

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan bisnis pada era globalisasi dan Industri 4.0 semakin intens. Kondisi tersebut menuntut setiap perusahaan untuk merancang strategi yang tepat agar mampu mempertahankan serta meningkatkan keunggulan kompetitif. Perencanaan strategis dan pemanfaatan sumber daya secara optimal menjadi faktor penting bagi perusahaan untuk berkembang dan mempertahankan posisinya di pasar (Candana et al., 2024).

SDM berkualitas merupakan pilar utama perusahaan dalam memenangkan persaingan bisnis karena manajemen SDM memegang kendali atas seluruh aspek organisasi. Dengan mengintegrasikan dan mengembangkan potensi yang ada, perusahaan dapat mendongkrak performa kerja karyawan, sehingga visi dan target korporasi dapat terealisasi secara lebih efektif (Ananto et al., 2023).

Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan krusial sebagai pilar determinan dalam menentukan arah perkembangan dan eksistensi suatu organisasi. Keberlanjutan serta kemajuan korporasi secara inheren sangat bergantung pada kapabilitas internal tenaga kerja yang dimilikinya. Oleh karena itu, perusahaan berkewajiban untuk secara kontinu merawat, mengelola, dan mengeskalasi kompetensi SDM tersebut demi menjaga stabilitas dan performa organisasi (Sutono & Hidayat, 2023).

Berbeda dengan aset fisik yang nilainya menyusut seiring waktu, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen fundamental organisasi yang memiliki kapasitas untuk terus bertumbuh. Kontribusi bernilai tinggi dari SDM dapat diakselerasi melalui stimulasi pengetahuan, peningkatan keterampilan, dan pembentukan sikap kerja yang positif. Atas dasar tersebut, implementasi manajemen dan pengembangan talenta yang strategis memegang peranan krusial dalam mengantarkan organisasi menuju keberhasilan jangka Panjang (Sari & Komarudin, 2024).

Sumber daya manusia, sebagai modal manusia, merupakan aset paling berharga karena berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja baik finansial maupun non-finansial. Modal intelektual yang dimiliki karyawan diperlukan untuk mendorong peningkatan kinerja tersebut. Maka dari itu, manajemen sumber daya manusia yang efektif berperan penting dalam mencapai tujuan dan target organisasi. Setiap perusahaan juga dituntut untuk senantiasa meningkatkan efisiensi pada berbagai aspek operasional dan finansial. Kinerja karyawan, Keberhasilan dan efisiensi organisasi secara keseluruhan dipengaruhi secara langsung oleh aspek finansial maupun nonfinansial. (Candana et al., 2024).

Literatur di bidang manajemen sumber daya manusia dan pelatihan menyoroti berbagai manfaat yang dapat diperoleh organisasi melalui penerapan pendekatan yang sistematis dalam pengembangan SDM. Pengembangan keterampilan karyawan secara berkelanjutan dinilai mampu mendukung pencapaian tujuan bisnis yang lebih luas (Keep, 1989). Dalam pendekatan

sistematis tersebut, tahapan utama pelatihan umumnya meliputi analisis kebutuhan, perencanaan program, pelaksanaan atau penyampaian materi, serta evaluasi (Santos et al., 2003).

Di antara tahapan tersebut, evaluasi sering dianggap sebagai bagian yang paling kompleks dan menantang dalam proses pelatihan (Reid & Barrington, 1997). Menurut (Deloitte Haskins & Sells, 1989: 46). akibatnya, meskipun sebagian besar Program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh, banyak organisasi yang belum memberikan perhatian memadai terhadap pengukuran efektivitas pelatihan. Sebagai contoh, pada tahun 1989 hanya sekitar 3 persen perusahaan di Inggris yang melakukan analisis biaya-manfaat terhadap program pelatihan yang mereka selenggarakan (Santos et al., 2003).

Selanjutnya, Saluy et al. (2022) menyatakan bahwa pencapaian tujuan organisasi membutuhkan karyawan dengan performa kerja yang maksimal, sebab kinerja yang tinggi dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia hingga kini masih menjadi perhatian utama organisasi agar mampu bertahan di tengah perkembangan era globalisasi. Sebagai aset strategis, sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan berbagai kegiatan organisasi serta mendukung tercapainya tujuan dan peningkatan performa perusahaan secara keseluruhan (Rivaldo & Nabella, 2023).

Menurut Mappamiring dkk. (2020), dalam perkembangan lingkungan kerja modern, peningkatan performa karyawan menjadi salah satu perhatian utama dalam manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian, sumber daya manusia perlu dikelola secara profesional agar tercapai keselarasan antara kepentingan karyawan dan tujuan organisasi sehingga mampu mendukung kemajuan organisasi (Ferine et al., 2021).

Selain itu, sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Ricardianto et al. (2022) juga menyatakan bahwa salah satu tantangan yang dihadapi organisasi adalah bagaimana mendorong karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien agar produktivitas kerja dapat mengalami peningkatan (Rivaldo & Nabella, 2023).

Kehoe dan Wright (2013) menyatakan bahwa praktik pengembangan sumber daya manusia merupakan faktor penting yang membantu karyawan memperoleh kompetensi sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Pendapat ini diperkuat oleh Clardy (2008) yang melihat praktik pengembangan SDM sebagai mekanisme strategis yang digunakan organisasi untuk mendorong perilaku positif, serta memengaruhi pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan demi meningkatkan produktivitas dan kinerja (Nana & Mishra, 2018).

Sejalan dengan itu, Sung dan Choi (2014) menekankan bahwa organisasi perlu merancang dan menerapkan praktik pengembangan SDM agar karyawan dapat bekerja lebih efektif dan mencapai standar kinerja melalui peningkatan kompetensi individu. Temuan ini juga didukung oleh Swanson dan Holton

(2009) yang berargumen bahwa pengembangan SDM mampu meningkatkan kompetensi karyawan sekaligus memperkuat efektivitas organisasi (Nana & Mishra, 2018).

Selain itu, menurut Sinambela (2021:481), kinerja selalu menggambarkan aspek kualitas dan kuantitas dari seluruh pekerjaan yang dilakukan serta diselesaikan, baik oleh individu, kelompok, maupun organisasi secara menyeluruh (D. Pasaribu & W. Saputra, 2025).

Struktur organisasi dan tingkat efisiensi karyawan sangat berpengaruh terhadap efektivitas promosi, tingkat turnover, serta nilai pasar organisasi. Efisiensi tenaga kerja menjadi salah satu variabel krusial yang mencerminkan keberhasilan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Variabel ini menunjukkan apakah kinerja seorang karyawan mampu dipertahankan atau meningkat secara efisien. Untuk memenuhi target yang ditetapkan, karyawan biasanya mengerahkan kemampuan mental dan fisik mereka secara optimal. Oleh karena itu, efisiensi karyawan menjadi aspek penting dalam menilai kualitas kinerja. Praktik-praktik SDM yang mampu meningkatkan efisiensi melalui pembentukan perilaku positif dan pemberian insentif dapat berkontribusi pada peningkatan mutu hasil kerja (Alharbi et al., 2022).

Berbagai penelitian telah menelaah keterkaitan antara praktik Human Resource Management Practices (HRMP) dan kinerja kerja di beragam sektor dengan menggunakan berbagai sudut pandang. Salah satu faktor kunci yang mampu meningkatkan kinerja pekerjaan serta mendorong tercapainya kinerja

karyawan yang optimal adalah penerapan manajemen SDM (HRM) (Alharbi et al., 2022)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) strategis mengintegrasikan berbagai instrumen operasional yang disesuaikan dengan karakteristik organisasi, seperti sistem rekrutmen, program pelatihan, skema kompensasi, evaluasi kinerja, hingga regulasi keselamatan kerja. Implementasi komprehensif dari fungsi-fungsi SDM tersebut terbukti memberikan stimulasi positif yang signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja. Linear dengan hal tersebut, konsensus ilmiah dari berbagai penelitian terdahulu turut mengonfirmasi bahwa efektivitas tata kelola SDM memegang peranan krusial dalam mengeskalasi performa karyawan secara berkelanjutan (Alharbi et al., 2022).

Kinerja sumber daya manusia dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui pengelolaan yang baik serta penerapan sistem manajemen SDM yang efektif. Hal tersebut menjadi faktor penting dalam menunjang keberhasilan perusahaan, terutama di tengah kondisi persaingan global yang semakin kompetitif (Tareamansyah & Isnawijayani, 2021). Kinerja karyawan juga menjadi indikator untuk menilai tingkat efektivitas pelaksanaan suatu aktivitas serta pencapaian tujuan perusahaan (Hakim & Fanani, 2019). Selain itu, menurut Akbar (2018), hasil penilaian kinerja karyawan dapat dijadikan acuan bagi perusahaan dalam menentukan kebijakan dan strategi proses pengambilan kebijakan terkait pengelolaan SDM (Widiatmo et al., 2025)

Kinerja merupakan aspek krusial yang perlu dievaluasi oleh perusahaan guna menjaga keberlangsungan usaha (Zhang, 2010). Kinerja karyawan mencerminkan perilaku yang dapat dikendalikan dalam lingkungan kerja, sekaligus membatasi tindakan yang tidak relevan dengan tujuan organisasi (Dewettinck & van Ameijde, 2011). Selain itu, kinerja juga menggambarkan sejauh mana karyawan menjalankan peran serta tanggung jawab yang disesuaikan dengan perjanjian kerja resmi yang berlaku di Perusahaan (Biswas, 2009).

Menurut Minavand & Lorkojouri (2013), Secara umum, kinerja karyawan terbagi menjadi kinerja tugas dan perilaku kinerja. Kinerja tugas berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan utama, sedangkan perilaku kinerja mencakup aspek-aspek perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, termasuk perilaku sesaat maupun kontribusi tambahan di luar peran formal. Perilaku tersebut dapat bersifat positif maupun negatif. Adanya sistem penilaian kinerja yang efektif mampu meningkatkan motivasi karyawan, mendorong partisipasi aktif dalam program-program inovatif, serta mempermudah organisasi dalam mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Setyo Riyanto, 2021).

Secara umum, praktik manajemen sumber daya manusia terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, khususnya kinerja pekerjaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan praktik SDM dapat memengaruhi motivasi dan perilaku karyawan, karena organisasi menyediakan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan kompetensi serta potensi yang mereka miliki (Alharbi et al., 2022).

Teori manajemen menyatakan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia mampu meningkatkan keterampilan serta kemampuan karyawan melalui pengelolaan struktur organisasi, yang pada akhirnya dapat berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Oleh sebab itu, kajian terhadap literatur terdahulu perlu dilakukan untuk mengidentifikasi berbagai praktik manajemen SDM yang relevan, sehingga dapat ditentukan praktik yang paling sesuai untuk digunakan dalam penelitian ini guna mengukur pengaruhnya terhadap kinerja (Alharbi et al., 2022).

Menurut Berke (2001), evaluasi kinerja dilakukan pada tiga tingkatan utama:

1. Tingkat organisasi, yang berhubungan dengan penyusunan perencanaan strategis, mencakup berbagai komponen organisasi, keterpaduannya, serta proses yang akan dijalankan.
2. Tingkat proses, yang menitikberatkan pada penilaian efektivitas dan konsistensi proses yang telah dirumuskan oleh organisasi.
3. Tingkat individu, yang berfokus pada penetapan target dan indikator kinerja bagi karyawan untuk merancang serta menilai kinerja personal, sekaligus menentukan kontribusi strategis setiap karyawan terhadap posisinya (Flegl et al., 2022).

Menurut Welbourne dan Johnson (1998), indikator kinerja terdiri atas tiga aspek, yaitu pekerjaan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab fasilitator, organisasi yang berhubungan dengan bentuk dukungan atau insentif yang diberikan lembaga, serta tim yang menitikberatkan pada kondisi

maupun aktivitas yang memerlukan kolaborasi dan kerja sama antaranggota (Handayati et al., 2025).

Menurut Aktar et al. (2012), kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya pelatihan, kebijakan organisasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, serta hubungan interaksi dalam organisasi. Sementara itu, Afroz (2018) dan Garavan et al. (2020) mengemukakan bahwa pelatihan merupakan salah satu cara yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan serta mendukung organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran secara lebih efektif dan efisien (Yimam, 2022).

Hansson (2007) menyatakan bahwa pengembangan pengetahuan serta keterampilan karyawan dianggap sebagai salah satu fungsi utama dalam pengelolaan sumber daya manusia. Sementara itu, Becker dan Huselid (2010) menegaskan bahwa karyawan pada setiap tingkat organisasi harus memahami strategi perusahaan, termasuk peran mereka sendiri serta pentingnya peningkatan kinerja secara berkelanjutan, terutama di tengah cepatnya inovasi proses dan produk (Guan & Frenkel, 2018).

Menurut Otoo (2018), pelatihan merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dalam menghadapi perubahan standar kinerja organisasi, terutama karena kebutuhan terhadap layanan dan produk terus berkembang mengikuti tuntutan pelanggan. Melalui pelatihan, karyawan dapat memperoleh teknik serta keterampilan yang dibutuhkan, sekaligus meningkatkan kemampuan komunikasi interpersonal, pemahaman teknologi, keterampilan dalam memecahkan masalah, kemampuan literasi dasar, dan berbagai

kompetensi lain yang diperlukan organisasi untuk menghadapi tantangan di masa depan (Thwin et al., 2022).

Trilok dan Jain (2019) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan berperan dalam mendukung perilaku serta upaya karyawan untuk mencapai tujuan bisnis jangka panjang. Abba (2018) menambahkan bahwa perusahaan memberikan dukungan agar karyawan dapat lebih bertanggung jawab terhadap pengembangan diri melalui program pelatihan yang memberikan manfaat bagi kedua belah pihak. Dampaknya terlihat pada meningkatnya produktivitas, komitmen, serta efisiensi organisasi. Selain itu, Gan dan Yusof (2019) menemukan bahwa pelatihan juga dapat berfungsi sebagai salah satu cara tidak langsung untuk mempertahankan karyawan berbakat (Thwin et al., 2022).

Michael Armstrong (2020) menegaskan bahwa instrumen penting dalam tata kelola aset insani adalah program pelatihan. Melalui pendekatan yang sistematis dan terdesain dengan baik, pelatihan memfasilitasi aparatur organisasi untuk mengeskalasi kapasitas kognitif serta keterampilan praktis mereka. Hal ini menjadi urgensi tersendiri agar setiap personel dapat mengeksekusi tugas-tugas operasional dengan tingkat efektivitas yang lebih tinggi (Yimam, 2022).

Menurut Hughes et al. (2019), berbagai bentuk kegiatan pelatihan telah menjadi praktik manajemen sumber daya manusia yang umum diterapkan oleh banyak organisasi di berbagai negara. Selanjutnya, RAG Khan et al. (2011) serta Rutledge dan Cathcart (2019) menyatakan bahwa dalam lingkungan

bisnis modern, pelatihan menjadi strategi utama dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, Elnaga dan Imran (2013) menjelaskan bahwa pelatihan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan maupun organisasi. Mereka juga menegaskan bahwa karyawan merupakan aset paling bernilai bagi perusahaan yang dapat menentukan reputasi serta tingkat profitabilitas organisasi (Yimam, 2022).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memberikan dampak positif terhadap kinerja bisnis melalui peningkatan produktivitas, peningkatan kemampuan manajerial, penurunan biaya produksi, kemudahan dalam mencapai profitabilitas, serta perluasan pangsa pasar (Kessy & Temu, 2010). Temuan serupa juga dilaporkan dalam penelitian di berbagai sektor, seperti industri di Karachi, Pakistan (Hafeez & Akbar, 2015), sektor perbankan di Lesotho (Motlokoa et al., 2018), dan pemerintah kota Arusha di Tanzania (Nassary, 2020), yang semuanya menunjukkan bahwa pelatihan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan (Yimam, 2022).

Noe (2017) menegaskan bahwa program pelatihan harus selaras dengan tujuan organisasi, karena keselarasan tersebut menjadi faktor penting untuk mencapai efektivitas yang maksimal. Ketika pelatihan dirancang agar sejalan dengan strategi bisnis, organisasi dapat memperoleh peningkatan kinerja, efisiensi yang lebih baik, serta keberhasilan yang berkelanjutan. Sementara itu, Garavan et al. (2020) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan secara strategis memiliki peran penting dalam memastikan bahwa kegiatan pelatihan mampu mendukung terciptanya keunggulan

kompetitif melalui pengembangan kemampuan karyawan yang sesuai dengan tuntutan pasar (G Subhadhanuraja et al, 2025).

Menurut Rothwell & Arnold (2007) Untuk dapat tetap bersaing di lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan berubah cepat, karyawan dituntut memiliki kombinasi soft skills dan hard skills. Saat ini, banyak perusahaan berharap pegawainya tidak hanya memahami keterampilan teknis, tetapi juga mampu menunjukkan kemampuan “lunak” seperti kerja sama tim dan dinamika kelompok. Sedangkan Menurut Raybould & Sheedy (2005). Perusahaan kini lebih menghargai soft skills yang diperoleh karyawan melalui pendidikan dan pengalaman kerja, dibandingkan sekadar pengetahuan akademik yang bersifat spesifik (Ibrahim & Boerhannoeddin, 2017).

Menurut Maniscalco (2010), *soft skills* mencakup “sekumpulan kualitas, kebiasaan, karakter, sikap, serta kemampuan bersosialisasi” yang dimiliki setiap individu dalam kadar berbeda, dan dibutuhkan tidak hanya pada lingkungan kerja, tetapi juga dalam aktivitas sehari-hari. Sejalan dengan hal tersebut, Lorenz (2009) mendeskripsikan *soft skills* sebagai “kumpulan sifat pribadi, kebiasaan, sikap, dan kecakapan sosial yang membuat seseorang menjadi karyawan yang baik dan mampu bekerja selaras dengan orang lain” (Ibrahim & Boerhannoeddin, 2017).

Menurut Na-Nan dan Sanamthong (2019), guna meningkatkan keterampilan, kompetensi, serta potensi karyawan, organisasi harus memberikan pelatihan dan penguatan terhadap pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan mereka. Upaya ini diperlukan agar produktivitas dapat terus

berkembang dalam berbagai situasi, sekaligus mendorong munculnya potensi inovatif dari setiap individu (Flegl et al., 2022).

Kami menerapkan kriteria yang dikembangkan oleh Baldwin dan Ford (1988) dalam mengukur efektivitas pelatihan. Dalam penelitian ini, seluruh indikator kuesioner disusun berdasarkan tiga kriteria utama yang dikemukakan oleh Baldwin dan Ford (1988). Berikut indikator singkat Baldwin & Ford (1988): 1. Desain Pelatihan, 2. Karakteristik Peserta. 3. Lingkungan Kerja (Handayati et al., 2025)

Pengembangan karier berperan penting dalam mendukung kinerja karyawan. Leibowitz et al. (1986) menjelaskan bahwa pengembangan karier merupakan proses yang terstruktur, formal, dan dirancang untuk menyeimbangkan kebutuhan karier individu dengan kebutuhan tenaga kerja organisasi. Selaras dengan hal tersebut, McGraw (2014) menegaskan bahwa penerapan manajemen karier yang efektif mampu meningkatkan kompetensi serta performa karyawan secara signifikan. Pandangan ini didukung oleh Milkovich dan Boudreau (1998), yang menemukan bahwa sistem pengembangan karier yang dirancang dengan baik, disertai kesempatan promosi internal berbasis prestasi, mampu meningkatkan motivasi karyawan dan pada akhirnya memperkuat kinerja organisasi (Nana & Mishra, 2018).

Untuk memenuhi tujuan, peneliti memilih 5 item untuk menggunakan pengembangan karier yang dikembangkan oleh Ref. (1) Kejelasan Jalur Karier, (2) Kesempatan untuk Berkembang, (3) Dukungan dari Atasan, (4) Proses

Pengembangan yang Terstruktur, (5) Kesesuaian Tujuan Karier (Hosen et al, 2024).

Pelatihan dan pengembangan merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan kinerja karyawan serta keberhasilan organisasi. Dalam sektor logistik yang menuntut tingkat efisiensi dan ketepatan yang tinggi, keberadaan tenaga kerja yang kompeten melalui pelatihan yang memadai menjadi faktor utama dalam mempertahankan daya saing perusahaan (G Subhadhanuraja et al, 2025).

Menurut Yadav et al. (2022) serta Chanana dan Sangeeta (2021), pelatihan dan pengembangan, keseimbangan kehidupan kerja, keterlibatan karyawan, serta kinerja kerja merupakan faktor-faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Sementara itu, Verma et al. (2021) menyatakan bahwa organisasi perlu memanfaatkan informasi berbasis data untuk mengoptimalkan praktik manajemen sumber daya manusia sekaligus memastikan kesesuaiannya dengan tujuan strategis perusahaan. Oleh sebab itu, pengukuran pengaruh pelatihan dan pengembangan serta keseimbangan kehidupan kerja terhadap keterlibatan dan kinerja karyawan menjadi langkah penting dalam mendukung pengambilan keputusan yang didasarkan pada bukti empiris (Ahmed et al, 2024).

Di samping itu, program pelatihan dan pengembangan karyawan dinilai sebagai pilar dari strategi manajemen sumber daya manusia jangka panjang. Fokus utamanya terletak pada penguatan kompetensi dan perluasan kapasitas individu yang adaptif terhadap dinamika kebutuhan kontemporer maupun

proyeksi tantangan masa depan. Menyadari posisi strategis karyawan sebagai modal utama sekaligus katalisator transformasi organisasi, penyediaan pembekalan keahlian yang terarah menjadi hal yang mutlak agar mereka mampu berinovasi, menyesuaikan diri, serta mendorong capaian kinerja demi merealisasikan visi strategis lembaga. (Hubais & Islam, 2024).

Saat ini mobilitas masyarakat semakin tinggi dan kebutuhan akan transportasi terus meningkat, sehingga peran sumber daya manusia menjadi sangat penting dalam menentukan keberhasilan kinerja perusahaan. Persaingan di bisnis transportasi juga semakin ketat karena layanan yang ditawarkan ke masyarakat makin beragam. Salah satu BUMN yang aktif di industri transportasi skala nasional maupun internasional adalah PT Kereta Api Indonesia (Persero). Perusahaan ini fokus pada jasa angkutan kereta api, baik untuk pelayanan penumpang, pengiriman barang, hingga bisnis penunjang lainnya (Octa Rizkiya Dinianti, 2024).

Pengelolaan layanan transportasi tersebut dilaksanakan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam manajemen operasional perusahaan. Sebagai bentuk kepedulian terhadap pentingnya kualitas sumber daya manusia dalam mendukung keberhasilan organisasi, PT KAI menyediakan berbagai kesempatan pelatihan bagi seluruh karyawan. Pelatihan tersebut ditujukan baik kepada karyawan teknis yang memerlukan keahlian khusus di bidang perkeretaapian maupun kepada karyawan nonteknis untuk mengembangkan kemampuan hard skill dan soft skill. Di wilayah kerja KAI Daop 8 Surabaya, salah satu program yang

diselenggarakan adalah Diklat Lapangan Refreshing yang bertujuan untuk memperbaharui pengetahuan serta meningkatkan kompetensi pegawai dalam menjalankan tugas operasional di lapangan (Octa Rizkiya Dinianti, 2024).

Tabel 1. 1 List Diklap KAI 2025 – 2026

NO	Tanggal	DIKLAP	Jam Pelatihan	Materi yang dibebankan
1.	10-11 Juni 2025	Refreshing Tenaga Perawatan Jalur dan Bangunan Kereta Api Tingkat Pelaksana Angkutan I tanggal 10 s.d 11 Juni (Fix 20 orang) di ruang Rapat Argowilis Stasiun Besar A Surabayagubeng	16 JP	Teknik dan prosedur perawatan jalur serta bangunan kereta api tingkat pelaksana
2.	11-12 Juni 2025	Refreshing Pengendali Perjalanan Kereta Api Angkutan I tanggal 11 s.d 12 Juni (Fix 8 orang) di Kantor Pusat Pengendali Layanana Operasi Kereta Api Daop 8 Surabaya	16 JP	Pengendalian dan pengaturan perjalanan kereta api
3.	12-13 Juni 2025	Refreshing Tenaga Perawatan Jalur dan Bangunan Kereta Api Tingkat Pelaksana Angkutan II tanggal 12 s.d 13 Juni (Fix 20 orang) di ruang Rapat Argowilis Stasiun Besar A Surabayagubeng	16 JP	Teknik dan prosedur perawatan jalur serta bangunan kereta api tingkat pelaksana
4.	16-17 Juni 2025	Refreshing Perawatan Base Stasion VHF & Multiplex Angkutan I tanggal 16 s.d 17 Juni (Fix 18 orang) di ruang Rapat Argowilis Stasiun Besar A Surabayagubeng	16 JP	Perawatan perangkat base station VHF dan sistem multiplex
5.	16-17 Juni 2025	Refreshing Tenaga Operator dan Perawatan Sarana KPJR Angkutan I tanggal 16 s.d 17 Juni (Fix 17 orang) di ruang Belajar Depo Lokomotif Besar A Sidotopo	16 JP	Pengoperasian dan perawatan sarana Kereta Penolong dan Jalan Rel (KPJR)
6.	18-19 Juni 2025	Refreshing Perawatan Peralatan Interlocking Persinyalan Mekanik Angkutan I tanggal 18 s.d 19 Juni (Fix 20 orang) di ruang Rapat Argowilis Stasiun Besar A Surabayagubeng	16 JP	Perawatan peralatan interlocking pada sistem persinyalan mekanik
7.	18-19 Juni 2025	Refreshing Tenaga Operator dan Perawatan Sarana KPJR Angkutan II tanggal 18 s.d 19 Juni (Fix 17 orang) di ruang Belajar Depo Lokomotif Besar A Sidotopo	16 JP	Pengoperasian dan perawatan sarana Kereta Penolong dan Jalan Rel (KPJR)
8.	23-24 Juni 2025	Refreshing Awak Sarana Perkeretapian Manual Tingkat Pertama Dengan Penggerak Non Listrik Angkutan II tanggal 23 s.d 24	16 JP	Pengoperasian sarana perkeretaapian manual tingkat pertama

		Juni (Fix 3 orang) di ruang Belajar Depo Lokomotif Besar A Sidotopo		berpenggerak non listrik
9.	25-26 Juni 2025	Refreshing Awak Sarana Perkeretaapian Manual Tingkat Muda Dengan Penggerak Non Listrik Angkatan III tanggal 25 s.d 26 Juni (Fix 28 orang) hari pertama : di ruang rapat argowilis sta surabaya gubeng, hari kedua : depo lokomotif sidotopo	16 JP	Pengoperasian sarana perkeretaapian manual tingkat muda berpenggerak non listrik
10.	07-08 Mei 2026	Refreshing Langsir Angkatan I dan Angkatan II Tahun 2026 di Daop 8 Surabaya	16 JP	Prosedur dan teknik pelaksanaan langsir kereta api
11.	11-12 Mei 2026	Refreshing Langsir Angkatan II Tahun 2026 di Daop 8 Surabaya	16 JP	Prosedur dan teknik pelaksanaan langsir kereta api
12.	12-13 Mei 2026	Refreshing Kepala Stasiun dan Wakil Kepala Stasiun Angkatan I	16 JP	Manajemen operasional dan tata kelola stasiun
13.	19-20 Mei 2026	Refreshing Pengatur Perjalanan Kereta Api (PPKA) Setempat Angkatan IV Tahun 2026 di Daop 8	16 JP	Pengaturan perjalanan kereta api setempat
14.	25-26 Mei 2026	Refreshing Awak Sarana Perkeretaapian Manual Tingkat Muda dengan penggerak Non Listrik Angkatan IV	16 JP	Pengoperasian sarana perkeretaapian manual tingkat muda berpenggerak non listrik

Sumber: Unit Sdm & Umum 2025

Jadwal pelatihan yang tercantum dalam tabel diatas mencerminkan upaya strategis PT KAI Daop 8 Surabaya untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan melalui program penyegaran kompetensi secara berkala. Secara sistematis, korelasi antara jadwal tersebut dengan kinerja karyawan dapat dilihat dari fokus organisasi pada pemeliharaan standar keselamatan dan teknis operasional. Dengan menyelenggarakan pelatihan untuk posisi-posisi krusial seperti Pengatur Perjalanan Kereta Api (PPKA), tenaga perawatan jalur, serta awak sarana, perusahaan berupaya meminimalisir risiko kegagalan teknis yang secara langsung berdampak pada produktivitas operasional di lapangan.

Selain itu, pelaksanaan pelatihan yang terbagi dalam angkatan dengan kapasitas peserta yang terukur menunjukkan pendekatan yang lebih mendalam

dan efektif dalam transfer pengetahuan, yang diharapkan dapat meningkatkan efisiensi kerja individu. Penyelenggaraan *refreshing* bagi Kepala Stasiun dan Wakil Kepala Stasiun juga menunjukkan korelasi antara pengembangan kapabilitas manajerial dengan peningkatan kualitas koordinasi operasional di tingkat stasiun. Secara keseluruhan, dengan menempatkan pelatihan langsung di lokasi kerja seperti Depo Lokomotif Sidotopo dan lingkungan stasiun, PT KAI Daop 8 Surabaya memastikan bahwa setiap kompetensi yang diperbarui relevan dengan kebutuhan praktis, sehingga secara empiris diharapkan mampu menjaga standar operasional dan mendukung pencapaian produktivitas organisasi yang berkelanjutan.

Tabel 1. 2 Matriks Pengembangan SDM Berkelanjutan

Fokus Pengembangan	Durasi/Orientasi	Metode Utama	Tujuan Strategis
Peningkatan Kompetensi Teknis	Jangka Pendek (Berkala)	<i>Refreshing</i> (Diklat Teknis) & <i>On-the-Job Training</i>	Mempertahankan standar keselamatan & efisiensi operasional
Pengembangan Manajerial	Jangka Menengah	<i>Workshop</i> Kepemimpinan & <i>Role Playing</i>	Mempersiapkan calon Kepala Stasiun/Wakil Kepala Stasiun.
Manajemen Karier & Bakat	Jangka Panjang	Rotasi/Mutasi Terencana & Pendidikan Lanjutan	Menyiapkan suksesi & meningkatkan loyalitas organisasi.
Pemahaman Budaya & Etika	Berkelanjutan	<i>Briefing</i> Orientasi & <i>Team Building</i>	Memperkuat rasa memiliki (<i>sense of belonging</i>) & disiplin.

Sumber: Unit Sdm & Umum 2025

Matriks Pengembangan SDM Jangka Panjang untuk PT KAI Daop 8 Surabaya disusun sebagai kerangka strategis yang mengintegrasikan kebutuhan operasional harian dengan visi pertumbuhan karier jangka panjang bagi setiap pegawai. Secara fundamental, program ini membagi fokus pengembangan ke

dalam empat dimensi utama yang saling menopang untuk menciptakan ekosistem kerja yang produktif dan berkesinambungan. Dimensi peningkatan kompetensi teknis yang dilakukan secara berkala melalui program *refreshing* menjadi fondasi utama untuk menjamin standar keselamatan operasional tetap terjaga, sementara pengembangan manajerial yang mencakup pelatihan kepemimpinan disiapkan sebagai jembatan bagi pegawai untuk mengemban tanggung jawab yang lebih kompleks di masa depan seperti posisi kepala stasiun.

Selain aspek teknis dan manajerial, aspek manajemen karier dan bakat dijalankan melalui sistem mutasi yang terencana serta dukungan terhadap pendidikan lanjutan, yang bertujuan untuk mempersiapkan suksesi kepemimpinan dan meningkatkan loyalitas jangka panjang terhadap perusahaan. Penguatan nilai-nilai perusahaan melalui pemahaman budaya dan etika kerja juga disematkan sebagai upaya berkelanjutan untuk memelihara *sense of belonging* atau rasa memiliki yang tinggi di antara karyawan, yang secara empiris terbukti dapat meningkatkan produktivitas serta menjaga kerahasiaan operasional perusahaan.

Dalam implementasinya, kesuksesan kerangka ini sangat bergantung pada integrasi data pelatihan ke dalam sistem profil kompetensi, di mana hasil dari diklat teknis yang tercatat secara sistematis menjadi variabel penentu dalam kebijakan mutasi atau promosi jabatan. PT KAI Daop 8 Surabaya juga perlu memastikan adanya transparansi kriteria promosi yang jelas untuk menjaga motivasi bagi karyawan senior, serta menerapkan pendekatan khusus dalam

transfer pengetahuan untuk meminimalisir kejenuhan kerja. Dengan demikian, program pengembangan ini tidak lagi dipandang sebagai pemenuhan kewajiban administratif semata, melainkan sebagai aset strategis yang mampu mengubah potensi sumber daya manusia menjadi keunggulan kompetitif yang terukur bagi efektivitas operasional perusahaan di masa depan.

Tabel 1. 3 KPI KAI 2020-2025

Tahun	Fokus Utama KPI	Indikator Utama KPI	Capaian Realisasi	Keterangan
2020	Penanganan Pandemi & Efisiensi Operasional	Zero Accident, Efisiensi Biaya, Pelayanan Minimal, Physical Distancing	$\pm 92\%$ (estimasi)	Angka realisasi rinci tidak dipublikasikan; nilai bersifat estimasi ilustratif mengikuti tren umum kinerja BUMN transportasi pada masa pandemi.
2021	Adaptasi & Digitalisasi Layanan	Tingkat Vaksinasi Karyawan, Digitalisasi Tiket, Kepatuhan Prokes, KPI AKHLAK	$\pm 95\%$ (estimasi)	Data spesifik tidak tersedia secara publik; nilai bersifat estimasi ilustratif untuk keperluan laporan.
2022	Pemulihan (Recovery) & Volume Penumpang	Peningkatan Volume Penumpang. Ketepatan Waktu (OTP), Layanan Digital	$\pm 85\%$ (estimasi)	Kecelakaan kereta tercatat 10 kejadian pada 2022 (RUPST KAI 2024). Indikator lain bersifat estimasi ilustratif.
2023	Keamanan & Kenyamanan (Peningkatan Layanan)	OTP, Kebersihan, Keamanan, Skor Kepuasan Pelanggan (CSI)	91,5% (data resmi) $\pm 90\%$ (estimasi) 8 kejadian, turun dari 2022	OTP dan jumlah kecelakaan bersumber dari data resmi RUPST KAI 2024 (Antara News, 30 Juni 2025).
2024	Optimalisasi Pendapatan & ESG	ESG Score, Efisiensi Operasional, Pendapatan Non Angkutan, Keselamatan	Belum dipublikasikan untuk KAI induk	Bersumber dari RUPST KAI Tahun Buku 2024 (Antara News & Kontan,

			93,59 predikat “Sangat Baik” (data resmi) Pendapatan total tumbuh 29% menjadi Rp35,93 triliun (data resmi) OTP 93,8%; kecelakaan turun menjadi 5 kejadian (data resmi)	Juni-Juli 2025). ESG Score korporat KAI induk tidak ditemukan dipublikasikan secara terpisah.
2025	Sustainability & Pelayanan Terbaik	Theme Continuity, Optimalisasi Infrastruktur, Pelayanan Prima	Belum dipublikasikan (tahun berjalan)	Tahun 2025 masih berjalan; laporan realisasi resmi (RUPST/Laporan Tahunan) umumnya baru terbit pertengahan tahun berikutnya.

Sumber: Unit Sdm & Umum 2025

Secara umum, capaian Key Performance Indicator (KPI) korporat pada tabel di atas tidak berdiri sendiri, melainkan menjadi dasar bagi penurunan (cascading) KPI ke level unit kerja hingga individu pegawai. Setiap indikator utama — mulai dari keselamatan operasi, ketepatan waktu, hingga kepuasan pelanggan — pada praktiknya diterjemahkan menjadi sasaran kerja unit dan sasaran kinerja individu (SKI) yang dievaluasi secara berkala.

Pola ini terlihat konsisten pada tren KAI: perbaikan capaian keselamatan dan ketepatan waktu pada 2022–2024 (penurunan kecelakaan dari 10 menjadi 5 kejadian, serta OTP yang naik dari 91,5% menjadi 93,8%) sejalan dengan penguatan budaya kerja AKHLAK dan program pengembangan kompetensi pegawai, termasuk pelatihan penyegaran (refreshing) rutin bagi tenaga operasional seperti yang tercermin pada tabel Diklap KAI. Program pelatihan

tersebut menjadi salah satu instrumen utama untuk memastikan kompetensi pegawai selaras dengan target KPI yang ditetapkan setiap tahun.

Keterkaitan ini umumnya berjalan dalam tiga arah: (1) KPI korporat menentukan prioritas pengembangan SDM — unit dengan capaian di bawah target menjadi sasaran prioritas pelatihan dan pembinaan; (2) hasil penilaian kinerja individu (appraisal) menjadi dasar pemberian insentif, promosi, atau tindak lanjut pengembangan; dan (3) skor tata kelola perusahaan (GCG) yang meningkat menjadi indikator bahwa sistem manajemen kinerja — termasuk manajemen kinerja pegawai — berjalan dengan semakin baik.

Perlu dicatat bahwa data korelasi kuantitatif langsung antara capaian KPI korporat dan penilaian kinerja individu pegawai bersifat internal dan tidak dipublikasikan. Uraian di atas menjelaskan pola keterkaitan secara konseptual berdasarkan praktik umum manajemen kinerja BUMN; untuk analisis yang presisi, diperlukan data appraisal individu dan bobot KPI unit dari Unit SDM & Umum KAI.

Fenomena di PT KAI Daop 8 Surabaya menunjukkan dinamika yang kompleks di mana tuntutan untuk meningkatkan efisiensi operasional berbenturan dengan kesiapan *human capital* dalam menghadapi transformasi digital yang cepat. Meskipun terdapat peningkatan tren *On-Time Performance* dari 91,5% menjadi 93,8% dalam kurun waktu 2023 hingga 2024, teknologi yang semakin canggih menuntut kompetensi *soft skills* yang lebih mumpuni dari karyawan, terutama dalam merespons tuntutan pelanggan yang semakin tinggi terhadap keamanan dan kenyamanan. Hal ini menciptakan tantangan bagi

perusahaan untuk memastikan bahwa program pelatihan berkala yang intensif—mulai dari tenaga perawatan jalur, PPKA, hingga awak sarana—benar-benar menghasilkan peningkatan produktivitas individu, dan bukan sekadar formalitas administratif tahunan. Selain itu, di tengah birokrasi BUMN yang terstruktur, sering muncul persepsi karyawan mengenai ketidakseimbangan antara kejelasan jenjang karier dengan peluang pengembangan diri, yang berpotensi menyebabkan stagnasi kinerja meskipun perusahaan telah melakukan investasi besar pada program pelatihan.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) atau yang dikenal sebagai PT KAI merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menjalankan usaha di bidang jasa transportasi perkeretaapian (Khoirunnisa & Muhammad, 2022). Dalam perkembangannya, transportasi kereta api di Indonesia menunjukkan peranan yang sangat penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi serta pembangunan nasional, sehingga mampu bertahan dan bersaing di tengah persaingan ekonomi global yang semakin berkembang (Pujianto, 2016). Di era globalisasi saat ini, organisasi menghadapi tingkat persaingan yang semakin tinggi sehingga diperlukan pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang proaktif dan adaptif. Dengan demikian, sumber daya manusia dituntut untuk menjadi individu yang terus belajar, memiliki keinginan untuk meningkatkan kemampuan, serta mampu memberikan upaya terbaik dalam menjalankan pekerjaannya.

Selain itu, mayoritas penelitian terdahulu lebih banyak dilakukan pada sektor industri seperti perbankan, manufaktur, maupun lembaga pendidikan,

sementara penelitian pada sektor transportasi publik, khususnya di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya, masih relatif terbatas. Padahal, sektor transportasi memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda dengan tuntutan tinggi terhadap kecepatan pelayanan, keselamatan, serta efisiensi operasional (Bayurezha et al., 2025). Oleh sebab itu, penelitian mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan karier terhadap kinerja perlu dikaji kembali dalam konteks perusahaan jasa transportasi nasional.

Sebagian besar penelitian terdahulu biasanya masih membahas pelatihan dan pengembangan karier secara terpisah, sehingga belum banyak studi yang melihat pengaruh kedua hal ini secara bersamaan terhadap kinerja karyawan. Padahal, kedua variabel ini merupakan bagian penting dalam manajemen SDM yang saling berkaitan untuk meningkatkan performa pegawai. Ditambah lagi, adanya perubahan pola kerja pascapandemi serta mulanya penerapan digitalisasi pada sistem pelatihan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) membuka peluang untuk meneliti kembali seberapa efektif program pelatihan dan pengembangan karier dalam mendongkrak kinerja karyawan di era modern saat ini.

Dengan demikian, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan penelitian yang masih ada melalui kajian yang lebih komprehensif mengenai pengaruh pelatihan dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya.

Kebaruan penelitian ini terletak pada konteks penelitian, integrasi variabel, serta pendekatan empiris yang digunakan. Pertama, penelitian ini difokuskan

secara khusus pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya yang masih jarang dijadikan objek penelitian dalam studi sebelumnya. Konteks tersebut menjadi penting karena lingkungan kerja PT KAI memiliki karakteristik yang khas, baik dari segi struktur organisasi, jenis pekerjaan, maupun sistem pelatihan dan pengembangan karier yang diterapkan.

Kedua, penelitian ini menggabungkan dua variabel penting dalam manajemen SDM, yaitu pelatihan dan pengembangan karier, ke dalam satu model analisis. Tujuannya adalah untuk melihat bagaimana pengaruh kedua variabel tersebut, baik secara sendiri-sendiri (parsial) maupun bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan. Pendekatan ini memberikan kontribusi baru bagi teori yang sudah ada, karena kebanyakan penelitian terdahulu hanya membahas salah satu variabel saja secara terpisah.

Ketiga, penelitian ini dilakukan pada periode pasca-pandemi di mana PT KAI telah melakukan transformasi digital dalam sistem kerja dan pelatihan. Dengan demikian, penelitian ini memiliki nilai kebaruan dalam memahami efektivitas pelatihan dan pengembangan karier di tengah perubahan sistem kerja modern yang berbasis teknologi dan efisiensi layanan publik.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat menambah serta memperkaya kajian empiris di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai peran pelatihan dan pengembangan karier dalam meningkatkan kinerja pegawai pada sektor transportasi publik. Adapun secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menetapkan kebijakan pengelolaan

sumber daya manusia. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi oleh manajemen PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam menyusun strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif serta mampu menyesuaikan diri dengan tantangan industri transportasi di era modern.

Urgensi penelitian ini terletak pada tiga perspektif utama yang saling berkaitan. Pertama, mengingat sektor perkeretaapian merupakan tulang punggung mobilitas nasional dengan standar *zero tolerance for error*, penelitian ini krusial untuk memvalidasi efektivitas program pelatihan dalam menjaga operasional yang aman dan bebas kecelakaan.

Kedua, penelitian ini memiliki nilai praktis bagi manajemen dalam mengefisiensikan investasi SDM, dengan memberikan dasar empiris bagi pengambil keputusan untuk memetakan apakah *hard skills* melalui pelatihan atau pengembangan karier yang memberikan kontribusi lebih besar terhadap produktivitas.

Terakhir, dari sisi teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi penting dengan menguji apakah teori manajemen sumber daya manusia yang umum di industri lain, seperti perbankan, tetap relevan dan efektif jika diterapkan pada sektor transportasi publik yang memiliki karakteristik risiko tinggi serta pelayanan *real-time*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan strategis bagi pengembangan SDM di perusahaan BUMN sektor transportasi di Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian fenomena dan permasalahan yang telah dipaparkan diatas, rumusan masalah yang dibuat diantaranya:

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya?
2. Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya?
3. Apakah pelatihan atau pengembangan karier yang lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya?
4. Apakah pelatihan dan pengembangan karier berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya?

1.3 Batasan Penelitian

Agar pembahasan dalam penelitian ini lebih terarah dan sesuai dengan tujuan penelitian, maka ditetapkan beberapa batasan penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian ini berfokus pada pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya yang masih aktif bekerja pada saat penelitian dilaksanakan.
2. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas:
 - Pelatihan (X_1)
 - Pengembangan Karier (X_2)
 - Kinerja Pegawai (Y)

3. Penelitian ini hanya mengkaji pengaruh langsung, baik secara parsial maupun simultan, antara pelatihan dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai tanpa melibatkan variabel lain, seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, maupun budaya organisasi.
4. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai PT KAI Daop 8 Surabaya dengan ruang lingkup penelitian yang terbatas pada persepsi responden mengenai pelatihan, pengembangan karier, serta kinerja yang mereka rasakan sendiri.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui serta menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya.
2. Untuk mengetahui serta menganalisis pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya.
3. Untuk mengetahui serta menganalisis variabel yang memiliki pengaruh paling dominan antara pelatihan dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya.
4. Untuk mengetahui serta menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan karier secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya.

1.5 Manfaat Penelitian

Peneliti menginginkan dengan berlangsungnya penelitian ini bisa menyumbangkan manfaat bagi semua pihak diantaranya:

1. Manfaat Teoretis

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa ikut berkontribusi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan di bidang manajemen SDM, terutama mengenai hubungan antara pelatihan, pengembangan karier, dan kinerja karyawan. Di samping itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memperbanyak bukti empiris atau referensi terkait berbagai hal yang bisa memengaruhi kinerja karyawan, khususnya di dalam industri jasa transportasi umum.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya dalam menyusun dan menerapkan program pelatihan serta pengembangan karier yang lebih efektif, adaptif, dan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

3. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi tambahan bagi mahasiswa atau peneliti selanjutnya yang tertarik dengan topik serupa, baik di perusahaan BUMN maupun organisasi lainnya. Dengan begitu, peneliti ke depan dapat mengembangkan model penelitian ini agar menjadi lebih luas dan mendalam.