

## PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PT BANK BJB KANTOR CABANG KARAWANG

*THE EFFECT OF TRAINING AND CAREER DEVELOPMENT ON EMPLOYEE  
PERFORMANCE AT PT BANK BJB KARAWANG BRANCH OFFICE*

Salsabila Sukandar<sup>1\*</sup>, Ujang Suherman<sup>2</sup>, Thomas Nadeak<sup>3</sup>

Universitas Buana Perjuangan Karawang, Indonesia

\*Email Correspondence: mn22.salsabilasukandar@mhs.ubpkarawang.ac.id

### Abstract

*This study seeks to examine the influence of training and career development on employee performance, both individually and simultaneously. A quantitative approach with an associative design was applied, involving all 100 employees of PT Bank BJB Karawang Branch Office as respondents through a saturated sampling technique. Data were gathered using a Likert-scale questionnaire and analyzed using multiple linear regression with SPSS version 26. Prior to hypothesis testing, the instrument was evaluated through validity, reliability, and classical assumption tests to ensure the appropriateness of the regression model. The findings reveal that, partially, training has a positive effect in the moderate category on employee performance. In contrast, career development demonstrates a positive and statistically significant effect on performance. When tested simultaneously, training and career development significantly influence employee performance, contributing 76.5% to its variance. These results suggest that career development plays a more dominant role in enhancing employee performance, while training functions as a complementary supporting factor.*

**Keywords:** Training, Career Development, Employee Performance.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif, melibatkan seluruh pegawai PT Bank BJB Kantor Cabang Karawang yang berjumlah 100 orang sebagai responden melalui teknik sampel jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis dengan regresi linier berganda menggunakan SPSS versi 26. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji melalui uji validitas, reliabilitas, serta uji asumsi klasik untuk memastikan kelayakan model analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial pelatihan memberikan pengaruh positif dalam kategori sedang terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, pengembangan karir terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan, pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi sebesar 76,5%. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengembangan karir memiliki peran yang lebih dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai, sedangkan pelatihan berfungsi sebagai faktor pendukung dalam proses peningkatan tersebut.

**Kata kunci:** Pelatihan, Pengembangan Karir, Kinerja Pegawai.

## PENDAHULUAN

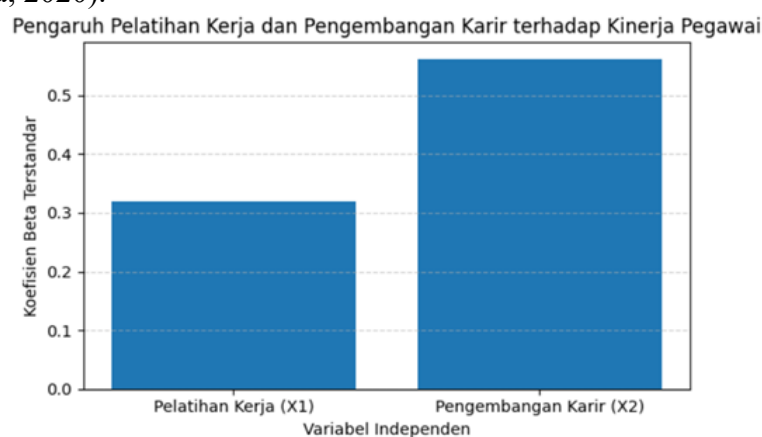
Dalam menghadapi persaingan global yang semakin ketat, organisasi dituntut memiliki sumber daya manusia berkinerja tinggi untuk mencapai tujuan dan menjaga keberlanjutan. Kinerja pegawai menjadi faktor utama dalam efektivitas operasional, kualitas layanan, dan daya saing, khususnya pada sektor jasa yang bergantung pada kompetensi dan

profesionalisme SDM. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia secara strategis sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan (Dessler, 2021); (Mathis & Jackson, 2021); (Robbins & Judge, 2020).

Kinerja pegawai tidak terbentuk secara instan, tetapi dipengaruhi oleh praktik manajemen SDM, khususnya pelatihan dan pengembangan karir. Pelatihan memiliki peran penting dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi pegawai sehingga mereka mampu melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien serta mencapai kinerja yang optimal (Dessler, 2021); (Agboola et al., 2021). Sementara itu, pengembangan karir melalui peluang promosi, kejelasan jalur karir, dan dukungan organisasi dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan loyalitas pegawai yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja (Rivai & Sagala, 2020); (Mathis & Jackson, 2020); (Sharif Hosen et al., 2024).

Sektor perbankan sangat menekankan kualitas kinerja SDM karena menuntut ketelitian, kecepatan, dan pelayanan prima kepada nasabah. Kinerja pegawai berperan penting dalam menjaga kepercayaan nasabah dan stabilitas operasional organisasi (Mangkunegara, 2021); (Dessler, 2021). Bank daerah dituntut meningkatkan kinerja pegawai agar mampu bersaing dan berkontribusi pada pembangunan daerah, yang keberhasilannya dipengaruhi oleh efektivitas pelatihan dan sistem pengembangan karir (Mathis & Jackson, 2021); (Sundawa, 2025).

Secara empiris, di PT Bank BJB Kantor Cabang Karawang kinerja pegawai masih bervariasi, mencerminkan perbedaan kompetensi, kesiapan kerja, dan motivasi (Mangkunegara, 2020); (Robbins & Judge, 2020). Evaluasi internal menunjukkan perbedaan kualitas kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab antarpegawai. Selain itu, persepsi terhadap efektivitas pelatihan dan pengembangan karir belum seragam, sehingga keduanya belum sepenuhnya optimal dalam meningkatkan kinerja secara merata (Dessler, 2020); (Rivai & Sagala, 2020).



**Gambar 1.** Distribusi Kinerja Pegawai PT Bank BJB Kantor Cabang Karawang (Onsardi & Umu Kulsum, et.al 2025)

Berdasarkan Gambar 1, distribusi kinerja pegawai PT Bank BJB Kantor Cabang Karawang menunjukkan perbedaan yang cukup mencolok, di mana sebagian pegawai telah

mencapai kinerja baik, sementara lainnya masih berada pada kategori sedang hingga rendah. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja belum merata dan mengindikasikan adanya permasalahan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya terkait efektivitas pelatihan dan kejelasan sistem pengembangan karir. Variasi tersebut menegaskan bahwa kinerja pegawai tidak terlepas dari praktik manajemen SDM yang diterapkan organisasi.

Secara teoritis dan empiris, pelatihan dan pengembangan karir terbukti memiliki hubungan dengan kinerja pegawai. (Agboola et al., 2021); (Sundawa et al., 2025) menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, terutama pada sektor jasa dan perbankan. Sementara itu, pengembangan karir juga berpengaruh kuat terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi dan komitmen kerja (Sharif Hosen et al., 2024); (Woli-Jimoh & Ibrahim, 2025). Namun demikian, sebagian penelitian masih menempatkan pengembangan karir sebagai variabel mediasi atau dependen, sehingga penelitian yang menguji pelatihan dan pengembangan karir secara simultan sebagai faktor penentu kinerja, khususnya pada bank daerah di Indonesia, masih relatif terbatas.

Secara normatif, pentingnya pelatihan dan pengembangan karir juga ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang menjamin hak tenaga kerja untuk memperoleh pelatihan dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, serta Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan yang menekankan profesionalisme dan kompetensi SDM dalam operasional perbankan. Ketentuan ini menunjukkan bahwa organisasi perbankan memiliki kewajiban menyediakan pelatihan yang memadai dan sistem pengembangan karir yang jelas guna meningkatkan kinerja pegawai (UU No. 13 Tahun 2003; UU No. 10 Tahun 1998; Dessler, 2020).

Berdasarkan kondisi empiris, dukungan teori, dan regulasi tersebut, pelatihan dan pengembangan karir merupakan faktor strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai. Namun, belum terdapat bukti empiris yang secara spesifik menguji pengaruh kedua variabel tersebut secara simultan pada konteks PT Bank BJB Kantor Cabang Karawang sebagai bank daerah. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai serta memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan manajemen SDM dan perumusan kebijakan yang lebih efektif.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen SDM merupakan proses strategis dalam mengelola tenaga kerja agar berkontribusi optimal terhadap tujuan organisasi. (Suherman & Victorynie et al., 2025) menegaskan bahwa pengembangan SDM melalui pelatihan berkelanjutan dan inovasi pembelajaran meningkatkan kompetensi dan daya saing individu. Pengelolaan SDM yang efektif berdampak pada motivasi, kepuasan, dan kinerja, di mana pelatihan serta pengembangan karir meningkatkan kompetensi dan loyalitas (Rachman et al., 2023), dan pengembangan potensi serta kesejahteraan mendorong produktivitas (Hosen, 2024).

### **Pelatihan (Training)**

Pelatihan adalah proses sistematis untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan pegawai (Dessler, 2020). Penelitian menunjukkan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, khususnya di sektor perbankan (Agboola et al., 2021). Kesesuaian materi dan metode pelatihan memengaruhi hasil kerja (Mayesa & Cahyani et al., 2025), sedangkan kualitas instruktur dan metode efektif meningkatkan produktivitas (Salsabila & Marginingsih et al., 2024). Menurut (Rivai et al., 2020); (Mondy et al., 2020), dimensi indikator pelatihan meliputi: 1) Kebutuhan pelatihan, 2) Materi dan metode, 3) Instruktur, serta 4) Evaluasi hasil.

### **Pengembangan Karir (Career Development)**

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan individu untuk mencapai tujuan karir dalam organisasi (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2020). Pengembangan karir meningkatkan motivasi, komitmen, dan kesiapan pegawai menempati posisi lebih tinggi. Penelitian menunjukkan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja. (Woli-Jimoh dan Ibrahim, 2025) menekankan peran mentoring dan counselling, (Sharif Hosen, 2024) menegaskan pengaruh langsung maupun melalui komitmen organisasi, dan (Rachmat, 2023) menyatakan kontribusinya terhadap loyalitas dan motivasi kerja.

Menurut (Rivai & Sagala et al., 2020); (Dessler et al., 2020), dimensi indikator pengembangan karir meliputi: 1) Perencanaan karir, 2) Kesempatan promosi, 3) Peningkatan kompetensi, serta 4) Dukungan organisasi.

### **Kinerja Pegawai (Employee Performance)**

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2020). Kinerja mencerminkan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian menunjukkan kinerja dipengaruhi pelatihan dan pengembangan karir. (Sundawa (2025) dan (Putri Tiara Sari, 2023) menemukan keduanya berpengaruh positif, sedangkan Sharif Hosen (2024) menegaskan peran komitmen organisasi dalam memperkuat pengaruh tersebut. Menurut (Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 2020) serta (Anwar Prabu Mangkunegara, 2020), indikator dan dimensi kinerja meliputi: kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan Disiplin.

## **METODE**

Menurut Rahardjo dikutip (Arifudin, 2020) bahwa metode penelitian merupakan salah satu cara untuk memperoleh dan mencari kebenaran yang bersifat tentatif, bukan kebenaran absolut. Hasilnya berupa kebenaran ilmiah. Kebenaran ilmiah merupakan kebenaran yang terbuka untuk terus diuji, dikritik bahkan direvisi. Oleh karena itu tidak ada metode terbaik untuk mencari kebenaran, tetapi yang ada adalah metode yang tepat untuk tujuan tertentu sesuai fenomena yang ada. Budiharto dikutip (Maulana, 2025) bahwa pemilihan metode penelitian harus disesuaikan dengan penelitian yang sedang dilakukan agar hasilnya optimal. Adapun Rahayu yang dikutip (Rosmayati, 2025) bahwa metode penelitian merupakan suatu

cara yang ditempuh peneliti untuk mencari serta mengumpulkan data atau informasi yang relevan dengan penelitian.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, artinya data yang dikumpulkan bukan berupa angka-angka, melainkan data tersebut berasal dari naskah wawancara, catatan, dan dokumen resmi lainnya. Menurut Saryono dikutip (Wahrudin, 2020), penelitian kuantitatif adalah penelitian yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial yang tidak dapat dijelaskan, diukur, atau digambarkan melalui pendekatan kuantitatif. Adapun menurut Ridwan dan Tita dikutip (Tanjung, 2020) menjelaskan bahwa metode penelitian kuantitatif adalah penelitian yang hasilnya disajikan dalam bentuk deskripsi dengan menggunakan angka dan statistik.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif jenis asosiatif untuk menganalisis pengaruh Pelatihan ( $X_1$ ) dan Pengembangan Karir ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ), karena mampu mengukur hubungan antarvariabel secara objektif melalui data numerik dan analisis statistik (Sugiyono, 2022). Populasi penelitian yaitu seluruh pegawai tetap dan kontrak di PT Bank BJB Kantor Cabang Karawang sebanyak 100 orang.

Jumlah sampel ditentukan dengan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5% ( $e = 0,05$ ), sehingga diperoleh dibulatkan menjadi 100 responden yang dianggap mewakili populasi.

$$n = \frac{133}{1 + 133(0,05)^2} = \frac{133}{1 + 0,3325} = \frac{133}{1,3325} = 99,8 \quad (1)$$

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam menghasilkan berbagai data-data dilakukan dengan beberapa Teknik. Teknik dapat dilihat sebagai sarana untuk melakukan pekerjaan teknis dengan hati-hati menggunakan pikiran untuk mencapai tujuan. Walaupun kajian sebenarnya merupakan upaya dalam lingkup ilmu pengetahuan, namun dilakukan untuk mengumpulkan data secara realistik secara sistematis untuk mewujudkan kebenaran. Metodologi penelitian adalah sarana untuk menemukan obat untuk masalah apa pun. Dalam hal ini, penulis mengumpulkan informasi pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di PT Bank BJB Kantor Cabang Karawang, artikel, jurnal, skripsi, tesis, ebook, dan lain-lain (Rusmana, 2020).

Karena membutuhkan bahan dari perpustakaan untuk sumber datanya, maka penelitian ini memanfaatkan penelitian kepustakaan. Peneliti membutuhkan buku, artikel ilmiah, dan literatur lain yang berkaitan dengan topik dan masalah yang mereka jelajahi, baik cetak maupun online (Iskandar, 2025).

Mencari informasi dari sumber data memerlukan penggunaan teknik pengumpulan data. Amir Hamzah dalam (Sofyan, 2021) mengklaim bahwa pendataan merupakan upaya untuk mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan pokok bahasan yang diteliti. Penulis menggunakan metode penelitian kepustakaan untuk mengumpulkan data. Secara khusus, penulis memulai dengan perpustakaan untuk mengumpulkan informasi dari buku, kamus, jurnal, ensiklopedi, makalah, terbitan berkala, dan sumber lainnya yang membagikan pandangan pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di PT Bank BJB Kantor Cabang Karawang.

Lebih lanjut Amir Hamzah dalam (Abduloh, 2020) mengatakan bahwa pengumpulan data diartikan berbagai usaha untuk mengumpulkan fakta-fakta yang berkaitan dengan topik atau pembahasan yang sedang atau akan digali. Rincian tersebut dapat ditemukan dalam literatur ilmiah, penelitian, dan tulisan-tulisan ilmiah, disertasi, tesis, dan sumber tertulis lainnya. Menurut (Rusmana, 2021) bahwa pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai keadaan, menggunakan sumber yang berbeda, dan menggunakan teknik yang berbeda.

Penelitian ini menggunakan teknik non-probability sampling dengan metode sampel jenuh (total sampling), di mana seluruh pegawai PT Bank BJB Kantor Cabang Karawang dijadikan responden. Metode ini dipilih karena jumlah pegawai relatif kecil, sehingga semua populasi bisa dijangkau dan memberikan gambaran yang menyeluruh.

**Tabel 1.** Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Pelatihan (X1) (Rivai et al., 2020; Mondy et al., 2020)	Pelatihan merupakan kegiatan organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan.	1. Kesesuaian materi 2. Kualitas instruktur 3. Metode dan fasilitas pelatihan 4. Evaluasi pelatihan 5. Penerapan hasil pelatihan	Skala Likert 1–5
Pengembangan Karir (X2) (Rivai & Sagala, 2020; Dessler, 2020)	Pengembangan karir merupakan upaya organisasi dalam menyediakan kesempatan dan dukungan bagi pegawai untuk meningkatkan jenjang karir sesuai dengan kompetensi dan kinerjanya.	1. Kesempatan promosi 2. Kejelasan jalur karir 3. Dukungan atasan 4. Pembinaan dan mentoring karir 5. Peningkatan kompetensi	Skala Likert 1–5
Kinerja Pegawai (Y) (Robbins & Judge et al., 2020; Mangkunegara et al., 2020)	Kinerja pegawai merupakan tingkat pencapaian hasil kerja pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi.	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Tanggung jawab 5. Inisiatif kerja	Skala Likert 1–5

Analisis data dilakukan secara kuantitatif dengan regresi linier berganda menggunakan SPSS versi 26 untuk mengetahui pengaruh pelatihan (X<sub>1</sub>) dan pengembangan karir (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja pegawai (Y) di PT Bank BJB Kantor Cabang Karawang. Sebelum regresi, instrumen diuji melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan keakuratan dan konsistensi alat ukur.

Sebagai prasyarat regresi, dilakukan uji normalitas dan uji asumsi klasik yang meliputi multikolinearitas dan heteroskedastisitas untuk memastikan kelayakan model. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t untuk mengetahui pengaruh parsial masing-masing variabel independen serta uji F untuk menguji pengaruh simultan terhadap kinerja pegawai. Hasil regresi kemudian digunakan sebagai dasar penarikan kesimpulan sesuai tujuan penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Normalitas

**Tabel 2.** Hasil Uji Normalitas

N		100
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.96934264
Most Extreme Differences	Absolute	.067
	Positive	.035
	Negative	-.067
Test Statistic		.067
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

Sumber data diolah penulis (2026)

Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode One-Sample Kolmogorov-Smirnov. Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 3, diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200. Karena nilai tersebut melebihi batas signifikansi 0,05, maka residual model dapat dinyatakan berdistribusi normal. Dengan demikian, model regresi memenuhi asumsi normalitas.

### Uji Multikolinearitas

**Tabel 3.** Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.722	1.547		1.759	.082		
X1 Pelatihan	.412	.052	.591	7.885	.000	.430	2.326
X2 Pengembangan Karir	.241	.054	.338	4.502	.000	.430	2.326

Sumber data yang diolah oleh penulis (2026)

Nilai toleransi X1 0,430, X2 0,430 lebih besar dari 0,10, sementara nilai VIF X1 (2,326) X2 (2,326) kurang dari 10. Hasilnya adalah bahwa tidak ada gejala multikolinieritas yang ditemukan ini menunjukkan bahwa model memenuhi salah satu persyaratan yang diperlukan untuk memenuhi pengujian regresi.

### Uji Heteroskedastisitas

**Tabel 4.** Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	4.032	.692			5.827	.000

X1 Pelatihan	-.065	.096	-.373	-.680	.498
X2 Pengembangan Karir	-.003	.097	-.017	-.032	.975

Sumber data yang diolah oleh penulis(2026)

Hasil analisis pada tabel menunjukkan bahwa nilai signifikansi X1 sebesar 0,680 dan X2 sebesar 0,032 berada di atas batas 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa model tidak mengalami gejala heteroskedastisitas. Dengan demikian, model regresi dinilai memenuhi asumsi yang diperlukan untuk dilakukan pengujian lebih lanjut.

### Uji Regresi Linier Berganda

Tabel 5. Hasil Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.722	1.547		1.759	.082
X1 pelatihan	.412	.052	.591	7.885	.000
X2 pengembangan karir	.241	.054	.338	4.502	.000

Sumber data yang diolah oleh penulis (2026)

$$Y = 2,722 + 0,412_1 + 0,241_2$$

- Koefisien regresi variable Pelatihan ( $X_1$ ) sebesar 0,412 menunjukkan hubungan positif, namun secara parsial tidak signifikan, sehingga pelatihan belum mampu meningkatkan kinerja secara optimal.
- Koefisiensi pengembangan karir ( $X_2$ ) sebesar 0,241 menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
- Konstanta sebesar 2,722 yang berarti meskipun pelatihan ( $X_1$ ) Pengembangan karir ( $X_2$ ) bernilai nol, kinerja pegawai ( $Y$ ) tetap ada, menandakan adanya faktor – faktor lain seperti motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi.

### Uji T

Tabel 7. Hasil Uji T

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.722	1.547		1.759	.082
X1 Pelatihan	.412	.052	.591	7.885	.000
X2 Pengembangan Karir	.241	.054	.338	4.502	.000

Sumber data yang diolah oleh penulis (2026)

Dengan menggunakan rumus t tabel =  $(\alpha/2 ; db = n-2) = (0,05/2 ; db = 100-2) = (0,025 : 98)$  hasil perhitungan menunjukkan t tabel 1,994. Uji parsial menunjukkan bahwa

- Variabel pelatihan memiliki nilai t hitung 7,885 dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Karena t hitung  $>$  t tabel ( $7,885 > 1,994$ ) dan nilai signifikansi  $<$  0,05, maka  $H_1$  diterima. Artinya, pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

- b) Variabel pengembangan karir memiliki nilai t hitung 4,502 dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Karena t hitung  $> t$  tabel ( $4,502 > 1,994$ ), maka  $H_2$  diterima. Dengan demikian, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### Uji F ( Simultan)

**Tabel 8.** Hasil Uji F

		ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1252.287	2	626.144	158.186	.000 <sup>b</sup>
	Residual	383.953	97	3.958		
	Total	1636.240	99			

Sumber data diolah oleh penulis (2026)

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 dengan nilai f tabel  $(k-1; n-k) = (2; 97)$  sebesar 3,090. Karena f hitung  $158,186 > f$  tabel 3,090, maka  $H_3$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan ( $X_1$ ) dan pengembangan karir ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

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

**Tabel 9.** Hasil Uji Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R-Square	Std. Error of the Estimate
1	.875 <sup>a</sup>	.765	.761	1.990

Sumber data yang diolah oleh penulis (2026)

Dengan menggunakan hasil analisis, kami menemukan bahwa R Square sebesar 0,765. Penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan ( $X_1$ ) dan pengembangan karir ( $X_2$ ) dapat meningkatkan 76,5% dari kerangka variabel kinerja pegawai (Y) 23,5% dikuatkan oleh variabel lain diluar model regresi.

### Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t), variabel pelatihan ( $X_1$ ) memperoleh nilai t hitung sebesar 7,885 yang lebih tinggi dibandingkan t tabel 1,994, dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa  $H_1$  diterima, sehingga pelatihan terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai PT Bank BJB Kantor Cabang Karawang. Koefisien regresi sebesar 0,412 menunjukkan arah positif, namun pengaruhnya belum optimal karena peningkatan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kerja masih terbatas. Hal ini sejalan dengan pendapat (Mohammad Hamzah & Resdiana Enza at.,al 2023) bahwa program pelatihan yang memadai dapat meningkatkan pemahaman dan penguasaan profesi sehingga memberi keuntungan bagi perusahaan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pelatihan belum sepenuhnya berdampak kuat terhadap kinerja karena cenderung bersifat rutin dan administratif, serta materi belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Menurut (Dessler, 2023), pelatihan akan optimal jika dirancang berdasarkan kebutuhan pekerjaan dan diterapkan secara nyata di

lingkungan kerja. Oleh karena itu, meskipun signifikan secara statistik, keterbatasan materi dan rendahnya penerapan hasil pelatihan menyebabkan pengaruh pelatihan terhadap kinerja belum maksimal.

### **Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir ( $X_2$ ) memiliki  $t$  hitung  $4,502 > t$  tabel  $1,994$  dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ , sehingga  $H_2$  diterima. Artinya, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengembangan karir meningkatkan kinerja melalui kejelasan jalur karir, kesempatan promosi, dan dukungan organisasi yang mendorong motivasi, tanggung jawab, dan kesungguhan kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat (Martoyo, 2023) bahwa efisiensi dan efektivitas organisasi sangat bergantung pada kualitas pengembangan sumber daya manusia.

Hasil penelitian ini konsisten dengan (Muhammad, K., Syahputra, D., dan Tanjung, H, 2020) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, berbeda dengan (Renaldy, 2021) yang menemukan pengaruh negatif dengan signifikansi di atas  $0,05$  dan koefisien regresi negatif. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja dapat bervariasi tergantung pada kondisi dan sistem yang diterapkan dalam organisasi.

### **Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Menurut Simultan**

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan  $f$  hitung  $158,186 > f$  tabel  $3,090$  dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Nilai  $R^2$  sebesar  $0,765$  ( $76,5\%$ ) menunjukkan bahwa kedua variabel memberikan kontribusi besar terhadap kinerja pegawai PT Bank BJB Kantor Cabang Karawang.

Secara parsial, pelatihan berpengaruh positif dalam kategori sedang, namun belum optimal karena materi belum sepenuhnya sesuai kebutuhan pekerjaan dan penerapannya masih terbatas, sehingga peningkatan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu belum maksimal. Sebaliknya, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan melalui kejelasan jalur karir, kesempatan promosi, dan dukungan organisasi yang meningkatkan tanggung jawab serta kinerja pegawai. Dengan demikian, pengembangan karir memiliki peran yang lebih dominan, sementara pelatihan tetap menjadi faktor pendukung. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Suci Septia Ningsih, 2019) yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan karir, baik secara parsial maupun simultan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Syariah KC Madiun.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, pelatihan ( $X_1$ ) terbukti memberikan pengaruh positif dalam kategori sedang terhadap kinerja pegawai, meskipun dampaknya belum sepenuhnya optimal. Hal ini disebabkan oleh materi pelatihan yang belum sepenuhnya selaras dengan

kebutuhan pekerjaan serta keterbatasan dalam penerapan hasil pelatihan pada aktivitas kerja sehari-hari, sehingga peningkatan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kerja belum maksimal. Sementara itu, pengembangan karir ( $X_2$ ) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kejelasan jalur karir, peluang promosi, dukungan atasan, serta pembinaan yang baik terbukti mampu meningkatkan motivasi, tanggung jawab, dan kualitas kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengembangan karir memiliki peran yang lebih dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai di PT Bank BJB Kantor Cabang Karawang. Secara simultan, pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi sebesar 76,5%, sementara 23,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kompensasi. Dengan demikian, kombinasi keduanya tetap penting dalam meningkatkan kinerja, meskipun pengembangan karir memberikan kontribusi yang lebih besar.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abduloh, A. (2020). Effect of Organizational Commitment toward Economical, Environment, Social Performance and Sustainability Performance of Indonesian Private Universities. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(7), 6951–6973.
- Agboola, et al. (2021). Effect of training and career development on bank employees' performance. *Emerging Markets Journal*, 10(2), 56–62.
- Andarias Sambo, A. C., & Tulung, A. (2025). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT ISS Indonesia Jakarta Selatan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(2), 76–91.
- Arifudin, O. (2020). PKM Pembuatan Kemasan Dan Perluasan Pemasaran Minuman Sari Buah Nanas Khas Kabupaten Subang Jawa Barat. *Aptekmas Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 3(2), 20–28.
- Dessler, G. (2023). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hosen, et al. (2024). Training, career development, and organizational commitment as predictors of work performance. *Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 45–58.
- Iskandar, I. (2025). Improving Village Entrepreneurship Through The Role Of The Mudharabah Agreement. *International Journal Of Science Education and Technology Management (IJSETM)*, 4(1), 23–39.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2020). *Human resource management*. South-Western Cengage Learning.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2021). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Maulana, A. (2025). Strategi Manajemen Pendidikan Berbasis Filsafat Ekonomi untuk Sustainable Organizational Development. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(2), 1–7.

- Mayesa, D. S., & Cahyani, E. D. (2025). Dampak pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di sektor jasa keuangan. *Nuansa: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 306–317.
- Putri, T. S. (2023). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 4(1), 12–23.
- Rachman, F. (2023). Pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas dan prestasi kerja pegawai. *Jurnal Administrasi dan Bisnis*, 9(2), 87–98.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2020). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik. Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education Limited.
- Rosmayati, S. (2025). Integrasi Filsafat Manajemen dalam Peningkatan Efektivitas Ekonomi Pendidikan di Organisasi Modern. *Jurnal Ilmu Pendidikan (ILPEN)*, 4(1), 1–6.
- Rusmana, F. D. (2020). Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Efektivitas Kerja Pada PT Agro Bumi. *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 15(2), 14–21.
- Rusmana, F. D. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Dengan Kinerja Karyawan BRI Syariah Subang. *Jurnal Makro Manajemen*, 5(2), 157–163.
- Salsabila, S., & Marginingsih, D. (2024). Pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan PT Asasta Indotama. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 44–52.
- Sofyan, Y. (2021). Pengaruh Kelas Sosial, Pengalaman dan Gaya Hidup terhadap Perilaku Penggunaan Kartu Kredit. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 5(1), 286–298.
- Sundawa, R. D. (2025). Hubungan pelatihan, kinerja, dan peningkatan karir pegawai pada lembaga keuangan daerah. *Jurnal Administrasi Bisnis dan Manajemen*, 6(1), 55–67.
- Utami, R. D. (2022). Pengaruh manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 8(3), 101–111.
- Tanjung, R. (2020). Analisis Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pada PDAM Kabupaten Karawang. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 71–80. <https://doi.org/https://doi.org/10.32502/jimn.v10i1.2719>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.
- Suherman, U., & Victorynie, I. (2025). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan: Strategi Dan Implikasi Untuk Pembelajaran Berkualitas Di Era Global. *As-Sulthan Journal of Education (ASJE)*, 01(03), 453–464. <https://ojssulthan.com/asje>
- Pelatihan, P., Pengembangan, D., Terhadap, K., Karyawan, K., Dunia, P. S., Hamzah, M., Resdiana, E., Kunci, K., Pelatihan, & Karier, P. (n.d.). The Effect of Training and Career Development Regarding Employee Performance at PT. Sinar Dunia Oleh. *Fisip.Publiccorner@wiraraja.Ac.Id*, 18(2), 2023.

- Wahrudin, U. (2020). Strategi Inovasi Kemasan Dan Perluasan Pemasaran Abon Jantung Pisang Cisaat Makanan Khas Subang Jawa Barat. *Martabe: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(2), 371–381.
- Woli-Jimoh, A., & Ibrahim, H. S. (2025). Career development and its impact on the performance of employees in the banking industry. *Al-Hikmah Journal of Economics*, 6(1), 45–60.