

Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Karir Pegawai Dengan Modal Sosial Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Dinas Perhubungan Kota Malang)

Fatikha Rahayu *)

Pardiman **)

Arini Fitria Mustapita *)**

Email : 22201081003@unisma.ac.id

Universitas Islam Malang

Abstract

This study aim to examines the effect of training and development on employee career advancement with social capital serving as a mediating variable at the Malang City Transportation Office. A quantitative approach with a confirmatory research design was employed. Primary data were collected through questionnaires administered to 58 civil servants selected using purposive sampling. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling with the Partial Least Square (SEM-PLS) technique via SmartPLS software. The results reveal that training and development have a positive and significant effect on employee career advancement as well as on social capital. Moreover, social capital exerts a positive influence on employee career outcomes and partially mediates the relationship between training and development and career advancement. These findings indicate that the effectiveness of training initiatives is not solely determined by improvements in individual competencies, but also by the formation of professional networks, trust, and collaborative social relationships within the organization. Consequently, strengthening social capital constitutes a strategic mechanism for enhancing the impact of training programs and supporting sustainable career development among public sector employees.

Keywords: *training and development, social capital, employee career..*

Pendahuluan

Karir memiliki peran yang penting bagi pegawai karena berkaitan dengan keberlangsungan pekerjaan, peningkatan kesejahteraan, serta pengembangan dan aktualisasi potensi diri dalam organisasi. Karir merupakan rangkaian pengalaman atau posisi kerja yang dijalani individu sepanjang masa kerjanya, yang ditandai dengan peningkatan tanggung jawab, kedudukan, serta pencapaian tujuan profesional (Ha and Lee, 2022) . Karir pegawai tidak hanya menggambarkan keberhasilan individu, tetapi juga mencerminkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Karir pegawai dipengaruhi oleh faktor internal, seperti kompetensi dan kinerja, serta faktor eksternal yang berasal dari organisasi, antara lain sistem manajemen karir, peluang promosi, dan dukungan pimpinan (Kang & Kim, 2019)

Dalam organisasi sektor publik, pengembangan sumber daya manusia dipandang sebagai strategi utama untuk meningkatkan kinerja serta kualitas pelayanan. Pelatihan dan pengembangan merupakan proses yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai agar selaras dengan tuntutan pekerjaan saat ini maupun di masa mendatang (Boat et al 2021). Namun demikian, Peningkatan kompetensi yang diperoleh melalui pelatihan tidak selalu secara langsung berdampak pada perkembangan karir pegawai. Hal ini mengindikasikan adanya peran variabel lain yang turut memengaruhi, seperti kinerja, motivasi, dan tingkat kepuasan kerja (Al-Tit et al., 2022).

Selain itu, modal sosial dipahami sebagai sumber daya yang terbentuk dari hubungan sosial, yang mencakup jaringan kerja, tingkat kepercayaan, serta norma kerja sama yang memfasilitasi tindakan kolektif dalam organisasi (Coleman, 1988). Dalam *Human Capital Theory*, Becker (1964) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan bentuk investasi organisasi untuk meningkatkan nilai individu. Namun, hasil dari investasi tersebut akan lebih optimal apabila didukung oleh lingkungan sosial kerja yang kondusif. Modal sosial tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap karir pegawai, tetapi juga berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan karir (Liana dan Rachmania, 2025). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap karir pegawai dengan modal sosial sebagai variabel mediasi pada Dinas Perhubungan Kota Malang.

Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap karir pegawai dengan mempertimbangkan peran modal sosial sebagai variabel mediasi dalam konteks organisasi sektor publik.

Secara teori penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia melalui penyediaan bukti empiris mengenai fungsi modal sosial sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan pelatihan dan pengembangan dengan karir pegawai.

Sedangkan secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi instansi pemerintah dalam merumuskan kebijakan pelatihan dan pengembangan yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi individual, tetapi juga pada penguatan modal sosial guna mendukung pengembangan karir pegawai secara berkelanjutan.

Landasan Teori Dan Pengembangan Hipotesis

Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan bentuk investasi organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Dalam kerangka *Human Capital Theory*, Becker (1964) menjelaskan bahwa peningkatan pengetahuan dan keterampilan individu melalui pelatihan akan meningkatkan nilai dan produktivitas pegawai. Azizi & Khan (2017) menegaskan bahwa pelatihan berfokus pada peningkatan kompetensi yang dibutuhkan untuk pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan diarahkan pada kesiapan pegawai dalam menghadapi tanggung jawab dan peran yang lebih kompleks di masa depan. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan dipandang sebagai faktor penting dalam mendukung peningkatan kemampuan dan kesiapan karir pegawai.

Karir Pegawai

Karir pegawai mencerminkan perkembangan posisi, tanggung jawab, dan pencapaian individu dalam organisasi. Menurut Ha & Lee (2022), karir merupakan rangkaian pengalaman kerja yang dialami individu sepanjang masa kerjanya, yang mencakup peningkatan tanggung jawab dan pengembangan kompetensi. Dalam perspektif *Human Capital Theory*, pengembangan karir dipandang sebagai hasil dari pemanfaatan modal manusia yang dimiliki individu. Dore et al (2020) menambahkan bahwa individu dengan jaringan kerja dan hubungan sosial yang kuat memiliki akses yang lebih luas terhadap informasi dan peluang karir, sehingga pengembangan karir akan lebih optimal apabila didukung oleh modal sosial yang memadai.

Modal Sosial

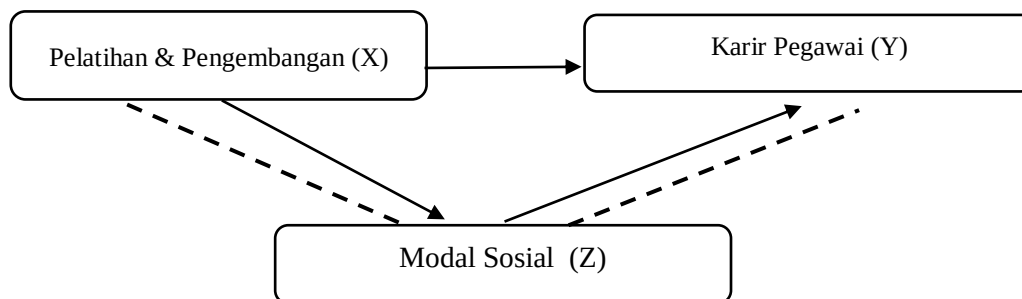
Modal sosial merupakan sumber daya organisasi yang terbentuk melalui hubungan sosial antarindividu, mencakup jaringan kerja, kepercayaan, dan norma kerja sama yang mendukung pencapaian tujuan bersama. Coleman (1988) menjelaskan modal sosial sebagai bagian dari struktur sosial yang memfasilitasi tindakan individu, sementara Putnam (1995) menekankan perannya dalam memperkuat koordinasi dan kolaborasi berbasis kepercayaan. Sejalan dengan itu, Pardiman (2018)

memaknai modal sosial sebagai aset sosial yang melekat pada individu maupun organisasi, yang terbentuk melalui interaksi kerja berkelanjutan dan berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas kerja serta pencapaian kinerja melalui akses terhadap dukungan, informasi, dan kerja sama. Dalam konteks organisasi, modal sosial berfungsi sebagai sarana yang memungkinkan pegawai mengoptimalkan kompetensi yang dimiliki untuk mendukung pelaksanaan tugas dan pengembangan karir

Hubungan Antarvariabel

Pelatihan dan pengembangan berkontribusi dalam meningkatkan kompetensi dan kesiapan kerja pegawai yang selanjutnya mendukung pengembangan karir. Namun, pemanfaatan kompetensi hasil pelatihan tidak selalu terjadi secara langsung. Proses pelatihan juga mendorong terbentuknya interaksi, kepercayaan, dan kerja sama antarpegawai yang memperkuat modal sosial. Dore et al (2020) menyatakan bahwa individu yang memiliki jaringan kerja dan hubungan sosial yang kuat cenderung memiliki akses yang lebih luas terhadap informasi, dukungan, dan peluang karir. Dengan demikian, modal sosial berperan sebagai mekanisme yang memperkuat dan menjembatani pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap karir pegawai. Dalam kerangka *Human Capital Theory*, hubungan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan karir merupakan hasil dari sinergi antara peningkatan kompetensi individu dan kualitas hubungan sosial di lingkungan kerja.

Kerangka Konseptual



Hipotesis Penelitian

Mengacu pada kerangka konseptual yang ada, penelitian ini akan mengajukan beberapa hipotesis yang akan diuji, diantaranya:

H1: Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap karir pegawai.

H2: Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap modal sosial.

H3: Modal sosial berpengaruh positif terhadap karir pegawai.

H4: Modal sosial memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap karir pegawai.

Metode Penelitian

Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *confirmatory* dan metode *cross-sectional* untuk menguji pengaruh antar variabel pelatihan dan pengembangan, modal sosial, dan karir pegawai. Penelitian dilaksanakan pada Dinas Perhubungan Kota Malang sebagai objek kajian, dengan pengumpulan data dilakukan pada tahun 2025 sesuai dengan tahapan pelaksanaan penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi dalam penelitian didefinisikan sebagai keseluruhan subjek atau objek yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi fokus penelitian (badriyah, 2022). Sejalan dengan pendapat tersebut, populasi pada penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di Dinas Perhubungan Kota Malang, dengan jumlah sebanyak 138 pegawai.

Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih untuk mewakili karakteristik populasi secara menyeluruh (jaya, 2023). Penelitian ini menerapkan teknik non-probability sampling dengan pendekatan purposive sampling, yaitu pemilihan responden yang didasarkan pada kriteria tertentu sesuai dengan tujuan penelitian. Adapun kriteria responden meliputi pegawai negeri sipil (PNS), memiliki masa kerja minimal dua tahun, bertugas atau menjabat pada bidang yang berkaitan dengan fokus penelitian, pernah mengikuti program pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan oleh organisasi, serta telah memperoleh promosi jabatan. Berdasarkan kriteria tersebut, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 58 pegawai Dinas Perhubungan Kota Malang, yang dinilai mampu merepresentasikan kondisi populasi dan memberikan data yang relevan bagi penelitian.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Berdasarkan karakteristik responden, komposisi jenis kelamin menunjukkan bahwa pegawai laki-laki berjumlah 34 orang, sedangkan pegawai perempuan sebanyak 24 orang. Kondisi ini menunjukkan bahwa struktur kepegawaian pada instansi yang diteliti masih didominasi oleh laki-laki, yang selaras dengan karakteristik pekerjaan di sektor perhubungan. Ditinjau dari partisipasi dalam pelatihan dan pengembangan, responden yang mengikuti pelatihan sebanyak 1–2 kali tercatat 18 orang, 1–3 kali sebanyak 16 orang, 1–4 kali sebanyak 14 orang, dan 1–5 kali sebanyak 10 orang. Variasi ini menunjukkan perbedaan tingkat keterlibatan pegawai dalam kegiatan pengembangan kompetensi yang difasilitasi oleh organisasi.

Selanjutnya, berdasarkan bidang kerja, responden berasal dari beberapa unit, yaitu Sekretariat sebanyak 12 orang, Lalu Lintas 15 orang, Angkutan Jalan 11 orang, Pengelolaan Perparkiran 10 orang, serta Unit Pelaksana Teknis sebanyak 10 orang. Sebaran tersebut mencerminkan keberagaman fungsi dan peran pegawai dalam mendukung operasional organisasi. Dari sisi masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari dua tahun, yaitu 41 orang, sementara 17 orang lainnya memiliki masa kerja dua tahun. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden telah memiliki pengalaman kerja yang relatif memadai, sehingga dinilai mampu memberikan informasi yang relevan dan akurat terkait variabel penelitian.

Analisis Diferensial

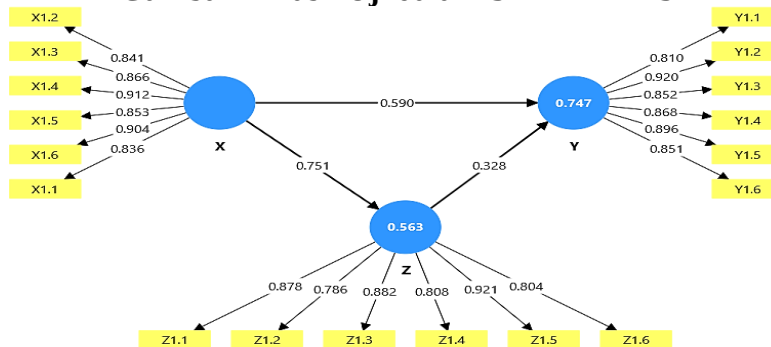
Outer Model

Kuesioner dinilai valid apabila *loading factor* > 0,70, apabila *loading factor* < 0,70 maka kuesioner tersebut dinilai tidak valid.

Tabel 1 Hasil Uji Validitas Konvergen

	Pelatihan dan Pengembangan	Modal Sosial	Karir Pegawai
X1.1	0,836		
X1.2	0,841		
X1.3	0,866		
X1.4	0,912		
X1.5	0,853		
X1.6	0,904		
Z1.1		0,878	
Z1.2		0,786	
Z1.3		0,882	
Z1.4		0,808	
Z1.5		0,921	
Z1.6		0,804	
Y1.1			0,810
Y1.2			0,920
Y1.3			0,852
Y1.4			0,868
Y1.5			0,896
Y1.6			0,851

Sumber : Data diolah, 2026

Gambar 1 Hasil Uji dalam SMART-PLS

Seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa setiap indikator memiliki tingkat keterkaitan yang kuat dengan konstruk yang diukurnya, sehingga mampu merepresentasikan variabel penelitian secara memadai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen dan layak digunakan dalam analisis lanjutan.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas untuk mengetahui apakah indikator atau kuesioner penelitian reliabel atau dapat dipercaya.

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>
<i>Karir Pegawai</i>	0,934	0,948
<i>Modal Sosial</i>	0,921	0,939
<i>Pelatihan dan Pengembangan</i>	0,935	0,949

Sumber : Data diolah, 2026

Hasil uji reliabilitas di atas menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan Pengembangan, modal sosial dan karir pegawai memiliki nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* > 0,7 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel pada penelitian ini dinyatakan reliabel.

Uji Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 3 Hasil Uji Average Variance Extracted

	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Karir Pegawai	0,752
Modal Sosial	0,719
Pelatihan dan Pengembangan	0,756

Sumber : Data diolah, 2026

Hasil uji Average Variance Extracted variabel pelatihan & Pengembangan, modal sosial dan karir pegawai memiliki nilai AVE > 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pelatihan dan Pengembangan, modal sosial dan karir pegawai dinyatakan valid.

Inner Analysis

Uji Model *R-Square* (R^2)

Tabel 4 Hasil Uji *R-Square*

	<i>R-square</i>
Modal Sosial	0,563
Karir Pegawai	0,747

Sumber : Data diolah, 2026

Nilai *R-square* sebesar 0,563 pada variabel modal sosial tergolong dalam kategori moderat, sedangkan nilai *R-square* sebesar 0,747 pada variabel karir pegawai termasuk dalam kategori kuat, yang menunjukkan bahwa model penelitian memiliki daya jelas yang baik.

Uji Model Q-Square (Q^2)**Tabel 5 Hasil Uji Q-Square**

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Modal Sosial	348,000	214,564	0,383
Karir Pegawai	348,000	161,191	0,537

Sumber : Data diolah, 2026

Nilai Q^2 sebesar 0,383 pada variabel modal sosial dan 0,537 pada variabel karir pegawai menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang baik, karena seluruh nilai Q^2 lebih besar dari nol. Hasil ini mengindikasikan bahwa model struktural mampu memprediksi variabel endogen secara relevan berdasarkan data observasi.

Uji Model F-Square (F^2)**Tabel 6 Hasil Uji F-Square**

	Modal Sosial	Karir Pegawai
Pelatihan dan Pengembangan	1,290	0,601
Modal Sosial		0,186

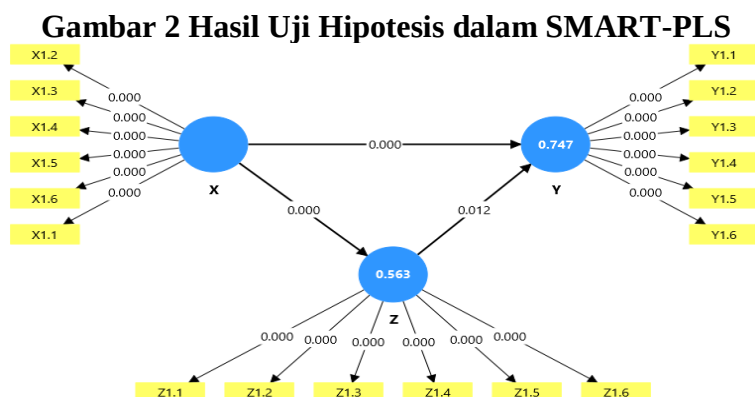
Sumber : Data diolah, 2026

Nilai F^2 menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap modal sosial dengan nilai *f-square* sebesar 1,290 yang memiliki arti besar ($> 0,35$) dan Pelatihan dan Pengembangan memiliki efek yang besar terhadap karir pegawai, hal ini ditunjukkan dengan nilai *f-square* sebesar 0,601. Sementara itu, modal sosial memiliki efek yang sedang terhadap karir pegawai, hal ini ditunjukkan dengan nilai *f-square* sebesar 0,186. Temuan ini mengindikasikan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan faktor utama yang berkontribusi terhadap pembentukan modal sosial dan pengembangan karir pegawai dalam model penelitian.

Uji Hipotesis**Tabel 7 Hasil Uji Hipotesis**

	Original sample (O)	T statistics ($ O/STDEV $)	P values
Modal Sosial -> Karir Pegawai	0.328	2.256	0.012
Pelatihan dan Pengembangan -> Karir Pegawai	0.590	4.140	0.000
Pelatihan dan Pengembangan -> Modal Sosial	0.751	11.933	0.000

Sumber : Data diolah, 2026



Hasil uji *inner model* menunjukkan bahwa Modal Sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Karir Pegawai, dengan nilai koefisien sebesar 0,328 dan *p-value* 0,012, Pelatihan dan Pengembangan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Karir Pegawai, dengan koefisien jalur sebesar 0,590 dan *p-value* 0,000, serta Pelatihan dan Pengembangan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Modal Sosial, dengan nilai koefisien sebesar 0,751 dan *p-value* 0,000. Dengan demikian, seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Uji Mediasi

Tabel 8 Hasil Uji Mediasi

	Original sample (O)	P values
Pelatihan dan Pengembangan-> Modal Sosial ->Karir Pegawai	0.246	0.014

Sumber : Data diolah, 2026

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh tidak langsung terhadap karir pegawai melalui modal sosial dengan nilai koefisien sebesar 0,246 dan *p-value* sebesar 0,014. Temuan ini mengindikasikan bahwa modal sosial berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan karir pegawai, sehingga hipotesis mediasi dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki peran yang signifikan dalam mendorong peningkatan karir pegawai, terutama apabila kompetensi yang diperoleh dapat diterapkan secara efektif dalam pelaksanaan pekerjaan. Temuan ini mendukung *Human Capital Theory* yang dikemukakan oleh Becker (1964), yang menegaskan bahwa investasi organisasi dalam pengembangan kemampuan individu akan meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta membuka peluang kemajuan karir. Hasil ini selaras dengan penelitian Kang & Kim (2019) yang menemukan bahwa efektivitas pelatihan berpengaruh positif terhadap perkembangan karir pegawai. Selain itu, Boat et al (2021) juga menunjukkan bahwa program pelatihan yang mendorong keterlibatan dan interaksi antarpegawai mampu meningkatkan kesiapan serta mobilitas karir melalui terbentuknya dukungan sosial di lingkungan kerja.

Selanjutnya, penelitian ini mengungkapkan bahwa pelatihan dan pengembangan tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi individu, tetapi juga berkontribusi dalam memperkuat modal sosial pegawai. Interaksi yang terbangun selama proses pelatihan mendorong peningkatan kepercayaan, kerja sama, dan pembentukan jaringan kerja yang mendukung pengembangan karir. Temuan ini sejalan dengan pandangan Coleman (1988) yang menekankan bahwa hubungan sosial yang kuat dapat memfasilitasi pencapaian tujuan individu, termasuk kemajuan karir. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan Al-Tit et al (2022) yang menunjukkan bahwa praktik pengembangan sumber daya manusia berperan dalam meningkatkan modal sosial organisasi. Lebih lanjut, penelitian Liana dan Rachmania et al (2025) menegaskan bahwa modal sosial berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan karir pegawai. Dengan demikian, pengaruh pelatihan terhadap pengembangan karir akan semakin optimal apabila didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif serta hubungan sosial yang terjalin secara kuat dan berkelanjutan.

Kesimpulan, Keterbatasan dan Saran

Penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap karir pegawai, baik secara langsung maupun melalui modal sosial sebagai variabel mediasi parsial pada Dinas Perhubungan Kota Malang. Temuan ini menegaskan bahwa pengembangan karir akan lebih efektif apabila peningkatan kompetensi didukung oleh kualitas hubungan sosial dalam organisasi. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan pada durasi pengumpulan dan pengolahan data serta cakupan objek yang terbatas pada satu instansi. Oleh karena itu, disarankan agar organisasi mengintegrasikan program pelatihan dengan penguatan modal sosial, serta penelitian selanjutnya memperluas objek dan variabel penelitian guna meningkatkan generalisasi temuan.

Referensi

- Al-Tit, A. A., Al-Ayed, S., Alhammadi, A., Hunitie, M., Alsarayreh, A., & Wijdan Albassam. (2022). *The Impact of Employee Development Practices on Human Capital and Social Capital: The Mediating Contribution of Knowledge Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/joitmc8040218>
- Ashley A. Boat, A. M. & A. K. S. (2021). *Enhancing Education and Career Pathways Through Peer and NearPeer Social Capital*. 51. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10964-021-01540-x>
- Dae-seok Kang, O., & Kim, ; Jeff Gold; Jeongeun Kim; Ilsoo. (2019). *Social Capital and Career Growth*.
- I made laut mertha jaya. (2023). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif* (3rd ed.). QUADRANT.
- Jun-Chul Ha and Jun-Woo Lee. (2022). *Promoting Psychological Well-Being at Workplace through Protean Career Attitude: Dual Mediating Effect of Career Satisfaction and Career Commitment*. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph191811528>
- Levianto1, J., & Kusuma2, A. S. (2025). *Human Capital: A Critical Analysis*. 6. <https://doi.org/http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Nurul badriyah. (2022). *metodologi penelitian untuk bidang ekonomi dan bisnis*.
- Pardiman Pardiman. (2018). *The Effect Of Social Capital And Organizational Commitment Toward Lecturer Performance With Islamic Work Ethics As A Moderating Role*. 15. <https://doi.org/doi.org/10.31106/jema.v15i01.779>
- Rebecca A. Dore1Jessica LoganJessica LoganTzu-Jung Lin,Tzu-Jung Lin,Kelly M. Purtell,Kelly M. Purtell1,3Laura M. Justice,Laura M. Justice1, 2. (2020). *Associations Between Children's Media Use and Language and Literacy Skills*. 11. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01734>
- Sania Nadeem Azizi, & Rafique Ahmed Khan. (2017). *Impact of Training and Development on Employee's Career Growth in PTCL*. 2. <https://doi.org/https://doi.org/10.58921/jobams.2.1.15>
- Yuyuk Liana, Benita Rachmania, Didik Priyo Sugiarto, Sherly Hesti Erawati, R. I. (2025). *The Role of Employee Training and Development in Improving the Productivity of MSMEs in Malang City to Compete in The Global Market: With the Mediating Variable of Social Capital*. <https://doi.org/https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i6-59>

Fatikha Rahayu * Adalah Mahasiswa FEB Unisma

Pardiman ** Adalah Dosen Tetap FEB Unisma

Arini Fitria Mustapita *** Adalah Dosen Tetap FEB Unisma