
PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP RETENSI KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA DENGAN KETERIKATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI EMPIRIS PADA GENERASI Y DAN Z DI WILAYAH JABODETABEK)**Lamtioma Franita Panggabean¹, Gabriella Apriliana¹, Nyimas Ratna Kinnary¹**¹Program Pascasarjana Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia & Depok, Indonesia

Info Artikel

Received:
18 September 2023
Accepted
26 November 2023
Published
8 Desember 2023

Kata Kunci:
Gen Z; Kinerja;
Pelatihan; Retensi;
Kepuasan Kerja;
Keterikatan

Abstrak

Perubahan yang semakin kompleks dari waktu ke waktu karena adanya kemajuan teknologi, perubahan keadaan pasar, persaingan kompetitif, dan tuntutan konsumen yang terus meningkat. Sehingga perlu meresponi hal ini melalui peningkatan kinerja agar dapat bertahan. Keberhasilan organisasi tidak terlepas dari peran karyawan dalam mendukung proses pencapaian tujuan perusahaan. Sehingga penting untuk mengelola kompetensi yang dimiliki karyawan dapat menunjang kinerjanya dalam perusahaan. Selain itu perusahaan perlu mempertahankan karyawan yang berbakat untuk bersedia tetap tinggal melalui strategi retensi dan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan memperhatikan kohort generasi Y dan Z yang mendominasi usia produktif di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga menggunakan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pengolahan data menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Sampel pada penelitian ini sebanyak 158 karyawan mencakup generasi Y akhir dan generasi Z awal. Adapun pengujian dalam penelitian ini menggunakan perangkat lunak smartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memberikan pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Pengaruh yang sama juga diberikan pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan dan kepuasan kerja. Keterikatan karyawan juga mampu memediasi secara parsial pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan. Oleh sebab itu, pelatihan dan pengembangan pada generasi Y dan Z dapat digunakan oleh perusahaan sebagai salah satu strategi dalam meretensi karyawan dan memberikan kepuasan kerja.

Abstract

Employees are the main resource that can support the achievement of sustainable organizational goals. Therefore, it is very important to pay attention that the competencies possessed by employees can support their performance within the company. Apart from that, companies need to retain talented employees who are willing to stay through retention strategies and providing kepuasan kerja for employees. This research was conducted by paying attention to the Y and Z generation cohorts which dominate the productive age group in Indonesia. This research aims to determine the effect of training and development on employee retention and kepuasan kerja. This research also uses keterikatan karyawan as a mediating variable. This research uses quantitative methods with data processing using Structural Equation Modeling (SEM). The sample in this study was 158 employees including the late Y generation and early Z generation. The testing in this research uses smartPLS software. The research results show that training and development has a positive influence on keterikatan karyawan. The same influence training and development also has on employee retention and kepuasan kerja. Keterikatan karyawan is also able to partially mediate the influence of training and development on kepuasan kerja and employee retention. Therefore, training and development for generations Y and Z can be used by companies as a strategy to retain employees and provide kepuasan kerja.

PENDAHULUAN

Karyawan dianggap sebagai sumber daya kunci untuk membawa kesuksesan perusahaan. Di era intensif pengetahuan dan sangat kompetitif saat ini, perusahaan menghadapi masalah karena pergantian karyawan yang tinggi menyebabkan “perang bakat” (Kumar et al., 2021). Maka pelatihan dan pengembangan sumber daya memiliki peran vital dalam merangsang perkembangan talenta sumber daya manusia dalam suatu perusahaan (Manresa et al., 2019). Pelatihan dan pengembangan memberikan keunggulan bakat yang kompetitif dibandingkan karyawan lain, membantu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja, dan juga memperluas kecerdasan kepribadian karyawan secara keseluruhan (Ahmed et al., 2020). Kegiatan pelatihan juga dapat bermanfaat terhadap hasil pada tingkat individu dan tim misalnya, sikap, motivasi, dan pemberdayaan (Aguinis & Kraiger, 2009). Pelatihan juga dilakukan untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, perilaku, dan sikap oleh karyawan untuk melakukan pekerjaan yang ditugaskan secara efektif (Goldstein, 1980; Tannenbaum, 1992; Latham, 2011; Noe, 2018). Sehingga melalui pemberian pelatihan dan pengembangan bagi karyawan, sejalan penungkatan kinerja dan keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan yang semakin kompleks.

Sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk merumuskan strategi yang dapat sesuai dengan tuntutan karyawan agar dapat mempertahankan karyawan tersebut untuk durasi yang lebih lama. Terutama dalam menghadapi maraknya isu SDM, seperti Hijacking atau eksploitasi yang dampaknya dapat merugikan Perusahaan bahkan dalam jangka Panjang. Maka dari itu retensi karyawan di perusahaan menjadi tantangan global utama yang dihadapi oleh perusahaan (Aguenza & Som, 2018). Retensi karyawan adalah proses di mana karyawan berada terdorong dan termotivasi untuk bertahan lama dalam suatu organisasi (Ansari & Bijalwan, 2017). Proses ini dapat memastikan bahwa lingkungan kerja kondusif untuk mendorong karyawan yang terampil untuk tetap berada dalam perusahaan. Karyawan yang berkomitmen cenderung lebih produktif dan kreatif bagi atasannya. Organisasi yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang menarik, memotivasi, dan mempertahankan individu pekerja keras akan memiliki posisi yang lebih baik untuk berhasil dalam lingkungan yang kompetitif. Lingkungan kerja yang menyenangkan bisa mempengaruhi karyawan untuk merasa nyaman dengan pekerjaan mereka dan memberikan insentif yang diperlukan untuk mendukung karyawan (Ashraf, 2019).

Pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan perusahaan yang dapat mempertahankan dan meningkatkan karir karyawan, pengetahuan, keterampilan dan menyelaraskan karyawan dengan tujuan strategis perusahaan (De Vos et al., 2011). Ketika karyawan diperkenalkan dengan lebih banyak pelatihan, mereka menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang lain (Hanaysha, 2016).

Penelitian sebelumnya menjelaskan pelatihan dan pengembangan adalah sumber utama untuk menciptakan karyawan yang terampil dalam suatu perusahaan, dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan (Rahaman et al., 2021; Rahaman et al., 2023).

Pelatihan dan pengembangan dikatakan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan membentuk sikap dan perilaku positif karyawan seperti kepuasan dan retensi (Alola Alafeshat, 2021). Kepuasan kerja adalah komponen penting itu sebabnya hampir setiap teori motivasi dan karyawan komitmen telah diakui nilainya dan hampir semua teori yang dominan berhubungan dengan kepuasan pekerjaan seperti hierarki kebutuhan Maslow, teori pembelajaran sosial dan Teori Dua Faktor Herzberg. Kepuasan kerja mengacu pada keseluruhan pengalaman karyawan (Cranny et al., 1992). Penelitian yang dilakukan Jehanzeb & Mohanty (2018), menekankan kepuasan kerja dan dampaknya terhadap perusahaan. Menerima pelatihan adalah salah satu anteseden perusahaan untuk kepuasan kerja karyawan (Allen & van der Velden, 2001; Rowden & Conine, 2005). Karyawan merasa lebih senang, puas dan ceria ketika kinerja mereka dihargai oleh manajer atau supervisor yang membuat mereka lebih aktif dan termotivasi terhadap peran mereka Omoikhudu (2017). Hasil studi oleh Chaudhary & Bhaskar (2016), mengungkapkan bahwa perusahaan yang memasukkan praktik pelatihan dan pengembangan di tempat kerja mereka akan memiliki kepuasan karyawan yang lebih besar.

Keterlibatan karyawan juga menjadi faktor pendorong pada keterikatan karyawan (Pandita & Ray, 2018; Alola & Alafeshat, 2020) dan kepuasan karyawan. Keterlibatan karyawan merupakan sikap positif yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap perusahaan dan nilai-nilai perusahaan tempatnya bekerja (Sendawula et al., 2018). Keterlibatan karyawan dimulai dari proses induksi karyawan terhadap perusahaan dan kemudian didukung melalui pembelajaran yang relevan dan pengembangan untuk melakukan pekerjaan dan mendapat dukungan dari pimpinan (Jena et al., 2018). Terlebih lagi keterlibatan karyawan mendukung produktivitas serta kinerja yang optimal dapat diwujudkan ketika karyawan mau bekerja saat hati, pikiran, dan jiwa mereka ke dalam pekerjaan dan mereka terlibat (Ahmetoglu et al., 2018). Untuk mempertahankan karyawan, perusahaan harus menyediakannya lingkungan kerja yang mendukung (Kundu & Lata, 2017). Karyawan yang terlibat dalam perusahaan akan memberikan ide-ide inovatif dan kemungkinan besar mereka sendiri berkontribusi untuk membangun ide dan menerapkannya. Dengan begitu, mereka akan memilih untuk tetap tinggal untuk melihat sendiri ide mereka dapat diterapkan dalam perusahaan. Keterlibatan karyawan diterjemahkan menjadi inovasi, antusiasme di tempat kerja, produktivitas, perilaku kewarganegaraan, dan hasil yang lebih baik secara umum (Pandita & Bedarkar, 2015) sehingga karyawan puas pada pekerjaannya.

Di Indonesia, Hasil Sensus Penduduk tahun 2022 menunjukkan penduduk Indonesia yang berada pada usia produktif didominasi Generasi Z dan Y (milenial). Menurut

Badan Pusat Statistik 2022, total terdapat sebanyak 108.562 juta jiwa atau 39.36% dari total penduduk Indonesia. Dengan demikian, keberadaan karyawan pada generasi Y dan Z di perusahaan memerlukan perhatian dan perlakuan khusus, mengingat kebutuhan dan preferensi Generasi Y dan Z untuk meningkatkan retensi dan komitmen mereka (Gupta, 2019). Menurut Chillakuri & Mahanandia (2018), karyawan Generasi-Z dan caranya pola berpikir dan bekerja sangat berbeda dengan generasi sebelumnya. Berkup (2014) telah mengidentifikasi bahwa karyawan Generasi Y dan Z memiliki loyalitas yang jauh lebih rendah berada di satu tempat kerja, jika tidak mereka memiliki kesempatan untuk berkontribusi bagi organisasi tujuan dari keterampilan dan pengetahuan mereka (Gomez et al., 2019). Karyawan Generasi Y dan Z menginginkan tanggapan segera tentang kinerja mereka dan pengakuan yang tepat atas kontribusi mereka (Martin, 2005). Selain itu, mereka cenderung pada kebutuhan untuk belajar dan berkembang dan berupaya untuk terus memperbarui pengetahuan dan kemampuan mereka agar tetap diinginkan di pasar bakat (Naim, 2014).

Penelitian ini memperhitungkan Generasi Y dan Z sebagai generasi yang akan mendominasi usia produktif pada Angkatan kerja, sehingga diharapkan melalui penelitian ini memberikan kontribusi yang bermanfaat pada praktiknya. Mengingat para pemimpin yang saat ini menjabat sebagai pengambil keputusan ada pada jenjang umur yang berbeda dengan Angkatan kerja yang baru.

Penelitian ini dilakukan untuk menyelidiki hubungan pelatihan dan pengembangan dengan keterlibatan karyawan, kepuasan kerja dan retensi karyawan yang masih terbatas dilakukan pada negara dengan ekonomi berkembang di Asia Tenggara. Penelitian kami bertujuan untuk mengisi kesenjangan ini dengan memeriksa hubungan ini di negara Indonesia. Selain itu penelitian ini berkontribusi untuk memperluas studi yang dilakukan sebelumnya (Tien & Thu, 2023; Alola & Alafeshat, 2020; Aman-Ullah et al., 2021; Chaudhry et al., 2016) dengan menggunakan kohort generasi Y dan Z. Penelitian ini dilakukan di daerah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi (Jabodetabek).

TINJAUAN LITERATUR

Bagian studi literatur akan membahas hubungan antara empat variabel dan tujuh hipotesis yang ingin diuji. Kerangka pemikiran yang terbentuk dapat dilihat pada Gambar 1.

Pelatihan dan Pengembangan

Setiap organisasi harus memiliki karyawan yang mampu menyesuaikan diri dengan cepat dalam lingkungan bisnis yang terus berfluktuasi (LeCounte, 2022). Pelatihan dan pengembangan menegaskan bahwa kegiatan pelatihan dan pengembangan membantu karyawan untuk memperoleh keterampilan dan kemampuan yang diperlukan yang diperlukan untuk melakukan tugas pekerjaan sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerja pekerjaan mereka (Al Doghan et al., 2019). Literatur

Human Resource Management menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi, kinerja, dan nilai (Aladwan et al., 2015). Saat ini, perusahaan menginvestasikan banyak uang untuk pelatihan dan pengembangan karyawan agar tetap bagian organisasi yang kompetitif dan sukses.

Di era pembangunan ini, di mana teknologi berubah dari waktu ke waktu, prasyarat bagi setiap organisasi untuk eksis di pasar global adalah pelatihan (Nguyen, 2021), sehingga pelatihan dan pengembangan karir, bertujuan untuk karyawan menunjukkan tingkat komitmen dan keterikatan yang tinggi terhadap organisasi mereka (Aboramadan et al., 2020).

Keterikatan Karyawan

(Chaudhry et al., 2017) mengemukakan definisi keterikatan karyawan dalam arti hanya kepentingan atau keinginan karyawan untuk keterikatan karyawan mengacu pada minat yang terlibat terhadap pekerjaan, termasuk sikap positif karyawan yang meliputi kasih sayang dan jaminan secara emosional. Selain itu, keterikatan karyawan untuk mengukur perasaan karyawan dan kewajiban mereka terhadap keberhasilan institusi dan organisasi. Keterikatan karyawan merupakan kondisi karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi dan melibatkan antusiasme seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan (Tjiabrata et al., 2021). Menurut Sun & Bunchapattanasakda (2019) keterikatan karyawan berkaitan dengan pemanfaatan diri sebagai anggota organisasi dalam menjalankan peran pekerjaan, yang dapat ditinjau dari ekspresi diri seseorang secara fisik, kognitif, dan emosional dalam kehidupan kerja.

Kepuasan Kerja

(Nguyen & Duong, 2021) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang dipegang karyawan terhadap pekerjaannya, dengan alasan bahwa ketika harapan dari pekerjaan sesuai dengan hasil nyata, kepuasan kerja akan terjadi. Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai seberapa puas karyawan dengan pekerjaannya (Eliyana et al., 2019) Kepuasan kerja berkaitan dengan keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi ketika harapan yang diinginkan karyawan tidak tercapai (Davidescu et al., 2020). Kepuasan kerja menyiratkan melakukan pekerjaan yang dinikmati seseorang, melakukannya dengan baik dan dihargai atas upaya seseorang. Hubungan antara perasaan atau sikap terhadap kesempatan promosi, gaji, rekan kerja, lingkungan kerja, dan beban kerja berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang (Nabawi, 2019). Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan dimana karyawan merasa senang melakukan pekerjaannya (Chaudry et al. 2017).

Retensi Karyawan

Retensi karyawan dianggap sebagai jantung keberhasilan organisasi. Ini didefinisikan sebagai sebuah proses di mana karyawan didorong untuk tetap bersama organisasi (Khalid & Nawab, 2018) dan retensi karyawan terus menjadi salah satu yang terbesar tantangan yang dihadapi organisasi dan manajer saat ini (Pregolato et

al., 2017). Penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi beberapa faktor yang berkaitan dengan retensi karyawan, yang terletak di tingkat organisasi dan karyawan. Di sisi organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi retensi tampak adanya pekerjaan yang menantang dan bermakna, peluang untuk maju, pemberdayaan, tanggung jawab, integritas dan kualitas manajerial, serta peluang/tantangan baru (Govaerts *et al.*, 2011)

Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Keterikatan Karyawan

Karyawan dengan keterikatan tinggi cenderung mengabdikan diri pada pengembangan berkelanjutan organisasi (Alola & Alafeshat, 2021). Alasan teoritis yang lebih kuat untuk menjelaskan keterikatan karyawan dapat ditemukan dalam social exchange theory (SET) (Saks 2006). SET berpendapat bahwa kewajiban dihasilkan melalui serangkaian interaksi antara pihak-pihak yang berada dalam keadaan saling ketergantungan (hubungan timbal balik). Ketika karyawan menerima sumber daya ekonomi dan sosio emosional dari organisasinya, karyawan merasa berkewajiban untuk menanggapi dan memberikan hasil terbaik bagi organisasi (Saks 2006). Pelatihan dan pengembangan dapat menjadi prediktor untuk meningkatkan keterikatan karyawan. Karyawan akan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka atau meningkatkan kinerja mereka jika organisasi memberikan pelatihan yang relevan.

Pelatihan dan pengembangan menunjukkan komitmen organisasi terhadap kinerja kerja karyawan dalam jangka pendek dan pengembangan karir dalam jangka panjang sehingga mendorong keterlibatan karyawan tersebut (Wessels, 2022). Perusahaan perlu memahami nilai faktor pendorong untuk bersaing secara efektif di tingkat nasional dan global melalui implementasi yang efektif dalam strategi keterlibatan karyawan. Salah satunya melalui pelatihan dan pengembangan yang memberikan hasil positif pada keterlibatan karyawan pada sektor perbankan (Siddiqui & Sahar, 2019; Afroz, 2018), dan rumah sakit (Sendawula *et al.*, 2018). Penelitian ini memperluas responden dari multisektor dengan berfokus pada Generasi Y dan Z. Dengan demikian hipotesis penelitian yang dapat dikembangkan, yaitu:

Hipotesis 1. Pelatihan dan Pengembangan secara signifikan berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.

Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan yang berpengalaman dan terlatih berpendapat untuk membantu organisasi mereka mencapai tujuan, mendorong aktivitas inovasi dan mendapatkan keunggulan kompetitif (Khalid & Nawab, 2018) karena arena pelatihan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi (Wessels, 2022). Pelatihan bertindak sebagai jalur untuk belajar, pembelajaran dan pengembangan merupakan faktor penting dalam menciptakan rasa kemajuan dan tujuan yang mengarah pada komitmen organisasi (Armstrong, 2009).

Program pelatihan yang terencana dan dilaksanakan dengan baik tentunya akan membantu karyawan untuk

mengasah keterampilan mereka sehingga mengarah pada kenaikan gaji dan promosi. Ada hubungan yang kuat antara komitmen profesional dan keterlibatan kerja. Termotivasi adalah karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya secara efektif (Jehanzeb *et al.*, 2015). Pelatihan dan pengembangan dapat menjadi faktor yang sangat menunjang untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena akan membantu mereka dalam melakukan pekerjaannya secara efektif. Bawahan akan mengembangkan rasa hormat terhadap supervisor yang peduli mengatur sesi pelatihan untuk mereka. Dukungan rekan kerja selama program pelatihan juga akan meningkatkan pembelajaran. Studi serupa tentang kepuasan kerja di lembaga pendidikan teknik kota Nagpur menyimpulkan bahwa sistem manajemen kinerja suatu organisasi juga memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja fakultas (Syaikh, Bhutto, & Maitlo, 2012).

Organisasi sering gagal untuk mengkomunikasikan apa yang ingin mereka capai dan bagaimana pelatihan tersebut akan bermanfaat bagi setiap karyawan (Latif, 2012) karena karyawan memiliki kepuasan kerja yang mengacu pada perasaan atau persepsi positif atau negatif yang dimiliki seseorang tentang pekerjaannya. Rowden and Conine (2005) menyebutnya sebagai persepsi subyektif tentang pekerjaan, karena faktor kepuasan bagi satu karyawan mungkin tidak bertindak sebagai fitur yang memuaskan bagi karyawan lainnya. Oleh karena itu, Penelitian mendukung dugaan bahwa menawarkan pelatihan karyawan agar mereka tetap mengikuti fungsi pekerjaan mereka dan membiarkan mereka mempelajari keterampilan baru dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kepuasan karyawan terhadap organisasi (Latif, 2012).

Hipotesis 2. Pelatihan dan pengembangan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Retensi Karyawan

Pelatihan dan pengembangan adalah salah satu strategi penting dari suatu organisasi, yang membantu karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan (Bhat & Rainayee, 2019) sehingga pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kecocokan karyawan dengan pekerjaannya. Pelatihan termasuk pelatihan kerja, pelatihan kejuruan, dan pelatihan umum dan khusus penting untuk retensi dan pengembangan karyawan (Magaisa & Musundire, 2022). Pelatihan dan pengembangan dipertimbangkan faktor signifikan dalam retensi karyawan yang meningkat keterampilan karyawan (Rahaman *et al.*, 2023; Nishanthi & Kailasapathy, 2018).

Praktek pelatihan dan pengembangan dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif serta memberikan kepercayaan terhadap adanya pelatihan dan pengembangan (Paposa & Kumar, 2019). Dari penelitian sebelumnya memperbaiki dan memelihara kepuasan karyawan sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi (Nazia & Begum, 2013). Organisasi sering menyusun program pelatihan karyawan untuk menentukan kesenjangan pengetahuan

dan meningkatkan keterampilan karyawan. Selain itu karyawan kepuasan mendorong retensi karyawan dalam keuntungan layanan rantai (Rombaut & Guerry, 2020).

Hipotesis 3. Pelatihan dan Pengembangan secara signifikan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

Keterikatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja

Keterikatan karyawan memainkan peran kunci untuk kesuksesan dan daya saing organisasi (Macey & Schneider, 2008). Ketika karyawan terlibat dalam tugas secara mental, mereka penuh perhatian, terhubung, terintegrasi dan bersemangat untuk menekankan kinerja mereka (Baskar & Indradevi, 2021). Karyawan yang terlibat cenderung memiliki motivasi tinggi dan komitmen psikologis terhadap organisasinya sehingga memiliki tingkat kepuasan dan retensi yang lebih tinggi (Schaufeli et al. 2002). Menurut teori pertukaran sosial, karyawan dengan keterikatan tinggi seringkali menunjukkan sikap dan perilaku positif seperti dedikasi pada tugas, kepuasan kerja, dan retensi pekerjaan (Saks 2006).

Ketika karyawan terlibat dalam tugas secara mental, mereka penuh perhatian, terhubung, terintegrasi dan bersemangat untuk menekankan kinerja mereka (Baskar & Indradevi, 2021). Karyawan yang terlibat memiliki tingkat komitmen yang tinggi dan antusias terhadap karir mereka dan sering kali terserap sepenuhnya dalam pekerjaan mereka, sehingga waktu berlalu begitu (Bakker & Demerouti, 2008). Kepuasan kerja membantu dalam mengelola niat positif dan negatif terhadap organisasi untuk melihat sikap kerja tertentu berhubungan langsung dengan organisasi (Aman-Ullah et al., 2022).

Hipotesis 4. Keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Keterikatan Karyawan Terhadap Retensi Karyawan

Keterlibatan karyawan mengacu pada perasaan dan emosi karyawan terhadap organisasi untuk melakukan yang terbaik dan mengerahkan seratus persen dalam pekerjaan (Jindal et al., 2018). Terdapat keterkaitan antara loyalitas dan keterlibatan karyawan dengan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (Tyagi 2021). Karyawan yang terlibat tampak lebih setia pada organisasi dan hal ini memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja operasional. Ini menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat paling peduli dan cenderung berkontribusi lebih banyak kepada organisasi dengan dedikasi dan niat untuk bertahan dalam organisasi (Radda & Akanno, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Tyagi (2021), menyatakan terdapat hubungan positif keterikatan karyawan terhadap retensi karyawan.

Hipotesis 5. Keterikatan karyawan secara signifikan berpengaruh positif terhadap retensi karyawan.

Keterikatan kerja sebagai Mediasi Terhadap Kepuasan Kerja

Dalam meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan berhubungan dengan kesesuaian kondisi karyawan dengan pekerjaan yang di tanggung, bahwa sumber daya pekerjaan, termasuk pelatihan,

berhubungan positif dengan keterlibatan kerja, yang pada gilirannya membentuk perilaku atau sikap positif pada karyawan (Orgambidez & Extremera, 2020). Pelatihan dan pengembangan yang sesuai dapat diberikan untuk menyelaraskan kondisi karyawan (kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan) sehingga tingkat keterlibatan karyawan pada organisasi dan pekerjaannya meningkat yang pada akhirnya akan mempengaruhi kepuasan kerja dan retensi karyawan yang dapat meningkat pula (Thanh & Ha, 2023). Berdasarkan pemaparan diatas, hipotesis yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

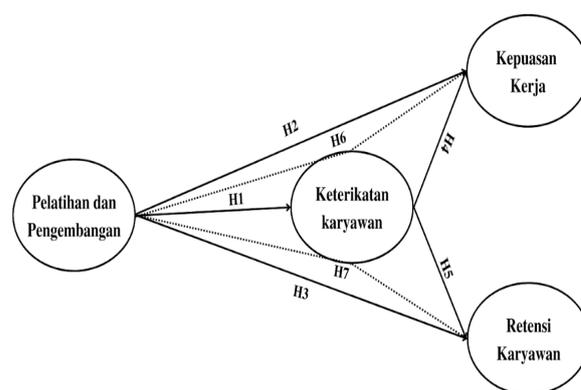
Hipotesis 6. Keterikatan karyawan memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja.

Keterikatan karyawan sebagai Mediasi Terhadap Retensi Karyawan

Keterikatan kerja mampu sebagai mediator terhadap retensi karyawan, seperti hubungan employer branding dan talent retention terhadap retensi karyawan dimana individu menjadi lebih terlibat dengan organisasi dan pekerjaannya jika mereka merasakan ikatan timbal balik dengan organisasi mereka dan standar, nilai, dan normanya (Chopra et al., 2023; Samo et al., 2020). Selanjutnya keterikatan karyawan memediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan dan managers' intentions to leave (Agarwal dan Gupta, 2018), begitu juga terkait hubungan employer branding dengan kepuasan kerja melalui keterlibatan karyawan (Lee et al., 2022). Oleh karena itu, hipotesis pada penelitian ini dikembangkan untuk memeriksa kemampuan keterikatan karyawan sebagai mediator dalam hubungan pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan.

Hipotesis 7. Keterikatan Karyawan memediasi pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan.

Berdasarkan pengembangan hipotesis di atas, model penelitian ini dapat dilihat pada Gambar:



METODE

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh dari variabel pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan yang dimediasi oleh variabel keterikatan karyawan menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data penelitian dilakukan secara single cross sectional, yaitu pengambilan data dilakukan

sebanyak satu kali dalam satu periode tertentu terhadap kelompok tertentu (Zikmund et al., 2010).

Pengukuran

Desain alat ukur keempat variabel penelitian ini seluruhnya di adaptasi oleh berbagai penelitian sebelumnya.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah pelatihan dan pengembangan (X) yang diukur dengan 4 pertanyaan yang diadaptasi dari penelitian yang dilakukan (Nguyen & Duong, 2020) dan diukur dengan skala Likert lima poin (sangat tidak setuju hingga sangat setuju). Variabel mediasi pada penelitian ini, yaitu keterikatan karyawan (Z) diukur dengan 9 butir yang terbagi kedalam 3 dimensi yakni keterikatan intelektual, keterikatan sosial, dan keterikatan afektif (Soane et al. 2012). Penelitian ini memiliki 2 variabel terikat kepuasan kerja (Y1) dan retensi karyawan (Y2). Pertanyaan kepuasan kerja terdiri atas 6 butir yang diadaptasi dari (Agho, Price, & Mueller, 1992), sedangkan retensi karyawan tersusun dari 10 butir pertanyaan yang diadaptasi dari (Govaerts et al., 2011).

Pengumpulan Data dan Metode Sampling

Metode penelitian kuantitatif digunakan dalam penelitian ini dengan sebagai populasi penelitian serta pengumpulan data secara cross sectional. Teknik sampling menggunakan simple random sampling dimana temuan digeneralisasikan untuk seluruh populasi. Sekaran et al., (2016) berpendapat bahwa rencana pengambilan Teknik purposive sampling digunakan sebagai teknik sampling pada penelitian ini, di mana terdapat beberapa pertimbangan atau kriteria tertentu dalam menentukan sampel.

Dalam penelitian ini, sampel berfokus pada beberapa kriteria yang dianggap memenuhi syarat dalam penelitian ini yaitu:

- Generasi Y dan Z yang saat ini mendominasi usia produktif di Indonesia sesuai dengan data yang terdapat pada Badan Pusat Statistik yang kini mengalami kemajuan dalam karir mereka dan akan terus berkembang (Naim, 2014)
- Berasal dari multi sektor.
- Sampel pada penelitian bekerja di wilayah Jabodetabek (Pauleit & Pribadi, 2015)
- Masa jabatan minimal 1 tahun (Udin et al., 2019).

Pengambilan data dalam penelitian dilakukan mulai 10 April 2023 dengan cara penyebaran kuesioner dalam bentuk google form agar lebih memudahkan dalam penyebarannya. Kuesioner tersebut berisikan 29 pertanyaan yang merupakan pemekaran dari empat variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini yaitu pelatihan dan pengembangan, retensi karyawan, keterikatan karyawan dan kepuasan kerja. Pertanyaan disusun secara terstruktur menggunakan skala Likert 1-5 mengikuti instrumen asli didasari dengan pernyataan Spector (1992) dalam Camparo., et al (2013) bahwa alasan serta daya tarik secara umum dari penggunaan skala Likert yaitu langkah-langkah yang dianalisis relatif mudah untuk dikelola, diukur dan dikodekan.

Pengolahan Data

Dalam penelitian ini, untuk pengolahan data menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) SmartPLS dengan variabel laten muncul dari kebutuhan untuk mengukur konsep multidimensi yang tidak dapat diamati secara langsung (konstruk atau laten variabel), kemudian dilakukan pengujian hubungan diantara mereka (Assaker et al., 2016). Dalam mengevaluasi diterapkan dalam kriteria dua moment yaitu evaluasi model luar dalam arti menggambarkan hubungan antar variabel serta evaluasi model dalam arti menggambarkan hubungan lintas variabel laten (Assaker et al., 2016). Adapun pengujian dalam penelitian ini menggunakan perangkat lunak smartPLS.

Analisis Data

Teknik PLS-SEM atau partial least square digunakan pada penelitian ini untuk menguji konvergensi model yang diusulkan. Penelitian ini mengadopsi second-order construct. Pada second-order construct seluruh dimensi dalam setiap variabel penelitian ini disertakan dalam pengujian dan estimasi model (Becker, Klein, & Wetzels, 2012). Data yang telah terkumpul dan ditetapkan sebagai data pengujian kemudian dilakukan pengujian dua tahapan yakni outer model dan inner model. Outer model yang terdiri atas *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *internal consistency reliability* (Hair et al. 2017). Kemudian *discriminant validity* dilakukan untuk mengetahui loading setiap indikator dalam suatu konstruk lebih besar dari pada konstruk lainnya. *Internal consistency reliability* dilakukan dengan melihat Cronbach's alpha dan *composite reliability* untuk melihat sejauh mana indikator tepat, konsisten, dan ideal dalam membentuk konstruk (Hair et al. 2017). Kemudian langkah selanjutnya pengujian inner model dengan melakukan analisis melalui empat tahapan yakni *path coefficients*, *coefficient of determination* (R²), *effect size* (f²), serta *cross-validated redundancy* (Q²). Pengujian hipotesis pengaruh langsung dilakukan dengan melihat t value dan p value, dengan ketentuan signifikan apabila t-value > 1.96 (5%) dan p value < 0.05 (5%) (Hair et al. 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil karakteristik pada Tabel 1 menunjukkan mayoritas responden pada penelitian ini, yaitu berusia 25 - 30 tahun (44,9%). Hal tersebut mendukung penelitian ini yang berfokus pada gen Y dan Z di Jabodetabek. Francis & Hoefel (2018), menyebutkan generasi Y lahir sekitar tahun 1980 hingga 1994, sedangkan generasi Z lahir pada tahun 1995 hingga 2010. Mayoritas responden pada penelitian ini mencakup generasi Y akhir dan generasi Z awal. Hasil karakteristik pada Tabel 1 juga menunjukkan penelitian ini didominasi oleh generasi Y. Generasi Y tengah pada rentang usia 31 - 35 tahun menempati urutan kedua dengan jumlah responden terbanyak, dan generasi Y akhir menempati urutan ketiga jumlah responden pada rentang usia 36 - 40 tahun. Tidak banyak generasi Z yang berkontribusi pada penelitian ini, hal ini dikarenakan karyawan dominasi generasi Z masih berada pada usia

sekolah dan baru memulai karir kurang dari 1 tahun sehingga tidak di masukkan ke dalam penelitian. Sektor publik memiliki jumlah terbanyak pada penelitian ini.

Tabel 1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	%
Usia	< 25 Tahun	14	8,9
	25 - 30 Tahun	71	44,9
	31 - 35 Tahun	40	25,3
	36 - 40 Tahun	33	20,9
Status Kepegawaian	Karyawan Tetap (PKWT)	81	51,3
	Kontrak / Out-source / PKWTT	77	48,7
Tipe Organisasi	Sektor Privat / Swasta	74	46,8
	Sektor Publik	84	53,2

Mean score pada variabel pelatihan dan pengembangan pada rentang 3,981 - 4,411 (Tabel 2). Menggambarkan dominasi jawaban berada pada skala 4 yang menunjukkan pelatihan dan pengembangan pada sektor privat dan publik sudah dijalankan oleh organisasi dan dirasakan oleh responden. Variabel keterikatan karyawan memiliki 3 dimensi, di mana pada dimensi keterikatan intelektual berada pada rentang yang lebih tinggi dibanding 2 dimensi lainnya, yaitu sebesar 3,962 - 4,570. Dimensi keterikatan sosial memiliki rentang mean score paling kecil, yaitu 3,905 - 3,994. Mean score dimensi keterikatan afektif terdapat pada rentang 4,038 - 4,165. Hal tersebut menunjukkan karyawan gen Y dan Z dapat memaksimalkan kemampuan kognitifnya dan perilaku untuk terlibat dalam pekerjaan dan organisasi, namun kemampuan emosional sosial kurang dimanfaatkan untuk terlibat dalam pekerjaan dan organisasi. Kepuasan kerja pada generasi Y dan Z memiliki rentang mean score dengan rentang terpanjang dibandingkan variabel lain 3,551 - 4,500 sehingga menggambarkan karyawan generasi Y dan Z memiliki kepuasan atas pekerjaannya cukup beragam. Mean score retensi karyawan terdapat pada 3,728 - 4,335 hampir serupa dengan variabel lain, di mana respon atas pertanyaan berada pada skala 4.

Tabel 2 Mean Score

Konstruk	Indikator	Mean
Pelatihan dan Pengembangan	TND1	4,411
	TND2	3,981
	TND3	4,133
	TND4	4,278
Keterikatan Karyawan	EE1	4,570
	EE2	3,962
	EE3	4,158
	EE4	3,924
	EE5	3,905
	EE6	3,994
	EE7	4,152
	EE8	4,038
	EE9	4,165

Konstruk	Indikator	Mean
Kepuasan Kerja	JS1	4,500
	JS2	3,677
	JS3	3,671
	JS4	3,551
	JS5	3,797
	JS6	4,089
Retensi Karyawan	ER1	4,335
	ER2	3,956
	ER3	3,848
	ER4	3,728
	ER5	3,766
	ER6	3,810
	ER7	4,165
	ER8	4,063
	ER9	4,057
	ER10	4,222

Penelitian ini menggunakan SmartPLS 3.0 dalam menganalisis model berdasarkan data responden. Menganalisis model pada SmartPLS menggunakan 2 pendekatan, yaitu outer model dan inner model. Pendekatan outer model mengacu pada convergent validity, AVE, discriminant validity, dan composite reliability. Convergent validity menunjukkan bahwa suatu indikator dikatakan valid jika mempunyai nilai loading factor dalam rentang 0,4 hingga 0,7 (Hair et al., 2017). Tabel 3 menunjukkan loading factor first order indikator memiliki rentang 0,4 hingga 0,7. Begitu pula dengan second order pada dimensi keterikatan karyawan memiliki nilai loading factor yang lebih baik daripada first order. Oleh karena itu, berdasarkan hasil pada Tabel 3 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan konstruknya.

Tabel 3 Outer Loading

Konstruk	Indikator	Outer loading first order	Outer loading second order
Pelatihan dan pengembangan	TND1	0,834	
	TND2	0,405	
	TND3	0,718	
	TND4	0,845	
Keterikatan Karyawan	Keterikatan intelektual		
	EE1	0,749	0,782
	EE2	0,551	0,726
	EE3	0,492	0,672
	Keterikatan sosial		
	EE4	0,497	0,711
	EE5	0,495	0,725
	EE6	0,579	0,793
	Keterikatan afektif		
EE7	0,560	0,687	
EE8	0,582	0,731	
EE9	0,692	0,711	
Kepuasan Kerja	JS1	0,817	
	JS2	0,694	
	JS3	0,682	
	JS4	0,700	
	JS5	0,796	
	JS6	0,716	

Konstruk	Indikator	Outer loading first order	Outer loading second order
Retensi Karyawan	ER1	0,765	
	ER2	0,646	
	ER3	0,538	
	ER4	0,642	
	ER5	0,654	
	ER6	0,726	
	ER7	0,570	
	ER8	0,538	
	ER9	0,461	
	ER10	0,587	

Internal consistency reliability menggunakan nilai composite reliability lebih dari 0,70 maka indikator yang digunakan reliabel (Hair et al., 2017). Pada Tabel 4, semua variabel pada penelitian ini memiliki composite reliability lebih dari 0,70. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Selain itu, untuk menganalisis construct validity menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE). Fornel dan Larcker (1981) menyebutkan jika nilai AVE lebih rendah dari 0,5 tetapi composite reliability dari konstruk tersebut lebih dari 0,6 maka validitas konstruk masih memadai. Berdasarkan Tabel 4, nilai AVE berada pada rentang 0,339 hingga 0,583 dengan semua konstruk memiliki nilai composite reliability lebih dari 0,6 sehingga validitas konstruk pada penelitian ini masih dalam tahap memadai. Cronbach's Alpha yang baik ketika > 0,6 (Hair et al. 2017). Dimensi keterikatan intelektual dan keterikatan afektif memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,568 dan 0,565, meskipun demikian nilai ini masih dapat diterima. Hal ini diperkuat dengan seluruh konstruk variabel dan dimensi memiliki nilai > 0.7 pada composite reliability.

Tabel 4 Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Pelatihan dan pengembangan	0,697	0,807	0,526
Keterikatan karyawan	0,751	0,818	0,339
Keterikatan intelektual	0,568	0,771	0,530
Keterikatan sosial	0,643	0,807	0,583
Keterikatan afektif	0,565	0,774	0,534
Kepuasan kerja	0,831	0,876	0,542
Retensi karyawan	0,818	0,859	0,383

Tabel 5 menunjukkan *discriminant validity* dengan pendekatan HTMT. *Discriminant validity* menggambarkan sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain. Henseler, Ringle, & Sarstedt (2015) menyarankan nilai ambang 0,85 ketika konstruksi dalam model jalur secara konseptual lebih berbeda. Oleh karena itu, nilai HTMT di atas 0,90 menunjukkan kurangnya validitas yang berbeda.

Tabel 5 *Discriminant Validity*

	HTMT		
	Keterikatan karyawan	Retensi karyawan	Kepuasan kerja
Retensi karyawan	0,911		
Kepuasan kerja	0,781	0,941	
Pelatihan dan pengembangan	0,833	0,919	0,679

Pada *structural equation model* dilakukan pengujian *explained variance* (R²), *effect size* (F²), dan *predictive power* (Q²). Berdasarkan Tabel 6, retensi karyawan, kepuasan kerja, dan keterikatan karyawan memiliki R² 0,399 - 0,666 termasuk ke dalam kategori *moderate* (sedang). Sebesar 66,6% sebaran variabel retensi karyawan dan 50,1% variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh keterikatan karyawan, sedangkan 39,9% keterikatan karyawan dapat dijelaskan oleh variabel pelatihan dan pengembangan. Selanjutnya, *effect size* pada hampir seluruh konstruk termasuk ke dalam kategori besar, yaitu lebih dari 0,35 (Cohen 2013). Konstruk kepuasan kerja terhadap pelatihan dan pengembangan, serta terhadap keterikatan karyawan termasuk dalam kategori sedang. Hal ini dikarenakan nilai F² lebih dari 0,015 (Cohen 2013). Selanjutnya, mengetahui relevansi prediktif suatu model. Berdasarkan Tabel 6, nilai Q² pada setiap konstruk di atas nol sehingga menunjukkan model memiliki relevansi prediktif.

Tabel 6 *Inner Model*

Variabel Bebas	R ²	F ²		Q ²
		Pelatihan dan pengembangan	Keterikatan karyawan	
Retensi karyawan	0,666	0,364	0,369	0,245
Kepuasan kerja	0,501	0,083	0,315	0,249
Keterikatan karyawan	0,399	0,665		0,122

Tabel 7 menampilkan *p-value* untuk uji hipotesis. Hasil pengolahan data menunjukkan *p-value* kurang dari 0,05 yang berarti semua hipotesis didukung (Hair et al., 2017). Terdapat 3 jalur pengaruh langsung pelatihan dan pengembangan terhadap keterikatan karyawan, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Pengaruh langsung dan tidak langsung pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan dan kepuasan kerja didukung sehingga model penelitian ini merupakan parsial mediasi. Pengaruh langsung pelatihan dan pengembangan terhadap keterikatan karyawan (0,632) memiliki koefisien paling besar dibandingkan 2 pengaruh langsung pelatihan dan pengembangan. Pengaruh langsung keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja (0,512) memiliki koefisien lebih besar dibandingkan keterikatan karyawan terhadap retensi karyawan (0,453).

Tabel 7 Koefisien Jalur

Jalur	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-statistik	P-Value	Hipotesis
Pelatihan dan pengembangan -> keterikatan karyawan	0,632	0,627	0,069	9,114	0,000	H1 didukung
Pelatihan dan pengembangan -> kepuasan kerja	0,263	0,266	0,101	2,588	0,010	H2 didukung
Pelatihan dan pengembangan -> retensi karyawan	0,450	0,452	0,082	5,497	0,000	H3 didukung
Keterikatan karyawan -> kepuasan kerja	0,512	0,517	0,077	6,654	0,000	H4 didukung
Keterikatan karyawan -> retensi karyawan	0,453	0,454	0,073	6,230	0,000	H5 didukung
Pelatihan dan pengembangan -> keterikatan karyawan -> kepuasan kerja	0,323	0,325	0,066	4,886	0,000	H6 didukung
Pelatihan dan pengembangan -> keterikatan karyawan -> retensi karyawan	0,286	0,286	0,062	4,648	0,000	H7 didukung

Berdasarkan koefisien jalur, pengaruh langsung pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja memiliki koefisien sebesar 0,263 sedangkan pengaruh tidak langsung pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja menggunakan mediasi keterikatan karyawan memiliki koefisien sebesar 0,323. Oleh karena itu, jalur tidak langsung memiliki nilai paling besar dibandingkan jalur pengaruh langsung maka jalur pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja dengan mediasi keterikatan karyawan dipilih untuk penentuan jalur terbaik. Selanjutnya, analisis pengaruh langsung pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan dan pengaruh tidak langsung dengan mediasi keterikatan karyawan. Berdasarkan Tabel 7 dan Gambar 2, koefisien pengaruh langsung pelatihan dan pengembangan terhadap retensi karyawan memiliki koefisien paling besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya.

PENUTUP

Simpulan

Pelatihan dan pengembangan salah satu kegiatan organisasi yang membutuhkan waktu, tenaga dan biaya. Ini adalah investasi penting dalam strategi SDM yang mengarah pada promosi internal, perencanaan suksesi, dan pengembangan karyawan. Ini adalah investasi dalam produktivitas dan retensi karyawan dengan memberikan kemajuan karir dan kepuasan kerja karyawan dalam waktu yang lama (Bowes & Barton, 2008). Mengingat demografi usia produktif di Indonesia saat ini didominasi oleh generasi Y dan Z, maka organisasi perlu memperhatikan faktor yang mendorong retensi dan kepuasan kerja termasuk salah satunya adalah pelatihan dan pengembangan.

Berdasarkan hasil penelitian, pelatihan dan pengembangan memiliki peran dalam meningkatkan keterikatan kerja generasi Y dan Z mendukung beberapa penelitian sebelumnya dilakukan di rumah sakit dan sektor perbankan (Siddiqui & Sahar, 2019; Afroz, 2018). Hal ini menunjukkan bahwa generasi Y dan Z menginginkan pelatihan dan pengembangan sebagai bentuk pengembangan diri. Generasi ini ingin terus diberikan kesempatan untuk terus belajar sehingga mereka merasa mampu menyesuaikan diri dengan pasar bakat. Dengan begitu karyawan yang diberikan kesempatan untuk meningkatkan potensi diri merasa dihargai dan semakin terikat dengan perusahaan tempat bekerja.

Kepuasan kerja generasi Y dan Z berdasarkan hasil penelitian ini dapat didorong oleh pelatihan dan pengembangan yang diberikan perusahaan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya (Latif, 2012). Begitu pula sesuai hasil penelitian pelatihan dan pengembangan dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan retensi karyawan. Perusahaan dapat menawarkan program pelatihan dan pengembangan sebagai salah satu hal yang dapat menarik dan sebagai strategi perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berbakat agar tetap loyal kepada perusahaan. Apabila strategi ini diterapkan dengan baik maka generasi Y dan Z akan memilih untuk tetap tinggal memberikan kontribusinya kepada perusahaan. Strategi ini juga mendapat penilaian positif dari karyawan yang akan menjadi faktor pendorong terhadap semakin tingginya kepuasan kerja karyawan. Dalam menjalankan pekerjaannya karyawan dapat menumbuhkan rasa puas dengan aktivitas yang dilakukan termasuk dengan pemberian aktivitas pelatihan dan pengembangan ini.

Keterikatan karyawan dipersepsikan positif oleh, terutama dalam penelitian ini generasi Y dan Z memaksimalkan kemampuan kognitifnya dan perilaku untuk terlibat dalam pekerjaan dan organisasi. Keterlibatan karyawan memberikan peran meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang terikat positif dapat menggambarkan hasil positif seperti kepuasan kerja yang tinggi. Dengan demikian perusahaan perlu meningkatkan keterikatan karyawan generasi Y dan Z melalui berbagai program yang dapat menimbulkan

perasaan senang misalnya dengan memperhatikan work-life balance. Hasil ini juga menyiratkan bahwa ketika individu mengalami tingkat keterlibatan tertentu, mereka menemukan pekerjaan mereka lebih memuaskan dan memotivasi. Akibatnya, mereka menganggap pekerjaan dan tempat kerja mereka memberi mereka lingkungan yang menyenangkan. Akibatnya, mereka lebih puas dengan pekerjaan mereka. Garis penalaran ini dikuatkan oleh penelitian sebelumnya (Schaufeli & Bakker, 2004). Begitu juga keterikatan karyawan mampu mendorong retensi karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tyagi (2021). Pentingnya perusahaan untuk melakukan strategi retensi terutama pada generasi Y dan Z dikarenakan karyawan pada generasi tersebut memiliki keinginan untuk mencari yang lebih baik dalam karir mereka. Sehingga keinginan tersebut membuat generasi ini lbih rentan untuk meninggalkan perusahaan.

Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian, keterikatan karyawan mampu memediasi pelatihan dan pengembangan baik terhadap kepuasan kerja maupun retensi karyawan. Hal ini membuktikan dengan keterikatan karyawan menjadi opsi strategi bagi perusahaan untuk memperkuat hubungan pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan pada generasi Y dan Z.

Penelitian ini menunjukkan Faktor pemberian pelatihan dan pengembangan sangat penting penting, yaitu pelatihan dan pengembangan karena dua alasan. Pertama, memberikan kontribusi terhadap kemajuan karir dengan meningkatkan keterampilan dan keahlian karyawan yang berkontribusi terhadap kinerja yang lebih baik dan mempersiapkan mereka untuk promosi. Kedua, hal ini memperkuat semacam jaminan kerja di masa depan dalam bentuk pengalaman dan keahlian. Oleh karena itu penting untuk mengembangkan Sumber daya manusia suatu perusahaan yang kini dipandang sebagai sumber utama keunggulan kompetitif dan sarana untuk mencapai kinerja yang luar biasa. Pemimpin serta manajemen disarankan untuk memperhatikan bagaimana cara mempengaruhi karyawan tentang praktik yang diketahui berkontribusi terhadap komitmen mereka terhadap organisasi.

Saran

Temuan penelitian ini dapat sangat membantu manajemen perusahaan untuk menyusun kebijakan yang menghasilkan peningkatan kinerja dan tingkat kepuasan karyawan dengan memberikan kesempatan pelatihan dan pengembangan yang sesuai. Ada keterbatasan tertentu dari pekerjaan penelitian yang dapat diatasi dalam penelitian masa depan. Implikasi dari penelitian ini bisa sangat membantu untuk melakukan penelitian serupa di organisasi yang berada di sektor atau industri khusus. Penulis melihat pengembangan penelitian kedepan dapat diperluas dengan melihat hubungan antar variabel dengan memperluas sampel tidak terbatas pada wilayah Jabodetabek. Hal ini dikarenakan semakin banyak generasi Y dan Z yang tersebar di daerah lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174.
- Afroz, N. N. (2018). Effects of Training on Employee Performance - A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh. *Global Journal of Economics and Business*, 4(1), 111-124.
- Agarwal, U.A. & Gupta, V. (2018). Relationships between job characteristics, work engagement, conscientiousness and managers' turnover intentions: a moderated-mediation analysis, *Personnel Review*, 47(2) 353-377.
- Agho, Augustine O., James L. Price, and Charles W. Mueller. 1992. "Discriminant Validity of Measures of Job Satisfaction, Positive Affectivity and Negative Affectivity." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 65(3): 185–95.
- Aguenza, B. B., & Som, A. P. M. (2018). Motivational factors of employee retention and engagement in organizations. *International Journal of Advances in Agriculture Sciences*. 1(6), 88–95.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451–474.
- Ahmed, I., Bambale, A. J. A., & Muhammad, I. G. (2020). Mediating Effect Of Co-Worker Support In The Relationship Between Training Effectiveness And Employee Performance. *Journal of Global Social Sciences*, 1(1), 76-98.
- Ahmetoglu, G., Akhtar, R., Tsivrikos, D., & Chamorro-Premuzic, T. (2018). The entrepreneurial organization: The effects of organizational culture on innovation output. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 70(4), 318–338.
- Aladwan, K., Bhanugopan, R., & D'Netto, B. (2015). The effects of human resource management practices on employees' organisational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 472–492.
- Al Doghan, M. A., Bhatti, M. A., & Juhari, A. S. (2019). Do Psychological Diversity Climate, HRM Practices, and Personality Traits (Big Five) Influence Multicultural Workforce Job Satisfaction and Performance? Current Scenario, Literature Gap, and Future Research Directions. *SAGE Open*, 9(2).
- Alhmod, A., & Rjoub, H. (2019). Total Rewards and Employee Retention in a Middle Eastern Context. *SAGE Open*, 9(2).
- Allen, J., & Velden, V. D. (2001). Educational mismatches versus skill mismatches: Effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search. *Oxford Economic Papers*, 53(3), 434–452.
- Alola, U. V., & Alafeshat, R. (2020). The impact of human resource practices on employee engagement in the airline industry. *Journal of Public Affairs*, 21(1).
- Alola, U.V. and Alafeshat, R. (2021), "The impact of human resource practices on employee engagement in the airline industry", *Journal of Public Affairs*, Vol. 21 No. 1, p. e2135.
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W., &

- Abdullah Abbas, Y. (2021). The impact of job security, job satisfaction and job embeddedness on employee retention: An empirical investigation of Pakistan's health-care industry. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 904–922.
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W., & Abdullah Abbas, Y. (2022). The impact of job security, job satisfaction and job embeddedness on employee retention: an empirical investigation of Pakistan's health-care industry. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 904–922.
- Ansari, K. R., & Bijalwan, P. (2017). Team effectiveness: A relational approach with employee retention. *Metamorphosis: A Journal of Management Research*, 16(2), 115–121.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Practice*, 10th ed., Kogan Page, London and Sterling
- Arnold, E. (2005). Managing human resources to improve employee retention. *Health Care Manager*, 24(2), 132–140.
- Ashraf, M. A. (2019). Influences of working condition and faculty retention on quality education in private universities in Bangladesh. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 149–165.
- Assaker, G., & Valle, P. O. (2016). Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Tourism Research: A Review of Past Research and Recommendations for Future Applications. *Journal of Travel Research*, 695–708.
- Badan Pusat Statistik (2022). Jumlah Penduduk Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin, 2022. Diakses dari <https://www.bps.go.id>.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Baskar, B., & Indradevi, R. (2021). *Workplace Spirituality and Employee Job Attitude : Direct Test Effect : An Empirical Check Among Nursing Community*. 1–11.
- Becker, Jan Michael, Kristina Klein, and Martin Wetzels. 2012. "Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models." *Long Range Planning* 45: 359–94.
- Berkup, S.B. (2014). Working with Generations X and Y in Generation Z period: management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 5 No. 19, pp. 218–229.
- Bhat, Zahid H., and Riyaz A. Rainayee. 2019. "Examining the Mediating Role of Person–Job Fit in the Relationship between Training and Performance: A Civil Servant Perspective." *Global Business Review* 20(2): 529–48.
- Bowes, J., & Barton, A. (2008). Recent advances in the genetics of RA susceptibility. *Rheumatology*, 47(4), 399–402.
- Camparo, J., & Camparo, L. B. (2013). The Analysis of Likert Scales Using State Multipoles. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 81–101.
- Chen, C.F. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, 12(2006), 274–276
- Chaudhry, N.S. & Bhaskary, P. (2016) Training and Development and Job Satisfaction in Education Sector. *Journal of Resource Development and Management*, 16, 42–45
- Chaudhry, N., Ali Jareko, M., Mushtaque, T., & Ali Mahesar, H. (2017). Impact of Working Environment and Training & Development on Organization. *European Journal of Training and Development Studies*, 4(2), 33–48.
- Chillakuri, B. and Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: the need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 26 No. 4, pp. 34–38.
- Chopra, A., Sahoo, C. K., & Patel, G. (2023). Exploring the relationship between employer branding and talent retention: The mediation effect of employee engagement. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic press
- Cranny, C.J., Smith, P.C., & Stone, E.F. (1992). The construct of job satisfaction. *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*, New York, Lexington Books.
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees-Implications for sustainable human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15).
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438–447.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150.
- Fornell, Claes, and David F. Larcker. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18: 39–50.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). "True Gen": Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*, 10.
- Furnham, A., Eracleou, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765–779.
- Goldstein IL. 1980. Training in work organizations. *Annu. Rev. Psychol.* 31:229–72
- Gomez, K., Mawhinney, T. and Betts, K. (2019), *Welcome to Generation-Z'*, Deloitte LLP, New York, NY.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35–55.
- Gupta, V. (2019). Talent management dimensions and their relationship with retention of Generation-Y employees in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4150–4169.
- Hair, J. F., G. T. M. Hult, C. M. Ringle, and M. Sarstedt. 2017. *Sage A Primer on Partial Least Squares Structural*

Equation Modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks.

- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
- Jehanzeb, K. and Mohanty, J. (2018) Impact of Employee Development on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Person-Organization Fit as Moderator. *International Journal of Training and Development*, 22, 171-191.
- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of Organisational Trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234.
- Jindal, K., Baliyan, N., & Rana, P. S. (2018). Obesity prediction using ensemble machine learning approaches. In *Advances in Intelligent Systems and Computing* (Vol. 708, Issue December). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-8636-6_37
- Khalid, K., & Nawab, S. (2018). Employee Participation and Employee Retention in View of Compensation. *SAGE Open*, 8(4).
- Kosaka, D, and Hidenori S. (2020). Employee Engagement and Work Engagement. *Annals of Business Administrative Science* 19(6): 227-39.
- Kumar, K.K., Mishra, S.K., & Budhwar, P. (2021). Employee turnover in India: insights from the public-private debate in Allen, D.G. and Vardaman, J.M. (Eds), *Global Talent Retention: Understanding Employee Turnover Around the World*, Emerald Publishing, Bingley, pp. 213-238.
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017), Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25 No.4, hlm.703-722.
- Latham, G.P. (2011). Human resource training and development. *Kets de Vries M.F.R. and Korotov K. (Eds) Leadership Development*, pp. 3-40.
- Latif, K. F. (2012). An integrated model of training effectiveness and satisfaction with employee development interventions. *Industrial and Commercial Training*, 44(4), 211-222
- Ldama, J., & Bazza, M. I. (2015). Effect of Training and Development on Employees' Retention in Selected Commercial Banks in Adamawa State-Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 7(36), 96-101.
- LeCounte, J. F. (2022). Founder-CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy of family firms. *Journal of Small Business Management*, 60(3), 616-633.
- Lee, E., Kang, M., Kim, Y. & Yang, S.-U. (2022). Exploring the interrelationship and roles of employee-organisation relationship outcomes between symmetrical internal communication and employee job engagement. *Corporate Communications: An International Journal*. 27(2), 264-283.
- Locke, Edwin A. 1969. "What Is Job Satisfaction?" *Organizational Behavior and Human Performance* 4(4): 309-36.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Magaisa, G. M., & Musundire, A. (2022). Factors affecting employee retention in Zimbabwean companies. *International Journal of Applied Management Theory and Research*, 4(1), 1-20.
- Manresa, A., Bikfalvi, A., & Simon, A. (2019). The impact of training and development practices on innovation and financial performance. *Industrial and Commercial Training*, 51(7-8), 421- 444.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44.
- May, Douglas R., Richard L. Gilson, and Lynn M. Harter. 2004. "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77(1): 11-37.
- Nabawi, R. 2019. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai". *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol.2 No.2 Hal: 170-183.
- Naim, M.F. (2014). Leveraging social media for generation Y retention. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 173-179.
- Nazia, S., & Begum, B. (2013). EMPLOYEE RETENTION PRACTICES IN INDIAN CORPORATE – A STUDY OF SELECT MNCs. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 4(3), 361-368.
- Nguyen, C., & Duong, A. (2021). The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention. *SSRN Electronic Journal*, May.
- Nishanthi, H. M., & Kailasapathy, P. (2018). Employee commitment: The role of organizational socialization and protean career orientation. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 1-27.
- Noe, R.A., & Kodwani, A.D. (2018). Employee training and development. *McGraw-Hill education, Science, Engineering and Technology*, 3(1) pp. 387-399
- Omoikhudu, J. (2017). The Impact of Training and Development on Employee Retention in the Retail Sector, an Examination of the Role of Coaching in a Leading Retailer in Dublin, Republic of Ireland. *A Case Study of Mark and Spencer's Store Dublin* [Masters thesis, Dublin, National College of Ireland]
- Orgambidez, A. and Extremera, N. (2020), Understanding the link between work engagement and job satisfaction: do role stressors underlie this relationship?, *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 61 No. 3, pp. 443-449, doi: 10.1111/sjop.12613
- Pandita, D. and Bedarkar, M. (2015). Factors affecting employee performance: a conceptual study on the drivers of employee engagement. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 8(7), 29-40
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185-199.
- Paposa, K. K., & Kumar, Y. M. (2019). Impact of training and development practices on job satisfaction: A study on faculty members of Technical Education Institutes. *Management and Labour Studies*, 44(3), 248-262.

- Pregolato, M., Bussin, M. H. R., & Schlechter, A. F. (2017). Total rewards that retain: A study of demographic preferences. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(0), 0–10.
- Pribadi, D. O., & Pauleit, S. (2015). The dynamics of peri-urban agriculture during rapid urbanization of Jabodetabek Metropolitan Area. *Land Use Policy*, 48, 13–24.
- Radda, A.A., Akanno, S.N. (2015), Employee engagement: the new model of leadership, *Indian Journal of Management Science*
- Rahaman, M. A., Uddin, M. S., & Latin, W. B. (2023). Effects of Training and Development, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Career Development on Employee Retention in Commercial Banks in Bangladesh. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 10(2), 91–97.
- Rahaman, M. A., Gupta, A., Ali, A. R. S. I., Ali, M. J., & Taru, R. D. (2021a). Identification of determining factors of employee performance of SME business. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(6), 1–5.
- Rahaman, M. A., Luna, K. F., Mite, S., Islam, M., & Wafik, H. (2021b). The effect of entrepreneurial orientation, market orientation and gender on business performance: An empirical study of SMEs in Bangladesh. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(6), 741–746.
- Robbins, D. S. (2006). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall
- Robinson, D, S Perryman, and S Hayday. (2004). *The Drivers of Employee Engagement, Report 408*.
- Rombaut, E., & Guerry, M. A. (2020). The effectiveness of employee retention through an uplift modeling approach. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1199–1220.
- Rowden, R. W., & Conine, C. T. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of Workplace Learning*, 17(4), 215–230.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21(7): 600–619.
- Samo, A.H., Talreja, S., Bhatti, A.A., Asad, S.A. & Hussain, L. (2020). Branding yields better harvest: explaining the mediating role of employee engagement in employer branding and organizational outcomes, *Etikonomi: Jurnal Ekonomi*, 19(1), 77-94
- Schaufeli, W.B, Marisa S., Arnold B. B., and Vicente G. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout : A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3: 71–92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, Seventh Edition*. West Sussex: Printer Trento Srl.
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda’s health sector. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–12.
- Shah, K., Arfan, M., Ullah, A., Al-Mdallal, Q., Ansari, K. J., & Abdeljawad, T. (2022). Computational study on the dynamics of fractional order differential equations with applications. *Chaos, Solitons and Fractals*, 157, 111955.
- Shuck, Brad, Thomas G. Reio, and Tonette S. Rocco. 2011. “Employee Engagement: An Examination of Antecedent and Outcome Variables.” *Human Resource Development International* 14(4): 427–45.
- Siddiqui, D. A., & Sahar, N. (2019). The impact of Training & Development and communication on employee engagement – a study of banking sector. *Business Management and Strategy*, 10(1), 23.
- Soane, Emma et al. 2012. “Development and Application of a New Measure of Employee Engagement: The Isa Engagement Scale.” *Human Resource Development International* 15(5): 529–47.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction* (1st ed.). SAGE Publications. Retrieved from <https://www.perlego.com/book/1005768/job-satisfaction-pdf> (Original work published 1997).
- Tannenbaum SI, Yukl G. 1992. Training and development in work organizations. *Annu. Rev. Psychol.* 43:399–441
- Tien Thanh, P., & Thu Ha, N. (2023). Linking training and development to employees’ attitudes and behaviors: The mediating role of Engagement. *European Journal of Training and Development*.
- Thanh, P. T., & Nguyen, T. H. (2023). Linking Training and Development to Employees’ Attitudes and Behaviors: The Mediating Role of Engagement. *European Journal of Training and Development*.
- Tjiabrata, F. R., Lumanaw, B., & Dotulong, L. O. H. (2017). Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sabar Ganda Manado. *Jurnal EMBA*, 5(2), 1570–1580.
- Tyagi, N. (2021). Aligning organizational culture to enhance managerial effectiveness of academic leaders: an interface for employee engagement and retention. *International Journal of Educational Management*, 35(7), 1387–1404.
- Udin, U., Handayani, S., Yuniawan, A., & Rahardja, E. (2019). Leadership styles and communication skills at Indonesian higher education: Patterns, influences, and applications for organization. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 10(1), 111–131.
- Wessels, R. G. (2022). Training and development model for municipal frontline staff. *Teaching Public Administration*, 40(1), 42–69.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). *Business Research Methods*. Cengage Learning
- De Porter, Bobbi dan Hernacki, Mike. 1992. *Quantum Learning*. Membiasakan Belajar Nyaman dan Menyenangkan. Terjemahan oleh Alwiyah Abdurrahman. Bandung: Penerbit Kaifa.