889; dan 0,885. Seluruh nilai ini secara substansial melampaui ambang batas minimal 0,70, yang menandakan bahwa ketiga indikator tersebut memiliki kapasitas representatif yang tinggi dalam mencerminkan konstruk Pengembangan SDM. Oleh karena itu, semua penanda ini memenuhi kriteria validitas konvergen dan dapat dipercaya sebagai instrumen analisis dalam kerangka penelitian.

Variabel Budaya Organisasi (X3)

Konstruk Budaya Organisasi dioperasionalkan melalui delapan penanda (X3.1 sampai X3.8), dengan nilai bobot faktor *loading* berkisar antara 0,711 hingga 0,850. Seluruh indikator berada di atas ambang batas minimal 0,70, yang menandakan terpenuhinya validitas konvergen. Variasi nilai *loading* menunjukkan perbedaan derajat keterikatan masing-masing item terhadap konstruk, namun secara keseluruhan, semua penanda dianggap cukup representatif serta relevan dalam merepresentasikan dimensi Budaya Organisasi.

Variabel Kompetensi (Y)

Dimensi Kompetensi diartikulasikan melalui empat penanda (Y1 hingga Y4), dengan bobot faktor masing-masing 0,809; 0,854; 0,911; dan 0,889. Semua nilai berada pada level tinggi, mencerminkan keterikatan yang erat dengan konstruk Kompetensi. Hasil ini menegaskan bahwa keempat indikator memiliki kapasitas representatif yang optimal serta valid dalam memetakan kapabilitas kompetensi karyawan Generasi Z di Bimbi Toys and Accessories.

Berdasarkan hasil analisis, seluruh variabel menampilkan nilai *loading factor* yang melampaui ambang minimal 0,7. Dengan demikian, instrumen pengukuran yang diterapkan dalam penelitian ini dapat dikategorikan sah dan layak, sehingga dapat diteruskan ke tahap penelaahan validitas konvergen. Langkah selanjutnya meliputi evaluasi nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk masing-masing konstruk.

Tabel 3. *Convergent Validity*

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Budaya Organisasi	0.642
Kompetensi	0.751
Pelatihan	0.713
Pengembangan SDM	0.802

Merujuk pada tabel, setiap variabel memperlihatkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yang melampaui ambang minimal 0,5. Temuan ini mengimplikasikan bahwa seluruh konstruk telah mencapai kriteria validitas konvergen, sekaligus

mencerminkan bahwa tingkat kesahihan data dalam penelitian ini tergolong memadai.

Tabel 4. *Discriminant Validity*

	Pelatihan	Pengembangan SDM	Budaya Organisasi	Kompetensi
X1.1	0.895	0.758	0.745	0.760
X1.2	0.797	0.608	0.650	0.615
X1.3	0.848	0.679	0.711	0.734
X1.4	0.806	0.765	0.691	0.743
X1.5	0.873	0.790	0.825	0.797
X2.1	0.754	0.911	0.784	0.799
X2.2	0.787	0.889	0.794	0.860
X2.3	0.760	0.885	0.760	0.761
X3.1	0.611	0.642	0.769	0.676
X3.2	0.713	0.744	0.843	0.742
X3.3	0.695	0.754	0.843	0.785
X3.4	0.812	0.792	0.850	0.771
X3.5	0.749	0.702	0.828	0.690
X3.6	0.663	0.580	0.739	0.624
X3.7	0.567	0.621	0.711	0.540
X3.8	0.688	0.722	0.814	0.714
Y1	0.703	0.735	0.715	0.809
Y2	0.752	0.813	0.798	0.854
Y3	0.795	0.814	0.742	0.911
Y4	0.757	0.764	0.761	0.889

Variabel Pelatihan (X1)

Evaluasi validitas konvergen pada konstruk Pelatihan memperlihatkan bahwa seluruh indikator (X1.1 sampai X1.5) mencatat koefisien *loading factor* di atas 0,70, dengan rentang 0,797 hingga 0,895. Temuan ini menandakan bahwa masing-masing indikator menyumbang kontribusi substansial dalam merepresentasikan konstruk Pelatihan. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Composite Reliability* (CR) konstruk ini melampaui ambang minimal yang ditetapkan (AVE > 0,50 dan CR > 0,70), sehingga dapat ditegaskan bahwa variabel Pelatihan memenuhi kriteria validitas konvergen serta reliabilitas internal yang memadai.

Variabel Pengembangan SDM (X2)

Konstruk Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dioperasionalkan melalui tiga indikator, yaitu X2.1, X2.2, dan X2.3, yang masing-masing menunjukkan koefisien muatan faktor sangat tinggi, yakni 0,911; 0,889; dan 0,885. Temuan ini menegaskan bahwa seluruh penanda memiliki

validitas substansial dalam merepresentasikan konstruk tersebut. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Composite Reliability* (CR) juga berada pada tingkat memadai, sehingga konstruk ini terbukti memenuhi kriteria validitas konvergen serta konsistensi internal yang handal. Pada evaluasi validitas diskriminan, masing-masing indikator Pengembangan SDM menampilkan muatan tertinggi pada konstruksya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya, yang mengafirmasi bahwa konstruk ini berdiri secara diskriminatif tanpa mengalami tumpang tindih dengan konstruk lain.

Variabel Budaya Organisasi (X3)

Dalam variabel Budaya Organisasi, analisis difokuskan pada delapan penanda, yakni X3.1 sampai X3.8. Meski beberapa penanda mendekati ambang minimal *loading factor* seperti X3.6 yang tercatat 0,711 sebagian besar berada pada rentang 0,739 hingga 0,850. Temuan ini menegaskan bahwa konstruk Budaya Organisasi tetap memenuhi kriteria *validitas konvergen*. Dengan estimasi *Average Variance Extracted* (AVE) yang melampaui 0,50 serta *Composite Reliability* (CR) di atas 0,70, konstruk ini dapat dikatakan andal dan konsisten secara internal. Hasil uji validitas diskriminan memperlihatkan bahwa muatan tertinggi setiap penanda tetap melekat pada konstruk Budaya Organisasi sendiri, menegaskan tidak terdapat kontaminasi antar konstruk dan bahwa penanda-penanda tersebut secara khusus relevan untuk menggambarkan konstruk yang dimaksud.

Variabel Kompetensi (Y)

Konstruk Kompetensi, sebagai variabel endogen, diartikulasikan melalui empat penanda (Y1 sampai Y4). Semua penanda memperlihatkan muatan faktor yang substansial, berkisar antara 0,809 hingga 0,911, yang mencerminkan kontribusi optimal tiap penanda dalam membangun konstruk Kompetensi. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Composite Reliability* (CR) yang tinggi menegaskan bahwa konstruk ini memiliki validitas konvergen serta konsistensi internal yang solid. Uji validitas diskriminan menunjukkan bahwa setiap penanda Kompetensi memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap konstruksya sendiri

dibandingkan konstruk lain, menandakan bahwa variabel ini berdiri secara eksklusif dan tidak mengalami interseksi dengan konstruk eksogen.

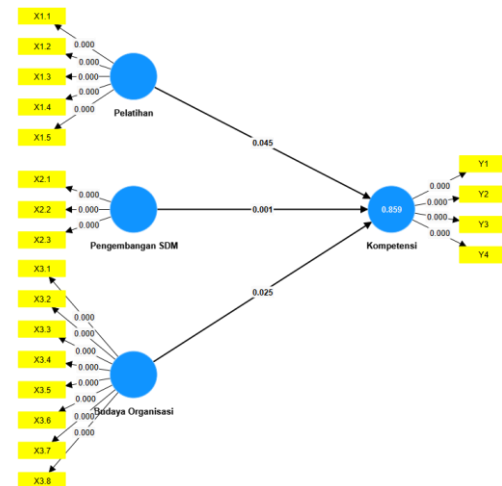
Merujuk pada tabel tersebut, terlihat bahwa setiap nilai *cross-loading* yang diasosiasikan dengan konstraknya masing-masing menunjukkan magnitudo yang lebih dominan dibandingkan konstruk lain. Oleh karena itu, seluruh konstruk atau variabel laten telah memenuhi kriteria validitas diskriminan secara memadai berdasarkan analisis *cross-loading*. Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator memiliki tingkat kesahihan yang robust dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, sehingga layak dimanfaatkan dalam kerangka model penelitian.

Tabel 5. Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho a)</i>	<i>Composite reliability (rho c)</i>
Budaya Organisasi	0.920	0.925	0.935
Kompetensi	0.888	0.891	0.923
Pelatihan	0.899	0.904	0.925
Pengembangan SDM	0.877	0.879	0.924

Merujuk pada data yang disajikan dalam tabel, terlihat bahwa seluruh nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* untuk setiap variabel penelitian melampaui ambang minimal 0,7. Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk telah mencapai kriteria reliabilitas yang ditetapkan, sehingga keseluruhan variabel menunjukkan konsistensi internal yang tinggi dan dapat diandalkan secara metodologis.

Analisis Inner Model



Gambar 4. Inner Model

Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi

Variabel Pelatihan (X1) mencatat koefisien jalur sebesar 0,045 terhadap Kompetensi. Arah hubungan menunjukkan kecenderungan positif, dengan nilai p tercatat 0,000 ($p < 0,05$), yang mengindikasikan bahwa pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi signifikan secara statistik. Dengan demikian, peningkatan intensitas maupun kualitas program pelatihan terbukti secara empiris memberikan peningkatan kompetensi yang signifikan pada karyawan Generasi Z di Bimbi Toys and Accessories.

Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kompetensi

Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2) memperlihatkan pengaruh positif yang amat signifikan terhadap Kompetensi, dengan koefisien jalur sebesar 0,485 dan p -value 0,001. Nilai p yang jauh berada di bawah ambang signifikansi 0,05 menunjukkan keterkaitan yang signifikan secara statistik. Oleh karena itu, dapat diinterpretasikan bahwa inisiatif pengembangan SDM memainkan peranan esensial dan memberikan dampak nyata dalam memperkuat kapabilitas karyawan Generasi Z.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kompetensi

Variabel Budaya Organisasi (X3) memperlihatkan hubungan positif yang signifikan terhadap Kompetensi, dengan koefisien jalur sebesar 0,228 dan p -value 0,025. Karena p -value berada di bawah

ambang kritis 0,05, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berkontribusi secara substansial dalam meningkatkan kapabilitas kompetensi karyawan Generasi Z. Temuan ini menegaskan bahwa ekosistem kerja yang dibangun atas landasan budaya organisasi yang kokoh dan suportif mampu mengakselerasi penguatan kapasitas profesional pegawai.

Tabel 6. Uji *R-Square*

	R-square	R-square adjusted
Kompetensi	0.859	0.855

Berdasarkan tabel yang disajikan, hasil uji *R-square* untuk variabel Kompetensi menunjukkan nilai sebesar 0,859, sedangkan *R-square adjusted* sebesar 0,855. Hal ini menunjukkan bahwa 85,9% variasi kompetensi Gen Z dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam penelitian ini, yaitu Pelatihan, Pengembangan SDM, dan Budaya Organisasi. Artinya, ketiga faktor tersebut memberikan kontribusi yang cukup besar dalam memengaruhi kompetensi Gen Z. Nilai *R-square adjusted* yang sedikit lebih rendah, yaitu 85,5%, memperhitungkan jumlah variabel bebas dan ukuran sampel, namun tetap menunjukkan bahwa model regresi ini cukup baik dan signifikan dalam menjelaskan variasi kompetensi. Dengan demikian, sekitar 14–15% variasi kompetensi Gen Z dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Kesimpulannya, model penelitian menunjukkan tingkat kecocokan yang tinggi antara variabel Pelatihan, Pengembangan SDM, dan Budaya Organisasi dengan kompetensi Gen Z.

Tabel 7. Uji *Path* (Uji Hipotesis)

Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
0.228	0.226	0.101	2.249	0.025	Berpengaruh positif signifikan
0.257	0.279	0.128	2.006	0.045	Berpengaruh positif signifikan
0.485	0.466	0.142	3.414	0.001	Berpengaruh positif signifikan

Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi

Berdasarkan hasil pengolahan data, variabel Pelatihan menunjukkan koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,228 dengan *T-statistics* 2,249 dan *p-value* 0,025. Karena *T-statistics* melebihi nilai kritis 1,96 dan *p-value* di bawah 0,05, dapat diinterpretasikan bahwa pelatihan memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan kapabilitas kompetensi karyawan Generasi Z. Temuan ini mengindikasikan bahwa program pelatihan yang disusun secara sistematis, terstruktur, dan relevan dengan kebutuhan peserta mampu mengoptimalkan pengembangan kompetensi individu, memperluas wawasan, serta memfasilitasi akuisisi keterampilan yang esensial untuk mendukung performa kerja generasi muda secara efektif.

Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kompetensi

Berdasarkan hasil pengolahan data, variabel Pengembangan SDM menunjukkan koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,257 dengan *T-statistics* 2,006 dan *p-value* 0,045. Karena *T-statistics* melebihi nilai kritis 1,96 dan *p-value* di bawah 0,05, dapat diinterpretasikan bahwa pengembangan SDM memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan kapabilitas kompetensi karyawan Generasi Z.

Temuan ini mengindikasikan bahwa upaya pengembangan SDM yang tepat, seperti pembinaan karier, coaching, dan pelatihan berkelanjutan, dapat memperkuat pengetahuan, keterampilan, serta sikap profesional karyawan sehingga mendukung pencapaian target organisasi secara efektif.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kompetensi

Berdasarkan hasil pengolahan data, variabel Budaya Organisasi menunjukkan koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,485 dengan *T-statistics* 3,414 dan *p-value* 0,001. Karena *T-statistics* melebihi nilai kritis 1,96 dan *p-value* di bawah 0,05, dapat diinterpretasikan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan kapabilitas kompetensi karyawan Generasi Z. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kondusif, inovatif, dan mendukung

kolaborasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas, tanggung jawab, serta pengembangan potensi individu secara optimal.

Secara agregat, ketiga variabel bebas, yakni Pelatihan, Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Budaya Organisasi, terbukti memberikan sumbangan yang signifikan secara statistik terhadap peningkatan kapabilitas karyawan Generasi Z di Bimbi Toys and Accessories. Hasil ini menegaskan urgensi alokasi sumber daya perusahaan pada ranah pengembangan individu maupun organisasi untuk beradaptasi dengan dinamika tenaga kerja kontemporer.

Pembahasan

Pengaruh Variabel Pelatihan (X1) terhadap Kompetensi Karyawan Gen Z (Y)

Variabel Pelatihan (X1) dalam studi ini dioperasionalkan melalui lima indikator yang telah terbukti memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai, dengan loading factor di atas 0,7, nilai AVE sebesar 0,703, serta *Composite Reliability* melampaui ambang 0,7. Temuan ini menegaskan bahwa seluruh indikator mampu menggambarkan konstruk Pelatihan secara substantif dan konsisten. Oleh karena itu, pelaksanaan program pelatihan berkualitas memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kompetensi karyawan Gen Z.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Normi (2021) yang menekankan bahwa pelatihan berkontribusi positif dan signifikan terhadap peningkatan kapabilitas pegawai, serta penelitian Handojo et al. (2022) yang menemukan bahwa pelatihan membekali keterampilan & pengetahuan esensial, meningkatkan produktivitas. Dukungan lain datang dari Hasanuddin et al. (2024) Gen Z responsif terhadap metode pelatihan inovatif & interaktif, sehingga meningkatkan kompetensi. Dengan demikian, secara empiris maupun teoritis, hipotesis mengenai pengaruh positif pelatihan terhadap kompetensi Gen Z terbukti didukung.

Pengaruh Variabel Pengembangan SDM (X2) terhadap Kompetensi Karyawan Gen Z (Y)

Konstruk Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2) memperlihatkan tingkat validitas dan koherensi yang sangat tinggi, tercermin dari indikator-indikator dengan bobot faktor melebihi 0,88 serta nilai AVE sebesar 0,810. Temuan ini menegaskan bahwa variabel Pengembangan SDM merupakan representasi yang solid dan akurat dalam menggambarkan dimensi pengembangan dalam organisasi. Mekanisme pengembangan SDM yang dirancang secara sistematis memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan kompetensi karyawan Gen Z, karena melibatkan berbagai tahapan strategis seperti manajemen jenjang karier, program pembelajaran berkelanjutan, serta penguatan kapasitas individu.

Hasil penelitian ini konsisten dengan Rizqi & Madura (2024) yang menegaskan pentingnya pengembangan SDM memperdalam keahlian, wawasan, serta meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian Suryani et al. (2023) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa Gen Z menghargai pengembangan diri berkelanjutan meningkatkan kompetensi & loyalitas. Selain itu, Zaky (2020) menegaskan bahwa pengembangan SDM (karier, *mentoring*, rotasi, pendidikan lanjutan) memperkuat kapabilitas pegawai. Oleh karena itu, hipotesis mengenai pengaruh positif pengembangan SDM terhadap kompetensi Gen Z dapat diterima.

Pengaruh Variabel Budaya Organisasi (X3) terhadap Kompetensi Karyawan Gen Z (Y)

Konstruk Budaya Organisasi menunjukkan indikator yang sah dengan rata-rata nilai *loading factor* melebihi 0,7 serta AVE sebesar 0,642. Walaupun terdapat variasi intensitas pada sejumlah indikator, secara keseluruhan Budaya Organisasi dapat dipercaya sebagai representasi yang relevan untuk menilai dimensi budaya dalam perusahaan. Lingkungan budaya organisasi yang selaras dan suportif mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung, mendorong motivasi pegawai, serta memengaruhi pola mereka dalam menyerap pengetahuan dan mengembangkan diri.

Penelitian ini sejalan dengan temuan Sarumaha (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi inklusif & kolaboratif meningkatkan kompetensi serta keterlibatan

karyawan. Penelitian Asri & Khair (2022) juga menemukan bahwa budaya organisasi menentukan pola perilaku kerja, memengaruhi kompetensi. Hal serupa diungkapkan oleh Pratama & Lestari (2020) yang menunjukkan Gen Z lebih termotivasi dalam lingkungan kerja fleksibel, terbuka, & inovatif meningkatkan kompetensi. Dengan demikian, hipotesis mengenai pengaruh positif budaya organisasi terhadap kompetensi Gen Z didukung secara empiris.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel eksogen, yaitu Pelatihan, Pengembangan SDM, dan Budaya Organisasi, secara signifikan berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan Generasi Z. Ketiga variabel ini terbukti valid dan reliabel sebagai konstruk pengukuran, serta memberikan kontribusi yang berarti dalam meningkatkan kapabilitas, pengetahuan, dan keterampilan individu. Dari ketiga variabel tersebut.

Berdasarkan hasil analisis, pengaruh ketiga variabel eksogen terhadap kompetensi karyawan Generasi Z dapat diprioritaskan berdasarkan kekuatan koefisien jalur dan signifikansinya. Variabel Budaya Organisasi (X3) merupakan yang paling kuat pengaruhnya, dengan koefisien jalur 0,485, T-statistics 3,414, dan p-value 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki dampak paling signifikan karena menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, inovatif, dan suportif, sehingga mempercepat pembelajaran, meningkatkan motivasi, serta mengoptimalkan pengembangan kompetensi karyawan secara menyeluruh.

Selanjutnya, Pengembangan SDM (X2) berada pada urutan kedua dengan koefisien jalur 0,257, T-statistics 2,006, dan p-value 0,045. Pengaruhnya relatif kuat karena secara langsung meningkatkan kemampuan individu melalui program pembinaan karier, coaching, pelatihan berkelanjutan, serta penguatan kapasitas pengetahuan dan keterampilan karyawan.

Terakhir, Pelatihan (X1) memiliki pengaruh yang positif tetapi lebih rendah dibanding dua variabel lainnya, dengan koefisien jalur 0,228, T-statistics 2,249, dan p-value 0,025. Meskipun pelatihan penting untuk meningkatkan kompetensi teknis dan

keterampilan spesifik, pengaruhnya cenderung lebih terbatas karena bersifat kegiatan langsung yang membutuhkan dukungan lingkungan organisasi dan pengembangan SDM agar dampaknya optimal

E. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan direkomendasikan untuk:

1. Mengimplementasikan program pelatihan yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z, dengan menghadirkan *trainer* eksternal atau ahli untuk meningkatkan kompetensi karyawan secara profesional. Misalnya, karyawan *Customer Service* dan Kasir dapat mengikuti pelatihan layanan pelanggan interaktif, komunikasi efektif, dan penanganan keluhan, *Marketing* dan Online Shop dilatih mengenai digital marketing, manajemen media sosial, dan strategi promosi *online*; *Sales Assistant*/Pramuniaga serta Staf Gudang memperoleh pelatihan manajemen stok, teknik penataan produk, dan prosedur keselamatan kerja; Staf HR/Training mengikuti pelatihan desain program pelatihan, *coaching*, dan *mentoring*; sementara *Stock Keeper*/Staf Gudang dilatih dalam pengelolaan inventaris dan penggunaan sistem manajemen gudang digital.
2. Memperkuat pengembangan sumber daya manusia melalui jalur karier yang jelas dan program mentoring oleh karyawan senior. Program ini memungkinkan karyawan untuk berkembang dari posisi *entry-level* menuju supervisor atau manajer, misalnya *Customer Service* menuju Supervisor Layanan Pelanggan, Kasir menuju Kepala Kasir, *Sales Assistant* menuju Supervisor Penjualan, dan *Marketing/Online Shop* menuju Manajer Pemasaran Digital. Program mentoring menekankan penguasaan SOP, strategi penjualan, dan tren produk terbaru sehingga karyawan mendapatkan panduan pengembangan profesional secara sistematis.
3. Membangun budaya organisasi yang adaptif, inklusif, dan inovatif menjadi langkah penting untuk meningkatkan

motivasi dan kinerja karyawan Gen Z. Perusahaan dapat menciptakan ruang kerja kolaboratif, mengadakan sesi *brainstorming* rutin untuk ide promosi produk baru, serta memberikan apresiasi bagi karyawan yang berhasil meningkatkan penjualan atau pelayanan. Lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, kreativitas, dan fleksibilitas ini mampu mendorong setiap posisi, dari gudang hingga marketing, untuk berkembang secara optimal dan berkontribusi maksimal terhadap pencapaian target organisasi.

F. Referensi

- Arif, M., Rosni, R., Rona Islami, Z., & Rahmadi, M. T. (2021). The Analysis Of The Impact Of Working-Age Population On Indonesian Labour. *JURNAL GEOGRAFI*, 13(1), 97–108. <https://doi.org/10.24114/jg.v13i1.21145>
- Asri, A., & Khair, A. U. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *YUME: Journal of Management*, 5(3), 777–788. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.346>
- Chairani, Z. A. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1), 48–56.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26* (10th ed.). Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handojo, B., Astriawati, N., Wibowo, W., Sartini, S., & V R Ingesti, P. S. (2022). Pengaruh Pelatihan Ism Code Dan Motivasi Belajar Taruna Terhadap Kompetensi Taruna Stimaryo. *Jurnal Sains Dan Teknologi Maritim*, 23(1), 65. <https://doi.org/10.33556/jstm.v23i1.322>
- Hasanuddin, M., Randi Rian Putra, Hasan Siregar, M. N., Supiyandi, & Khodijah, S. (2024). Pelatihan Aplikasi Program Paket Niaga dan Internet Dalam Pengembangan Kompetensi Gen Z. *Jurnal Hasil Pengabdian Masyarakat (JURIBMAS)*, 3(1), 291–295. <https://doi.org/10.62712/juribmas.v3i1.248>
- Irawan, Idayati, F., Praskadinata, H. Y. C., Dina, F., & Abdurrohman. (2024). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Berkelanjutan*. Eureka Media Aksara.
- Kusumah, E. P. (2023). *Metode Penelitian Bisnis: Analisis Data Melalui SPSS dan Smart PLS*. Deepublish Digital.
- Mouchlizar, M., & Simon, J. (2021). Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kompetensi Dikantor Pengawasan Dan Pelayanan Beadon Cukai Tipe Madya Pabean B Medan. *Publik Reform*, 8(2), 22–35. <https://doi.org/10.46576/jpr.v8i2.1659>
- Mulyasari, A. E., Rismansyah, R., & Usman, B. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hijau Lestari Raya Fibreboard Pematang Palas. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 17(3), 205. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v17i3.4847>
- Normi, S. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi Dan Tipe Kepemimpinan Terhadap Kompetensi Sdm Pada Perusahaan Jasa Konstruksi Di Sumatera Utara. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 8(1), 29. <https://doi.org/10.30998/jabe.v8i1.10576>
- Pratama, G. (2020). Analisis Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Angkatan Kerja Generasi Z. *Jurnal Ekonomi: Journal of Economic*, 11(2). <https://doi.org/10.47007/jeko.v11i2.3503>
- Putri, S. A. N., Hidayat, W., & Jumpakita Pinem, R. (2022). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Pabrik PT Indonesia Steel Tube Works Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 11(3), 483–491. <https://doi.org/10.14710/jiab.2022.35339>
- Reformasianto, V. L. (2024). Leadership Challenges in Managing Generation Z : An Indonesian Work Culture Perspective Tantangan Kepemimpinan Dalam Mengelola Generasi Z : Perspektif Budaya Kerja Indonesia. *Psikostudia*, 13(4), 639–646.

- Rizqi, M., & Madura, U. T. (2024). *Melalui Pelatihan Dan Pengembangan Di Era Digital: Studi Literatur Review Melalui Pelatihan Dan Pengembangan Di Era Digital: Studi Literatur Review*. 2(11).
- Safitri, S. R. (2022). Kompetensi Pekerja Di Era Industri 4.0. *Batara Wisnu: Indonesian Journal of Community Services*, 2(1), 119–127. <https://doi.org/10.53363/bw.v2i1.74>
- Sarumaha, W. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Online Manajemen ELPEI*, 2(1), 286–300. <https://doi.org/10.58191/jomel.v2i1.65>
- Suciati, T. A., & Deswarta, D. (2024). Pengaruh Pelatihan Kerja, Tingkat Pendidikan, dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Selat Panjang. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(1), 58. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i1.3008>
- Sulistiyanto, Mutohhari, F., Kurniawan, A., & Ratnawati, D. (2021). Kebutuhan kompetensi di era revolusi industri 4.0: review perspektif pendidikan vokasional. *Jurnal Taman Vokasi*, 9(1). <https://doi.org/doi:https://doi.org/10.30738/jtv.v9i1.7742>
- Suryani, S., Rindaningsih, I., & Hidayatulloh. (2023). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *PERISAI: Jurnal Pendidikan Dan Riset Ilmu Sains*, 2(3), 363–370. <https://doi.org/10.32672/perisai.v2i3.154>
- Triyanti, V. J. S., Wilujeng, S., & Graha, A. N. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Karyawan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Daerah Tirta Kanjuruhan Kabupaten Malang. *Journal Riset Mahasiswa Manajemen (JRMM)*, 7, 1. <http://ejournal.unikama.ac.id>
- Willson, C., & Hikmah. (2020). Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kinco Prima. *Jurnal EMBA*, 8(3), 75–83.
- Yosepa, H., Samsudin, A., & Ramdan, A. M. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap Tingkat Etos Kerja Karyawan pada Hotel Santika Sukabumi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 742. <https://doi.org/10.26740/jim.v8n3.p742-747>
- Zaky, M. (2020). Pentingnya Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Tantangan Global. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 73–86.