

**Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Ritel Lokal:
Studi Kasus pada Karyawan X-Sha Kabupaten Tasikmalaya**

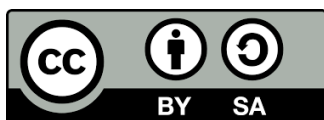
Eka Apriliani*, Lutfi Fauzi Hidayat, Fanny Nurfadillah

Universitas Riyadlul Ulum Tasikmalaya, Indonesia

Coreponding Author: ekaaprilia@uniru.ac.id*

Keywords:

*training; career development;
employee performance*



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author.
Published by
Publikasi Indonesia

Kata Kunci:

*pelatihan; pengembangan karir;
kinerja karyawan*

Abstract

Background: Optimal management of human capital through training and career development is critical for retail companies to sustain performance, yet operational constraints frequently disrupt training schedules and promotion objectivity. **Objectives:** This study aims to analyze the partial and simultaneous effects of training and career development on employee performance at X-Sha, a local retail company in Kabupaten Tasikmalaya, Indonesia. **Method:** A quantitative approach with a cross-sectional survey design was employed. The sample comprised 112 of 155 employees across 15 outlets, determined using the Yamane formula and selected through proportionate stratified random sampling. Data were collected using a five-point Likert-scale questionnaire, transformed from ordinal to interval scale using the Method of Successive Interval (MSI), and analyzed using multiple linear regression in IBM SPSS 27 after instrument and classical assumption testing. **Result:** Descriptive analysis showed that training and career development were in the very high category, while employee performance was in the high category. Partially, training ($t = 3.613$, $p = 0.044$) and career development ($t = 5.969$, $p = 0.004$) had a positive and significant effect on employee performance, with career development as the dominant predictor ($\beta = 0.559$). Simultaneously, both variables had a significant effect on performance ($F = 21.627$, $p = 0.000$) and explained 47.6% of its variance ($R^2 = 0.476$). **Conclusion:** Systematic training and structured career pathways are positively associated with employee performance in local retail operations. Management is therefore advised to integrate post-training evaluation results into objective career promotion criteria.

Abstrak

Latar Belakang: Pengelolaan modal manusia secara optimal melalui pelatihan dan pengembangan karir sangat penting bagi perusahaan ritel untuk menjaga kinerja, namun kendala operasional sering menghambat jadwal pelatihan dan objektivitas promosi. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan karir secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan X-Sha, sebuah perusahaan ritel lokal di Kabupaten Tasikmalaya. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei potong lintang (*cross-sectional*). Sampel berjumlah 112 dari 155 karyawan di 15 gerai yang ditentukan dengan rumus Yamane dan dipilih melalui teknik *proportionate stratified random sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert lima poin, ditransformasi dari skala ordinal ke interval menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI), kemudian dianalisis dengan regresi linier berganda pada IBM SPSS 27 setelah melalui uji instrumen dan uji asumsi klasik. **Hasil:** Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berada pada kategori sangat tinggi, sedangkan kinerja karyawan berada pada kategori tinggi. Secara parsial, pelatihan ($t = 3,613$; $p = 0,044$) dan pengembangan karir ($t = 5,969$; $p = 0,004$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan pengembangan karir sebagai prediktor paling dominan ($\beta = 0,559$). Secara simultan, kedua variabel berpengaruh signifikan ($F = 21,627$; $p = 0,000$) dan menjelaskan 47,6% variasi kinerja ($R^2 = 0,476$). **Kesimpulan:** Pelatihan yang terencana dan jalur karir yang terstruktur berhubungan positif dengan kinerja karyawan pada bisnis ritel lokal. Implikasinya, manajemen perlu mengintegrasikan hasil evaluasi pelatihan ke dalam standar operasional promosi karir yang objektif.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang memberikan kontribusi utama terhadap keberlanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi. Dalam industri ritel, pengelolaan modal manusia menuntut strategi pengembangan keterampilan berkelanjutan agar karyawan mampu beradaptasi dengan tuntutan pasar. Pelatihan berfungsi meningkatkan keahlian dan pengetahuan spesifik yang dibutuhkan dalam pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan karir merupakan proses terencana untuk mempersiapkan pegawai mengemban tanggung jawab dan posisi yang lebih tinggi di masa depan.

Dalam konteks global, sektor ritel merupakan industri padat karya yang sangat bergantung pada karyawan garis depan (*frontline employees*), karena kualitas layanan, ketepatan transaksi, dan pengalaman pelanggan ditentukan langsung oleh perilaku kerja karyawan di gerai. Kajian ilmiah menunjukkan bahwa investasi organisasi dalam pelatihan dan pengembangan memberikan manfaat nyata bagi individu, tim, organisasi, dan masyarakat, antara lain melalui peningkatan kompetensi, produktivitas, dan kinerja (Aguinis & Kraiger, 2009; Salas et al., 2012).

Temuan empiris terkini di berbagai negara memperlihatkan pola serupa, baik pada sektor ritel di Arab Saudi (Aisha Mirghani Shibeika, 2026), maupun pada sektor jasa perhotelan di Bangladesh (Hosen et al., 2024). Meskipun demikian, efektivitas pelatihan tidak terjadi secara otomatis, karena sangat ditentukan oleh sejauh mana pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dapat ditransfer ke dalam pekerjaan sehari-hari (Blume et al., 2010; Hyun et al., 2025). Di Indonesia, persoalan serupa juga dijumpai pada ritel modern, di mana kinerja gerai yang berada di bawah target masih menjadi tantangan manajerial yang berkaitan dengan pelatihan dan sistem insentif karyawan (Setiadi et al., 2026).

X-Sha merupakan perusahaan ritel lokal di Kabupaten Tasikmalaya di bawah naungan PT. Meta Global Triasha yang mengoperasikan 15 gerai dengan 155 karyawan. Meskipun perusahaan berkomitmen pada pengembangan SDM, studi pendahuluan menunjukkan bahwa pelaksanaan program pelatihan belum berjalan optimal akibat benturan jadwal dengan agenda operasional harian, di mana terdapat 12 program pelatihan yang gagal dieksekusi pada tahun 2025. Di sisi lain, proses pengembangan karir masih dihadapkan pada kendala subjektivitas dalam pengangkatan pimpinan yang belum sepenuhnya didasarkan pada evaluasi kompetensi. Kondisi ini berpotensi menurunkan motivasi dan produktivitas kerja karyawan.

Permasalahan tersebut menjadi semakin penting karena karyawan ritel dituntut untuk mempertahankan standar layanan dan pencapaian target secara konsisten di seluruh gerai. Apabila kegagalan pelaksanaan pelatihan dan ketidakjelasan jalur karir tidak segera ditangani, perusahaan berisiko kehilangan karyawan potensial dan mengalami penurunan kualitas layanan pada tingkat gerai. Oleh karena itu, kajian empiris mengenai kontribusi pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan menjadi mendesak sebagai dasar perumusan kebijakan sumber daya manusia yang berbasis bukti (*evidence-based*) pada perusahaan ritel lokal.

Secara teoretis, penelitian ini berpijak pada teori modal manusia (*human capital theory*) yang memandang pengetahuan dan keterampilan karyawan sebagai bentuk investasi yang dapat meningkatkan produktivitas. Dalam kerangka tersebut, pelatihan didefinisikan sebagai upaya terencana organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang penting bagi keberhasilan kerja. Dessler, (2022) menegaskan bahwa pelatihan berfungsi memberikan keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru maupun karyawan lama untuk menjalankan pekerjaannya.

Efektivitas pelatihan dapat dievaluasi melalui empat tingkatan, yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006), sedangkan dampaknya terhadap kinerja bergantung pada transfer hasil pelatihan ke lingkungan kerja (Blume et al., 2010). Pengembangan karir dapat dipahami sebagai proses berkelanjutan di mana individu, dengan dukungan organisasi, menetapkan tujuan karir, menyusun strategi untuk mencapainya, dan memantau kemajuannya (Greenhaus et al., 2018). Dukungan organisasi terhadap pengembangan karyawan terbukti berkaitan dengan kinerja tugas yang lebih tinggi, terutama ketika karyawan mempersepsikan

adanya peluang karir yang nyata di dalam organisasi (Bektiarso & Setyanti, 2025; Kraimer et al., 2011).

Dari perspektif motivasi, teori harapan (*expectancy theory*) menjelaskan bahwa karyawan akan berupaya lebih keras apabila meyakini bahwa upaya tersebut menghasilkan penilaian kinerja yang baik dan berujung pada imbalan yang bernilai, seperti promosi jabatan (Stephen P. & Robbins, 2022). Dengan demikian, jalur karir yang transparan dan sistem promosi yang objektif berfungsi sebagai pendorong motivasi yang pada akhirnya tercermin pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2021).

Berdasarkan teori modal manusia, pelatihan meningkatkan kapasitas karyawan untuk bekerja secara lebih efektif, sedangkan berdasarkan teori harapan dan konsep dukungan organisasi bagi pengembangan, kejelasan jalur karir meningkatkan motivasi untuk berprestasi. Hubungan tersebut didukung oleh temuan Aisha M, (2026); Hosen et al., (2024) yang menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berkaitan positif dengan kinerja. Oleh karena itu, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: H1: pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; H2: pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; dan H3: pelatihan dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Secara akademis, terdapat ketidakkonsistenan hasil penelitian (*research gap*) terkait pengaruh kedua variabel tersebut. Nurachmah et al., (2024); Wiyata et al., (2020) menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun, Andayani & Ubhara, (2021) menunjukkan bahwa secara parsial pengembangan karir atau pelatihan tidak selalu berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan temuan tersebut muncul pada konteks objek yang beragam. Wiyata et al., (2020) meneliti karyawan PT PAI Sukabumi, Nurachmah et al., (2024) meneliti karyawan PT Mitra Semesta International, dan Andayani & Ubhara, (2021) meneliti karyawan PT Pos Indonesia Cabang Kota Magelang. Pada tingkat internasional, Hosen et al., (2024) menemukan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan serta pengembangan karir terhadap kinerja 362 karyawan hotel.

Berhanu, (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi secara parsial hubungan pengembangan staf dengan kinerja, dan Setiadi et al., (2026) melaporkan bahwa pelatihan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan gerai ritel di Indonesia, tetapi efek mediasi motivasi tidak terdeteksi. Variasi hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja bersifat kontekstual dan bergantung pada karakteristik organisasi serta kondisi implementasinya.

Penelitian terdahulu banyak dilakukan pada perusahaan jasa, badan usaha milik negara, perhotelan, pendidikan, maupun jaringan ritel berskala besar, sedangkan kajian pada perusahaan ritel lokal berskala kabupaten masih relatif terbatas. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada tiga hal, yaitu: (1) konteks objek berupa jaringan ritel lokal dengan 15 gerai yang menghadapi kendala empiris spesifik, yakni kegagalan eksekusi program pelatihan akibat benturan dengan agenda operasional dan subjektivitas dalam promosi jabatan; (2) penggunaan teknik *proportionate stratified random sampling* berbasis gerai sehingga keterwakilan setiap unit operasional terjaga; dan (3) transformasi data ordinal menjadi interval dengan MSI sebelum analisis regresi untuk memenuhi prasyarat skala pengukuran pada analisis parametrik.

Berdasarkan fenomena empiris dan *research gap* tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan karir secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan pada X-Sha Kabupaten Tasikmalaya. Secara teoretis, hasil penelitian diharapkan memperkaya bukti empiris mengenai penerapan teori modal manusia dan teori harapan pada konteks ritel lokal. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi dasar bagi manajemen dalam menyusun jadwal pelatihan yang tidak berbenturan dengan operasional gerai serta merumuskan sistem promosi yang objektif dan berbasis kompetensi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Objek penelitian difokuskan pada tiga variabel: Pelatihan (X1), Pengembangan Karir (X2), dan Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan X-Sha Kabupaten Tasikmalaya yang tersebar di 15 cabang. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan aktif berjumlah 155 orang. Penentuan ukuran sampel dihitung menggunakan rumus Yamane dengan *margin of error* 5%, sehingga diperoleh sampel ideal sebanyak 112 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Proportionate Stratified Random Sampling* untuk memastikan keterwakilan proporsional dari setiap outlet.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert 1–5. Karena data mentah bersifat ordinal, dilakukan transformasi data menjadi skala interval menggunakan *Method of Successive Interval* (MSI) sebagai prasyarat analisis regresi. Instrumen penelitian telah dinyatakan valid ($r_{hitung} > r_{tabel} = 0,1857$) dan reliabel ($Cronbach's\ Alpha > 0,60$). Pengujian asumsi klasik meliputi uji normalitas (*Kolmogorov-Smirnov*), uji multikolinearitas ($VIF < 10$ dan $Tolerance > 0,10$), serta uji heteroskedastisitas (uji Glejser, $p > 0,05$) yang semuanya memenuhi syarat.

Analisis data dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama adalah analisis deskriptif yang menggunakan skor asli kuesioner (skala ordinal) untuk menggambarkan persepsi responden. Total skor setiap variabel dikategorikan menggunakan Nilai Jenjang Interval (NJI), yaitu $NJI = (\text{skor maksimum} - \text{skor minimum}) / \text{jumlah kategori}$, dengan lima kategori: sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi. Tahap kedua adalah analisis inferensial, yaitu data ordinal ditransformasi menjadi data interval menggunakan MSI, kemudian data hasil transformasi tersebut digunakan untuk uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Dengan demikian, total skor pada hasil deskriptif berasal dari data asli, sedangkan seluruh estimasi regresi berasal dari data hasil transformasi MSI.

Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan persamaan $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$, di mana Y adalah kinerja karyawan, a adalah konstanta, b_1 dan b_2 adalah koefisien regresi, X_1 adalah pelatihan, X_2 adalah pengembangan karir, dan e adalah galat (*error term*). Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t (parsial) untuk H1 dan H2, uji F (simultan) untuk H3, serta pengukuran koefisien determinasi (R^2) menggunakan perangkat lunak IBM SPSS 27. Hipotesis diterima apabila nilai signifikansi $< 0,05$; dengan derajat kebebasan $df = n - k - 1 = 109$, diperoleh t_{tabel} sebesar 1,982 dan F_{tabel} sebesar 3,08.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan rekapitulasi skor kuesioner dari 112 responden, diperoleh gambaran persepsi karyawan terhadap masing-masing variabel berdasarkan Nilai Jenjang Interval (NJI). Variabel Pelatihan (X1) memperoleh total skor 5.813 (kategori Sangat Tinggi), dengan skor tertinggi pada indikator perolehan pengetahuan dan keterampilan baru. Variabel Pengembangan Karir (X2) memperoleh skor 5.699 (kategori Sangat Tinggi), di mana karyawan merasakan apresiasi perusahaan terhadap kinerja unggul. Variabel Kinerja Karyawan (Y) memperoleh skor 5.514 (kategori Tinggi), dengan indikator tanggung jawab kerja memperoleh persepsi paling dominan.

Hasil pengujian statistik regresi linier berganda yang mencakup uji t, uji F, dan koefisien determinasi disajikan secara ringkas pada Tabel 1, Tabel 2, dan Tabel 3 berikut:

Tabel 1. Hasil Perhitungan Uji t (Parsial)

Tabel 1. Hasil Pengujian Uji t (Parsial)						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.538	5.611		2.196	0.03

Pelatihan	0.097	0.103	0.093	3.613	0.044
Pengembangan Karir	0.643	0.117	0.559	5.969	0.004

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS IBM 27 (2026)

Berdasarkan Tabel 1, koefisien regresi pelatihan (X1) sebesar 0,097 dan pengembangan karir (X2) sebesar 0,643 menunjukkan arah hubungan positif dengan kinerja karyawan. Nilai Standardized Beta pelatihan sebesar 0,093 dan pengembangan karir sebesar 0,559 menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki koefisien terstandarisasi lebih besar dalam model ini. Tabel mencantumkan $t = 3,613$ dengan $\text{Sig.} = 0,044$ untuk pelatihan dan $t = 5,969$ dengan $\text{Sig.} = 0,004$ untuk pengembangan karir. Berdasarkan nilai signifikansi yang dilaporkan, kedua variabel dinyatakan signifikan pada taraf 0,05. Namun, nilai t yang tercantum belum konsisten dengan pembagian koefisien B oleh Std. Error, sehingga hasil uji parsial perlu dicocokkan kembali dengan output SPSS asli sebelum penarikan kesimpulan final.

Tabel 2. Hasil Perhitungan Uji F (Simultan)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	966.398	2	483.199	21.627	.000 ^b
	Residual	4529.926	109	41.559		
	Total	5496.324	111			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Pelatihan

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS IBM 27 (2026)

Berdasarkan Tabel 2, nilai F yang dilaporkan sebesar 21,627 dengan $\text{Sig.} = 0,000$, yang secara pelaporan berarti $p < 0,001$, bukan probabilitas tepat nol. Jika angka tersebut telah terverifikasi, hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir secara simultan berkaitan secara signifikan dengan kinerja karyawan. Akan tetapi, Mean Square Regression sebesar 483,199 dan Mean Square Residual sebesar 41,559 tidak menghasilkan nilai F sebesar 21,627 apabila dibagi. Oleh karena itu, angka pada tabel ANOVA perlu diverifikasi menggunakan output SPSS asli agar interpretasi uji simultan sesuai dengan data penelitian.

Tabel 3. Hasil Analisis Koefisien Determinasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.559 ^a	0.467	0.361	6.44662	2.117

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Pelatihan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS IBM 27 (2026)

Berdasarkan Tabel 3, nilai R yang tercantum sebesar 0,559, R Square sebesar 0,467, Adjusted R Square sebesar 0,361, Std. Error of the Estimate sebesar 6,44662, dan Durbin-Watson sebesar 2,117. Secara konseptual, R Square menunjukkan proporsi variasi kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh pelatihan dan pengembangan karir dalam model regresi. Namun, angka R Square pada tabel (0,467) berbeda dari angka dalam narasi (0,476), dan nilai R sebesar 0,559 juga tidak konsisten secara matematis dengan R Square sebesar 0,467. Karena itu, besarnya persentase variasi

kinerja yang dijelaskan model belum dapat ditetapkan secara pasti sebelum nilai Model Summary diverifikasi dari output SPSS asli.

Model regresi linier berganda yang terbentuk adalah $Y = 23,538 + 0,097.X_1 + 0,643.X_2$. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan hubungan searah. Secara parsial, pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($t = 3,613 > t_{\text{tabel}} = 1,982$; $p = 0,044 < 0,05$). Demikian pula pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($t = 5,969 > t_{\text{tabel}} = 1,982$; $p = 0,004 < 0,05$). Nilai *Standardized Beta* sebesar 0,559 membuktikan bahwa pengembangan karir merupakan variabel yang paling dominan dalam memicu peningkatan kinerja karyawan.

Secara simultan, pengujian F menghasilkan $F_{\text{hitung}} = 21,627 > F_{\text{tabel}} = 3,08$ ($p = 0,000 < 0,05$), membuktikan bahwa pelatihan dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai R^2 sebesar 0,476 menunjukkan bahwa kedua variabel independen tersebut berkontribusi sebesar 47,6% terhadap variansi kinerja karyawan, sedangkan 52,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan efektif memberikan pembekalan teknis aplikatif untuk menekan tingkat kesalahan operasional di gerai ritel (Robert & Mori, 2025). Hal ini selaras dengan landasan teologis Tarbiyah dan Ta'lim yang menekankan pengembangan pengetahuan berkelanjutan demi meningkatkan mutu kerja. Di sisi lain, kejelasan pengembangan karir, objektivitas promosi, dan program reward bulanan menjadi pendorong motivasi paling kuat bagi karyawan ritel. Manajemen X-Sha direkomendasikan untuk menyusun SOP terintegrasi yang menghubungkan hasil evaluasi *post-training* secara langsung dengan syarat promosi jabatan guna mengoptimalkan kinerja SDM.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, pelatihan memperoleh skor 5.813 dalam kategori Sangat Tinggi, pengembangan karir memperoleh skor 5.699 dalam kategori Sangat Tinggi, sedangkan kinerja karyawan memperoleh skor 5.514 dalam kategori Tinggi. Perbedaan kategori tersebut menunjukkan bahwa penilaian yang sangat tinggi terhadap pelatihan dan pengembangan karir belum sepenuhnya diikuti oleh kategori kinerja yang sama. Temuan ini perlu dibaca dalam konteks kendala pelaksanaan program pelatihan dan objektivitas promosi jabatan yang telah dijelaskan pada bagian pendahuluan, tanpa menyimpulkan adanya hubungan sebab-akibat dari hasil deskriptif saja.

Dalam pembahasan pengaruh pelatihan, indikator perolehan pengetahuan dan keterampilan baru yang memperoleh skor tertinggi menunjukkan pentingnya pembekalan kompetensi untuk pekerjaan operasional gerai (Martini et al., 2024). Interpretasi ini sejalan dengan teori modal manusia. Temuan ini searah dengan hasil Nurachmah et al., (2024); Wiyata et al., (2020), tetapi perlu dibandingkan dengan Andayani & Ubhara, (2021) yang menunjukkan bahwa pelatihan tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan tersebut menegaskan perlunya memperhatikan konteks organisasi dan penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari sebagaimana dibahas oleh (Blume et al., 2010).

Dalam pembahasan pengembangan karir, skor kategori Sangat Tinggi dan apresiasi terhadap kinerja unggul memperlihatkan pentingnya persepsi karyawan mengenai kesempatan berkembang. Koefisien *Standardized Beta* pengembangan karir yang dilaporkan sebesar 0,559 lebih besar daripada pelatihan sebesar 0,093, sehingga pengembangan karir tampak lebih dominan dalam model yang disajikan, dengan catatan nilai statistik harus diverifikasi terhadap output SPSS. Interpretasi tersebut sejalan dengan teori harapan Stephen P. & Robbins, (2022) dan dukungan organisasi terhadap pengembangan karyawan (Kraimer et al., 2011). Hasil Hosen et al., (2024); Nurachmah et al., (2024) mendukung pentingnya pengembangan karir. Oleh karena itu, objektivitas promosi dan evaluasi kompetensi menjadi aspek yang relevan bagi X-Sha.

Secara bersama-sama, pelatihan dan pengembangan karir dapat dipahami sebagai upaya yang saling melengkapi: pelatihan berorientasi pada keterampilan untuk pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan karir mempersiapkan tanggung jawab yang lebih tinggi. Pembacaan ini selaras dengan teori modal manusia dan teori harapan yang telah dijelaskan dalam pendahuluan. Penelitian Hosen et al., (2024) membahas peran komitmen organisasional, sementara penelitian ini terbatas

pada pengujian pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja, sehingga tidak dapat menyimpulkan mekanisme mediasi. Implikasi praktisnya adalah perlunya menghubungkan evaluasi post-training dengan persyaratan promosi yang objektif, tanpa menganggap mekanisme tersebut telah diuji secara langsung dalam penelitian ini.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, disimpulkan bahwa pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karir pada X-Sha Kabupaten Tasikmalaya berada dalam kategori sangat tinggi, sedangkan kinerja karyawan berada dalam kategori tinggi. Secara parsial, pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan pengembangan karir sebagai variabel paling dominan. Secara simultan, pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai kontribusi sebesar 47,6%.

Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, manajemen X-Sha direkomendasikan untuk menyusun SOP terintegrasi yang menghubungkan hasil evaluasi post-training dengan syarat promosi jabatan. Selain itu, perusahaan perlu meningkatkan objektivitas promosi, menyusun jadwal pelatihan yang tidak berbenturan dengan operasional gerai, serta memperjelas jalur pengembangan karir guna mengoptimalkan kinerja SDM secara berkelanjutan.

PENDANAAN

Penulis menyatakan bahwa penelitian ini dilaksanakan tanpa dukungan finansial dari lembaga pendanaan eksternal, baik pemerintah, swasta, maupun organisasi lainnya. Seluruh proses penelitian, mulai dari pengumpulan data, pengolahan dan analisis data, hingga penyusunan dan penerbitan artikel, dilakukan tanpa menerima bantuan pendanaan khusus.

KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam pelaksanaan penelitian maupun penyusunan artikel ini. Penelitian dilakukan secara independen tanpa adanya hubungan komersial, finansial, atau kepentingan pribadi yang dapat memengaruhi objektivitas penelitian, interpretasi hasil, dan penyajian temuan ilmiah.

KONTRIBUSI PENULIS

Eka Apriliani berkontribusi dalam pelaksanaan penelitian, pengumpulan data, pengolahan dan analisis statistik, serta penyusunan draf awal manuskrip. Lutfi Fauzi Hidayat dan Fanny Nurfadillah berkontribusi dalam bimbingan metodologi penelitian, telaah kritis terhadap substansi ilmiah, serta penyempurnaan struktur dan kualitas manuskrip. Seluruh penulis bertanggung jawab atas substansi dan integritas ilmiah artikel.

PERNYATAAN PENGGUNAAN KECERDASAN ARTIFISIAL GENERATIF

Penulis menyatakan bahwa teknologi kecerdasan artifisial generatif digunakan secara terbatas untuk membantu meningkatkan kejelasan bahasa, memperbaiki struktur tata bahasa, dan menyempurnakan keterbacaan manuskrip. Penggunaan teknologi tersebut dilakukan dengan memperhatikan prinsip etika publikasi ilmiah serta tidak menggantikan kontribusi intelektual penulis dalam pelaksanaan penelitian, analisis data, dan interpretasi hasil. Seluruh isi manuskrip telah ditelaah dan divalidasi oleh penulis untuk memastikan keakuratan informasi, orisinalitas, serta integritas akademik. Seluruh penulis bertanggung jawab sepenuhnya atas substansi dan isi akhir artikel.

DAFTAR PUSTAKA

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451–474.

- <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Aisha Mirghani Shibeika. (2026). The Effect of Training and Development Programs on Employee Performance in the Saudi Retail Industry. *Journal of Intelligent Decision Making and Information Science*, 3(5s), 1078–1103. <https://doi.org/10.59543/jidmis.v3.1255>
- Andayani, T., & Ubhara, H. H. (2021). Pengaruh pelatihan dan pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Cabang Kota Magelang. *Scholar.Archive.OrgTBN Andayani, H HirawatiJurnal Ilmiah Manajemen Ubhara, 2021•scholar.Archive.Org*.
- Bektiarso, S., & Setyanti, S. W. L. H. (2025). The role of creative engagement in competence and career development toward performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, a3217. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.3217>
- Berhanu, K. Z. (2023). Mediating role of job satisfaction on the relation between staff development and performance. *Cogent Education*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2207408>
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Dessler, G. (2022). *Human Resource Management, 16th Edition*.
- Greenhaus, J., Callanan, G., & Godshalk, V. (2018). *Career management for life*.
- Hosen, S., Hamzah, S. R., Arif Ismail, I., Noormi Alias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), e23903. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Hyun, H., Yoo, W. S., & Chen, Y. (2025). Retailing education as panaceas: Exploring the effects of knowledge transfer on organizational and employee outcomes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 84, 104259. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2025.104259>
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485–500. <https://doi.org/10.1037/a0021452>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (15th ed.). Remaja Rosdakarya.
- Martini, I. A. O., Gorda, A. A. N. E. S., Gorda, A. A. N. O. S., Sari, D. M. F. P., & Antara, M. E. Y. (2024). Impact of competence development, on work creativity, employee performance, and competitiveness of woven products. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2353136. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2353136>
- Nurachmah, W. (2024). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Semesta International. *Repository.Bsi.Ac.IdW Nurachmah, I Asmadi, B HaryonoEKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, 2024•repository.Bsi.Ac.Id*.
- Robert, N., & Mori, N. (2025). Effects of training needs assessment in enhancing employees' skills and firm performance. *Journal of Work-Applied Management*, 17(1), 82–98. <https://doi.org/10.1108/JWAM-05-2023-0046>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Setiadi, P. (2026). Training, incentives, and performance in below-target Indonesian retail stores: Direct effects and no detectable motivational mediation. *Ideas.Repec.OrgPB Setiadi, S RahayuPriviet Social Sciences Journal, 2026•ideas.Repec.Org, 6(7)*. <https://doi.org/10.55942/PSSJ.V6I7.1974>
- Stephen P., J., & Robbins, T. (2022). *Organizational Behavior, Updated 18e, Global Edition-Pearson*. 338.
- Wiyata, M. (2020). Pengaruh Training dan Development Terhadap Employee Performance di PT. PAI Sukabumi (JX). *Researchgate.NetMT Wiyata, A AyustianaSyntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia, 2020•researchgate.Net*.