

**DAMPAK MEDIASI MODAL SOSIAL PEGAWAI PADA
PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN
TERHADAP KARIR PEGAWAI**

(Studi Pada Dinas Perhubungan Kota Malang)

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen**

Oleh :

FATIKHA RAHAYU

22201081003



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

2026

**DAMPAK MEDIASI MODAL SOSIAL PEGAWAI PADA PENGARUH
PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP KARIR PEGAWAI
(Studi Pada Dinas Perhubungan Kota Malang)**

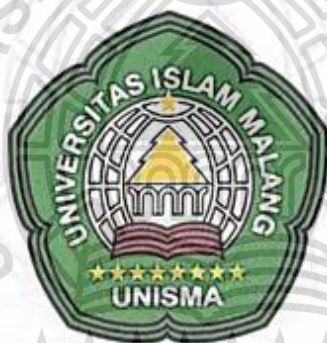
SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk memperoleh gelar sarjana Manajemen

Oleh :

FATIKHA RAHAYU

22201081003



Tanggal di setujui :

Kamis, 05 Februari 2026

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping



Dr. Pardiman, SE., MM



Arini Fitria Mustapita, SE., ME



SKRIPSI

**DAMPAK MEDIASI MODAL SOSIAL PEGAWAI PADA PENGARUH
PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP KARIR PEGAWAI
(Studi Pada Dinas Perhubungan Kota Malang)**

FATIKHA RAHAYU
NPM. 22201081003

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada Hari/tanggal : Kamis, 05 Februari 2026

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing Utama



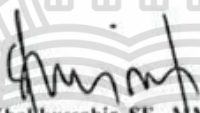
Dr. Pardiman, SE., MM

Pembimbing Pendamping



Arini Fitria Mustapita, SE., ME

Anggota Dewan Penguji Lain



Khalikussabir, SE., MM

Skripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan guna memperoleh gelar:

SARJANA MANAJEMEN

Pada Hari/tanggal : Kamis, 05 Februari 2026



Arifudin, SE., M.S.A., Ak.

Ketua Jurusan



Dr. M. Ridwan Basalamah, SE., MM

UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS EKONOMI & BISNIS

Jurusan : Manajemen, Akuntansi, dan Perbankan Syariah

STATUS : UNGGUL



Alamat : Jl. Mayjen Haryono No 193 Malang 65144 telp 0341 - 551932, 551822, Fax : 0341 - 552249

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Nama : fatikha rahayu
NPM : 22201081003
Program Studi : Manajemen

Menyatakan bahwa Tugas Akhir dengan judul :

DAMPAK MEDIASI MODAL SOSIAL PEGAWAI PADA PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP KARIR PEGAWAI (Studi pada Dinas Perhubungan Kota Malang)

Yang diuji pada tanggal : 05 Februari 2026 adalah benar-benar merupakan hasil karya saya.

Dan saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam Tugas Akhir ini tidak terdapat atau keseluruhan hasil tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan, pendapat maupun pikiran penulis lain yang diakui sebagai hasil tulisan saya sendiri, dan dalam Tugas Akhir ini tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulisan aslinya.

Apabila saya secara sengaja maupun tidak sengaja melakukan hal tersebut diatas, maka saya menarik Tugas Akhir yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri dan jika terbukti saya melakukan hal tersebut diatas seolah-olah hasil karya saya sendiri, maka gelar dan ijazah yang diberikan Universitas Islam Malang berhak untuk dibatalkan.

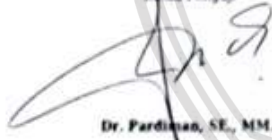
Malang, 31 Januari 2026
Yang membuat pernyataan,

fatikha rahayu

Ketua Penguji

Anggota

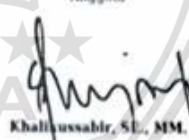
Anggota



Dr. Pardiman, SE., MM.



Arini Fitria Mustapita, SE., ME.



Khalidussabir, SE., MM.



**PEMERINTAH KOTA MALANG
DINAS PERHUBUNGAN**

Jl. Raden Intan No. 1 Telp. (0341) 491140 Fax. (0341) 411626
e-mail : dishub@malangkota.go.id
MALANG

Kode Pos 65125

SURAT KETERANGAN

Nomor : 400.10.5.4/ 267 /35.73.410/2026

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **Ir. SLAMET SANTOSA, ST, MT**
Jabatan : Sekretaris Dinas Perhubungan Kota Malang

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : **FATIKHA RAHAYU**
NIM : **22201081003**
Fakultas : **Ekonomi Dan Bisnis**
Jurusan : **Manajemen**
Universitas : **Universitas Islam Malang (UNISMA)**

Yang bersangkutan telah selesai melaksanakan Penelitian di Dinas Perhubungan Kota Malang dengan judul Penelitian " Dampak Mediasi Modal Sosial Pegawai Pada Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Karir Pegawai (Studi Pada Bisnis Perhubungan Kota Malang) "

Demikian untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 24 Februari 2026

**a.n. KEPALA DINAS PERHUBUNGAN
KOTA MALANG**
Sekretaris



Ir. SLAMET SANTOSA, ST, MT
Pembina Tingkat I
NIP. 19720806 200312 1 004

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



1. DATA PRIBADI

Nama Lengkap : Fatikha Rahayu

Tempat, Tanggal Lahir : Tanjungpinang, 15 November 2003

Nomor Pokok Mahasiswa : 22201081003

Alamat Email : fatikha.rahayu@gmail.com

No. Telepon : 082288402908

Nama Orang Tua : Akhmad Khusairi

Sudewi

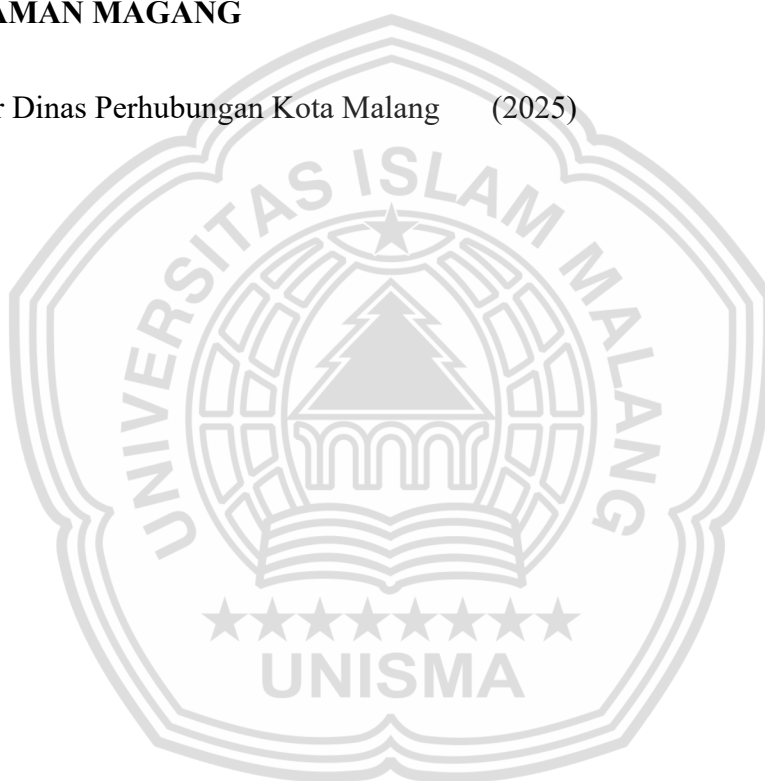
Alamat : Jl. Damai No. 10 RT 002/RW 009, Seijang,
Bukit Bestari, Tanjungpinang, Kepulauan
Riau

2. RIWAYAT PENDIDIKAN

- SDN 003 Binaan Tanjungpinang (2009-2015)
- SMP Negeri 2 Tanjungpinang (2015-2018)
- SMA Negeri 2 Tanjungpinang (2018-2021)
- Universitas Islam Malang (2022-2026)

3. PENGALAMAN MAGANG

- Kantor Dinas Perhubungan Kota Malang (2025)



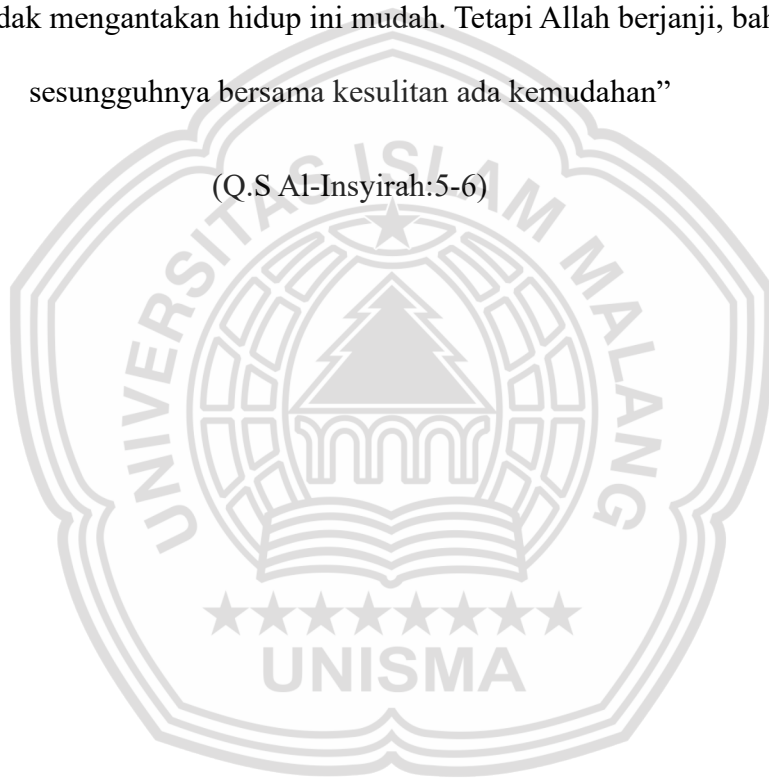
MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya Dia mendapat (pahala) dari (Kebajikan) yang dikerjakannya dan mendapat (siksa) dari (kejahatan) yang diperbuatnya”

(Q.S Al-Baqarah:286)

“Allah tidak mengantakan hidup ini mudah. Tetapi Allah berjanji, bahwa sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan”

(Q.S Al-Insyirah:5-6)



HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ini penulis persembahkan untuk :

1. Kepada kedua orang tua tercinta, yang dengan cinta tanpa syarat, doa yang tak pernah putus, serta pengorbanan yang tak terhitung, telah menjadi cahaya penuntun dalam setiap langkah kehidupan penulis. Penulis mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya atas setiap kesabaran, keikhlasan, dan keteguhan hati yang senantiasa mengiringi perjalanan penulis, baik dalam suka maupun duka. Setiap nasihat, kesabaran, dan ketulusan yang beliau berikan adalah kekuatan yang menguatkan penulis untuk terus melangkah, bertahan dalam lelah, dan bangkit dalam keterbatasan. Skripsi ini bukan sekadar hasil dari proses akademik, melainkan wujud kecil dari rasa terimakasih yang tak akan pernah cukup terucap atas segala kasih sayang dan perjuangan yang telah dicurahkan. Semoga setiap usaha dan capaian penulis menjadi amal kebaikan serta kebanggan bagi Bapak dan Ibu, kini dan selamanya.
2. Penulis menyampaikan terima kasih yang tulus kepada kedua abang tersayang Achmad Alfarobi dan Khoirul Gibran, yang senantiasa memberikan perhatian, nasihat, dan dukungan dengan penuh ketulusan sehingga menjadi penguat langkah penulis dalam setiap proses kehidupan. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Nanda Angelina dan Agus Asmarita, yang dengan kepedulian, doa, serta dukungan yang diberikan telah menghadirkan kehangatan dan rasa kebersamaan bagi penulis. Tidak lupa, kepada ponakan tercinta Kaivandra Alvaro dan Ichiro

Motaz Alghaisan, yang dengan keceriaan, kepolosan, dan senyuman tulusnya selalu menjadi sumber semangat dan penghibur di tengah perjalanan penyusunan skripsi ini. Kehadiran kalian semua merupakan anugerah yang memberikan kekuatan, kebahagiaan, dan motivasi bagi penulis untuk terus melangkah dan menyelesaikan setiap tanggung jawab dengan penuh keikhlasan.

3. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada **Alvin Ferdi Ansyah** yang telah hadir dalam kehidupan penulis di waktu yang begitu berarti. Kehadiran kamu memberikan ketenangan, kekuatan, serta keyakinan bahwa penulis tidak berjalan sendirian. Terima kasih telah setia menemani dan mendukung penulis, terutama dalam proses penyelesaian pendidikan hingga detik ini. Di saat penulis merasa lelah dan ragu, kamu selalu hadir memberikan semangat dengan cara sederhana namun bermakna. Melalui kebersamaan ini, penulis belajar bahwa proses bertumbuh dan memperjuangkan mimpi dapat dijalani dengan lebih kuat. Penulis berharap ke depannya dapat terus saling mendukung, menguatkan, dan berjalan bersama dalam setiap langkah kehidupan.
4. Terakhir, Penulis mengucapkan terima kasih kepada diri sendiri yang telah berjuang hingga sampai di titik ini. Terima kasih karena telah bertahan dalam proses yang panjang dan tidak selalu mudah, serta tetap melangkah meskipun dihadapkan pada rasa lelah, ragu, dan tekanan. Penulis menghargai setiap usaha, kesabaran, dan ketekunan yang telah dijalani selama proses penyelesaian pendidikan. Setiap langkah yang diambil,

sekecil apa pun, memiliki arti penting dan menjadi bagian dari pencapaian ini. Semoga ke depannya penulis mampu terus menjaga semangat, percaya pada diri sendiri, dan melangkah dengan keyakinan dalam menghadapi setiap tantangan yang akan datang.



KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Warahmatulahi Wabarakatuh

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Dampak Mediasi Modal Sosial Pegawai pada Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Karir Pegawai (Studi pada Dinas Perhubungan Kota Malang)” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah menjadi suri teladan dalam kehidupan, ilmu pengetahuan, dan akhlak mulia bagi seluruh umat manusia.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, serta bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan penghargaan yang setinggi-tingginya, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Drs. H. Junaidi, M.Pd., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Malang, atas kepemimpinan dan kebijakan akademik yang mendukung terselenggaranya pendidikan tinggi yang berkualitas.
2. Bapak Afifudin, S.E., M.SA., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang, atas arahan dan dukungan akademik yang diberikan.
3. Bapak Dr. M. Ridwan Basalamah, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang, atas bimbingan dan fasilitasi selama masa perkuliahan.

4. Bapak Dr. Pardiman, S.E., M.M., selaku dosen pembimbing utama, yang telah memberikan arahan, bimbingan ilmiah, serta masukan konstruktif dengan penuh kesabaran hingga skripsi ini dapat diselesaikan.
5. Ibu Arini Fitria Mustapita, S.E., M.M., yang telah memberikan dukungan, saran, dan pandangan akademik yang berharga dalam proses penyempurnaan skripsi ini.
6. Bapak Khalikussabir SE., MM. selaku Dosen Penguji yang telah memberikan arahan dan masukkannya.
7. Bapak Sulton Sholehuddin, S.E., M.M., selaku dosen wali kelas M1 angkatan 2022, yang senantiasa memberikan arahan, dukungan, dan motivasi selama masa perkuliahan.
8. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang, atas ilmu pengetahuan, pengalaman, dan nilai-nilai akademik yang telah diberikan kepada penulis.
9. Kedua orang tua tercinta, yang dengan cinta, doa yang tak pernah terputus, kesabaran, serta pengorbanan yang tulus telah menjadi fondasi utama dalam setiap langkah kehidupan penulis. Dukungan beliau berdua merupakan sumber kekuatan terbesar yang mengantarkan penulis hingga mampu menyelesaikan pendidikan ini.
10. Saudara tercinta, Achmad Alfarobi, Khoirul Gibran, Nanda Angelina, dan Agus Asmarita, yang senantiasa menghadirkan kebersamaan, perhatian, serta dukungan emosional yang menguatkan penulis.

11. Ponakan tercinta, Kaivandra Alvaro dan Ichiro Motaz Alghisan, yang dengan kepolosan, keceriaan, dan senyumnya telah menjadi penyemangat serta pengingat akan arti kebahagiaan sederhana di tengah proses penyusunan skripsi ini.
12. Kepada seseorang yang memiliki arti istimewa dalam kehidupan penulis, yaitu Alvin Ferdi Ansyah, yang dengan ketulusan, kesabaran, dan kehadirannya telah menjadi tempat berbagi, sumber semangat, serta pendamping setia dalam setiap proses, sehingga penulis mampu bertahan, bangkit, dan menyelesaikan tanggung jawab akademik ini dengan penuh keyakinan.
13. Sahabat dari kecil yang selalu hadir dalam suka dan duka, Ruhul Balqis dan Bima Maulana Bagaswara Gumelar, sebagai teman bermain dan berbagi cerita di luar dunia kampus, yang telah menghadirkan tawa, kehangatan, serta dukungan moral yang sangat berarti bagi penulis.
14. Sahabat yang senantiasa memberikan dukungan dan semangat, Yunita Dwi Lestari, Vinna Istiana, dan Citra Puspitasari, yang dengan ketulusan persahabatan, perhatian, serta kebersamaan telah menemani penulis dalam berbagai situasi, menjadi tempat berbagi cerita dan sumber penguat langkah penulis.
15. Sahabat seperjuangan selama masa perkuliahan hingga proses penyusunan skripsi, **Sukma Asri Fitria**, yang selalu setia menemani penulis dalam setiap suka dan duka, menjadi tempat berbagi cerita, berdiskusi, serta saling menguatkan. Kehadiran dan dukungan yang diberikan membuat setiap

proses yang dijalani penulis terasa lebih ringan, bermakna, dan penuh kebersamaan.

16. Diri penulis sendiri, yang telah berjuang dengan penuh ketekunan, kesabaran, dan keberanian dalam menghadapi berbagai tantangan, serta tetap bertahan hingga mampu menyelesaikan skripsi ini sebagai wujud tanggung jawab, kedewasaan, dan pencapaian pribadi.

17. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan bantuan, dukungan, dan kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ilmiah ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Malang, Januari 2026

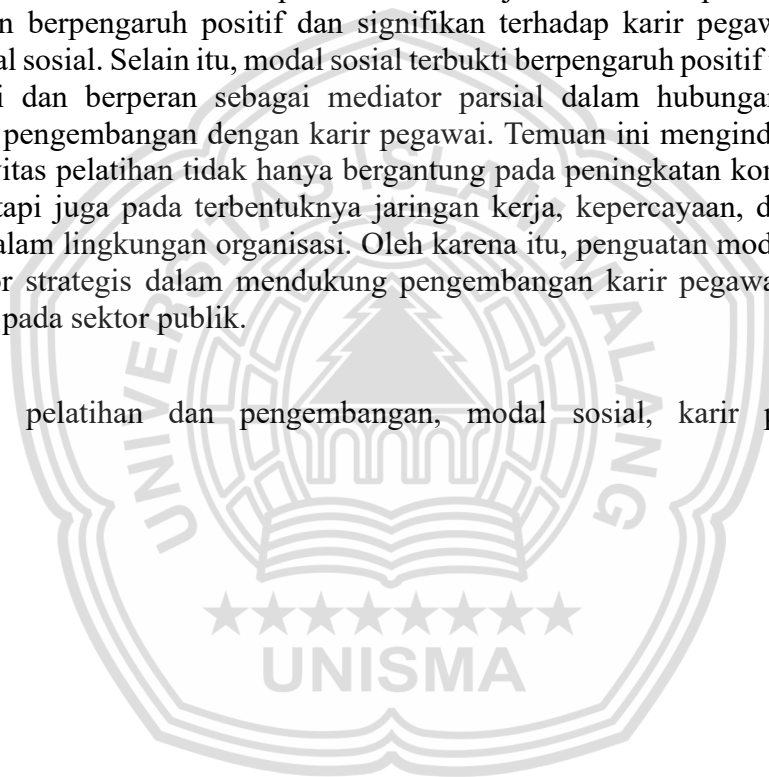
Fatikha Rahayu

NPM. 22201081003

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap karir pegawai dengan modal sosial sebagai variabel mediasi pada Dinas Perhubungan Kota Malang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain confirmatory research. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 58 pegawai negeri sipil yang ditentukan menggunakan teknik purposive sampling. Analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap karir pegawai serta terhadap modal sosial. Selain itu, modal sosial terbukti berpengaruh positif terhadap karir pegawai dan berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan karir pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas pelatihan tidak hanya bergantung pada peningkatan kompetensi individual, tetapi juga pada terbentuknya jaringan kerja, kepercayaan, dan kerja sama sosial dalam lingkungan organisasi. Oleh karena itu, penguatan modal sosial menjadi faktor strategis dalam mendukung pengembangan karir pegawai secara berkelanjutan pada sektor publik.

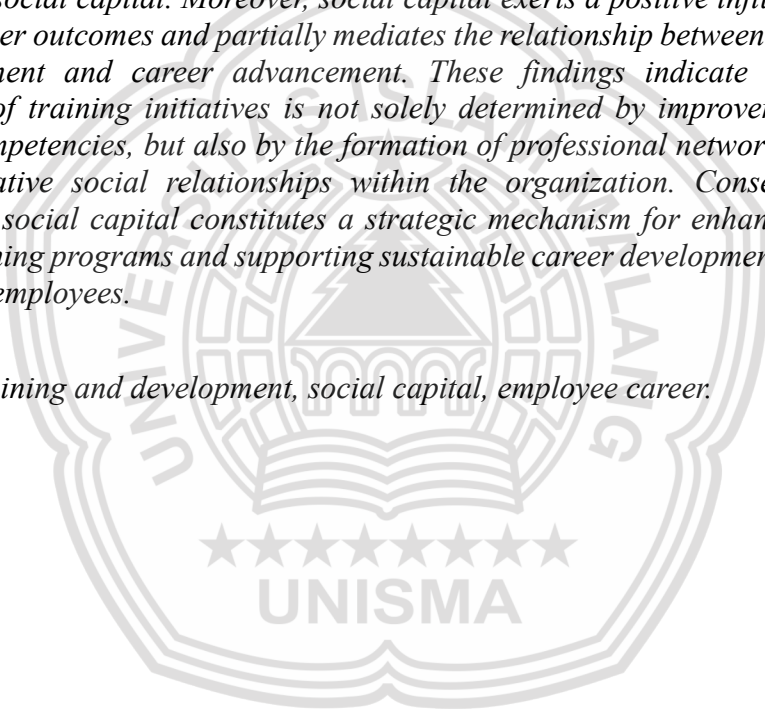
Kata kunci: pelatihan dan pengembangan, modal sosial, karir pegawai.



ABSTRACT

This study 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.*



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan tulang punggung operasional dan penentu keberhasilan strategis bagi setiap organisasi, tak terkecuali instansi pemerintahan seperti Dinas Perhubungan Kota Malang. Dalam konteks pelayanan publik dan pembangunan daerah, kualitas kinerja, dedikasi, serta motivasi Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah penentu utama efektivitas program kerja. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang optimal, khususnya pada aspek pengembangan individu, menjadi fokus yang tak terhindarkan. Secara spesifik, Karir Pegawai yang meliputi kesempatan promosi yang adil, jalur karir yang terstruktur dan jelas, serta peningkatan jabatan adalah faktor krusial yang secara langsung memengaruhi motivasi, loyalitas, dan tingkat retensi pegawai.

Kesempatan karir yang prospektif dan transparan merupakan tujuan utama setiap pegawai dan merupakan cerminan nyata dari komitmen instansi terhadap pengembangan kapabilitas personelnnya. Pentingnya faktor ini didukung oleh temuan empiris bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Musfiratun & Gunarto, 2024). Studi lain juga menekankan bahwa Karir Pegawai yang

jelas (melalui indikator promosi dan mutasi) adalah alat manajemen yang efektif untuk meningkatkan kinerja ASN (Wiwin, 2025).

Dalam era persaingan global dan perubahan lingkungan kerja yang dinamis, organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan adaptif terhadap perkembangan teknologi dan tuntutan pekerjaan. Salah satu strategi utama untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah melalui pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan merupakan proses sistematis yang dirancang oleh organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan pegawai agar mampu melaksanakan tugas dengan lebih efektif (Azizi & Khan, 2017). Melalui kegiatan ini, pegawai memperoleh kesempatan belajar dan memperluas kompetensi yang menjadi dasar bagi kemajuan karir mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Azizi & Khan (2017) pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pertumbuhan karir pegawai, di mana peningkatan keterampilan dan kompetensi menjadi faktor utama dalam kemajuan karir. Penelitian serupa oleh Jehanzeb & Aldakhil (2018) program pelatihan dan pengembangan berkontribusi secara langsung pada kepuasan kerja dan pengembangan karir pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan yang diberikan organisasi, semakin besar pula peluang pegawai untuk mengalami kemajuan karir melalui peningkatan kinerja dan kesiapan terhadap tanggung jawab baru.

Menurut Azkananda et al (2025) pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas pegawai.

Produktivitas yang meningkat akibat pelatihan tersebut menjadi dasar utama bagi pegawai dalam memperoleh promosi dan pengembangan karir yang lebih tinggi.

Meskipun Dinas Perhubungan Kota Malang telah melaksanakan berbagai program pelatihan dan pengembangan pegawai secara rutin, baik dalam bentuk diklat teknis, pelatihan kompetensi, maupun seminar peningkatan kemampuan namun peningkatan karir pegawai masih belum menunjukkan hasil yang optimal. Beberapa pegawai yang telah mengikuti berbagai pelatihan belum sepenuhnya memperoleh kesempatan promosi jabatan atau penugasan yang sesuai dengan kompetensi yang mereka miliki. Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dengan kemajuan karir pegawai. Di lapangan masih dijumpai kondisi di mana turnover jabatan berjalan lambat dan penempatan pegawai belum sejalan dengan hasil pelatihan, sehingga dampak pelatihan terhadap peningkatan karir belum sekuat yang diharapkan.

Kondisi tersebut sejalan dengan temuan Azkananda et al (2025) pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap produktivitas, tetapi belum sepenuhnya diterjemahkan ke peningkatan karir karena sistem promosi masih cenderung berbasis senioritas. Hal serupa juga diungkap oleh Paradiba & Pane (2023) pelatihan dan pengembangan karir memang meningkatkan motivasi kerja, namun belum memberikan dampak signifikan terhadap percepatan promosi jabatan pegawai. Selain itu, penelitian oleh

Onibala et al (2017) pelatihan berpengaruh terhadap kinerja, pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan, menunjukkan bahwa faktor struktural dan kebijakan internal organisasi turut menentukan keberhasilan karir pegawai.

Perbedaan hasil yang ditunjukkan oleh penelitian terdahulu mencerminkan adanya ketidakkonsistenan temuan terkait pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap karir pegawai. Kondisi ini mengindikasikan bahwa hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan karir pegawai tidak berlangsung secara langsung, melainkan melibatkan mekanisme tertentu yang belum sepenuhnya dijelaskan. Oleh karena itu, keberadaan variabel mediasi diperlukan untuk menjelaskan bagaimana pelatihan dan pengembangan dapat dioptimalkan dalam mendorong peningkatan karir pegawai. Dalam konteks tersebut, modal sosial dinilai relevan sebagai variabel mediasi karena mampu menjelaskan peran jaringan kerja, kepercayaan, serta interaksi sosial dalam mendukung pengembangan karir pegawai, khususnya pada lingkungan organisasi pemerintahan.

Berdasarkan fenomena dan hasil penelitian tersebut, dapat diduga bahwa pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di Dinas Perhubungan Kota Malang belum secara efektif mendorong peningkatan karir pegawai. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh faktor lain seperti sistem promosi berbasis masa kerja, keterbatasan kesempatan jabatan struktural, atau faktor sosial seperti modal sosial dan relasi antar

pegawai yang lebih dominan dalam menentukan kesuksesan karir.

Berdasarkan dugaan faktor sosial yang disebutkan sebelumnya, salah satu elemen kunci yang dapat menjadi jembatan antara pelatihan dan karir pegawai adalah modal sosial. Menurut Hanifan dalam Pardiman (2025: 24) Modal sosial merupakan sebuah konsep yang semakin banyak dibahas dalam konteks pengembangan Masyarakat dan organisasi. Selain itu menurut Jacob dalam Pardiman (2025: 24) Modal sosial adalah konsep yang merujuk pada jaringan hubungan antar individu dan norma-norma sosial yang mendukung kolaborasi dalam masyarakat.

Pelatihan dan pengembangan tidak semata-mata menyampaikan hard skills kepada pegawai, melainkan juga menyediakan arena interaksi sosial yang memungkinkan terbentuknya relasi antara pegawai, yang menjadi komponen inti dari modal sosial. Saat pegawai mengikuti pelatihan, mereka berkomunikasi dengan rekan sejawat, instruktur, atau mentor, saling berbagi pengalaman, tantangan, dan solusi pekerjaan. Interaksi ini menguatkan jaringan internal (*bonding*) dan antar-unit atau antar-jabatan (*bridging*), serta memperluas akses ke informasi, dukungan moral, serta sumber daya sosial yang bisa menjadi jembatan bagi peluang karir seperti mutasi, promosi, dan penugasan baru. Menurut Al-Tit et al (2022) dijelaskan bahwa praktik pengembangan pegawai (termasuk pelatihan berbasis pengetahuan dan pemberdayaan) mempunyai pengaruh signifikan terhadap modal sosial internal dan eksternal melalui mekanisme berbagi dan penerapan pengetahuan. Selain itu, Menurut Rachmania, Sugiarto, et al

(2025) sosial kapital berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap produktivitas; ini mengindikasikan bahwa tidak hanya kemampuan teknis yang meningkat, melainkan juga hubungan sosial dan jaringan yang ikut berkembang.

Memperkuat temuan bahwa modal sosial berperan sebagai mediator, dalam organisasi pemerintahan, pengembangan karir pegawai tidak hanya ditentukan oleh peningkatan kemampuan teknis melalui program pelatihan dan pengembangan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh modal sosial yang terbentuk dari interaksi antar pegawai. Modal sosial mencakup jaringan hubungan profesional, rasa saling percaya, serta dukungan dari atasan maupun rekan kerja yang berfungsi memperlancar proses karir, baik dalam bentuk promosi, rotasi jabatan, maupun penugasan pada posisi strategis.

Kang & Kim (2019) menegaskan bahwa modal sosial memberikan kontribusi nyata terhadap kemajuan karir pegawai karena mampu menyediakan akses terhadap informasi, rekomendasi, serta peluang pengembangan yang tidak selalu diperoleh melalui jalur formal. Senada dengan itu, penelitian Rachmania & Sugiarto et al (2025) modal sosial berperan sebagai variabel mediasi antara pelatihan dan pengembangan dengan karir pegawai. Artinya, peningkatan keterampilan dari pelatihan tidak hanya menghasilkan kompetensi teknis, tetapi juga mendorong terbentuknya jaringan sosial yang dapat memperkuat posisi pegawai dalam pengembangan karir di lingkungan birokrasi.

Dapat dipahami bahwa modal sosial menjadi jembatan penting yang menghubungkan keberhasilan pelatihan dengan peningkatan karir pegawai. Dalam konteks organisasi publik yang menekankan kerja sama, kepercayaan, dan legitimasi sosial, keberadaan modal sosial memiliki peran strategis dalam memperluas peluang karir serta memperkuat pengaruh hasil pengembangan kompetensi terhadap keberhasilan profesional pegawai.

Modal sosial diduga menjadi mekanisme mediasi tidak langsung yang memperkuat efek pelatihan dan pengembangan terhadap karir pegawai. Artinya, pegawai yang mengikuti pelatihan akan lebih mudah membangun jaringan sosial, dan melalui jaringan ini mereka memperoleh rekomendasi, akses informasi, dan dukungan yang membuka peluang karir.

Menurut Kang & Kim (2019) modal sosial memiliki pengaruh positif terhadap pertumbuhan karir melalui persepsi mobilisasi kompetensi, pegawai yang memiliki jaringan luas dan hubungan antar-unit lebih sering mendapatkan penghargaan organisasi dan promosi. Selain itu, Ouerdian & Mansour (2019) menunjukkan sumber daya jaringan (*network resources*) yang dibangun melalui mentoring dan pelatihan memengaruhi langsung promosi dan hasil karir objektif, meskipun pelatihan sendiri tidak selalu menjadi mediator utama dalam beberapa jalur.

Beberapa temuan penelitian menyatakan bahwa faktor interpersonal, termasuk modal sosial, memainkan peran mediasi yang penting dalam hubungan antara pelatihan/pengembangan dan outcome karir atau kinerja pegawai. Menurut Nurhayati et al (2024) modal sosial dalam

tempat kerja memperkuat efek dari dukungan pengembangan karir terhadap keterlibatan kerja, walau modal sosial sendiri tidak langsung terkait signifikan dengan keterlibatan kerja. Syaputra et al (2024) menemukan bahwa pengembangan karir melibatkan mekanisme antar pegawai seperti kesepakatan promosi dan akses terhadap peluang memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja.

Meskipun konsep modal sosial banyak dibahas dalam kajian sumber daya manusia, penelitian yang meneliti peran mediasi modal sosial antara pelatihan dan pengembangan terhadap karir pegawai di lingkungan pemerintahan daerah masih terbatas. Sebagian studi sebelumnya, seperti Nurhayati et al (2024) dan Syaputra et al (2024)), menunjukkan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja dan *work engagement*, namun belum secara spesifik menguji peran modal sosial sebagai variabel mediasi. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu diisi melalui kajian lebih lanjut di sektor publik, mengingat dinamika jaringan sosial dan pola interaksi pegawai di instansi pemerintah berbeda dengan sektor swasta.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja dan perkembangan karir pegawai Dinas Perhubungan Kota Malang masih memerlukan kajian lebih mendalam. Meskipun program pelatihan dan pengembangan telah dilaksanakan secara rutin, hasilnya belum sepenuhnya tercermin pada peningkatan karir pegawai. Hal ini mengindikasikan adanya faktor lain yang turut berperan, salah satunya adalah modal sosial yang

terbentuk melalui interaksi antar pegawai. Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai bagaimana peran modal sosial terhadap karir pegawai di Kota Malang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan, terdapat beberapa hal yang perlu diteliti terkait pelatihan dan pengembangan, modal sosial dan karir pegawai. Rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap karir pegawai?
2. Bagaimana pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap modal sosial?
3. Bagaimanakah pengaruh modal sosial terhadap karir pegawai?
4. Bagaimana dampak mediasi modal sosial pada pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap karir?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disusun, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap karir pegawai, termasuk bagaimana program pelatihan meningkatkan keterampilan, promosi, dan kepuasan karir.

2. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap modal sosial, seperti bagaimana pelatihan membangun jaringan antar-pegawai dan meningkatkan kohesi sosial dalam organisasi.
3. Untuk menganalisis pengaruh modal sosial (seperti jaringan relasi, kepercayaan, dan norma bersama di tempat kerja) terhadap karir pegawai, misalnya bagaimana modal sosial memfasilitasi akses peluang karir.
4. Untuk menganalisis dan menguji dampak mediasi modal sosial pada hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan karir pegawai.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, yaitu:

Manfaat Teoritis:

1. Memperkaya literatur manajemen SDM dengan mengintegrasikan konsep pelatihan dan pengembangan (berbasis teori human capital) dengan modal sosial, serta model mediasi yang jarang dieksplorasi dalam konteks karir pegawai di Indonesia.
2. Memberikan bukti empiris tentang mekanisme mediasi, yang dapat menjadi dasar untuk pengembangan teori baru

tentang pengembangan karir holistik (tidak hanya skill individu, tapi juga relasi sosial).

3. Mendukung penelitian lanjutan di bidang organisasi, seperti pengaruh budaya organisasi atau faktor eksternal (misalnya pandemi) terhadap variabel-variabel ini.

Manfaat Praktis:

1. Bagi Organisasi/Manajemen: Memberikan rekomendasi strategi pelatihan yang tidak hanya fokus pada keterampilan teknis, tapi juga membangun modal sosial (misalnya melalui *team-building* atau *mentoring*), sehingga meningkatkan retensi pegawai dan produktivitas karir secara keseluruhan. Hasil penelitian dapat digunakan untuk merancang program SDM yang lebih efektif, mengurangi turnover, dan mendukung promosi internal.
2. Bagi Pegawai: Membantu pegawai memahami pentingnya modal sosial dalam karir, sehingga mereka dapat aktif membangun jaringan melalui pelatihan, yang pada akhirnya meningkatkan peluang promosi dan kepuasan kerja.
3. Bagi Pemerintah/Regulator: Dapat menjadi masukan untuk kebijakan ketenagakerjaan di Indonesia, seperti program pelatihan vokasi nasional (misalnya melalui Kementerian Ketenagakerjaan), untuk memastikan bahwa pelatihan tidak

hanya meningkatkan skill, tapi juga jaringan sosial yang mendukung karir berkelanjutan.

4. Manfaat Sosial yang Lebih Luas: Mendorong lingkungan kerja yang lebih inklusif dan kolaboratif, terutama di era digital di mana modal sosial menjadi kunci adaptasi terhadap perubahan (seperti *remote work*).



BAB V

PENUTUP

1. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap karir pegawai dengan modal sosial sebagai variabel mediasi pada Dinas Perhubungan Kota Malang. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap karir pegawai di Dinas Perhubungan Kota Malang. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi melalui program pelatihan mampu mendukung perkembangan karir pegawai.
- 2) Pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap modal sosial. Program pengembangan yang efektif mampu memperkuat hubungan kerja, kepercayaan, dan kerja sama antar pegawai dalam organisasi.
- 3) Modal sosial berpengaruh positif terhadap karir pegawai. Semakin baik kualitas hubungan sosial di lingkungan kerja, semakin besar peluang pegawai dalam mengembangkan karirnya.
- 4) Modal sosial terbukti memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap karir pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan dan pengembangan akan memberikan dampak yang lebih optimal terhadap karir pegawai apabila didukung oleh modal sosial yang kuat.

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa **modal sosial berfungsi sebagai variabel mediasi parsial** dalam hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan karir pegawai. Temuan ini ditunjukkan oleh masih signifikannya pengaruh langsung pelatihan dan pengembangan terhadap karir pegawai, bersamaan dengan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui modal sosial.

Nilai **koefisien determinasi (R^2)** pada variabel karir pegawai menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan bersama modal sosial memiliki daya jelas yang tinggi terhadap variasi karir pegawai. Hal ini menegaskan bahwa modal sosial memegang peran penting dalam meningkatkan efektivitas pelatihan dan pengembangan terhadap kemajuan karir pegawai.

2. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, di antaranya sebagai berikut:

- 1) Proses pengisian kuesioner oleh responden memerlukan waktu yang relatif lama, sehingga memperpanjang durasi pengumpulan data.
- 2) Pengolahan data kuesioner juga membutuhkan waktu yang cukup panjang karena harus melalui beberapa tahapan analisis menggunakan SmartPLS.
- 3) Keterbatasan waktu penelitian juga dipengaruhi oleh lamanya proses konfirmasi dan koordinasi dengan pihak Dinas Perhubungan Kota Malang, yang berdampak pada keseluruhan jadwal penelitian.

- 4) Cakupan penelitian terbatas karena hanya dilakukan pada satu instansi, sehingga hasil penelitian belum sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke instansi pemerintah lainnya.

3. Saran

Berdasarkan temuan hasil studi serta pembahasan maka penelitian ini menyampaikan beberapa saran yang dapat diberikan bagi pihak terkait adalah sebagai berikut :

- 1) **Bagi Dinas Perhubungan Kota Malang**, disarankan untuk mengembangkan program pelatihan dan pengembangan pegawai yang tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga diarahkan untuk memperkuat modal sosial di lingkungan kerja. Upaya yang dapat dilakukan antara lain melalui penyelenggaraan forum diskusi rutin antarbidang dan penerapan program mentoring formal lintas jabatan maupun unit kerja. Pendekatan tersebut diharapkan dapat mempererat jejaring kerja, meningkatkan kepercayaan, serta memperkuat koordinasi organisasi sehingga mampu mendukung pengembangan karir pegawai secara berkelanjutan.
- 2) **Bagi peneliti selanjutnya**, disarankan untuk memperluas cakupan objek dan responden penelitian agar hasil yang diperoleh memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas. Selain itu, penelitian berikutnya dapat mempertimbangkan penambahan variabel lain yang berpotensi memengaruhi pengembangan karir pegawai, seperti budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, atau dukungan



organisasi, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang menentukan karir pegawai di sektor publik.



DAFTAR PUSTAKA

- 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/10.3390/joitmc8040218>
- Ananda Paradiba, Sri Gustina Pane, I. S. (2023). *Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Pegawai terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Era Revolusi Industri 4.0 pada Dinas Perhubungan Provinsi Sumatera Utara*. <https://doi.org/10.30743/jrmb.v8i2.9384>
- Andreas Tsounis, Despoina Xanthopoulou, Evangelia Demerouti, K. K. & I. T. (2023). *Workplace Social Capital: Redefining and Measuring the Construct*. 165. <https://doi.org/10.1007/s11205-022-03028-y>
- Ashley A. Boat, A. M. & A. K. S. (2021). *Enhancing Education and Career Pathways Through Peer and NearPeer Social Capital*. 51. <https://doi.org/10.1007/s10964-021-01540-x>
- Christopher R Brydges. (2019). *Effect Size Guidelines, Sample Size Calculations, and Statistical Power in Gerontology*. <https://doi.org/10.1093/geroni/igz036>
- Cordelia Mühlenbeck Katja LiebalKatja LiebalCarla Pritsch, Carla Pritsch, T. J. J. (2016). *Differences in the Visual Perception of Symmetric Patterns in Orangutans (Pongo pygmaeus abelii) and Two Human Cultural Groups: A Comparative Eye-Tracking Study*. 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00408>
- Dae-seok Kang, O., & Kim, ; Jeff Gold; Jeongeun Kim; Ilsoo. (2019). *Social Capital and Career Growth*.
- David Goretzko , Karik Siemund, P. S. (2023). *Evaluating Model Fit of Measurement Models in Confirmatory Factor Analysis*. <https://doi.org/10.1177/00131644231163813>
- Demerouti, A. T. · D. X. · E., & Tsaousis, K. K. I. (2022). *Workplace Social Capital: Redefining and Measuring the Construct*.
- Dr. Pardiman, S.E., M. . dan kawan kawan. (2025). *Modal Sosial Organisasi*. Litnus.
- Emna Gara Bach Ouerdian; Nizar Mansour. (2019). *The relationship of social capital with objective career success: the case of Tunisian bankers*. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2018-0257>
- Erika J. Wolf1,, Kelly M. Harrington, Shaunna L. Clark, and M. W. M. (2015). *Sample Size Requirements for Structural Equation Models: An Evaluation of*

Power, Bias, and Solution Propriety.
<https://doi.org/10.1177/0013164413495237>.

Ernest Kumil, H. V. O., & Yeboah, S. A. and A. (2024). *The impact of technology readiness and adapting behaviours in the workplace: a mediating effect of career adaptability*. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00355-z>

Fadhilah Azkananda, Meilin Veronica, & Yeni Yeni. (2025). *Analisis Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Pegawai Pada Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Sumatera Selatan*. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i4.4684>

Florence D DiGennaro Reed, A. J. H. (2015). *A Survey of Staff Training and Performance Management Practices: the Good, the Bad, and the Ugly*. <https://doi.org/10.1007/s40617-015-0044-5>

Hanif AKHTAR, S. A. (2018). *DEVELOPMENT AND VALIDATION OF A SHORT SCALE FOR MEASURING BIG FIVE PERSONALITY TRAITS: THE IPIP-BFM25 INDONESIA*. 22.

Heryanti, S., Endratno, H., Purnadi, P., & Hidayah, A. (2025). *The Effect of Competence, Work Achievement, Work Experience, and Training on Career Development (Case Study on Employees of the Operational Control Division of the Bandung City Transportation Agency)*. 4. <https://doi.org/10.55927/ajabm.v4i3.346>

Hisashi Eguchi ,Akizumi Tsutsumi,Akiomi Inoue, Y. O. (2017). *Psychometric assessment of a scale to measure bonding workplace social capital*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0179461>

Huan Wu, and Y. L. (2022). *The relationship between organisational support for career development, organisational commitment, and turnover intentions among healthcare workers in township hospitals of Henan, China*. <https://doi.org/10.1186/s12875-022-01753>

Ivan Jacob Agaloos Pesigan, S. F. C. (2020). *SEM-Based Methods to Form Confidence Intervals for Indirect Effect: Still Applicable Given Nonnormality, Under Certain Conditions*. 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.571928>

Jaya, I. M. L. M. (2023). *metode penelitian kuantitatif dan kualitataif (teori, penerapan dan riset nyata)*.

Jessica Klöckner Knorst , Mario Vianna Vettore , Bruna Brondani , Bruno Emmanuelli, Thiago Machado Ardenghi. (2023). *The Different Roles of Structural and Cognitive Social Capital on Oral Health-Related Quality of Life among Adolescents*. <https://doi.org/10.3390/ijerph20085603>

Jörg Henseler & Christian M. Ringle & Marko Sarstedt. (2015). *A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling*. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

- 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/10.3390/ijerph191811528>
- Kemal Eroğlu, Mustafa Bekmezci, K. O. (2020). *The Mediating Effect of Subjective Career Success in the Impact of Perceived Organizational Support on the Intention to Remain*. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.85135>
- Khawaja Jehanzeb, Abdullah M. Aldakhil, A. B. A. H. and S.-U.-R. K. (2018). *Exploring the impact of training and career development on employee retention: the moderating effect of person-organisation fit*. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2017.088892>
- Kuang-Jung Chena, C.-P. L. & Chu-M. L. (2024). *Modeling social capital, training transfer, and occupational commitment: moderation of learning value of the job*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14783363.2024.2358396>
- Levianto1, J., & Kusuma2, A. S. (2025). *Human Capital: A Critical Analysis*. 6. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Lu Xin , Wenxia Zhou , Mengyi Li, F. T. (2020). *Career Success Criteria Clarity as a Predictor of Employment Outcomes*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00540>
- Mahboubbeh Parsaeian , Mahdi Mahdavi, M. S., Mehdipour, P., Sheidaei, A., Khatibzadeh, S., & Farshad Farzadfar, and S. S. (2021). *Introducing an efficient sampling method for national surveys with limited sample sizes: application to a national study to determine quality and cost of healthcare*. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11441-0>
- Matthew D Novak , Florence D DiGennaro Reed, Tyler G Erath , Abigail L Blackman , Sandra A Ruby, A. J. P. 1. (2019). *Evidence-Based Performance Management: Applying Behavioral Science to Support Practitioners*. <https://doi.org/10.1007/s40614-019-00232-z>
- Meng, A., Borg, V., & Thomas Clausen. (2019). *Enhancing the social capital in industrial workplaces: Developing workplace interventions using intervention mapping*. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2018.11.007>
- Musfiratun, Muji Gunarto, I. G. (2024). *Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening*. 5. <https://doi.org/10.47747/jismab.v5i1.1759>
- Najam ul zia, Ladislav Burita, Y. Y. (2022). *Inter-organizational social capital of firms in developing economies and industry 4.0 readiness: the role of innovative capability and absorptive capacity*. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00539-3>
- Nurhalizah, Siti, G. K., & Z, G. (2023). *Analisis Structural Equation Modeling Partial Least Square pada Kinerja Pegawai PT. Bank Pembangunan Daerah*

Jambi. 6. <https://doi.org/10.13057/ijas.v6i2.78921>

Nurhayati, M., Asih, D., Kasmu, A., & Santosa, A. (2024). *CAREER DEVELOPMENT AND WORK ENGAGEMENT: WORKPLACE SOCIAL CAPITAL AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS MODERATOR AND MEDIATOR*. 17. <https://doi.org/10.23969/jrbm.v17i1.10718>

Nurul badriyah. (2022). *metodologi penelitian untuk bidang ekonomi dan bisnis*.

Onibala, N. R., Tewal, B. ., & Sendow, G. M. (2017). *PENGARUH PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG MANADO*. <https://doi.org/10.35794/emba.v5i3.17157>

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/10.31106/jema.v15i01.779>

Prabhaker Mishra , Chandra M Pandey , Uttam Singh , Anshul Gupta , Chinmoy Sahu, A. K. (2019). *Descriptive Statistics and Normality Tests for Statistical Data*. https://doi.org/10.4103/aca.ACA_157_18

Prof. Dr. Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. ALFABETA CITY.

Purba, P. Y., ,Sihotang, Josep Jeprian Erianto Ikhsan, R., , Lumbantobing, R. S., & Juliani, J. (2022). *The Influence of Protean Career Attitude, Passion for Work, and Self-Management on Proactive Work Behavior in the Millennial Generation*. 6. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v6i2.46293>

Qi Cao, Chun-Fu Chen, H.-L. H. and Yueh-C. H. (2025). *Social Capital and Job Performance: A Moderated Mediation Model of Organizational Citizenship Behaviors and Psychological Capital*. <https://doi.org/10.3390/bs15060714>

Rahman Shiri , Ashraf El-Metwally , Mikael Sallinen , Marjaana Pöyry , Mikko Härmä, S. T.-T. (2023). *The Role of Continuing Professional Training or Development in Maintaining Current Employment: A Systematic Review*. <https://doi.org/10.3390/healthcare11212900>

Rebecca A. Dorel Jessica Logan Jessica Logan Tzu-Jung Lin, Tzu-Jung Lin, Kelly M. Purtell, Kelly M. Purtell1, 3 Laura M. Justice, Laura M. Justice1, 2. (2020). *Associations Between Children's Media Use and Language and Literacy Skills*. 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01734>

Rusdiyanto Rusdiyanto , Indra Prasetyo , Nabilah Aliyyah, Heru Tjaraka, Nawang Kalbuana, A. S. R. (2021). *Vocational Training has an Influence on Employee Career Development: A Case Study Indonesia*. 20. <https://doi.org/10.20944/preprints202104.0153.v1>

Sania Nadeem Azizi, & Rafique Ahmed Khan. (2017). *Impact of Training and Development on Employee's Career Growth in PTCL*. 2.

<https://doi.org/10.58921/jobams.2.1.15>

- Sedek, M., & Shqirat, J. M. A. (2025). *Factors Influencing Career Advancement among Nursing Staff in Health Organizations in East Jerusalem*. 15. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v15-i3/24942>
- Sharif Hosen, Siti Raba'ah Hamzah, Ismi Arif Ismail, Siti Noormi Alias, Mohd Faiq Abd Aziz, & Md Mizanur Rahman. (2022). *Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance*. 10.
- sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D* (M. Dr. Ir. Stutopo. S.pd. (ed.); ke 2). ALFABETA.
- Syaebani, K. S. & M. I. (2024). *The Influence of Pre-Training Factors on Training Effectiveness Mediated by Motivation to Learn, Motivation to Transfer, and SelfEfficacy – Case Study on Non-Ministerial Government Institutions*. 5. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems2646>
- Syamilah, A., Cahyono, D., Sanosra, A., & Said, N. (2024). *The Influence of Career Advancement, Job Promotion, and Competence on Employee Performance Through Work Motivation As An Intervening Variable*. 13. <https://doi.org/10.52644/joeb.v13i1.1444>
- Syaputra, S. M., Chairunnisa, T. L. T., & Putra, R. (2024). *Efek Mediasi Pengembangan Karir pada pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Provinsi Sumatera Utara*. 4. <https://doi.org/10.56473/bisma.v4i2.22>
- Tobias Maier. (2022). *Advanced further training or dual higher education study: a choice experiment on the influence of employers' preferences on career advancement*. <https://doi.org/10.1186/s12651-022-00309-4>
- Tristan Claridge. (2018a). *Dimensions of Social Capital - structural, cognitive, and relational*.
- Tristan Claridge. (2018b). *Functions of social capital – bonding, bridging, linking*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7993853>
- Wiwin Wiwin, Raflin Hinel, V. M. (2025). *PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN KOTA GORONTALO*. <https://doi.org/10.37479/jimb.v8i1.31999>
- Xu, Q., Hou, Z., Zhang, C., Yu2, F., & Liu, J. G. and X. (2022). *Human capital, social capital, psychological capital, and job performance: Based on fuzzy-set qualitative comparative analysis*. 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.938875>
- 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/10.47191/ijsshr/v8-i6-59>

Zhu Jia-jun and Song Hua-ming. (2022). *The Impact of Career Growth on Knowledge-Based Employee Engagement: The Mediating Role of Affective Commitment and the Moderating Role of Perceived Organizational Support*. 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805208>



