

Dampak Manajemen Waktu dan Pelatihan Online terhadap Kinerja Karyawan Peran Pengalaman Kerja sebagai Variabel Mediasi

Lusi Endang Sri D¹, Dassucik^{2*}, Ahmad Hafas Rasyidi^{3*}

¹⁻³ Pendidikan Ekonomi; STKIP PGRI Situbondo

Email : lusi.esd@gmail.com¹, dassucik75@gmail.com², haffaskhuludy@gmail.com³

Alamat: Jl. Argopuro, Mimbaan Tengah, Mimbaan, Kec. Panji, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur 68323

Korespondensi penulis: dassucik75@gmail.com

Abstract. This study explores the effect of Time Management (X1) and Online Training (X2) on Employee Performance (Y), with Work Experience (Z) acting as a mediating variable. This study uses Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Squares (PLS) to analyze data from 96 sales employees at XL Fiberhome, Jember. The results reveal that Time Management and Online Training contribute significantly to Employee Performance, with Time Management showing a moderate direct effect and Online Training showing a slightly stronger impact. Furthermore, Work Experience was found to mediate the relationship between Time Management and Online Training and Employee Performance, indicating that employees with greater work experience can more effectively apply the skills acquired through time management and training. The findings of this study underscore the importance of integrating time management practices and continuous online training into organizational strategies to improve employee performance, especially in today's rapidly changing and flexible work environment. The significant direct and indirect effects observed in this study highlight the interrelatedness of these factors, offering new insights into how organizations can optimize performance through a combination of skill development and experience. These results contribute to the broader literature on employee performance by offering a comprehensive model that accounts for the dynamics of evolving modern work practices. This study also provides practical recommendations for human resource management, emphasizing the need for organizations to invest in time management tools, online training platforms, and supportive work experiences to enhance productivity.

Keywords: Time Management, Online Training, Employee Performance, Work Experience,

Abstrak. Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh Manajemen Waktu (X1) dan Pelatihan Online (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y), dengan Pengalaman Kerja (Z) bertindak sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan Partial Least Squares (PLS) untuk menganalisis data dari 96 karyawan penjualan di XL Fiberhome, Jember. Hasilnya mengungkapkan bahwa Manajemen Waktu dan Pelatihan Online berkontribusi secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan Manajemen Waktu menunjukkan efek langsung yang sedang dan Pelatihan Online menunjukkan dampak yang sedikit lebih kuat. Selain itu, Pengalaman Kerja ditemukan untuk memediasi hubungan antara Manajemen Waktu dan Pelatihan Online dan Kinerja Karyawan, menunjukkan bahwa karyawan dengan pengalaman kerja yang lebih besar dapat lebih efektif menerapkan keterampilan yang diperoleh melalui manajemen waktu dan pelatihan. Temuan studi ini menggarisbawahi pentingnya mengintegrasikan praktik manajemen waktu dan pelatihan online berkelanjutan ke dalam strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, terutama di lingkungan kerja yang berubah dengan cepat dan fleksibel saat ini. Efek langsung dan tidak langsung yang signifikan yang diamati dalam penelitian ini menyoroti keterkaitan faktor-faktor ini, menawarkan wawasan baru tentang bagaimana organisasi dapat mengoptimalkan kinerja melalui kombinasi pengembangan keterampilan dan pengalaman. Hasil ini berkontribusi pada literatur yang lebih luas tentang kinerja karyawan dengan menawarkan model komprehensif yang memperhitungkan dinamika praktik kerja modern yang berkembang. Studi ini juga memberikan rekomendasi praktis untuk manajemen sumber daya manusia, menekankan perlunya organisasi untuk berinvestasi dalam alat manajemen waktu, platform pelatihan online, dan pengalaman kerja yang mendukung untuk meningkatkan produktivitas.

Kata kunci: Manajemen Waktu, Pelatihan Online, Kinerja Karyawan, Pengalaman Kerja, Produktivitas Tempat Kerja.

Received: Oktober 15, 2024; Revised: Oktober 20, 2024; Accepted: November 25, 2024;

Published: November 30, 2024;

1. LATAR BELAKANG

Kinerja tempat kerja di Indonesia semakin dipengaruhi oleh dinamika pasar tenaga kerja yang terus berkembang, terutama dengan meningkatnya masuknya profesional muda yang memasuki berbagai sektor. Milenial dan Generasi Z, yang sekarang mewakili demografi dominan di banyak industri, telah dibentuk oleh kemajuan teknologi yang pesat, memungkinkan mereka untuk terlibat secara efektif dan memanfaatkan berbagai alat dan platform digital (Pichler, Kohli, & Granitz, 2021). Selain itu, generasi ini menempatkan nilai yang signifikan pada fleksibilitas dalam pengaturan kerja mereka, seperti kerja jarak jauh dan jam kerja yang dapat disesuaikan (Ivasciuc, Epuran, Vuță, & Tescașiu, 2022). Pergeseran ini tidak hanya mengubah pendekatan mereka terhadap eksekusi tugas tetapi juga memengaruhi manajemen waktu dan produktivitas mereka secara keseluruhan (Wu, 2021). Teknologi, yang pernah dianggap sebagai alat tambahan, kini telah muncul sebagai elemen sentral dalam meningkatkan kinerja, memungkinkan individu untuk bekerja lebih efisien, kreatif, dan mempertahankan konektivitas dengan spektrum sumber daya yang lebih luas (Pedota & Piscitello, 2022). Mengingat perkembangan ini, sangat penting untuk melakukan analisis yang lebih bernuansa dan komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, terutama dalam konteks meningkatnya ketergantungan profesional muda pada teknologi dan struktur kerja yang fleksibel (Saraiva & Nogueiro, 2025).

Kinerja karyawan secara luas dianggap sebagai salah satu penentu keberhasilan organisasi yang paling signifikan (Abdelwahed & Doghan, 2023). Ini adalah konstruksi multidimensi yang tidak hanya mencakup kemampuan untuk memenuhi atau melampaui harapan pekerjaan tertentu tetapi juga kontribusi keseluruhan yang diberikan karyawan untuk mencapai tujuan strategis organisasi (Jasinenko & Steuber, 2023). Kinerja dapat diukur dengan berbagai cara, termasuk produktivitas, kualitas kerja, inovasi, dan kemampuan untuk memenuhi tenggat waktu (Galjanić, Marović, & Hanak, 2023). Dalam lingkungan yang kompetitif saat ini, meningkatkan kinerja karyawan sangat penting untuk pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi (Baloch et al., 2021). Oleh karena itu, manajer sumber daya manusia fokus pada berbagai pendekatan, seperti manajemen waktu dan pelatihan karyawan, untuk meningkatkan kemampuan individu dan efisiensi tempat kerja secara keseluruhan (Azizi, Atlasi, Ziapour, Abbas, & Naemi, 2021).

Manajemen waktu, sebagai keterampilan penting, secara langsung memengaruhi bagaimana karyawan menyusun dan memprioritaskan tugas mereka untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi (Wolters & Brady, 2021). Karyawan yang mengelola waktu mereka secara efektif dapat mengalokasikan periode yang sesuai untuk berbagai kegiatan,

memenuhi tenggat waktu secara konsisten, dan mempertahankan kesehatan (Singh, 2025). Ini, pada gilirannya, mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan, yang selanjutnya meningkatkan kinerja (Kumar, Kumar, Aggarwal, & Yeap, 2021). Namun, efektivitas praktik manajemen waktu dapat bervariasi tergantung pada sifat individu, budaya kerja, dan alat yang tersedia bagi karyawan (Yener, Arslan, & Kilinç, 2020). Integrasi teknologi digital dalam manajemen waktu, seperti perangkat lunak penjadwalan tugas dan aplikasi produktivitas, semakin meningkatkan pentingnya mengelola waktu secara efektif di tempat kerja modern (Rasool, Warraich, & Sajid, 2022). Dengan demikian, manajemen waktu bukan hanya keterampilan pribadi, tetapi juga faktor penting yang mempengaruhi efisiensi organisasi (Aldhahi, Alqahtani, Baattaiah, & Al-Muhammad, 2022).

Program pelatihan online telah muncul sebagai alat penting lainnya untuk meningkatkan kinerja karyawan (Shahriar et al., 2022). Dengan munculnya platform pembelajaran digital, karyawan sekarang memiliki akses ke banyak pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya yang dapat mereka gunakan dengan kecepatan mereka sendiri (Hiremath, Mohapatra, & Paila, 2021). Platform ini menawarkan fleksibilitas, memungkinkan karyawan untuk mengembangkan keterampilan yang selaras langsung dengan pertumbuhan profesional mereka dan kebutuhan organisasi (Shan & Wang, 2024). Selain itu, pembelajaran berkelanjutan melalui pelatihan online memastikan bahwa karyawan tetap kompetitif dan diperbarui dengan tren industri, yang secara langsung memengaruhi kinerja mereka (Abro, Ateeq, Milhem, & Alzoraiki, 2024). Namun, efektivitas pelatihan online sering dipengaruhi oleh pengalaman kerja seseorang sebelumnya (Awada, Lucas, Becerik-Gerber, & Roll, 2021). Karyawan dengan pengalaman kerja yang lebih besar mungkin lebih siap untuk menerapkan pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan online, memanfaatkan pengalaman mereka untuk menavigasi tugas-tugas kompleks dengan lebih efisien (Giannakos, Mikalef, & Pappas, 2022). Dengan demikian, pengalaman kerja bertindak sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara manajemen waktu, pelatihan online, dan kinerja karyawan (Alshammari & Alenezi, 2023).

Tenaga kerja yang berkembang di Indonesia, ditandai dengan meningkatnya kehadiran profesional muda dan ketergantungan mereka yang meningkat pada teknologi dan pengaturan kerja yang fleksibel, secara signifikan berdampak pada kinerja tempat kerja (Jimad, Roslina, & Yuningsih, 2024). Faktor-faktor kunci seperti manajemen waktu dan pelatihan online memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi karyawan, sementara pengalaman kerja berfungsi sebagai variabel mediasi penting yang membentuk bagaimana elemen-elemen ini diterapkan. Saat organisasi beradaptasi dengan era digital dan berusaha meningkatkan kinerja secara keseluruhan, memahami interaksi antara faktor-faktor

ini sangat penting untuk mengembangkan strategi sumber daya manusia yang efektif yang mendorong pertumbuhan individu dan organisasi dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis.

2. KAJIAN TEORITIS

Kinerja karyawan telah diperiksa secara ekstensif dalam bidang studi manajemen, dengan beberapa teori menawarkan wawasan berharga tentang penentu utamanya (Hemsworth, Muterera, Khorakian, & Garcia-Rivera, 2024). Salah satu kerangka kerja yang paling diakui secara luas adalah Teori Penetapan Tujuan, yang menegaskan bahwa tujuan spesifik dan menantang meningkatkan kinerja dengan meningkatkan motivasi dan fokus (Swann et al., 2021). Teori ini menggarisbawahi pentingnya kejelasan dan umpan balik tujuan, yang mengarah pada peningkatan pencapaian tugas (Weintraub, Cassell, & DePatie, 2021). Kerangka teoritis lain yang relevan adalah Teori Penentuan Nasib Sendiri, yang menyoroti peran motivasi intrinsik dalam mendorong kinerja (Bommaraju, Arunachalam, & Hohenberg, 2025). Menurut teori ini, ketika karyawan mengalami otonomi, kompetensi, dan keterkaitan dalam pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung terlibat dalam tugas-tugas yang menghasilkan hasil kinerja yang lebih tinggi (Aitken, Kaplan, & Kuykendall, 2023). Teori-teori ini secara kolektif menunjukkan bahwa faktor intrinsik dan ekstrinsik, seperti karakteristik individu dan kondisi lingkungan, secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan (Cheng, 2023; Ryan, Deci, Vansteenkiste, & Soenens, 2021).

Terlepas dari literatur yang kuat tentang kinerja karyawan, kesenjangan penelitian yang penting tetap ada, terutama mengenai dinamika kerja modern (Boccoli, Gastaldi, & Corso, 2023). Salah satu kesenjangan utama adalah eksplorasi terbatas terhadap pengaruh teknologi digital dan pengaturan kerja yang fleksibel terhadap hasil kinerja (Wang & Xie, 2023). Sementara penelitian tradisional berfokus terutama pada motivasi intrinsik, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi, dampak kemajuan teknologi, seperti alat digital untuk manajemen tugas dan adopsi pekerjaan jarak jauh atau fleksibel, masih kurang dieksplorasi. Selain itu, sementara manajemen waktu dan pelatihan online dibahas secara terpisah sebagai faktor peningkatan kinerja, interaksi antara elemen-elemen ini, terutama dalam konteks praktik kerja modern, belum cukup diperiksa. Selain itu, ada kurangnya penelitian tentang bagaimana pengalaman kerja memediasi hubungan antara manajemen waktu, pelatihan online, dan kinerja karyawan, menghadirkan kesenjangan kritis dalam pemahaman saat ini.

Urgensi untuk mengatasi kesenjangan ini disorot oleh sifat tempat kerja yang berkembang pesat, ditandai dengan meningkatnya ketergantungan pada alat digital dan adopsi luas pengaturan kerja yang fleksibel. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan

tersebut dengan mengeksplorasi dampak manajemen waktu dan pelatihan online terhadap kinerja karyawan, dengan pengalaman kerja bertindak sebagai variabel mediasi. Investigasi semacam itu sangat penting karena organisasi berusaha beradaptasi dengan tenaga kerja yang berubah, terutama di kalangan generasi muda yang lebih akrab dengan teknologi digital dan menuntut fleksibilitas kerja yang lebih besar. Dengan mengatasi kesenjangan ini, penelitian ini bermaksud untuk memberikan wawasan berharga untuk manajemen sumber daya manusia, memandu pengembangan strategi yang selaras dengan kebutuhan dan harapan tenaga kerja kontemporer.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi desain penelitian kuantitatif menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan Partial Least Squares (PLS) untuk menilai hubungan antara variabel: Time Management (X1), Online Training (X2), Work Experience (Z), dan Employee Performance (Y). SEM-PLS dipilih karena kemampuannya untuk menangani model kompleks dengan hubungan langsung dan tidak langsung, yang sangat berguna ketika data mungkin tidak memenuhi asumsi SEM berbasis kovarians. Pendekatan ini memungkinkan analisis mendalam tentang bagaimana Manajemen Waktu (X1) dan Pelatihan Online (X2) memengaruhi Kinerja Karyawan (Y), dengan Pengalaman Kerja (Z) berfungsi sebagai variabel mediasi.

Populasi untuk penelitian ini terdiri dari seluruh karyawan penjualan di XL Fiberhome di Jember, berjumlah 96 karyawan. Karyawan ini dipilih karena keterlibatan langsung mereka dalam kegiatan penjualan, yang dipengaruhi oleh keterampilan manajemen waktu, partisipasi dalam pelatihan online, dan pengalaman kerja secara keseluruhan. Seluruh populasi akan dimasukkan sebagai sampel, sehingga menghilangkan kebutuhan akan teknik pengambilan sampel. Data akan dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur, yang dirancang untuk mengukur konstruksi Manajemen Waktu (X1), Pelatihan Online (X2), Pengalaman Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y). Validitas dan keandalan instrumen akan dipastikan melalui pra-pengujian, dan analisis data akan dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS untuk menguji model dan hipotesis yang diusulkan.

Tabel 1 Hasil Uji Validitas

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	Statistik T (O/STDEV)	Nilai P
X1.1 <- X1	0.829	0.829	0.043	19.320	0.000
X1.2 <- X1	0.817	0.815	0.054	15.194	0.000
X1.3 <- X1	0.915	0.916	0.015	59.394	0.000

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	Statistik T ((O/STDEV))	Nilai P
X2.1 <- X2	0.616	0.614	0.094	6.569	0.000
X2.2 <- X2	0.782	0.780	0.053	14.865	0.000
X2.3 <- X2	0.761	0.761	0.062	12.321	0.000
X2.4 <- X2	0.752	0.753	0.052	14.484	0.000
X2.5 <- X2	0.753	0.754	0.041	18.392	0.000
Y1.1 <- Y	0.870	0.870	0.028	30.792	0.000
Y1.2 <- Y	0.706	0.705	0.079	8.944	0.000
Y1.3 <- Y	0.862	0.863	0.032	26.766	0.000
Y1.4 <- Y	0.865	0.865	0.028	30.556	0.000
Z1.1 <- Z	0.752	0.754	0.045	16.751	0.000
Z1.2 <- Z	0.684	0.680	0.083	8.194	0.000
Z1.3 <- Z	0.795	0.791	0.052	15.265	0.000
Z1.4 <- Z	0.843	0.844	0.034	24.908	0.000
Z1.5 <- Z	0.792	0.792	0.043	18.475	0.000
X1.1 <- X1	0.829	0.829	0.043	19.320	0.000

Hasil uji validitas yang disajikan dalam Tabel 1 menunjukkan bahwa semua indikator untuk konstruksi Manajemen Waktu (X1), Pelatihan Online (X2), Pengalaman Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) secara statistik signifikan dan menunjukkan validitas yang kuat. Nilai sampel asli (O) untuk indikator berkisar dari 0,616 hingga 0,915, menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang berarti untuk konstruksinya masing-masing. Selain itu, statistik-T untuk semua indikator jauh di atas ambang batas 1,96, dengan nilai mulai dari 6,569 hingga 59,394, menandakan bahwa pemuatan secara statistik kuat dan berbeda secara signifikan dari nol. Nilai P untuk semua indikator adalah 0,000, yang selanjutnya menegaskan pentingnya hubungan ini, menunjukkan bahwa model pengukuran sangat dapat diandalkan. Hasil ini menggarisbawahi bahwa indikator yang dipilih sesuai dan secara efektif mewakili konstruksi yang mendasarinya, sehingga mendukung validitas model teoretis yang digunakan dalam penelitian ini. Selain itu, konsistensi di seluruh nilai rata-rata sampel (M) semakin memperkuat kredibilitas model pengukuran, memastikan bahwa konstruksi terdefinisi dengan baik dan kuat dalam mengukur variabel yang dimaksudkan.

Tabel 2 Hasil Uji Keandalan

Variabel	AVE	Keandalan Komposit	Alfa Cronbach
X1	0.731	0.829	0.813
X2	0.541	0.789	0.783
Y	0.687	0.862	0.845

Z	0.601	0.836	0.829
---	-------	-------	-------

Hasil uji keandalan yang disajikan dalam Tabel 2 menunjukkan bahwa konstruksi dalam penelitian ini menunjukkan tingkat keandalan yang dapat diterima. Nilai Varians Average Extracted (AVE) untuk konstruksi berkisar dari 0,541 hingga 0,731, yang semuanya melebihi ambang batas 0,50, menunjukkan validitas konvergen yang memadai untuk setiap konstruksi. Nilai Keandalan Komposit juga berada dalam kisaran yang dapat diterima, dengan skor antara 0,789 dan 0,862, yang berada di atas ambang batas yang direkomendasikan 0,70, menunjukkan bahwa konstruksi secara konsisten diukur dengan indikatornya. Selain itu, nilai Alpha Cronbach untuk setiap variabel berkisar dari 0,783 hingga 0,845, melampaui ambang minimum yang diterima secara umum yaitu 0,70, mengkonfirmasi konsistensi internal yang baik. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa model pengukuran dapat diandalkan dan kuat, memastikan bahwa konstruksi dalam penelitian ini didefinisikan dengan baik dan diukur secara konsisten di seluruh sampel.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil

Penelitian Hasil penelitian ini disajikan dalam kaitannya dengan hubungan antara Manajemen Waktu (X1), Pelatihan Online (X2), Pengalaman Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y), dengan fokus pada pemeriksaan efek langsung dan tidak langsung. Analisis ini menggunakan Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) dengan Partial Least Squares (PLS) untuk menilai kekuatan dan signifikansi hubungan ini. Temuan ini memberikan wawasan tentang bagaimana Manajemen Waktu dan Pelatihan Online memengaruhi Kinerja Karyawan, sekaligus mengeksplorasi peran mediasi Pengalaman Kerja dalam konteks ini. Hasilnya dibahas dalam hal implikasi teoritis dan praktisnya, dengan fokus pada pemahaman dinamika yang memengaruhi kinerja karyawan di tempat kerja modern.

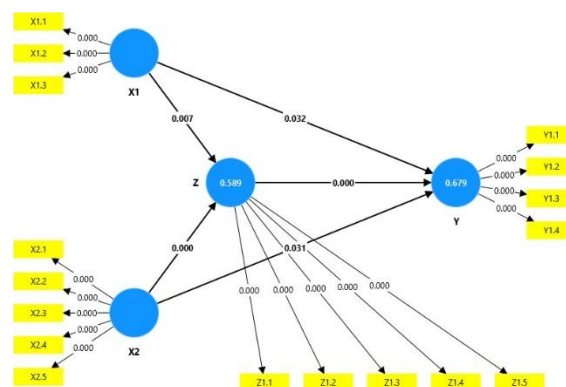
Tabel 3 Hasil Analisis Jalur

Jalan	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	Statistik T (O/STDEV)	Nilai P
X1 -> Y	0.223	0.229	0.104	2.144	0.032
X1 -> Z	0.225	0.219	0.084	2.686	0.007
X2 -> Y	0.216	0.210	0.100	2.155	0.031
X2 -> Z	0.611	0.620	0.069	8.823	0.000

Z -> Y	0.489	0.492	0.076	6.424	0.000
X1 -> Z -> Y	0.110	0.107	0.045	2.461	0.014
X2 -> Z -> Y	0.299	0.305	0.059	5.050	0.000

Hasil analisis jalur yang disajikan dalam Tabel 3 menunjukkan hubungan antara variabel dan memberikan wawasan tentang efek langsung dan tidak langsung. Jalur langsung dari Manajemen Waktu (X1) ke Kinerja Karyawan (Y) dan Pelatihan Online (X2) ke Kinerja Karyawan (Y) keduanya signifikan, dengan statistik-T masing-masing 2,144 dan 2,155, dan nilai-P 0,032 dan 0,031, menegaskan bahwa Manajemen Waktu dan Pelatihan Online secara positif memengaruhi Kinerja Karyawan. Selain itu, Manajemen Waktu (X1) dan Pelatihan Online (X2) keduanya secara signifikan berdampak pada Pengalaman Kerja (Z), dengan statistik-T masing-masing 2,686 dan 8,823, dan nilai-P 0,007 dan 0,000, menunjukkan bahwa faktor-faktor ini berkontribusi secara signifikan untuk meningkatkan pengalaman kerja.

Selain itu, Pengalaman Kerja (Z) secara signifikan mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y) dengan koefisien jalur yang kuat sebesar 0,489 dan statistik-T sebesar 6,424 (P-value = 0,000), menunjukkan peran penting pengalaman kerja dalam meningkatkan kinerja. Efek tidak langsung, yang diwakili oleh jalur mediasi, menunjukkan bahwa Manajemen Waktu (X1) secara tidak langsung mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y) melalui Pengalaman Kerja (Z), dengan koefisien jalur 0,110 (statistik-T = 2,461, nilai-P = 0,014). Demikian pula, Pelatihan Online (X2) memiliki efek tidak langsung yang signifikan pada Kinerja Karyawan (Y) melalui Pengalaman Kerja (Z), dengan koefisien jalur 0,299 (statistik-T = 5,050, nilai-P = 0,000). Temuan ini menyoroti jalur langsung dan termediasi di mana Manajemen Waktu dan Pelatihan Online berkontribusi untuk meningkatkan Kinerja Karyawan.



Gbr. 1 R-Square yang Disesuaikan

Nilai R-Square yang Disesuaikan yang disajikan pada Gambar 1 menunjukkan proporsi varians yang dijelaskan oleh variabel independen untuk variabel dependen masing-masing. Untuk Pengalaman Kerja (Z), nilai R-Square yang Disesuaikan sebesar 0,589 menunjukkan

bahwa sekitar 58,9% dari varians dalam Pengalaman Kerja dijelaskan oleh prediktor, yang meliputi Manajemen Waktu (X1) dan Pelatihan Online (X2). Ini menunjukkan tingkat kekuatan penjelasan yang moderat, menunjukkan bahwa variabel-variabel ini secara signifikan berkontribusi dalam membentuk pengalaman kerja, tetapi faktor lain mungkin juga mempengaruhinya. Untuk Kinerja Karyawan (Y), nilai R-Square yang Disesuaikan sebesar 0,679 menunjukkan tingkat kekuatan penjelasan yang lebih tinggi, dengan sekitar 67,9% dari varians dalam Kinerja Karyawan diperhitungkan oleh prediktor dalam model, termasuk Manajemen Waktu (X1), Pelatihan Online (X2), dan Pengalaman Kerja (Z). Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi variabel ini berdampak besar pada kinerja karyawan, tetapi masih menyisakan ruang untuk faktor potensial lain yang dapat memengaruhi kinerja. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa model secara efektif menjelaskan porsi signifikan dari varians dalam Pengalaman Kerja dan Kinerja Karyawan, menyoroti pentingnya variabel yang termasuk dalam analisis.

4.2. Diskusi

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dampak Manajemen Waktu (X1), Pelatihan Online (X2), dan Pengalaman Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y), dengan fokus pada hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel-variabel tersebut dalam konteks tenaga kerja di XL Fiberhome pada bulan Jember. Koefisien jalur langsung dari Manajemen Waktu (X1) ke Kinerja Karyawan (Y) dan Pelatihan Online (X2) ke Kinerja Karyawan (Y) keduanya ditemukan signifikan, dengan nilai P masing-masing 0,032 dan 0,031. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen waktu dan pelatihan online secara langsung memengaruhi kinerja karyawan, yang konsisten dengan temuan Wolters dan Brady (2021), yang menekankan pentingnya manajemen waktu yang efektif untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi. Demikian pula, Shahriar et al. (2022) menyoroti efek positif pelatihan online dalam meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja. Hasil ini menggarisbawahi semakin pentingnya kedua faktor ini di tempat kerja modern, di mana fleksibilitas dan kemajuan teknologi memainkan peran penting dalam membentuk hasil karyawan (Pedota & Piscitello, 2022).

Selain itu, dampak signifikan dari Manajemen Waktu (X1) dan Pelatihan Online (X2) pada Pengalaman Kerja (Z) menunjukkan bahwa faktor-faktor ini tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan secara langsung tetapi juga memainkan peran penting dalam membentuk pengalaman kerja. Koefisien jalur untuk Manajemen Waktu (X1) ke Pengalaman Kerja (Z) (0,225, $P = 0,007$) dan Pelatihan Online (X2) ke Pengalaman Kerja (Z) (0,611, $P = 0,000$)

menunjukkan bahwa karyawan yang mengatur waktu mereka secara efektif dan terlibat dalam pembelajaran berkelanjutan melalui pelatihan online cenderung mengembangkan pengalaman kerja yang lebih substansial, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja mereka (Rasool, Warraich, & Sajid, 2022). Temuan ini sejalan dengan karya Giannakos, Mikalef, dan Pappas (2022), yang berpendapat bahwa pengalaman kerja meningkatkan kemampuan untuk menerapkan keterampilan yang baru dipelajari dalam konteks dunia nyata, memperkuat pentingnya manajemen waktu dan pelatihan dalam menumbuhkan pengalaman kerja yang lebih memperkaya.

Peran Pengalaman Kerja (Z) sebagai variabel mediasi semakin menekankan interaksi kompleks antara prediktor dan Kinerja Karyawan (Y). Efek tidak langsung dari Manajemen Waktu (X1) pada Kinerja Karyawan (Y) melalui Pengalaman Kerja (Z) (0,110, $P = 0,014$) dan efek tidak langsung dari Pelatihan Online (X2) pada Kinerja Karyawan (Y) melalui Pengalaman Kerja (Z) (0,299, $P = 0,000$) menyoroti peran mediasi penting dari pengalaman kerja dalam menerjemahkan manajemen waktu dan pelatihan online ke dalam hasil kinerja yang lebih baik. Temuan ini mendukung argumen yang dibuat oleh Alshammari dan Alenezi (2023), yang menyarankan bahwa pengalaman kerja adalah mediator utama yang membantu karyawan secara efektif menerapkan manajemen waktu dan pelatihan untuk tugas mereka. Efek mediasi ini memperkuat gagasan bahwa pengalaman tidak hanya meningkatkan kinerja tetapi juga berfungsi sebagai saluran di mana faktor-faktor lain seperti manajemen waktu dan pelatihan berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Nilai R-Square yang Disesuaikan lebih lanjut menggambarkan efektivitas model dalam menjelaskan varians dalam Pengalaman Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y). Nilai R-Square yang Disesuaikan untuk Pengalaman Kerja (Z) sebesar 0,589 menunjukkan bahwa sekitar 58,9% dari varians dalam pengalaman kerja dijelaskan oleh Manajemen Waktu (X1) dan Pelatihan Online (X2). Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kedua faktor ini merupakan kontributor penting untuk pengalaman kerja, variabel eksternal lainnya juga dapat memainkan peran penting, konsisten dengan argumen Wolters dan Brady (2021) mengenai sifat manajemen waktu yang beragam. Di sisi lain, nilai R-Square yang Disesuaikan untuk Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,679 menunjukkan bahwa model tersebut menyumbang 67,9% dari varians kinerja karyawan, menyoroti pengaruh substansial dari Manajemen Waktu, Pelatihan Online, dan Pengalaman Kerja pada hasil karyawan. Nilai ini sejalan dengan temuan Kumar et al. (2021), yang berpendapat bahwa kombinasi faktor individu dan organisasi secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kinerja di lingkungan kerja modern.

Hasilnya juga menekankan pentingnya teknologi digital dalam membentuk pengalaman kerja dan kinerja. Seperti yang dicatat oleh Pedota dan Piscitello (2022), integrasi alat digital ke dalam praktik kerja sehari-hari memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu mereka dengan lebih efektif dan mengakses sumber daya pembelajaran yang penting untuk pengembangan keterampilan. Koefisien jalur yang kuat dari Pelatihan Online (X2) ke Pengalaman Kerja (Z) (0,611, $P = 0,000$) menunjukkan peran penting platform online dalam memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan keterampilan yang relevan. Temuan ini mendukung kesimpulan Hiremath, Mohapatra, dan Paila (2021), yang menyoroti potensi lingkungan belajar digital untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan menawarkan kesempatan belajar sesuai permintaan yang fleksibel.

Selain itu, meningkatnya ketergantungan pada fleksibilitas dalam pengaturan kerja, seperti kerja jarak jauh dan jam kerja yang dapat disesuaikan, terbukti dalam dampak signifikan Manajemen Waktu (X1) dan Pelatihan Online (X2) terhadap Kinerja Karyawan. Ivasciuc et al. (2022) telah menunjukkan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga berkontribusi pada tingkat produktivitas yang lebih tinggi, karena karyawan dapat menyeimbangkan tanggung jawab pribadi dan profesional dengan lebih baik. Studi ini menegaskan relevansi faktor-faktor ini dalam konteks Indonesia, di mana milenial dan Generasi Z, yang lebih terbiasa dengan lingkungan kerja yang digerakkan oleh teknologi dan fleksibel, membentuk masa depan pekerjaan (Pichler, Kohli, & Granitz, 2021). Hubungan yang signifikan antara faktor-faktor ini menggarisbawahi perlunya organisasi untuk memprioritaskan fleksibilitas dan integrasi teknologi dalam strategi sumber daya manusia mereka untuk mengoptimalkan kinerja karyawan.

Akhirnya, temuan penelitian ini berkontribusi pada semakin banyak literatur tentang kinerja karyawan, manajemen waktu, pelatihan online, dan pengalaman kerja. Sementara penelitian sebelumnya telah meneliti variabel-variabel ini secara terpisah, penelitian ini memberikan model komprehensif yang menunjukkan keterkaitan faktor-faktor ini dan dampak kumulatifnya terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini mendukung kerangka teoritis Teori Penetapan Tujuan dan Teori Penentuan Nasib Sendiri, yang menyoroti peran kejelasan tujuan, motivasi, dan pengembangan keterampilan dalam meningkatkan kinerja (Swann et al., 2021; Aitken, Kaplan, & Kuykendall, 2023). Hasil ini menggarisbawahi pentingnya mengintegrasikan manajemen waktu, pelatihan online, dan pengalaman kerja ke dalam strategi organisasi untuk menumbuhkan karyawan berkinerja tinggi dalam lingkungan kerja yang semakin digital dan fleksibel.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Studi ini memberikan wawasan berharga tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, terutama dalam konteks dinamika kerja modern yang dibentuk oleh kemajuan teknologi dan pengaturan kerja yang fleksibel. Temuan ini menyoroti efek langsung yang signifikan dari Manajemen Waktu (X1) dan Pelatihan Online (X2) pada Kinerja Karyawan (Y), serta peran mediasi penting dari Pengalaman Kerja (Z). Hasilnya menunjukkan bahwa karyawan yang mengatur waktu mereka secara efektif dan terlibat dalam pelatihan online lebih mungkin untuk berkinerja lebih baik, dengan pengalaman kerja bertindak sebagai faktor kunci dalam meningkatkan efek ini. Efek tidak langsung dari Manajemen Waktu dan Pelatihan Online melalui Pengalaman Kerja semakin menekankan pentingnya mengintegrasikan praktik ini ke dalam strategi organisasi untuk meningkatkan hasil kinerja.

Temuan studi ini juga menunjukkan kekuatan penjelasan yang kuat dari model ini, dengan nilai R-Square yang Disesuaikan yang signifikan untuk Pengalaman Kerja (Z) dan Kinerja Karyawan (Y), menunjukkan bahwa variabel yang termasuk dalam model menyumbang sebagian besar varians dalam hasil ini. Namun, hasilnya juga menunjukkan bahwa faktor eksternal lainnya dapat memengaruhi kinerja dan pengalaman kerja, menjamin penyelidikan lebih lanjut ke dalam variabel tambahan yang dapat berkontribusi untuk meningkatkan hasil karyawan.

Dalam konteks Indonesia, di mana generasi muda semakin memasuki dunia kerja, temuan ini menggarisbawahi pentingnya beradaptasi dengan era digital dengan berinvestasi dalam alat digital untuk manajemen waktu dan pelatihan online, sekaligus menyediakan pengaturan kerja yang fleksibel. Investasi ini sangat penting untuk mendorong pertumbuhan karyawan, meningkatkan kinerja, dan memenuhi harapan tenaga kerja modern yang terus berkembang. Studi ini berkontribusi pada literatur yang ada dengan menawarkan model komprehensif yang mengintegrasikan manajemen waktu, pelatihan online, dan pengalaman kerja, memberikan wawasan praktis bagi organisasi yang ingin mengoptimalkan kinerja karyawan dalam lingkungan kerja yang berubah dengan cepat. Penelitian di masa depan dapat mengeksplorasi faktor-faktor tambahan yang memengaruhi kinerja karyawan dan memeriksa peran budaya organisasi dan kepemimpinan dalam membentuk hasil kerja.

DAFTAR REFERENSI

- Abdelwahed, N. A. A., & Doghan, M. A. A. (2023). Developing Employee Productivity and Performance through Work Engagement and Organizational Factors in an Educational Society. *Societies*, 13(3), 65. <https://doi.org/10.3390/soc13030065>
- Abro, Z., Ateeq, A. A., Milhem, M., & Alzoraiki, M. (2024). The Impact of Online Learning on Human Resource Management: A Comprehensive Review and Future Perspectives. In R. Khamis Hamdan, A. Hamdan, B. Alareeni, & R. E. Khoury (Eds.), *Information and Communication Technology in Technical and Vocational Education and Training for Sustainable and Equal Opportunity: Business Governance and Digitalization of Business Education* (pp. 3–11). Singapore: Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-981-99-7798-7_1
- Aitken, J. A., Kaplan, S. A., & Kuykendall, L. (2023). Going with(out) the flow at home: Day-to-day variability in flow and performance while teleworking. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(5), 662–677. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2211271>
- Aldhahi, M. I., Alqahtani, A. S., Baattaiah, B. A., & Al-Mohammed, H. I. (2022). Exploring the relationship between students' learning satisfaction and self-efficacy during the emergency transition to remote learning amid the coronavirus pandemic: A cross-sectional study. *Education and Information Technologies*, 27(1), 1323–1340. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10644-7>
- Alshammari, M. H., & Alenezi, A. (2023). Nursing workforce competencies and job satisfaction: The role of technology integration, self-efficacy, social support, and prior experience. *BMC Nursing*, 22(1), 308. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01474-8>
- Awada, M., Lucas, G., Becerik-Gerber, B., & Roll, S. (2021). Working from home during the COVID-19 pandemic: Impact on office worker productivity and work experience. *WORK*, 69(4), 1171–1189. <https://doi.org/10.3233/WOR-210301>
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
- Baloch, Q. B., Maher, S., Iqbal, N., Shah, S. N., Sheeraz, M., Raheem, F., & Khan, K. I. (2021). Role of organizational environment in sustained organizational economic performance. *Business Process Management Journal*, 28(1), 131–149. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2021-0084>
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2023). The evolution of employee engagement: Towards a social and contextual construct for balancing individual performance and wellbeing dynamically. *International Journal of Management Reviews*, 25(1), 75–98. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12304>
- Bommaraju, R., Arunachalam, S., & Hohenberg, S. (2025). Multi-Segment and Single-Segment Sales Contests: Evidence of Their Effectiveness and the Underlying Mechanisms. *Journal of Marketing Research*, 62(3), 447–465. <https://doi.org/10.1177/00222437241307577>
- Cheng, X. (2023). Looking through goal theories in language learning: A review on goal setting and achievement goal theory. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1035223>

- Galjanić, K., Marović, I., & Hanak, T. (2023). Performance Measurement Framework for Prediction and Management of Construction Investments. *Sustainability*, 15(18), 13617. <https://doi.org/10.3390/su151813617>
- Giannakos, M. N., Mikalef, P., & Pappas, I. O. (2022). Systematic Literature Review of E-Learning Capabilities to Enhance Organizational Learning. *Information Systems Frontiers*, 24(2), 619–635. <https://doi.org/10.1007/s10796-020-10097-2>
- Hemsworth, D., Muterera, J., Khorakian, A., & Garcia-Rivera, B. R. (2024). Exploring the Theory of Employee Planned Behavior: Job Satisfaction as a Key to Organizational Performance. *Psychological Reports*, 00332941241252784. <https://doi.org/10.1177/00332941241252784>
- Hiremath, N. V., Mohapatra, A. K., & Paila, A. S. (2021). A study on digital learning, learning and development interventions and learnability of working executives in corporates. *American Journal of Business*, 36(1), 35–61. <https://doi.org/10.1108/AJB-09-2020-0141>
- Ivasciuc, I. S., Epuran, G., Vuță, D. R., & Tescașiu, B. (2022). Telework Implications on Work-Life Balance, Productivity, and Health of Different Generations of Romanian Employees. *Sustainability*, 14(23), 16108. <https://doi.org/10.3390/su142316108>
- Jasinenko, A., & Steuber, J. (2023). Perceived Organizational Purpose: Systematic Literature Review, Construct Definition, Measurement and Potential Employee Outcomes. *Journal of Management Studies*, 60(6), 1415–1447. <https://doi.org/10.1111/joms.12852>
- Jimad, H., Roslina, R., & Yuningsih, Y. (2024). The effect of flexible working arrangements on educator performance in Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 38(7), 1944–1958. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2023-0631>
- Kumar, P., Kumar, N., Aggarwal, P., & Yeap, J. A. L. (2021). Working in lockdown: The relationship between COVID-19 induced work stressors, job performance, distress, and life satisfaction. *Current Psychology*, 40(12), 6308–6323. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01567-0>
- Pedota, M., & Piscitello, L. (2022). A new perspective on technology-driven creativity enhancement in the Fourth Industrial Revolution. *Creativity and Innovation Management*, 31(1), 109–122. <https://doi.org/10.1111/caim.12468>
- Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64(5), 599–610. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>
- Rasool, T., Warraich, N. F., & Sajid, M. (2022). Examining the Impact of Technology Overload at the Workplace: A Systematic Review. *SAGE Open*, 12(3), 21582440221114320. <https://doi.org/10.1177/21582440221114320>
- Ryan, R., Deci, E., Vansteenkiste, M., & Soenens, B. (2021). Building a science of motivated persons: Self-determination theory's empirical approach to human experience and the regulation of behavior. *Motivation Science*. <https://doi.org/10.1037/mot0000194>
- Saraiva, M., & Nogueiro, T. (2025). Perspectives and Realities of Disengagement Among Younger Generation Y and Z Workers in Contemporary Work Dynamics. *Administrative Sciences*, 15(4), 133. <https://doi.org/10.3390/admsci15040133>
- Shahriar, S. H. B., Arafat, S., Islam, I., Nur, J. M. E. H., Rahman, S., Khan, S. I., & Alam, M. S. (2022). The emergence of e-learning and online-based training during the

- COVID-19 crisis: An exploratory investigation from Bangladesh. *Management Matters*, 20(1), 1–15. <https://doi.org/10.1108/MANM-01-2022-0007>
- Shan, Z., & Wang, Y. (2024). Strategic Talent Development in the Knowledge Economy: A Comparative Analysis of Global Practices. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(4), 19570–19596. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01933-w>
- Singh, S. (2025). *Effective Time Management Key to WorkLife Balance*. Notion Press.
- Swann, C., Rosenbaum, S., Lawrence, A., Vella, S. A., McEwan, D., & Ekkekakis, P. (2021). Updating goal-setting theory in physical activity promotion: A critical conceptual review. *Health Psychology Review*, 15(1), 34–50. <https://doi.org/10.1080/17437199.2019.1706616>
- Wang, L., & Xie, T. (2023). Double-Edged Sword Effect of Flexible Work Arrangements on Employee Innovation Performance: From the Demands–Resources–Individual Effects Perspective. *Sustainability*, 15(13), 10159. <https://doi.org/10.3390/su151310159>
- Weintraub, J., Cassell, D., & DePatie, T. P. (2021). Nudging flow through ‘SMART’ goal setting to decrease stress, increase engagement, and increase performance at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 230–258. <https://doi.org/10.1111/joop.12347>
- Wolters, C. A., & Brady, A. C. (2021). College Students’ Time Management: A Self-Regulated Learning Perspective. *Educational Psychology Review*, 33(4), 1319–1351. <https://doi.org/10.1007/s10648-020-09519-z>
- Wu, T. (2021). Digital project management: Rapid changes define new working environments. *Journal of Business Strategy*, 43(5), 323–331. <https://doi.org/10.1108/JBS-03-2021-0047>
- Yener, S., Arslan, A., & Kiliç, S. (2020). The moderating roles of technological self-efficacy and time management in the technostress and employee performance relationship through burnout. *Information Technology & People*, 34(7), 1890–1919. <https://doi.org/10.1108/ITP-09-2019-0462>