



Pengaruh pelatihan *online* dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan

Diyah Nia Anisah*, Dewie Tri Wijayati Wardoyo

Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

*Email korespondensi: diyah.21128@mhs.unesa.ac.id

Abstract

Employee performance is a crucial factor that determines an organization's success in achieving its goals. This study aims to analyze the influence of online training and career development on employee performance at one of the state-owned enterprises in the financial services sector, specifically at a branch office located in Sidoarjo. This study employs a quantitative approach. The sampling technique used is a census (saturation sampling), where all 33 permanent employees at PT Pegadaian Branch Office Sidoarjo serve as research respondents. Data were analyzed using multiple linear regression with the assistance of SPSS version 25. The results indicate that, partially, online training does not have a significant impact on employee performance. Conversely, career development was found to have a positive and significant impact on employee performance. Simultaneously, online training and career development together were proven to have a significant impact on employee performance at PT Pegadaian Branch Office Sidoarjo. This study reinforces existing theory and provides practical implications for the management of PT Pegadaian Sidoarjo Branch Office to evaluate and align career development policies to be more fair and responsive. The aim is to ensure equal opportunities for all levels of employees, which will ultimately improve overall organizational performance through data-driven human resource management.

Keywords: career development; employee performance; human resource management; online training; state-owned enterprise.

<https://doi.org/10.26740/jim.v13n3.p695-706>

Received: July 24, 2025; Revised: August 22, 2025; Accepted: September 13, 2025; Available online: September 30, 2025

Copyright © 2025, The Authors. Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Pendahuluan

Kondisi pekerjaan berkualitas di Indonesia saat ini menghadapi tantangan serius terutama karena ketidaksesuaian keterampilan tenaga kerja dengan kebutuhan industri (Sopiah, 2023). Jika ditarik mundur ke tahun 2020 hingga tahun 2024, peringkat daya saing SDM Indonesia versi IMD *World Talent Ranking* (2024) tidak pernah mencapai 30 besar dunia. Pada tahun 2020, Indonesia menduduki peringkat ke-45, namun anjlok ke peringkat ke-50 pada 2021, turun lagi ke peringkat ke-51 pada 2022, sebelum mengalami perbaikan ke peringkat ke-47 pada 2023, dan ke-46 pada 2024. Tren ini menunjukkan fluktuasi yang menggambarkan adanya tantangan dalam meningkatkan daya saing talenta SDM di Indonesia. Peringkat ini mencerminkan kemampuan tenaga kerja dalam mengisi lowongan pekerjaan dan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan keterampilan karyawan saat ini (Savitri, 2024).

Sumber daya manusia adalah elemen penting dan aset bagi sebuah perusahaan yang dapat memberikan nilai lebih tinggi jika dikelola dan dikembangkan secara efektif dan tepat. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pelatihan *online* (*e-learning*). Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pelatihan, yang merupakan bentuk investasi penting, terutama ketika semua program pelatihan dilaksanakan dengan baik dan efektif (Rahmadi, 2023). Perkembangan

teknologi informasi (TI) telah membawa dampak signifikan dalam dunia bisnis, terutama melalui penerapan *e-learning*. Menurut Laporan *E-learning Global Market 2024* oleh *Research and Markets* (2024) pasar *e-learning* global diproyeksikan akan berkembang pada tingkat pertumbuhan tahunan gabungan (CAGR) sebesar 14,1% dari \$281,22 miliar pada tahun 2023 menjadi \$320,96 miliar pada tahun 2024. Perkembangan ini didorong oleh beberapa faktor, termasuk meningkatnya penetrasi internet, permintaan akan solusi pembelajaran yang fleksibel, inisiatif pemerintah yang mendukung pendidikan digital, serta fokus pada pelatihan korporat dan pengembangan profesional. *E-learning* adalah proses pembelajaran yang dilaksanakan dengan memanfaatkan perangkat elektronik, seperti *smartphone*, komputer, video tape, rekaman audio, serta jaringan internet (Janna *et al.*, 2021).

Departemen Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) perlu menjalankan perencanaan SDM yang strategis untuk memastikan ketersediaan talenta yang tepat, mendukung rekrutmen, pengembangan, serta penempatan karyawan secara optimal guna meningkatkan daya saing perusahaan (Rahardjo, 2022). Beberapa program yang perlu diimplementasikan meliputi pelatihan, pengembangan karir, pemberian kompensasi yang tepat, serta penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif.

Kinerja karyawan memainkan peran penting dalam keberhasilan organisasi karena terkait erat dengan produktivitas karyawan, yang mencakup kontribusi pada tugas utama dan kontribusi tambahan di luar tanggung jawab formal (Al-Kharabsheh *et al.*, 2023). Menurut Siahaan *et al.* (2023), kinerja merupakan hasil usaha seorang karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan, yang bergantung pada keahlian, pengalaman, komitmen, dan waktu. Kinerja yang optimal dari karyawan merupakan salah satu faktor kunci untuk menilai apakah suatu tugas telah diselesaikan dengan baik atau tidak, karena hasil kinerja mereka menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi (Wolor *et al.*, 2020). Karyawan yang telah bergabung dalam organisasi akan lebih termotivasi dan berkomitmen jika diberikan peluang untuk berkembang di lingkungan kerja, meningkatkan jenjang karir, serta memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru guna mencapai tujuan pribadi mereka sekaligus berkontribusi terhadap pencapaian target organisasi (Ituma *et al.*, 2024).

Selain faktor pelatihan *online*, faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah faktor pengembangan karir. Karyawan yang telah bergabung dalam organisasi akan lebih termotivasi dan berkomitmen jika diberikan peluang untuk berkembang di lingkungan kerja, meningkatkan jenjang karir, serta memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru guna mencapai tujuan pribadi mereka sekaligus berkontribusi terhadap pencapaian target organisasi (Ituma *et al.*, 2024). Selaras dengan hal tersebut, maka setiap karyawan perlu diberikan kesempatan untuk mengembangkan karir mereka sebagai sarana untuk memotivasi mereka agar dapat mencapai kinerja yang lebih baik (Sugito & Sudrajat, 2023). Pengembangan karir adalah serangkaian tahapan yang dibuat oleh perusahaan dengan tujuan untuk mempersiapkan karyawan yang kompeten di masa depan agar dapat memenuhi kebutuhan perusahaan (Janna *et al.*, 2021). Dengan menyediakan program pengembangan karir dan pelatihan yang sesuai, dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan keterampilan yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih baik. Selain itu, program pengembangan karir yang efektif dapat meningkatkan produktivitas karyawan (Ituma *et al.*, 2024).

Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan milik negara yang beroperasi di sektor jasa keuangan dengan menyediakan layanan pinjaman berbasis jaminan. Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), perusahaan ini memiliki peran strategis dalam mendukung masyarakat melalui berbagai layanan keuangan. Layanan yang diberikan tidak hanya terbatas pada pembiayaan berbasis gadai, tetapi juga mencakup produk keuangan lain yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan nasabah. Perusahaan ini berorientasi pada target kerja sebagai bentuk produktivitas kerja mereka. Berdasarkan wawancara dengan pimpinan, ditemukan bahwa pencapaian target kerja karyawan masih belum optimal. Beberapa karyawan kesulitan memenuhi target karena strategi promosi yang belum memberikan hasil maksimal di setiap unit, sehingga menyebabkan ketidakseimbangan dalam pencapaian target. Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan menerapkan sistem *coaching* dan *mentoring* sebagai upaya pembinaan bagi karyawan dengan performa rendah agar mereka dapat meningkatkan pencapaian kerja secara lebih mandiri. Dalam aspek pengembangan kompetensi, perusahaan telah memberikan pelatihan *online* berbasis *e-learning* dengan batas waktu pengerjaan 3

hari. Namun efektivitasnya masih terkendala oleh jaringan yang tidak stabil, sehingga menghambat akses materi, menyebabkan terputus saat tes, memperlama penyelesaian, dan menyulitkan pemantauan efektivitas pembelajaran. Karyawan yang tidak mencapai nilai minimal 70 diwajibkan mengulang pelatihan. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh perolehan kompetensi baru melalui pelatihan, karena kompetensi tersebut menjadi prasyarat penting untuk menjalankan tugas dengan optimal sekaligus membuka peluang pengembangan karir (Silaban *et al.*, 2021). Apabila pelatihan tidak berjalan efektif, maka kinerja karyawan dapat menurun akibat terbatasnya kompetensi yang dimiliki, sekaligus menghambat perkembangan karir mereka ke posisi yang lebih strategis. Dengan demikian, pelatihan *online* seharusnya menjadi sarana utama dalam mendukung transfer pengetahuan yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja. Namun, kendala dalam pelaksanaannya justru menghambat proses peningkatan kapasitas tersebut. Padahal, dengan bekal kompetensi yang memadai dari pelatihan, karyawan akan lebih termotivasi mencapai tujuan karir, yang pada akhirnya tercermin dalam peningkatan kinerja dan kompetensi (Syifa & Nasir, 2019).

Dalam aspek pengembangan karir, perusahaan telah menerapkan *Nine Box Talent Management System* untuk pemetaan dan promosi jabatan. Namun, ditemukan bahwa tidak semua karyawan mendapatkan kesempatan yang seimbang dalam pengembangan karir. Kesempatan lebih banyak diberikan kepada karyawan level manajerial, sementara karyawan level staf merasa akses terhadap pengembangan karir masih terbatas. Selain itu, adaptasi terhadap sistem digital menjadi tantangan tersendiri bagi karyawan senior, yang menyebabkan peluang pengembangan karir menjadi terhambat meskipun masa kerja mereka masih panjang. Berdasarkan penjelasan di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan *online* dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan

Kajian Pustaka

Pelatihan Online

Menurut Rahardjo (2022), *e-learning* atau pelatihan *online* merupakan metode pembelajaran yang memanfaatkan internet atau jaringan internal perusahaan (intranet) untuk menyelenggarakan pelatihan secara *online*. Dengan perkembangan *e-learning* yang semakin pesat, internet maupun intranet kini menjadi platform yang efektif untuk menyampaikan materi pelatihan. Selain itu, Janna *et al.* (2021) menambahkan bahwa pelatihan *online* berbasis *e-learning* adalah proses pembelajaran yang dilaksanakan dengan memanfaatkan perangkat elektronik, seperti *smartphone*, komputer, video tape, rekaman audio, serta jaringan internet. Pelatihan ini umumnya berlangsung dalam waktu singkat dan dirancang khusus untuk mencapai tujuan pembelajaran atau penguasaan keterampilan tertentu. Salah satu karakteristik utama *e-learning* adalah keterhubungannya dalam jaringan, yang memungkinkan perbaikan, penyimpanan, pengambilan, distribusi, serta berbagi materi pembelajaran dan informasi secara cepat. Dalam konteks profesional, *e-learning* berkembang menjadi metode pengajaran dan pembelajaran yang inovatif bagi para profesional karir dengan memanfaatkan teknologi informasi (Charles *et al.*, 2020). *E-learning* memiliki berbagai keunggulan, seperti menjangkau lebih banyak peserta, memungkinkan pelatihan yang lebih efektif dan efisien, mendukung mobilitas dalam pelatihan, serta dapat diakses secara global melalui internet. Dengan berbagai manfaat tersebut, *e-learning* dapat menjadi solusi pembelajaran modern yang mendukung peningkatan kompetensi secara fleksibel dan berkelanjutan (Hassan *et al.*, 2020).

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada Zainal *et al.* (2018), yang mencakup enam aspek utama yaitu : materi pelatihan yang disusun secara relevan dan sesuai dengan kebutuhan peserta agar tujuan pelatihan tercapai, instruktur pelatihan yang berperan penting dalam memimpin proses pembelajaran secara efektif dan efisien, fasilitas pelatihan sebagai sarana dan prasarana pendukung selama proses pelatihan berlangsung, tujuan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan untuk mencapai perilaku kerja yang diharapkan, metode pelatihan yang digunakan sesuai dengan gaya belajar peserta dan karakteristik pekerjaan, serta peserta pelatihan yang dipilih berdasarkan latar belakang dan kesesuaian dengan materi agar pelatihan dapat diterima dan diterapkan secara optimal.

Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah serangkaian tahapan yang dibuat oleh perusahaan dengan tujuan untuk mempersiapkan karyawan yang kompeten di masa depan agar dapat memenuhi kebutuhan perusahaan (Janna *et al.*, 2021). Pengembangan karir merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang berperan penting dalam meningkatkan kompetensi, efektivitas kerja, dan posisi seseorang dalam perusahaan (Setyawati *et al.*, 2022). Menurut Zainal *et al.* (2018), pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan individu untuk mencapai karir yang diinginkan, dengan menyelaraskan peluang karir saat ini dan masa depan dengan kebutuhan serta tujuan karyawan. Lebih lanjut, Sinambela (2016) menyatakan bahwa pengembangan karir juga mencakup inisiatif organisasi dalam membimbing dan mengawasi jalur karir karyawannya, yang dikenal sebagai manajemen karir. Sejalan dengan itu, Rahardjo (2022) menambahkan bahwa pengembangan karir bertujuan untuk mengidentifikasi serta mengasah potensi karyawan, meningkatkan keterampilan yang telah dimiliki, serta mempersiapkan mereka untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar dalam perjalanan karir mereka.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada Arifin (2022), yang mencakup lima aspek utama yaitu : keadilan dalam sistem promosi yang memberikan kesempatan setara bagi setiap karyawan untuk mengembangkan karir, perhatian atasan langsung yang tercermin melalui evaluasi kinerja secara berkala dan dukungan dalam pengembangan profesional, kesadaran tentang kesempatan yang mengacu pada pemahaman karyawan terhadap peluang karir yang tersedia, minat pekerja yang menggambarkan tingkat keinginan dan kebutuhan individu dalam mengikuti pengembangan karir, serta kepuasan karir yang dipengaruhi oleh usia dan posisi karyawan di perusahaan.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan memainkan peran penting dalam keberhasilan organisasi karena terkait erat dengan produktivitas karyawan, yang mencakup kontribusi pada tugas utama dan kontribusi tambahan di luar tanggung jawab formal (Al-Kharabsheh *et al.*, 2023). Jika dikaitkan dengan makna *performance* sebagai hasil dari suatu pekerjaan, maka kinerja karyawan dapat diartikan sebagai pencapaian karyawan dalam suatu perusahaan yang sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya. Pencapaian ini harus dilakukan secara legal, tidak bertentangan dengan hukum, serta tetap berlandaskan etika dan nilai moral yang berlaku dalam lingkungan kerja (Sektiaji, 2022). Menurut Siahaan *et al.* (2023), kinerja merupakan hasil usaha seorang karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan, yang bergantung pada keahlian, pengalaman, komitmen, dan waktu. Kinerja yang optimal dari karyawan merupakan salah satu faktor kunci untuk menilai apakah suatu tugas telah diselesaikan dengan baik atau tidak, karena hasil kinerja mereka menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi (Wolor *et al.*, 2020).

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada Hadaitana dan Iqbal (2023), yang mencakup lima aspek utama yaitu : kualitas kerja yang mencerminkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan *output* sesuai standar, kuantitas kerja yang menunjukkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas sesuai tenggat yang telah ditetapkan, efektivitas dalam memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan, perilaku kerja yang mencerminkan sikap dan kontribusi karyawan di lingkungan kerja.

Pengaruh antar variabel

Penelitian yang dilakukan oleh Hassan *et al.* (2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif dari variabel pelatihan *online* terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa pelatihan berbasis *online* menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama di era modern yang membutuhkan fleksibilitas dalam pembelajaran. Hal yang serupa disampaikan oleh Wolor *et al.* (2020) ; (Al-Kharabsheh *et al.*, 2023) dan (Sektiaji, 2022) yang juga mengemukakan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif dari variabel pelatihan *online* terhadap kinerja karyawan.

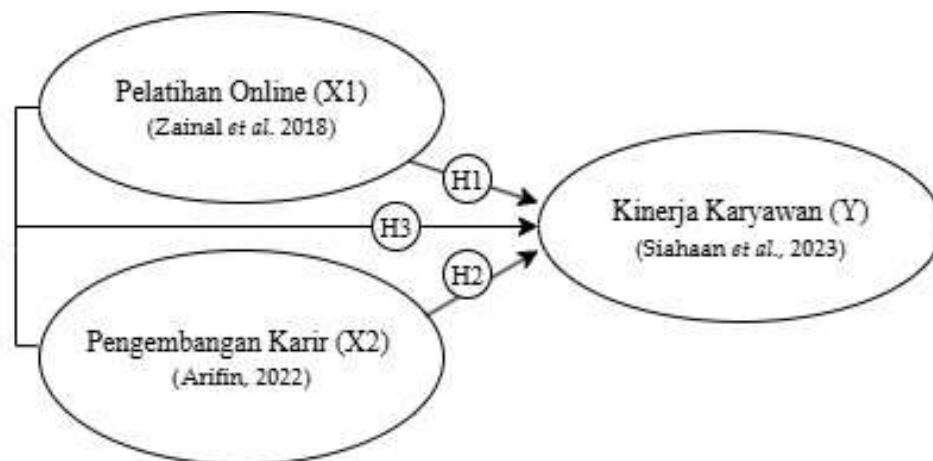
H1: Pelatihan *online* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan

Merujuk pada temuan yang dipaparkan oleh Setyawati *et al.* (2022), pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa program pengembangan karir yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kompetensi dan motivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, promosi jabatan juga terbukti menjadi faktor penting yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. Pendapat yang sama juga disampaikan dalam penelitian Hadaitana dan Iqbal (2023) ; Silaban *et al.* (2021) ; Arifin (2022) ; Panggabean *et al.* (2022), yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H2: Pengembangan karir berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hadaitana dan Iqbal (2023), kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh pengembangan karir dan pelatihan, baik secara parsial maupun simultan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang menerima pelatihan dan pengembangan karir merasa lebih termotivasi dan mampu memberikan kontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Hal yang serupa disampaikan oleh Gibran dan Ramadani (2021) yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.

H3: Pelatihan *online* dan pengembangan karir berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan



Sumber: Data Diolah, 2025

Gambar 1. Kerangka Konseptual

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sumber data primer dan sekunder. Data dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan skala Likert 1–5, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan salah satu perusahaan milik negara di sektor jasa keuangan, kantor cabang Sidoarjo yang berjumlah 33 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, di mana seluruh populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2017). Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan *software SPSS versi 25 for Windows*.

Hasil Penelitian

Hasil Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan karakteristik responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, dan jabatan di PT Pegadaian Kantor Cabang Sidoarjo. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 21 orang (63,6%), sedangkan perempuan

sebanyak 12 orang (36,4%). Selanjutnya, berdasarkan usia, responden berusia < 25 tahun sebanyak 2 orang (6,1%), usia 25–35 tahun sebanyak 12 orang (36,4%), dan usia > 35 tahun sebanyak 19 orang (57,6%). Dilihat dari pendidikan terakhir, sebagian besar responden merupakan lulusan D3/S1 sebanyak 20 orang (60,6%), lulusan SMA/SMK sebanyak 12 orang (36,4%), dan lulusan S2 hanya 1 orang (3,0%). Berdasarkan lama bekerja, responden yang telah bekerja lebih dari 5 tahun sebanyak 21 orang (63,6%), bekerja selama 2–5 tahun sebanyak 9 orang (27,3%), dan kurang dari 2 tahun sebanyak 3 orang (9,1%). Sementara itu, berdasarkan jabatan, responden terdiri dari Penaksir sebanyak 11 orang (27,3%), Pengelola Agunan 8 orang (24,2%), Kasir/Teller 8 orang (24,2%), *Account Officer* 2 orang (12,1%), Manajer Gadai 1 orang (3,0%), Manajer Non-Gadai 1 orang (3,0%), *Operational Officer* 1 orang (3,0%), serta *CRO, MO, Sales & Keagenan* sebanyak 1 orang (3,0%). Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki (63,6%), didominasi oleh kelompok usia di atas 35 tahun (57,6%), dan memiliki pendidikan terakhir D3/S1 (60,6%). Sebagian besar responden juga memiliki masa kerja di atas 5 tahun (63,6%), dengan distribusi jabatan yang beragam, di mana penaksir merupakan proporsi terbesar (27,3%).

Hasil Uji Validitas

Sebuah instrumen kuesioner dapat dikatakan valid apabila nilai *r* hitung lebih besar dibandingkan dengan nilai *r* tabel (Ghozali, 2018). Nilai *r* hitung diperoleh dari *output* SPSS pada kolom *corrected item-total correlation*, sementara nilai *r* tabel untuk derajat kebebasan ($df = n - 2$), yaitu $33 - 2 = 31$, sebesar 0,3440. Berdasarkan hasil uji validitas, diperoleh informasi sebagai berikut: Pada variabel Pelatihan Online (X1), nilai *corrected item-total correlation* tertinggi terdapat pada item X1.13 dengan nilai 0,846, sedangkan nilai terendah terdapat pada item X1.10 sebesar 0,599. Untuk variabel pengembangan karir (X2), nilai tertinggi terdapat pada item X2.9 sebesar 0,934, dan nilai terendah pada item X2.5 sebesar 0,800.

Hasil Uji Reliabilitas

Kuesioner dikatakan reliabel jika respons responden tetap konsisten dari waktu ke waktu. Reliabilitas tercapai jika nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* $\geq 0,70$ (Ghozali, 2016). Hasil uji variabel mendapatkan nilai *cronbach alpha* variabel pelatihan *online* (X1) sebesar 0,934, variabel pengembangan karir (X2) sebesar 0,953, dan variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 0,972 yang menunjukkan semua variabel dinyatakan reliabel.

Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis guna memastikan bahwa data sampel memenuhi asumsi distribusi normal. Metode *Kolmogorov-Smirnov* digunakan dalam pengujian ini. Suatu data dikatakan berdistribusi normal jika nilai signifikansinya melebihi 0,05. Sebaliknya, apabila nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka data dianggap tidak berdistribusi normal (Ghozali, 2016). Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200. Karena angka tersebut melebihi ambang signifikansi 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa sebaran data residual dalam studi ini mengikuti distribusi normal.

Hasil Uji Multikolinieritas

Untuk menguji apakah terdapat hubungan antar variabel independen dalam suatu model regresi, digunakan analisis multikolinieritas. Idealnya, sebuah model regresi yang baik ditunjukkan dengan tidak adanya korelasi antar variabel bebas. Nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance* digunakan sebagai indikator untuk mendeteksi adanya multikolinieritas. Apabila nilai *Tolerance* melebihi 0,10 dan VIF berada di bawah angka 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas dalam model tersebut (Ghozali, 2016). Berdasarkan hasil uji multikolinieritas pada penelitian ini diketahui bahwa nilai VIF sebesar $3,186 < 10$ dan nilai *tolerance* $0,314 > 0,10$. Sehingga penelitian ini tidak memiliki gejala multikolinieritas.

Hasil Uji Heterokedastisitas

Untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan varians residual di antara data, uji heteroskedastisitas dilakukan dalam analisis regresi. Dalam penelitian ini, *Uji Glejser* digunakan untuk mengidentifikasi kemungkinan adanya heterokedastisitas. Jika nilai signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari 0,05,

maka model regresi dianggap menunjukkan tanda-tanda heteroskedastisitas (Ghozali, 2018). Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai signifikansi variabel pelatihan *online* (X1) adalah 0,106 dan untuk variabel pengembangan karir (X2) sebesar 0,774. Karena nilai signifikansi keduanya lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi ini tidak mengalami masalah heteroskedastisitas.

Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 1. Karakteristik Responden

Variabel	Coefficient B	T	Sig.
(Costant)	8,502	1,559	.129
Pelatihan <i>Online</i> (X1)	.273	1,528	.137
Pengembangan Karir (X2)	.665	3,055	.005

Sumber: Data Diolah (2025)

Tabel 1 menjelaskan hasil uji regresi linier berganda dengan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen dengan dua variabel independen yaitu pelatihan *online* (X1) dan pengembangan karir (X2). Berdasarkan Tabel 1, didapatkan hasil persamaan regresi linear berganda pada penelitian ini, yaitu Persamaan (1).

$$Y = 8,502 + 0,273X_1 + 0,665X_2 + e.....(1)$$

Pada Tabel 1 dan Persamaan 1 diketahui bahwa nilai a sebagai konstanta sebesar 8,502, yang berarti apabila seluruh variabel independen tidak ada atau bernilai nol, maka nilai kinerja karyawan adalah sebesar 8,502. Nilai b_1 merupakan koefisien regresi variabel pelatihan *online* (X1) sebesar 0,273, yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan dalam pelatihan *online* akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,273. Selanjutnya, nilai b_2 merupakan koefisien regresi variabel pengembangan karir (X2) sebesar 0,665, yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan dalam pengembangan karir akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,665. Nilai koefisien pada konstanta, pelatihan *online*, dan pengembangan karir semuanya bernilai positif, yang menandakan adanya hubungan searah dengan kinerja karyawan. Artinya, semakin baik pengembangan karir karyawan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Namun, pelatihan *online* meskipun memiliki arah hubungan positif, tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil Uji Hipotesis

Hasil t hitung berdasarkan Tabel 1 menunjukkan bahwa variabel pelatihan *online* memiliki t hitung sebesar 1,528 dengan nilai signifikansi sebesar 0,137, yang lebih besar dari α (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan *online* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, nilai t hitung untuk variabel pengembangan karir yaitu 3,055 dengan nilai signifikansi sebesar 0,005, lebih kecil dari α (0,05), yang berarti bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil uji F menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 30,902 dengan nilai signifikansi 0,000, lebih kecil dari α (0,05), sehingga hasil tersebut menjelaskan bahwa variabel pelatihan *online* dan pengembangan karir secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 2. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.820 ^a	.673	.651	4,29176

Sumber: Data Diolah (2025)

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi R Square sebesar 0,673 dan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,651. Artinya, variabel pelatihan *online* dan pengembangan karir mampu menjelaskan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 65,1%, sedangkan sisanya 34,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Pembahasan

Pengaruh Pelatihan Online terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa variabel pelatihan *online* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, pelatihan *online* yang diselenggarakan perusahaan belum mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata nilai variabel pelatihan *online* berada dalam kategori tinggi. Indikator tertinggi terdapat pada pemahaman tujuan pelatihan dan relevansi materi, yang berarti karyawan menilai materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Namun, hasil regresi yang tidak signifikan menunjukkan bahwa meskipun tujuan dan materi pelatihan dianggap jelas dan relevan, ada faktor lain yang menghambat transfer pengetahuan ke kinerja aktual.

Salah satu penyebab utamanya adalah fasilitas pelatihan terkait jaringan internet menjadi indikator dengan nilai rata-rata terendah, yang sering menimbulkan kendala teknis saat pelatihan berlangsung. Kondisi ini menyebabkan pembelajaran tidak berjalan optimal, sehingga manfaat pelatihan tidak sepenuhnya diterapkan dalam pekerjaan. Dengan demikian, pelatihan *online* belum mampu meningkatkan kinerja karena adanya kesenjangan antara persepsi positif terhadap materi dengan realisasi penerapannya di lapangan. Implikasi dari temuan ini adalah perusahaan perlu memperbaiki aspek pendukung non-materi, seperti stabilitas internet dan interaktivitas pelatihan, agar pengetahuan yang diperoleh dapat benar-benar ditransfer menjadi peningkatan kinerja karyawan.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nguar dan Appolloni (2024) yang menyatakan bahwa keterbatasan dalam infrastruktur, kurangnya relevansi materi, serta minimnya interaksi antara peserta dan fasilitator menjadi penyebab utama ketidakefektifan pelatihan *online* dalam meningkatkan kinerja. Selain itu, Neupane dan Khanal (2022) juga mengemukakan bahwa pelatihan *online* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja, terutama jika dibandingkan dengan metode pelatihan lain seperti *On-the-job training* dan *off-the-job training*.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Artinya, pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik persepsi karyawan terhadap program pengembangan karir yang disediakan perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang mereka tunjukkan.

Hasil ini selaras dengan hasil analisis deskriptif terhadap jawaban responden yang menunjukkan rata-rata nilai variabel pengembangan karir berada dalam kategori tinggi. Temuan ini mengindikasikan mayoritas responden setuju terhadap pernyataan-pernyataan terkait pengembangan karir. Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi muncul pada aspek minat pekerja, yang menggambarkan bahwa karyawan menunjukkan minat yang besar terhadap peluang pengembangan karir yang ditawarkan. Ini dapat menjadi sinyal positif bahwa pegawai memiliki semangat untuk terus tumbuh dan berkembang bersama perusahaan. Berbagai program pengembangan kompetensi seperti *e-learning*, *learning wallet*, dan studi ilmu juga tersedia, mendorong karyawan untuk terus belajar.

Namun demikian, indikator dengan skor terendah terdapat pada aspek kepuasan karir, yang menunjukkan sebagian karyawan masih merasa kurang puas terhadap perkembangan karir mereka. Hasil ini sejalan dengan kondisi responden, di mana mayoritas berada pada posisi staf operasional

sehingga akses pengembangan karir lebih terbatas dibanding level pimpinan. Hal ini sesuai dengan temuan Setyawati *et al.* (2022) bahwa jabatan berpengaruh pada kesempatan pengembangan karir. Selain itu, wawancara juga mengungkapkan bahwa meskipun perusahaan telah menyediakan sistem pengembangan karir berbasis KPI dan *Talent Box*, kesempatan lebih banyak diberikan pada level pimpinan. Faktor lain seperti keterbatasan adaptasi teknologi pada karyawan senior turut menjadi hambatan. Meskipun demikian, adanya sistem promosi berbasis kinerja tetap memotivasi karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja agar dapat memperoleh kesempatan pengembangan di masa mendatang.

Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengoptimalkan sistem pengembangan karir agar lebih merata, khususnya bagi karyawan level menengah ke bawah yang aksesnya masih terbatas. Transparansi jalur karir, peningkatan akses pelatihan, serta pemanfaatan teknologi dalam proses pengembangan karir perlu terus ditingkatkan agar seluruh karyawan dapat merasakan kesempatan yang adil, sehingga termotivasi untuk meningkatkan kompetensi dan berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan karir yang dijalankan secara efektif terbukti memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, menjadikannya salah satu faktor utama dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Hadaitana & Iqbal (2023) ; Silaban *et al.* (2021) ; Arifin (2022) ; Panggabean *et al.* (2022) ; serta Setyawati *et al.* (2022) yang menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja.

Pengaruh Pelatihan Online dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini, menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif variabel pelatihan *online* dan pengembangan karir secara simultan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uji koefisien determinasi, nilai *adjusted R square* menunjukkan persentase yang cukup, mengindikasikan bahwa variabel pelatihan *online* dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan termasuk dalam kategori sangat tinggi, yang menjelaskan bahwa mayoritas karyawan merasa setuju terhadap pernyataan-pernyataan dalam variabel kinerja karyawan. Nilai rata-rata tertinggi ditunjukkan oleh indikator perilaku kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki perilaku kerja yang sangat baik, seperti disiplin, tanggung jawab, serta mampu menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja maupun atasan. Nilai rata-rata terendah ditunjukkan oleh indikator kuantitas kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa meskipun *output* pekerjaan karyawan tergolong baik, namun masih terdapat ruang untuk meningkatkan volume atau jumlah pekerjaan yang diselesaikan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hadaitana dan Iqbal (2023) yang membuktikan bahwa pelatihan dan pengembangan secara langsung berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menekankan bahwa program pelatihan yang sistematis dan pengembangan karir yang terarah mampu memperkuat kapasitas karyawan dalam menjalankan tugas secara optimal. Selanjutnya, Hassan *et al.* (2020) juga menegaskan bahwa *e-training* dan pengembangan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja, sekaligus berperan sebagai alat motivasi untuk menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik. Temuan ini menunjukkan bahwa ketika pelatihan *online* dan pengembangan karir dijalankan secara efektif, maka kinerja karyawan dapat ditingkatkan baik dari sisi kualitas, kuantitas, maupun efektivitas kerja

Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan *online* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti, baik atau buruknya pelatihan *online* tidak secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Di sisi lain, pengembangan karir berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Ini menjelaskan bahwa semakin baik pengembangan karir yang dimiliki karyawan, semakin meningkat pula kinerja karyawan. Selanjutnya, variabel pelatihan *online* dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut

menjelaskan bahwa adanya pelatihan *online* dan pengembangan karir yang baik bagi karyawan akan membuat karyawan merasa kebutuhan dan kesempatan di dalam perusahaan terpenuhi, sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah sampel sebanyak 33, sehingga disarankan agar studi mendatang memperbanyak populasi dan pengambilan sampel. Hal ini akan membantu meningkatkan generalisasi temuan. Selain itu, penelitian ini hanya dilakukan di satu perusahaan dan satu lokasi, sehingga hasilnya belum tentu mencerminkan kondisi di perusahaan atau industri lain. Variabel yang diteliti pun masih terbatas pada pelatihan *online* dan kinerja karyawan, sementara berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian terdahulu masih banyak faktor lain seperti motivasi, kompetensi, kompensasi, maupun *employee engagement* yang berpotensi memengaruhi kinerja secara signifikan.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Al-Kharabsheh, S. A., Attiany, M. S., Alshawabkeh, R. O. K., Hamadneh, S., & Alshurideh, M. T. (2023). The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. *International Journal of Data and Network Science*, 7(1), 275–282. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.10.006>
- Arifin, Y. (2022). The Role Career Development, Organizational Citizenship Behavior and Leadership on Teacher Performance: An Empirical Study on Elementary School in Bandung. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1). <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.292>
- Charles, Sarnianto, P., & Derriawan. (2020). The Effect of Training Lecture, e-Learning on the Improvement of Professional Competency and its Impact on the Medical Representative Performance of PT XYZ. *International Journal of Science and Research*, 9(10), 1338–1341. <https://doi.org/10.21275/SR201020162509>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23* (8th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25 Edisi 9* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibran, N., & Ramadani, D. (2021). The Effect of Training and Career Development on Employee Performance. *Almana : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(3), 407–415. <https://doi.org/10.36555/almana.v5i3.1680>
- Hadaitana, D., & Iqbal, M. A. (2023). The Effect Of Training And Development on Employee Performance With Mediation of Employee Satisfaction. *International Journal Of Advanced Multidisciplinary (IJAM)*, 1(04). <https://doi.org/10.38035/ijam.v1i4>
- Hassan, A., Hassan, J., & Yen, T. A. (2020). E-Training and development, motivation and employee performance among academicians: Case study of academicians in UniMAP. *Journal of Physics: Conference Series*, 1529(3). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1529/3/032011>
- IMD World Talent Ranking. (2024). *IMD World Talent Ranking*. IMD - International Institute for Management Development. <https://www.imd.org/country-profile/talent-indonesia-2025/>

- Ituma, O. A., Agu, S. U., Ozo, F. K., Chinweike, O. A., & Onwe, J. C. (2024). The Impact of Career Development on Employee Performance in the Civil Service Sector: A Nigerian Context. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 15(1), 42–63. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800504.20241501>
- Janna, N. N., Wolor, C. W., & Suhud, U. (2021). The Role Of E-Training, Career Development, And Employee Resilience In Increasing Employee Productivity In Indonesian State-Owned Enterprises. *Business Excellence & Management*, 11(3). <https://doi.org/10.24818/beman/2021.11.3-01>
- Neupane, R., & Khanal, T. R. (2022). Evaluation Of The Impacts Of Training On Employee Performance In The UK Hotel Industry: An Analysis Of Employees’ Perspectives At Marriott International. *International Journal of Research - Granthaalayah*, 10(3), 57–85. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v10.i3.2022.4534>
- Nguar, K. D. A., & Appolloni, A. (2024). The impact of digital learning and capacity building on employees’ performance in humanitarian organizations. *Knowledge Management Research and Practice*, 1. <https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2328177>
- Panggabean, F. A., Hutapea, D. R., Siahaan, M. S. M., & Sinaga, J. B. L. A. B. (2022). Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Disiplin Kerja, Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Medan Area-1. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(2), 913–933. <https://doi.org/https://doi.org/10.31955/mea.v6i2.2098>
- Rahardjo, D. A. S. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Prima Agus Teknik.
- Rahmadi, H. (2023). *Pengantar Pendidikan Teori Dan Aplikasi* (Suardi M, Ed.). CV. Azka Pustaka.
- Research and Markets. (2024). *E-Learning Global Market Report 2024*. <https://www.researchandmarkets.com/reports/5792942/e-learning-global-market-report>
- Sektiaji, S. H. (2022). The Effect of Online Training Effectiveness and Motivation on PT XYZ Employee Performance. *International Journal of Research and Review*, 9(9), 89–99. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20220909>
- Setyawati, N. W., Woelandari PG, D. S., & Rianto, M. R. (2022). Career Development, Motivation and Promotion on Employee Performance. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)*, 1(9), 1957–1970. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v1i9.1453>
- Siahaan, J., Mardhiyah, A., & Marakali Siregar, O. (2023). *The Influence Of Perceived Organizational Support And Work Engagement on Employee Performance (A Study on Employees of PT Bank Tabungan Negara Medan Branch Office)*. 3(1). <https://doi.org/10.55047/marginal.v3i1>
- Silaban, R. L., Handaru, A. W., & Saptono, A. (2021). The International Journal of Social Sciences World Effect of Workload, Competency, and Career Development on Employee Performance with Organizational Commitment Intervening Variables. *The International Journal of Science World*, 3(1), 294. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5091470>
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia ; Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi Aksara.
- Sopiah, A. (2023, February 21). *Kabar Buruk! Pekerjaan “Berkualitas” di RI Terus Turun*. CNBC Indonesia; CNBC Indonesia. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20230221064619-4-415482/kabar-buruk-pekerjaan-berkualitas-di-ri-terus-turun>

- Sugito, A., & Sudrajat, Y. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Sofatunisa A., Ed.). CV. Mega Press Nusantara.
https://www.google.co.id/books/edition/MANAJEMEN_SUMBER_DAYA_MANUSIA/8TjqEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&pg=PR2&printsec=frontcover
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Penerbit Alfabeta.
- Syifa, U. S., & Nasir. (2019). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pegadaian (Persero) Tbk Cabang Syariah Keutapang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 4(3).
- Wolor, C. W., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., & Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 443–450.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443>
- Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan : dari teori ke praktek Veithzal Rivai Zainal*. Depok Rajawali Pers.