



Analisis Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan di Divisi Regional I Sumatera Utara PT Kereta Api Indonesia

Alvin Junior Simatupang¹, Syafril Gustiawan², Galih Ramadhan³, Daud Arifin⁴

^{1,2,3} Mahasiswa Fakultas Sosial Sains, Universitas Pembangunan Panca Budi, Medan

⁴ Dosen Fakultas Sosial Sains, Universitas Pembangunan Panca Budi, Medan

Abstract

This study aims to analyze the effect of training and career development on employee performance at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Regional Division I North Sumatra, with motivation as a moderating variable using the Moderated Regression Analysis (MRA) approach. The study employed a descriptive qualitative approach to gain an in-depth understanding of the implementation of training and career development and their implications for employee performance. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation involving employees and management personnel responsible for human resource management. The results indicate that training has a positive impact on improving employees' technical and non-technical competencies, including operational skills, discipline, communication, and work professionalism. Career development also influences employee motivation and performance improvement, although several obstacles related to promotion opportunities, job mobility, and transparency in career development were still identified. Furthermore, work motivation was found to strengthen the relationship between training and career development on employee performance. Therefore, the integration of training, career development, and work motivation becomes an important factor in improving employee performance effectiveness sustainably. This study is expected to contribute theoretically to the development of human resource management science and serve as a consideration for companies in formulating more effective employee development strategies.

Keywords: Training; Career Development; Motivation; Employee Performance; MRA.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara, dengan motivasi sebagai variabel moderasi dalam pendekatan Moderated Regression Analysis (MRA). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam implementasi pelatihan dan pengembangan karir serta implikasinya terhadap kinerja karyawan. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap karyawan serta pihak manajemen yang terlibat dalam pengelolaan sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi teknis maupun non-teknis karyawan, seperti peningkatan kemampuan operasional, disiplin, komunikasi, dan profesionalisme kerja. Pengembangan karir juga berpengaruh terhadap motivasi dan peningkatan kinerja karyawan, meskipun masih ditemukan beberapa kendala terkait kesempatan promosi, mobilitas jabatan, dan transparansi pengembangan karir. Selain itu, motivasi kerja terbukti memperkuat hubungan antara pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, integrasi antara pelatihan, pengembangan karir, dan motivasi kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan secara berkelanjutan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam merumuskan strategi pengembangan karyawan yang lebih efektif.

Kata Kunci: Pelatihan; Pengembangan Karir; Motivasi; Kinerja Karyawan; MRA.

Article info

Received (30/05/2026)

Revised (03/06/2026)

Accepted (04/06/2026)

Corresponding daud_arifin@pancabudi.ac.id

DOI: 10.47354/mjo.v5i1

I. PENDAHULUAN

Dalam era transformasi industri dan digitalisasi layanan transportasi, organisasi dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sebagai faktor kunci keberhasilan. Kinerja karyawan menjadi indikator utama dalam menilai efektivitas organisasi, khususnya pada sektor transportasi publik yang menuntut ketepatan, keselamatan, dan kualitas layanan tinggi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi yang berorientasi pada peningkatan kompetensi dan pengembangan karir karyawan secara berkelanjutan. Perkembangan industri transportasi nasional dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan peningkatan tuntutan terhadap kualitas pelayanan, efisiensi operasional, serta keselamatan transportasi. Transformasi digital yang diterapkan pada berbagai perusahaan transportasi, termasuk sektor perkeretaapian, mengharuskan organisasi memiliki sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan sistem kerja yang semakin kompleks. Karyawan tidak hanya dituntut memiliki kemampuan teknis yang memadai, tetapi juga kemampuan beradaptasi, berkomunikasi, dan menyelesaikan permasalahan secara cepat agar kualitas pelayanan kepada masyarakat tetap terjaga.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai salah satu perusahaan transportasi publik terbesar di Indonesia menghadapi tantangan yang semakin besar dalam menjaga kualitas layanan di tengah meningkatnya mobilitas masyarakat dan ekspektasi pelanggan. Keberhasilan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang aman, tepat waktu, dan berkualitas sangat bergantung pada kompetensi serta kinerja karyawan di berbagai unit kerja. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek strategis yang perlu mendapatkan perhatian serius, khususnya melalui program pelatihan dan pengembangan karir yang berkelanjutan. Pelatihan merupakan instrumen penting dalam meningkatkan kapabilitas individu melalui transfer pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

Menurut Fauziyah dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kerja karyawan (Fauziyah et al., 2024). Namun, pelatihan yang bersifat jangka pendek perlu diimbangi dengan sistem pengembangan karir yang terstruktur agar karyawan memiliki orientasi jangka panjang dalam organisasi. Selain pelatihan, pengembangan karir juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengembangan karir memberikan arah dan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dalam organisasi, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan komitmen kerja. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena mampu meningkatkan kesiapan individu dalam menghadapi tanggung jawab yang lebih besar. Pengembangan karir terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja melalui peningkatan motivasi kerja karyawan (Sofianti & Susanto, 2024). Namun demikian, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya ketidakkonsistenan. Beberapa studi menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan karir tidak selalu memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, tergantung pada kualitas program dan kesesuaian dengan kebutuhan organisasi (Ananto et al., 2023). Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas pelatihan dan pengembangan karir masih menjadi isu yang perlu dikaji lebih dalam, khususnya pada perusahaan transportasi terbesar di Indonesia, PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki tantangan dalam mengelola sumber daya manusia yang tersebar di berbagai wilayah operasional. Divisi Regional I Sumatera Utara sebagai bagian dari perusahaan memiliki peran strategis dalam menjaga kualitas layanan transportasi kereta api di wilayah Sumatera Utara. Dengan kompleksitas operasional dan tuntutan pelayanan publik yang tinggi, diperlukan karyawan yang memiliki kompetensi, profesionalisme, dan kinerja optimal.

Meskipun berbagai program pelatihan telah dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi karyawan, pada praktiknya masih ditemukan beberapa tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Salah satunya adalah bagaimana memastikan bahwa kompetensi yang diperoleh melalui pelatihan dapat diimplementasikan secara optimal dalam pekerjaan sehari-hari dan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja. Selain itu, karyawan juga membutuhkan kepastian mengenai arah pengembangan karir sebagai bentuk penghargaan atas kompetensi dan kinerja yang telah dicapai. Ketika peluang pengembangan karir dipersepsikan terbatas, maka motivasi untuk mengembangkan kemampuan kerja dapat mengalami penurunan.

Fenomena tersebut juga terlihat pada lingkungan kerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara. Berdasarkan observasi awal, perusahaan telah melaksanakan berbagai program pelatihan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Namun demikian, masih terdapat dinamika terkait pengembangan karir, seperti keterbatasan kesempatan promosi pada posisi tertentu, mobilitas jabatan yang dipengaruhi oleh kebijakan rotasi antar wilayah, serta persepsi sebagian karyawan mengenai peluang pengembangan karir yang belum sepenuhnya optimal. Kondisi ini menjadi menarik untuk diteliti karena dapat memengaruhi efektivitas pemanfaatan kompetensi hasil pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam konteks tersebut, pelatihan dan pengembangan karir menjadi faktor penting yang perlu dievaluasi efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja karyawan. Meskipun perusahaan telah menerapkan berbagai program pengembangan SDM, masih diperlukan kajian empiris untuk mengetahui sejauh mana program tersebut memberikan dampak nyata terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjadi penting agar kebijakan yang diambil perusahaan dapat lebih tepat sasaran dan berbasis pada bukti ilmiah. Penelitian mengenai pengaruh pelatihan dan

pengembangan karir terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan pada berbagai sektor industri. Namun, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan temuan yang beragam, terutama terkait efektivitas program pelatihan dan implementasi pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, kajian yang secara khusus mengkaji fenomena tersebut pada sektor transportasi perkeretaapian, khususnya di lingkungan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara, masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan gambaran empiris mengenai bagaimana pelatihan dan pengembangan karir berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam konteks organisasi transportasi publik. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis analisis pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Divisi Regional I Sumatera Utara PT Kereta Api Indonesia (Persero). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta kontribusi praktis bagi perusahaan dalam merumuskan strategi pengembangan karyawan yang lebih efektif.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Pelatihan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Pelatihan merupakan salah satu fungsi strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan melalui proses pembelajaran yang sistematis dan berkelanjutan. Dalam perspektif modern, pelatihan tidak hanya dipahami sebagai upaya peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga sebagai sarana pengembangan perilaku kerja, kemampuan adaptasi, serta peningkatan profesionalisme karyawan dalam menghadapi dinamika perubahan organisasi. Menurut Raymond A. Noe, pelatihan merupakan proses terstruktur yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan agar mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi (Noe & Tews, 2008). Dalam kerangka teori human capital, pelatihan dipandang sebagai bentuk investasi organisasi dalam meningkatkan nilai ekonomi sumber daya manusia. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, maka semakin besar kontribusinya terhadap produktivitas dan kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan memiliki peran penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia (Hobfoll et al., 2018).

Perkembangan penelitian dalam satu dekade terakhir menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik pada tingkat individu maupun organisasi. Penelitian oleh Salas et al. (2018) menegaskan bahwa pelatihan yang dirancang secara sistematis mampu meningkatkan efektivitas kerja, kinerja tim, serta pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, penelitian oleh Grossman dan Salas (2016) menunjukkan bahwa keberhasilan pelatihan sangat ditentukan oleh kemampuan karyawan dalam mentransfer hasil pelatihan ke dalam pekerjaan sehari-hari (*transfer of training*). Dalam hal ini, dukungan organisasi, lingkungan kerja, serta kesempatan untuk mengaplikasikan hasil pelatihan menjadi faktor penting dalam menentukan efektivitas pelatihan.

Selanjutnya, (Ren & Chadee, 2017) *Influence of work pressure on proactive skill development in China: The role of career networking behavior and Guanxi HRM* menyatakan bahwa efektivitas pelatihan tidak hanya bergantung pada metode penyampaian, tetapi juga pada tingkat keterlibatan peserta serta kesesuaian antara materi pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan. Pelatihan yang relevan dengan tugas kerja akan lebih mudah diinternalisasi oleh karyawan dan memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap peningkatan kinerja. Penelitian lain oleh Sung dan (Pajic et al., 2018) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui pengembangan kompetensi dan kreativitas kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga mendorong inovasi dan kemampuan *problem solving* dalam organisasi.

Namun demikian, efektivitas pelatihan tidak selalu bersifat otomatis. Faktor motivasi individu, persepsi terhadap manfaat pelatihan, serta kesiapan untuk belajar menjadi determinan penting dalam keberhasilan pelatihan. Selain itu, penelitian oleh Kim dan Ployhart (2014) menunjukkan bahwa investasi dalam pelatihan akan memberikan dampak jangka panjang terhadap kinerja organisasi apabila didukung oleh sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi. Temuan-temuan tersebut sejalan dengan penelitian (Fauziyah et al., 2024) yang menyatakan bahwa pelatihan memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Namun, sebagaimana dikemukakan oleh Ananto et al. (2023), pelatihan tidak selalu memberikan dampak yang optimal apabila tidak didukung oleh sistem organisasi yang memadai, termasuk dalam hal pengembangan karir dan penempatan kerja yang sesuai.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan instrumen penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kompetensi individu. Akan tetapi, efektivitas pelatihan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti desain pelatihan, relevansi materi, motivasi peserta, serta dukungan organisasi dalam mengimplementasikan hasil pelatihan ke dalam pekerjaan.

Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan proses berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas individu melalui perencanaan dan pengelolaan karir dalam organisasi. Menurut Gary Dessler, pengembangan karir mencakup upaya organisasi dalam menyediakan jalur karir (career path), promosi, serta peluang pengembangan diri bagi karyawan. Dalam perspektif teori, pengembangan karir memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi dan komitmen kerja. Hal ini didukung oleh teori expectancy yang menyatakan bahwa individu akan termotivasi ketika mereka melihat adanya hubungan antara usaha, kinerja, dan penghargaan. Penelitian oleh Sofianti & Susanto (2024) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja. Selain itu, penelitian internasional oleh (Weng & Hu, 2009) menunjukkan bahwa career growth berpengaruh positif terhadap job performance dan organizational commitment.

Faktor Penghambat Pengembangan Karir

Pengembangan karir dalam organisasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan struktur jabatan yang formal, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersifat sistemik, organisasional, maupun individual. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, efektivitas pengembangan karir sangat bergantung pada keselarasan antara kebijakan organisasi, implementasi sistem karir, serta kesiapan individu dalam mengembangkan mobilitas karirnya. Dari sisi organisasi, salah satu faktor yang dapat memengaruhi pengembangan karir adalah keterbatasan kesempatan promosi pada posisi strategis, serta pola rotasi jabatan yang mengikuti kebijakan lintas wilayah. Kondisi ini menyebabkan distribusi peluang karir tidak selalu merata pada setiap unit kerja, sehingga akses terhadap jabatan tertentu menjadi relatif terbatas bagi karyawan pada wilayah tertentu.

Selain itu, faktor individu juga memiliki peran penting dalam dinamika pengembangan karir. Preferensi karyawan terhadap lokasi kerja serta keterbatasan kesediaan untuk melakukan mobilitas geografis dapat memengaruhi pola pengisian jabatan dalam organisasi. Hal ini berdampak pada kecenderungan terjadinya pergerakan karir yang lebih bersifat horizontal dalam satu wilayah atau direktorat, dibandingkan dengan peningkatan jabatan secara vertikal. Dari sisi sistem, pengembangan karir juga dapat dipengaruhi oleh belum optimalnya integrasi antara program pelatihan dan sistem karir. Meskipun pelatihan mampu meningkatkan kompetensi karyawan, tanpa adanya mekanisme karir yang terstruktur dan transparan, kompetensi tersebut tidak selalu dapat dimanfaatkan secara maksimal dalam penempatan jabatan yang sesuai. Dalam konteks tertentu, kondisi ini dapat menimbulkan persepsi keterbatasan kesempatan karir yang pada akhirnya berdampak pada potensi stagnasi karir (career stagnation).

Selain itu, studi oleh Baruch menyatakan bahwa stagnasi karir (career stagnation) dapat terjadi ketika organisasi tidak menyediakan kesempatan mobilitas yang cukup bagi karyawan (Brown Johnson & Droege, 2004). Dengan demikian, pengembangan karir tidak hanya dipahami sebagai proses peningkatan jabatan semata, tetapi merupakan hasil interaksi kompleks antara faktor organisasi, individu, dan sistem yang saling memengaruhi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Hubungan Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan dan pengembangan karir merupakan dua komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang saling berkaitan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan berperan dalam meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan kerja karyawan, sedangkan pengembangan karir memberikan arah, peluang, dan motivasi bagi karyawan untuk mengembangkan potensi dirinya secara berkelanjutan di dalam organisasi. Dengan demikian, integrasi antara pelatihan dan pengembangan karir menjadi faktor penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang kompetitif dan produktif. Dalam perspektif teori human capital, organisasi yang melakukan investasi pada pelatihan dan pengembangan karir akan memperoleh peningkatan kualitas sumber daya manusia yang berdampak pada peningkatan produktivitas organisasi. Pelatihan memberikan peningkatan kemampuan teknis maupun non-teknis, sementara pengembangan karir mendorong karyawan untuk mempertahankan dan meningkatkan performa kerja karena adanya orientasi jenjang karir yang jelas. Pengembangan karir yang didukung organisasi memiliki hubungan positif terhadap peningkatan employee performance dan organizational commitment (Ng et al., 2024). Penelitian tersebut menegaskan bahwa dukungan organisasi dalam pengembangan karir mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi serta mendorong peningkatan performa kerja. Selain itu, penelitian oleh Bell et al. (2017) menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kemampuan kerja individu apabila didukung oleh lingkungan organisasi yang mendukung implementasi hasil pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pelatihan tidak hanya bergantung pada materi pelatihan, tetapi juga pada sistem organisasi yang mampu memfasilitasi pengembangan kompetensi secara berkelanjutan.

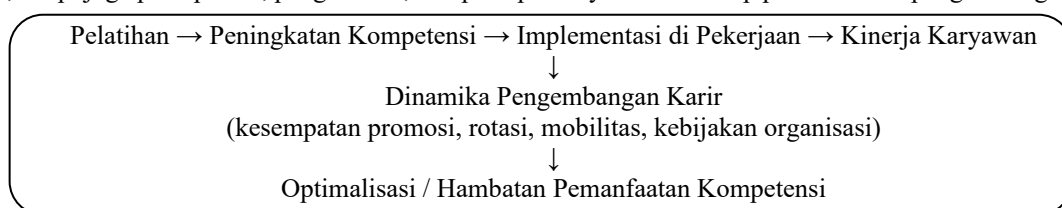
Hubungan antara pelatihan, pengembangan karir, dan kinerja juga diperkuat oleh penelitian *Training & Development, Career Development, and Organizational Commitment as the Predictor of Work Performance* yang menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap work performance, baik secara langsung maupun melalui organizational commitment sebagai variabel pendukung. Penelitian tersebut menegaskan bahwa karyawan yang memperoleh kesempatan pelatihan dan pengembangan karir cenderung memiliki motivasi dan komitmen kerja yang lebih tinggi sehingga berdampak pada peningkatan kinerja (Hosen et al., 2024). Dalam konteks empiris di Indonesia, penelitian oleh Kosali menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap employee engagement dan kinerja karyawan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa karyawan yang memperoleh kesempatan pengembangan kompetensi dan karir akan memiliki keterlibatan kerja yang lebih baik dalam organisasi (Kosali, 2023).

Penelitian oleh Maulana dan Prasetyo menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa organisasi perlu mengintegrasikan program pelatihan dengan sistem pengembangan karir agar kompetensi yang dimiliki karyawan dapat dimanfaatkan secara optimal dalam mendukung tujuan organisasi (Maulana & Eko Prasetyo, 2025). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir memiliki hubungan yang erat terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pelatihan berfungsi meningkatkan kompetensi individu, sedangkan pengembangan karir memberikan motivasi dan arah dalam pemanfaatan kompetensi tersebut. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan sistem pengembangan sumber daya manusia yang terintegrasi agar hasil pelatihan dapat memberikan dampak maksimal terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam jangka panjang.

Kerangka Pikir

Penelitian ini berangkat dari fenomena pelaksanaan program pelatihan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang secara umum telah berjalan dengan baik dan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi serta kinerja karyawan. Pelatihan tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga aspek non-teknis seperti disiplin, tanggung jawab, dan profesionalisme kerja. Namun demikian, dalam praktiknya ditemukan adanya dinamika dalam aspek pengembangan karir yang belum sepenuhnya berjalan optimal. Meskipun secara struktural organisasi telah memiliki sistem dan jenjang jabatan yang jelas, implementasi pengembangan karir di lapangan menunjukkan adanya keterbatasan dalam kesempatan promosi dan mobilitas jabatan. Kondisi ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti mekanisme rotasi antar wilayah, preferensi karyawan terhadap lokasi kerja, serta kebijakan organisasi dalam pengisian jabatan strategis. Selain itu, dalam proses transisi jabatan, terdapat kondisi penugasan sementara yang menyebabkan karyawan menjalankan lebih dari satu fungsi dalam jangka waktu tertentu. Meskipun bersifat sementara, kondisi ini menunjukkan adanya dinamika dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dapat memengaruhi pemanfaatan kompetensi hasil pelatihan.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini berupaya memahami secara mendalam bagaimana pelatihan dan pengembangan karir diimplementasikan dalam organisasi, serta bagaimana kedua aspek tersebut berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, fokus penelitian tidak hanya pada hasil akhir berupa kinerja, tetapi juga pada proses, pengalaman, dan persepsi karyawan terhadap pelatihan dan pengembangan karir.



Gambar 1. Kerangka Pikir

Kerangka pikir di atas menggambarkan bahwa pelatihan menjadi titik awal dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Kompetensi yang diperoleh kemudian diimplementasikan dalam pekerjaan sehari-hari yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja karyawan. Namun, proses tersebut tidak berjalan secara linier, melainkan dipengaruhi oleh dinamika pengembangan karir dalam organisasi. Faktor-faktor seperti keterbatasan kesempatan promosi, sistem rotasi, serta preferensi lokasi kerja menjadi bagian penting yang memengaruhi bagaimana kompetensi hasil pelatihan dapat dimanfaatkan secara optimal. Dengan demikian, kinerja karyawan dalam penelitian ini tidak hanya dipengaruhi oleh pelatihan, tetapi juga oleh bagaimana organisasi mengelola pengembangan karir. Dalam konteks ini, pengembangan karir dapat berperan sebagai faktor pendukung maupun penghambat dalam optimalisasi hasil pelatihan.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena pelatihan dan pengembangan karir serta implikasinya terhadap kinerja karyawan. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini tidak hanya berfokus pada pengukuran hubungan

antar variabel, tetapi juga pada pemaknaan pengalaman, persepsi, dan dinamika yang terjadi dalam organisasi. Ruang lingkup atau objek penelitian ini adalah PT Kereta Api Indonesia (Persero), dengan locus penelitian pada Divisi Regional I Sumatera Utara. Penelitian ini berfokus pada bagaimana pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karir dijalankan, serta bagaimana kedua aspek tersebut memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks organisasi. Bahan utama dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang diperoleh dari informan, sedangkan alat yang digunakan dalam pengumpulan data meliputi pedoman wawancara, alat perekam, serta catatan lapangan. Instrumen penelitian bersifat fleksibel dan berkembang sesuai dengan kondisi di lapangan.

Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan kerja PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa unit tersebut memiliki dinamika pelatihan dan pengembangan karir yang relevan dengan fokus penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui beberapa metode, yaitu wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada informan yang dianggap memahami fenomena yang diteliti, seperti karyawan yang telah mengikuti pelatihan serta pihak manajemen yang terlibat dalam pengelolaan sumber daya manusia. Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung kondisi kerja dan implementasi pelatihan di lapangan, sedangkan dokumentasi digunakan untuk melengkapi data berupa laporan internal, kebijakan perusahaan, dan dokumen terkait lainnya. Teknik pemilihan informan menggunakan *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Informan dipilih berdasarkan pengalaman, pengetahuan, serta keterlibatan mereka dalam program pelatihan dan pengembangan karir di perusahaan. Definisi operasional dalam penelitian kualitatif ini tidak dinyatakan dalam bentuk indikator kuantitatif, tetapi dalam bentuk fokus kajian, yaitu: pelatihan sebagai proses peningkatan kompetensi karyawan; pengembangan karir sebagai upaya organisasi dalam menyediakan peluang dan arah karir; serta kinerja karyawan sebagai hasil kerja yang ditunjukkan melalui kualitas, tanggung jawab, dan profesionalisme.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif yang dikemukakan oleh Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, yang meliputi tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyederhanakan dan memfokuskan data yang relevan, penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif, sedangkan penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap berdasarkan temuan di lapangan. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi, yaitu membandingkan data dari berbagai sumber dan metode, seperti hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, dilakukan juga uji kredibilitas melalui *member check* untuk memastikan bahwa data yang diperoleh sesuai dengan kondisi sebenarnya di lapangan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif ini, penelitian diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana pelatihan dan pengembangan karir diimplementasikan serta bagaimana keduanya memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks organisasi.

IV. HASIL/TEMUAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero), dengan lokasi penelitian pada Divisi Regional I Sumatera Utara, diperoleh sejumlah temuan terkait pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan serta implikasinya terhadap kinerja karyawan. Secara umum, program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan terbukti memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari adanya peningkatan kompetensi baik dalam aspek teknis maupun non-teknis setelah karyawan mengikuti kegiatan pelatihan.

Pada aspek teknis, karyawan menunjukkan peningkatan kemampuan dalam menjalankan tugas operasional, ketepatan dalam bekerja, serta pemahaman yang lebih baik terhadap standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku di perusahaan. Selain itu, pelatihan juga berkontribusi dalam meningkatkan kesadaran dan penerapan aspek keselamatan kerja, yang merupakan faktor krusial dalam operasional perusahaan transportasi. Sementara itu, pada aspek non-teknis, pelatihan turut meningkatkan sikap profesional karyawan, seperti kedisiplinan, tanggung jawab, kemampuan komunikasi, serta kerja sama tim. Peningkatan ini menunjukkan bahwa program pelatihan tidak hanya berorientasi pada peningkatan keterampilan kerja, tetapi juga pada pembentukan karakter dan budaya kerja yang lebih baik.

Namun demikian, di samping dampak positif tersebut, hasil penelitian juga menemukan adanya beberapa kendala yang dirasakan oleh karyawan, khususnya pada aspek pengembangan karir dalam organisasi. Secara struktural, perusahaan pada dasarnya telah memiliki sistem dan jenjang jabatan yang jelas. Akan tetapi, dalam implementasinya, sebagian karyawan memandang bahwa kesempatan untuk pengembangan karir, khususnya pada level jabatan strategis, masih relatif terbatas pada unit kerja di Divisi Regional I Sumatera Utara. Keterbatasan tersebut antara lain dikaitkan dengan mekanisme pengisian jabatan yang cenderung bersifat rotasi antar wilayah, sehingga peluang karyawan lokal untuk mengisi posisi tertentu menjadi lebih kecil. Dalam persepsi karyawan, kondisi ini menimbulkan pandangan bahwa peluang promosi jabatan belum sepenuhnya berbasis pada potensi internal di wilayah tersebut. Selain itu, terdapat pula persepsi mengenai belum optimalnya transparansi dalam proses pengembangan karir, yang dalam beberapa kasus menimbulkan keraguan terhadap kesesuaian antara kompetensi, proses penilaian, dan keputusan promosi jabatan. Meskipun demikian, temuan ini bersifat perseptual dan tidak didukung oleh data kuantitatif yang secara langsung mengukur mekanisme tersebut. Implikasi dari

kondisi tersebut adalah munculnya ketidakpastian dalam orientasi karir karyawan, yang pada akhirnya dapat berdampak pada belum optimalnya pemanfaatan kompetensi yang telah ditingkatkan melalui program pelatihan. Dengan kata lain, meskipun pelatihan mampu meningkatkan kapasitas individu, keterbatasan dalam akses pengembangan karir berpotensi mengurangi efektivitas jangka panjang dari investasi pelatihan yang telah dilakukan perusahaan.

Namun demikian, di samping dampak positif tersebut, hasil penelitian juga menemukan adanya beberapa kendala yang dirasakan oleh karyawan, khususnya pada aspek pengembangan karir dalam organisasi. Secara struktural, perusahaan pada dasarnya telah memiliki sistem dan jenjang jabatan yang jelas. Akan tetapi, dalam implementasinya, sebagian karyawan memandang bahwa kesempatan untuk pengembangan karir, khususnya pada level jabatan strategis, masih relatif terbatas pada unit kerja di Divisi Regional I Sumatera Utara. Keterbatasan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain mekanisme rotasi antar wilayah serta preferensi karyawan terhadap lokasi kerja. Dalam beberapa kasus, proses pengisian jabatan strategis dilakukan melalui rotasi dari unit lain, sehingga peluang karyawan internal di wilayah tersebut menjadi relatif terbatas. Selain itu, ditemukan adanya kondisi penyesuaian sementara (temporary job assignment) dalam proses transisi jabatan. Pada situasi tertentu, seorang karyawan dapat menjalankan lebih dari satu fungsi pekerjaan dalam jangka waktu yang relatif singkat, umumnya sekitar satu hingga dua bulan, sambil menunggu penempatan pejabat definitif. Kondisi ini tidak bersifat permanen, namun menunjukkan adanya dinamika dalam proses pengisian jabatan di dalam organisasi. Di sisi lain, terdapat kecenderungan mobilitas karir yang lebih bersifat horizontal (lateral movement) antar unit dalam satu direktorat, dibandingkan dengan peningkatan jabatan secara vertikal. Hal ini berkaitan dengan preferensi sebagian karyawan untuk tetap berada pada wilayah kerja tertentu, sehingga membatasi fleksibilitas mobilitas geografis sebagai bagian dari pengembangan karir. Implikasi dari kondisi tersebut adalah munculnya persepsi keterbatasan dalam peluang pengembangan karir, yang dalam jangka panjang berpotensi menimbulkan stagnasi karir (career stagnation). Kondisi ini dapat berdampak pada belum optimalnya pemanfaatan kompetensi yang telah diperoleh melalui program pelatihan, meskipun secara umum pelatihan telah berjalan efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah berjalan dengan baik dan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja serta keselamatan kerja karyawan. Namun demikian, efektivitas tersebut belum sepenuhnya diimbangi oleh optimalisasi implementasi sistem pengembangan karir. Meskipun secara struktural perusahaan telah memiliki jenjang jabatan dan mekanisme organisasi yang jelas, dalam praktiknya masih terdapat keterbatasan dalam kesempatan pengembangan karir, khususnya terkait mobilitas jabatan, rotasi antar wilayah, serta preferensi karyawan terhadap lokasi kerja. Selain itu, dalam proses transisi pengisian jabatan, ditemukan adanya penugasan sementara (temporary job assignment) yang menyebabkan karyawan menjalankan lebih dari satu fungsi dalam jangka waktu terbatas. Kondisi ini bersifat sementara dan tidak berlangsung dalam jangka panjang, namun tetap mencerminkan dinamika organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan demikian, meskipun pelatihan telah efektif dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan, keterbatasan dalam akses dan implementasi pengembangan karir berpotensi memengaruhi optimalisasi pemanfaatan kompetensi tersebut dalam jangka panjang.

Tabel 1. Temuan Penelitian

Dimensi	Indikator Temuan	Implikasi Empiris
Pelatihan Teknis	Peningkatan kemampuan operasional dan pemahaman SOP	Meningkatkan efektivitas dan ketepatan kerja
Pelatihan Non-Teknis	Peningkatan disiplin, komunikasi, dan kerja sama tim	Penguatan profesionalisme dan perilaku kerja
Keselamatan Kerja (K3)	Peningkatan kesadaran dan penerapan K3	Menurunkan potensi risiko kerja
Struktur Organisasi	Struktur dan jenjang jabatan telah tersedia dan jelas	Mendukung kejelasan fungsi dan tanggung jawab
Pengembangan Karir	Keterbatasan kesempatan promosi dan mobilitas jabatan	Menimbulkan persepsi terbatasnya peluang karir
Mobilitas Karir	Rotasi antar wilayah & preferensi lokasi kerja	Menghambat distribusi kesempatan karir
Penugasan Sementara	Adanya temporary job assignment ($\pm 1-2$ bulan) saat transisi jabatan	Menunjukkan dinamika organisasi, namun tidak bersifat permanen
Pola Karir	Kecenderungan lateral movement dibanding vertikal	Berpotensi menimbulkan stagnasi karir jangka panjang

Keterangan Tabel 1. Temuan penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan yang dilaksanakan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi karyawan, baik pada aspek teknis maupun non-teknis. Peningkatan kemampuan operasional, pemahaman terhadap standar operasional prosedur (SOP), serta kesadaran terhadap keselamatan kerja menunjukkan bahwa pelatihan telah berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas dan kualitas pelaksanaan pekerjaan. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pelatihan mampu memperkuat aspek perilaku kerja karyawan, seperti disiplin, komunikasi, tanggung jawab, dan kerja sama tim. Temuan ini mengindikasikan bahwa pelatihan tidak hanya berperan dalam meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga mendukung pembentukan profesionalisme kerja yang diperlukan dalam operasional perusahaan transportasi.

Di sisi lain, pada dimensi pengembangan karir ditemukan beberapa dinamika yang masih menjadi perhatian. Meskipun perusahaan telah memiliki struktur organisasi dan jenjang jabatan yang jelas, sebagian informan menilai bahwa kesempatan promosi dan mobilitas jabatan masih relatif terbatas. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh mekanisme rotasi antar wilayah, preferensi lokasi kerja, serta pola mobilitas karir yang cenderung bersifat horizontal dibandingkan vertikal. Berdasarkan temuan tersebut, dapat dipahami bahwa pelatihan telah berjalan secara efektif dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan. Namun, optimalisasi hasil pelatihan masih memerlukan dukungan sistem pengembangan karir yang lebih terstruktur, transparan, dan memberikan kesempatan pengembangan yang lebih luas sehingga kompetensi yang telah dimiliki karyawan dapat dimanfaatkan secara maksimal dalam mendukung tujuan organisasi.

V. PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program pelatihan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) secara umum telah berjalan dengan baik dan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pelatihan tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis karyawan dalam menjalankan tugas operasional, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan aspek non-teknis seperti disiplin kerja, tanggung jawab, serta profesionalisme. Temuan ini mengindikasikan bahwa pelatihan yang dilaksanakan telah mampu memenuhi fungsi dasarnya sebagai sarana peningkatan kompetensi sumber daya manusia.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan konsep pelatihan dalam manajemen sumber daya manusia yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan agar mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi (Noe, 2020). Lebih lanjut, penelitian oleh Salas et al. (2018) menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang secara sistematis memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi. Hal ini menguatkan bahwa keberhasilan pelatihan dalam penelitian ini tidak terlepas dari relevansi materi dan implementasinya dalam pekerjaan sehari-hari. Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi melalui pelatihan belum sepenuhnya diikuti oleh optimalisasi pengembangan karir. Meskipun secara struktural organisasi telah memiliki sistem dan jenjang jabatan yang jelas, dalam praktiknya masih terdapat keterbatasan dalam kesempatan promosi dan mobilitas jabatan. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara peningkatan kompetensi yang dihasilkan dari pelatihan dengan peluang aktual dalam pengembangan karir.

Fenomena tersebut dapat dijelaskan melalui perspektif manajemen karir yang menyatakan bahwa efektivitas pengembangan karir tidak hanya ditentukan oleh keberadaan struktur organisasi, tetapi juga oleh implementasi sistem karir yang memberikan kesempatan yang adil dan terbuka bagi karyawan. Penelitian oleh Weng dan Hu (2009) serta studi yang lebih mutakhir oleh Ng et al. (2024) menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Dengan demikian, keterbatasan kesempatan karir yang ditemukan dalam penelitian ini berpotensi memengaruhi pemanfaatan kompetensi yang telah diperoleh melalui pelatihan. Lebih lanjut, penelitian ini juga menemukan adanya dinamika dalam proses pengisian jabatan, khususnya terkait dengan mekanisme rotasi dan mobilitas karyawan. Dalam beberapa kasus, pengisian jabatan strategis dilakukan melalui rotasi dari unit atau wilayah lain, yang secara tidak langsung membatasi peluang karyawan internal untuk berkembang. Selain itu, preferensi sebagian karyawan untuk tetap berada pada wilayah kerja tertentu juga menjadi faktor yang memengaruhi fleksibilitas mobilitas karir.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Baruch (2004) yang menyatakan bahwa mobilitas karir, baik vertikal maupun geografis, merupakan faktor penting dalam pengembangan karir modern. Keterbatasan mobilitas dapat menyebabkan stagnasi karir (*career stagnation*), yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya motivasi kerja dan optimalisasi kinerja karyawan. Di sisi lain, penelitian ini juga mengidentifikasi adanya kondisi penugasan sementara (*temporary job assignment*) dalam proses transisi jabatan. Kondisi ini terjadi dalam jangka waktu yang relatif singkat dan tidak bersifat permanen, namun menunjukkan adanya dinamika organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam perspektif manajemen, kondisi tersebut dapat dipahami sebagai bagian dari proses adaptasi organisasi dalam menjaga keberlangsungan operasional.

Namun demikian, apabila tidak dikelola dengan baik, kondisi tersebut berpotensi memengaruhi efektivitas kerja dan pemanfaatan kompetensi karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Grossman dan Salas (2016) yang menekankan bahwa keberhasilan pelatihan sangat bergantung pada lingkungan kerja yang mendukung implementasi hasil pelatihan. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, namun efektivitasnya belum sepenuhnya optimal karena belum didukung secara maksimal oleh sistem pengembangan karir. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir merupakan dua aspek yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat pandangan bahwa peningkatan kompetensi melalui pelatihan perlu diimbangi dengan sistem pengembangan karir yang jelas, terbuka, dan berkelanjutan agar hasil pelatihan dapat dimanfaatkan secara optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional I Sumatera Utara, dapat disimpulkan bahwa program pelatihan yang dilaksanakan perusahaan telah berjalan dengan baik dan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pelatihan terbukti mampu meningkatkan kompetensi teknis maupun non-teknis karyawan, seperti kemampuan operasional, pemahaman terhadap SOP, disiplin kerja, komunikasi, kerja sama tim, serta kesadaran terhadap keselamatan kerja. Peningkatan kompetensi tersebut berdampak pada meningkatnya efektivitas, profesionalisme, dan kualitas kerja karyawan dalam menjalankan tugas operasional perusahaan.

Namun demikian, efektivitas pelatihan belum sepenuhnya didukung oleh sistem pengembangan karir yang optimal. Meskipun perusahaan telah memiliki struktur organisasi dan jenjang jabatan yang jelas, dalam implementasinya masih terdapat keterbatasan kesempatan promosi dan mobilitas jabatan, khususnya pada level strategis. Faktor seperti mekanisme rotasi antar wilayah, preferensi lokasi kerja, serta adanya penugasan sementara dalam proses transisi jabatan menjadi bagian dari dinamika organisasi yang memengaruhi pengembangan karir karyawan. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan persepsi keterbatasan peluang karir dan stagnasi karir dalam jangka panjang.

Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir merupakan dua aspek yang saling berkaitan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pelatihan berfungsi meningkatkan kompetensi individu, sedangkan pengembangan karir berperan dalam mengoptimalkan pemanfaatan kompetensi tersebut melalui kesempatan karir yang jelas dan berkelanjutan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengintegrasikan program pelatihan dengan sistem pengembangan karir yang lebih transparan, adil, dan terstruktur agar peningkatan kompetensi karyawan dapat dimanfaatkan secara maksimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

REFERENSI

- Ananto, M. R., Nururrohmah, T., & Natalia, D. U. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi*, 1(2), 125–137.
- Brown Johnson, N., & Droege, S. (2004). Reflections on the generalization of agency theory: Cross-cultural considerations. *Human Resource Management Review*, 14(3), 325–335. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.003>
- Fauziyah, S. N., Kuswinarno, M., & Manajemen, P. (2024). Analisa Peran Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan: Kajian Literatur. *Jurnal Rimba: Riset Ilmu Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 2(4), 56–63.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J., & Westman, M. (2018). *Conservation of Resources in the Organizational Context : The Reality of Resources and Their Consequences*. 103–128.
- 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/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Kosali, A. Y. (2023). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening. *Inspirasi Ekonomi : Jurnal Ekonomi Manajemen*, 5(1 SE-Articles), 11–25. <https://doi.org/10.32938/ie.v5i1.4188>
- Maulana, D. I., & Eko Prasetyo. (2025). The Effect of Career Training and Development on Employee Performance at PT. Post Indonesia (Persero) Yos Sudarso Branch, Cirebon. *Human Research and Marketing Management*, 2(2), 20–33.

- Ng, Thomas W H, Yim, Frederick H K, Chen, Haoyang, & Zou, Yinuo. (2024). Employer-Sponsored Career Development Practices and Employee Performance and Turnover: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 50(2), 685–721. <https://doi.org/10.1177/01492063221125143>
- Noe, R. A., & Tews, M. J. (2008). Strategic training and development. *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, 262–284.
- Pajic, S., Ulceluse, M., Kismihók, G., Mol, S. T., & den Hartog, D. N. (2018). Antecedents of job search self-efficacy of Syrian refugees in Greece and the Netherlands. *Journal of Vocational Behavior*, 105, 159–172. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.11.001>
- Ren, S., & Chadee, D. (2017). Influence of work pressure on proactive skill development in China: The role of career networking behavior and Guanxi HRM. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 152–162. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.11.004>
- Sumadi, D. R., Safar, I., & Bidol, S. (2026). The Effect of Servant Leadership, Work Motivation, And Work Culture on The Performance of State Civil Apparatus in The Technical Implementation Unit of The Matutu Host Children Social Rehabilitation Service Center in Makassar. *Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang*, 5(1), 28–43. <https://doi.org/10.61912/jeinsa.v5i1.351>
- Suyuthi, N. F., Anwar, A. F., Safar, I., Kurnia, F., & Wahyu. (2025). Transformational leadership: A critical approach of knowledge and talent management for lecturer performance. *Journal of Innovation in Business and Economics*, 9(1), 69-74.
- Sofianti, I. D., & Susanto, A. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karier terhadap retensi karyawan Gen Z melalui komitmen karyawan. *Assets Journal: Management, Administration, Economics, and Accounting*, 2(2), 60–67.
- Takdir, S., Siska, D., Hardiyanti, A., Safar, I., & Amang, B. (2024). The Effect of Training and Human Resource Development on the Performance of Class I State Prison Employees Makassar with Work Motivation as a Moderation Variable. *Zhongguo Kuangye Daxue Xuebao*, 29(4), 109–120. <https://zkdx.ch/journal/zkdx/article/view/70>.
- Wulandari, A. D., Hamid, M., & Safar, I. (2026). The Effect of Educational Gaps and Work Motivation on Employee Performance at The Makassar City Social Service. *Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang*, 5(1), 19–27. <https://doi.org/10.61912/jeinsa.v5i1.350>
- Weng, Q., & Hu, B. (2009). The structure of career growth and its impact on employees' turnover intentions. *Industrial Engineering and Management*, 1, 97–104.