

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PELATIHAN KARYAWAN TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI (STUDI KASUS PADA PT HARITSA PIPA REZEKI)

Tegar Prajaksa¹, Anandha Budiantoro²

tegar.prajaksa@student.tau.ac.id¹, anandha.budiantoro@tau.ac.id²

Tanri Abeng University

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan pelatihan karyawan terhadap loyalitas karyawan serta mengevaluasi peran kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada PT Haritsa Pipa Rezeki, sebuah perusahaan ritel perlengkapan bayi di Sumatera Utara dan Aceh yang mengalami tantangan dalam mempertahankan loyalitas karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan desain eksplanatori. Data dikumpulkan dari 154 karyawan tetap yang telah bekerja minimal satu tahun, melalui kuesioner daring berbasis Google Forms. Teknik analisis yang digunakan meliputi analisis deskriptif dan analisis inferensial menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pelatihan karyawan masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Namun, kepuasan kerja tidak terbukti memoderasi hubungan antara budaya organisasi maupun pelatihan terhadap loyalitas. Temuan ini menegaskan bahwa loyalitas lebih dipengaruhi oleh intervensi manajerial langsung dibandingkan kondisi psikologis karyawan. Implikasi dari penelitian ini adalah pentingnya perusahaan menetapkan kebijakan penguatan budaya organisasi dan pengembangan pelatihan sebagai strategi utama retensi karyawan. Sistem monitoring loyalitas dan pelatihan berbasis kompetensi disarankan untuk mendukung kebijakan yang lebih terukur.

Kata Kunci: Loyalitas Karyawan, Budaya Organisasi, Pelatihan Karyawan, dan Kepuasan Kerja.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of organizational culture and employee training on employee loyalty and evaluate the moderating role of job satisfaction at PT Haritsa Pipa Rezeki, a baby retail company in North Sumatra and Aceh that faces challenges in maintaining employee loyalty. A quantitative approach was employed using a survey method and explanatory design. Data were collected from 154 permanent employees with a minimum of one year of service through an online questionnaire distributed via Google Forms. Data analysis involved descriptive statistics and inferential analysis using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results reveal that both organizational culture and employee training have a positive and significant impact on employee loyalty. However, job satisfaction does not significantly moderate the relationship between either organizational culture or training and loyalty. These findings suggest that loyalty is more strongly influenced by direct managerial interventions than by employees' psychological states. The study implies that organizations should prioritize strengthening organizational culture and structured training programs as core retention strategies. Competency-based training systems and loyalty monitoring tools are recommended to support more measurable policy implementation.

Keyword: Employee Loyalty, Organizational Culture, Employee Training, and Job Satisfaction.

PENDAHULUAN

Loyalitas karyawan merupakan elemen kunci dalam kesuksesan organisasi, terutama di sektor ritel yang menghadapi tingkat *turnover* tinggi. Penelitian oleh Dhir dkk. (2020) menekankan bahwa tingkat kesetiaan karyawan erat kaitannya dengan lingkungan kerja yang mendukung, terutama melalui sistem budaya dan kepuasan kerja yang diinternalisasi

dalam perusahaan. Individu yang memiliki loyalitas terhadap tempat kerja umumnya memperlihatkan kesungguhan dalam jangka panjang, semangat kerja tinggi, serta kedekatan emosional terhadap nilai dan tujuan organisasi. Sebaliknya, kurangnya loyalitas sering kali membuat karyawan lebih cepat memutuskan untuk pindah kerja, yang pada akhirnya meningkatkan angka *turnover* dan mengganggu kelangsungan operasional perusahaan.

Turnover karyawan sering kali terjadi karena tingkat stres yang tinggi, jam kerja yang panjang, kurangnya pengakuan dari manajemen, serta minimnya kesempatan pengembangan diri (Hien & Tuan, 2023). Menurut laporan Mercer (2023), tingkat keterlibatan karyawan di Indonesia cukup tinggi, yaitu 80% lebih tinggi dibandingkan rata-rata di kawasan Asia Tenggara, Namun, tingkat keterlibatan ini tidak selalu berbanding lurus dengan loyalitas karyawan, khususnya di sektor ritel, yang mengalami pergantian tenaga kerja dalam waktu yang relatif singkat. Rizki & Pertiwi (2024) menambahkan bahwa minimnya investasi dalam pelatihan dan kurangnya perhatian terhadap kesejahteraan karyawan menjadi faktor utama rendahnya loyalitas.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang ritel perlengkapan dan kebutuhan bayi (*baby shop*) di Aceh dan Sumatera Utara dan Aceh, PT Haritsa Pipa Rezeki juga menghadapi tantangan dalam mempertahankan loyalitas karyawan. Evaluasi internal perusahaan menunjukkan bahwa *turnover* karyawan dalam beberapa tahun terakhir mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Hal ini berdampak pada stabilitas tenaga kerja, peningkatan biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, serta berkurangnya konsistensi dalam layanan pelanggan. Berikut lampiran data internal peningkatan *turnover* dari tahun 2022 - 2024 di PT Harisa Pipa Rezeki.

Tabel 1: Persentase Turnover Karyawan PT Haritsa Pipa Rezeki Tahun 2022 - 2024

PERSENTASE TURNOVER KARYAWAN PT HARITSA PIPA REZEKI			
Tahun	Total karyawan	Resign	Persentase
2022	132	44	33%
2023	227	82	36%
2024	316	102	32%

Sumber : Data Internal Divisi Human Capital PT Haritsa Pipa Rezeki

Berdasarkan analisis yang dilakukan oleh manajemen PT Haritsa Pipa Rezeki, terdapat tiga faktor utama yang berkontribusi terhadap rendahnya loyalitas karyawan:

1. Budaya organisasi yang belum terinternalisasi secara optimal, menyebabkan karyawan merasa tidak memiliki keterikatan dengan perusahaan (Ngugi, Gachunga, & Mukanzi, 2021).
2. Minimnya program pelatihan yang mendukung pengembangan karier, membuat karyawan merasa kurang dihargai dan tidak memiliki prospek jangka panjang dalam organisasi (Mihardjo et al., 2020).
3. Kepuasan kerja yang beragam di antara karyawan, di mana sebagian besar merasa kurang dihargai dan mengalami tekanan kerja yang tinggi (Aggarwal & Singh, 2023).

Apabila situasi ini terus berlangsung, PT Haritsa Pipa Rezeki berisiko kehilangan karyawan unggul, yang pada gilirannya dapat melemahkan posisi bersaing perusahaan di tengah industri perlengkapan bayi yang makin kompetitif. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan pelatihan karyawan terhadap loyalitas karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi.

METODOLOGI

Pendekatan Penelitian

Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal-komparatif, yang dirancang untuk mengidentifikasi pengaruh dua variabel bebas yaitu budaya organisasi dan

pelatihan karyawan terhadap loyalitas karyawan sebagai variabel terikat. Dalam model ini, kepuasan kerja dimasukkan sebagai variabel moderasi yang berperan dalam memperkuat atau memperlemah relasi antar variabel utama.

Creswell (2014) menjelaskan bahwa pendekatan kuantitatif sangat cocok digunakan dalam penelitian sosial karena memungkinkan perumusan hipotesis yang dapat diuji secara sistematis, serta penyusunan kesimpulan berbasis data statistik yang dapat diverifikasi secara empiris.

Lebih lanjut, pendekatan ini memungkinkan pengukuran pengaruh antarvariabel secara kuantitatif dengan mempertimbangkan potensi moderasi, sehingga dapat memvalidasi peran interaksi antar faktor organisasi.

Pendekatan kuantitatif ini dipilih karena memiliki keunggulan utama dalam:

1. Kemampuan Generalisasi

Pendekatan kuantitatif memungkinkan temuan yang diperoleh dari sampel representatif digunakan untuk menyusun inferensi yang relevan pada konteks populasi yang lebih luas.

2. Objektivitas Pengukuran

Penggunaan instrumen yang terukur secara numerik memastikan hasil penelitian lebih akurat dan bebas dari bias subjektivitas (Hair et al., 2019).

3. Replikasi dan Validasi Data yang dikumpulkan secara sistematis memungkinkan penelitian ini untuk diuji ulang dalam studi yang berbeda guna memastikan konsistensinya (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, pendekatan kuantitatif dimanfaatkan untuk menguji secara sistematis hubungan antara budaya organisasi dan pelatihan terhadap loyalitas karyawan, serta mengevaluasi peran moderasi kepuasan kerja dalam memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian pembahasan ini disusun untuk menginterpretasikan hasil temuan empiris secara menyeluruh dan mendalam, dengan mengaitkannya pada kerangka teori yang relevan, temuan-temuan terdahulu, serta konteks aktual organisasi yang menjadi objek studi, yaitu PT Haritsa Pipa Rezeki. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), yang dipilih untuk mengkaji secara simultan hubungan kompleks antar variabel laten.

Fokus utama penelitian ini adalah mengevaluasi pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Karyawan, dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menganalisis sejauh mana Kepuasan Kerja memainkan peran sebagai variabel moderator dalam memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.

Interpretasi Hasil H1: Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Loyalitas Karyawan ($\beta = 0,677$; $T = 17,003$; $P = 0,000$). Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap kualitas budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Temuan ini selaras dengan teori dari Schein (2010) yang menyatakan bahwa nilai-nilai organisasi yang kuat akan terinternalisasi dalam sikap dan perilaku karyawan, sehingga menumbuhkan keterikatan emosional terhadap organisasi. Selain itu, Ngugi et al. (2021) dan Hien & Tuan (2023) juga menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang mendukung seperti kolaborasi, kejelasan nilai inti, dan sistem penghargaan berkorelasi positif terhadap loyalitas.

Di PT Haritsa Pipa Rezeki, nilai-nilai seperti tanggung jawab, pelayanan, dan disiplin

telah menjadi komponen utama dalam membentuk komitmen afektif karyawan. Hasil ini menegaskan bahwa internalisasi budaya menjadi instrumen strategis dalam menekan turnover.

Interpretasi Hasil H2: Pengaruh Pelatihan Karyawan terhadap Loyalitas Karyawan

Analisis model struktural menunjukkan bahwa Pelatihan Karyawan juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Loyalitas Karyawan ($\beta = 0,646$; $T = 14,712$; $P = 0,000$). Temuan ini mendukung Human Capital Theory (Becker, 1993) dan Social Exchange Theory (Blau, 1964), yang menjelaskan bahwa organisasi yang memberikan pelatihan berkualitas akan mendapatkan timbal balik dalam bentuk loyalitas.

Dalam studi Mihardjo et al. (2020) dan Rizki & Pertiwi (2024), pelatihan yang terencana, relevan, dan didukung oleh keterlibatan manajemen secara langsung meningkatkan keterikatan emosional karyawan. Hal ini terbukti pula di PT Haritsa Pipa Rezeki, di mana pelatihan teknis dan soft skills berkontribusi pada rasa dihargai dan prospek karier jangka panjang yang positif.

Interpretasi Hasil H3: Moderasi Kepuasan Kerja dalam Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini mengusulkan bahwa Kepuasan Kerja memoderasi hubungan antara Budaya Organisasi dengan Loyalitas Karyawan. Namun demikian, berdasarkan hasil pengujian statistik, interaksi antara kedua variabel tersebut tidak terbukti signifikan secara empiris ($T = 0,818$; $P = 0,413$). Dengan kata lain, pengaruh Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan tidak dipengaruhi oleh tingkat Kepuasan Kerja, sehingga hipotesis H3 tidak dapat diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tetap menjadi determinan utama dalam membentuk loyalitas karyawan, meskipun tingkat kepuasan kerja tidak memperkuat pengaruh tersebut. Dengan kata lain, kekuatan pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas bersifat independen dari aspek afektif seperti kepuasan kerja. Dalam konteks industri ritel seperti PT Haritsa Pipa Rezeki, loyalitas karyawan lebih banyak ditentukan oleh struktur dan praktik budaya kerja yang konkrit dibandingkan faktor-faktor psikologis semata.

Secara teoritis, temuan ini mengoreksi dugaan awal dari Herzberg dan Kristof-Brown et al. (2005) tentang penguatan efek melalui kesesuaian nilai dan lingkungan. Artinya, pada kondisi kerja yang padat dan berbasis operasional langsung, kepuasan kerja mungkin bukan penguat utama dari budaya terhadap loyalitas.

Interpretasi Hasil H4: Moderasi Kepuasan Kerja dalam Pengaruh Pelatihan terhadap Loyalitas Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian, interaksi antara variabel Pelatihan Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik ($T = 0,488$; $P = 0,625$). Dengan demikian, hipotesis H4 dinyatakan tidak didukung oleh data empiris dalam penelitian ini.

Temuan ini menandakan bahwa pelatihan tetap berdampak terhadap loyalitas, terlepas dari apakah karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya atau tidak. Dengan kata lain, pelatihan yang baik tetap menghasilkan loyalitas meskipun tidak diimbangi dengan kepuasan kerja tinggi.

Dalam konteks PT Haritsa Pipa Rezeki, pelatihan menjadi bentuk nyata dari investasi perusahaan yang berdampak langsung, tanpa harus dimoderasi oleh kondisi psikologis karyawan. Hal ini konsisten dengan temuan Blau (1964) yang menyatakan bahwa loyalitas lebih dipicu oleh pertukaran konkret dibanding persepsi subjektif dalam organisasi padat karya.

Perbandingan dengan Penelitian Sebelumnya

Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil studi Mihardjo et al. (2020), yang mengemukakan bahwa budaya organisasi dan pelatihan merupakan faktor penentu utama dalam pembentukan loyalitas dan retensi karyawan, terutama pada sektor operasional. Selain itu, temuan ini juga memperkuat hasil penelitian oleh Hien dan Tuan (2023), yang menunjukkan bahwa loyalitas karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja serta efektivitas sistem pelatihan, khususnya di industri padat karya di kawasan Asia Tenggara.

Namun demikian, posisi Kepuasan Kerja sebagai variabel yang lebih berperan sebagai konstruk independen dibandingkan sebagai moderator menjadi pembeda utama dalam penelitian ini. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis bahwa peran kepuasan kerja bersifat kontekstual, dan tidak selalu berperan sebagai penguat hubungan antar variabel lain. Dalam konteks PT Haritsa Pipa Rezeki, pembangunan loyalitas karyawan lebih efektif dilakukan melalui penguatan sistem pelatihan dan budaya kerja yang berorientasi pada nilai, kinerja, dan kesinambungan.

KESIMPULAN

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk menguji pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Karyawan terhadap Loyalitas Karyawan, serta mempertimbangkan Kepuasan Kerja sebagai variabel moderator dalam hubungan tersebut. Studi ini dilakukan di PT Haritsa Pipa Rezeki dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui teknik Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), berdasarkan data yang diperoleh dari 154 orang karyawan tetap yang telah bekerja minimal satu tahun.

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pengujian terhadap hipotesis, berikut adalah kesimpulan utama yang dapat diambil:

1. Budaya Organisasi secara signifikan memengaruhi Loyalitas Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap loyalitas karyawan ($\beta = 0,677$; $T = 17,003$; $P = 0,000$). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin kuat internalisasi budaya organisasi—yang mencakup nilai tanggung jawab, kolaborasi tim, kepemimpinan suportif, dan sistem penghargaan—maka semakin tinggi pula loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Temuan ini konsisten dengan kerangka teoritis yang dikemukakan oleh Schein (2010) serta diperkuat oleh studi empiris Ngugi et al. (2021), yang menyatakan bahwa budaya kerja yang positif mampu membentuk keterikatan emosional yang mendalam terhadap organisasi.

2. Pelatihan Karyawan juga berpengaruh signifikan terhadap Loyalitas Karyawan.

Pelatihan yang relevan, berkualitas, dan dilaksanakan secara rutin terbukti mampu meningkatkan loyalitas karyawan ($\beta = 0,646$; $T = 14,712$; $P = 0,000$). Temuan ini mendukung Human Capital Theory dan Social Exchange Theory, di mana pelatihan yang diberikan organisasi menjadi bentuk nyata dari investasi terhadap sumber daya manusia, yang kemudian dibalas oleh karyawan dalam bentuk loyalitas dan komitmen jangka panjang. Dalam konteks PT Haritsa Pipa Rezeki, pelatihan menjadi sarana utama untuk adaptasi operasional dan peningkatan profesionalisme dalam layanan pelanggan.

3. Kepuasan Kerja tidak berperan sebagai moderator dalam hubungan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Karyawan

Meskipun secara teoritis kepuasan kerja diperkirakan dapat memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan loyalitas, hasil penelitian menunjukkan bahwa interaksi antara kedua variabel tersebut tidak signifikan secara statistik ($T = 0,818$; $P = 0,413$). Artinya, tingkat kepuasan kerja yang tinggi tidak memberikan efek moderasi dalam memperkuat ataupun memperlemah pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas. Temuan ini

mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu berdiri sendiri sebagai determinan loyalitas karyawan tanpa harus tergantung pada aspek afektif seperti kepuasan kerja. Hal ini memberikan kontribusi teoritis penting bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas bersifat langsung dan independen dari persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja mereka.

4. Kepuasan Kerja juga tidak memoderasi pengaruh Pelatihan Karyawan terhadap Loyalitas Karyawan.

Hasil yang sama ditemukan dalam hubungan antara Pelatihan Karyawan dan Loyalitas Karyawan, di mana kepuasan kerja tidak memiliki peran moderasi yang signifikan ($T = 0,488$; $P = 0,625$). Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan tetap berkontribusi terhadap loyalitas secara independen dan tidak tergantung pada tingkat kepuasan kerja. Dalam konteks organisasi ritel seperti PT Haritsa Pipa Rezeki yang bersifat dinamis dan operasional, pendekatan langsung seperti pelatihan dan sistem budaya lebih berdampak daripada aspek psikologis seperti kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat pentingnya intervensi manajerial langsung dalam membentuk loyalitas karyawan, dan sekaligus memberikan peringatan bahwa strategi berbasis afeksi semata, seperti peningkatan kepuasan kerja, tidak selalu mampu memperkuat hubungan yang ada. Temuan ini sangat relevan dalam pengembangan strategi SDM pada perusahaan ritel skala menengah yang menghadapi tantangan turnover dan loyalitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal, S. (2024). Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations. *IIMB Management Review*, 36(3), 230–238. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001>
- Aggarwal, S., & Singh, R. (2023). Psychological capital as a mediator between organisational culture and employee performance. *Journal of Organisational Behaviour*, 45(2), 100–115. <https://doi.org/10.1016/j.job.2023.07.015>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley.
- Chin, W. W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), vii–xvi.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dhir, S., Dutta, T., & Ghosh, P. (2020). Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS–SEM modelling. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0107>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hien, P. H., & Tuan, T. T. (2023). Strengthening the link between organizational culture and employee loyalty: Exploring the mediating effects of employee trust and job satisfaction. *Global Business & Finance Review*, 28(3), 68–84. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2023.28.3.68>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.
- Ibrahim, A. U., & Obianuju, A. A. (2019). Effect of organisational culture on customer satisfaction in selected Nigerian banks: Evidence from multiple age bands. *European Journal of Business*

- and Management, 11(18). <https://doi.org/10.7176/EJBM/11-18-01>
- Ikhsan, W. N. (2019). Development of management trainee program (Case study on PT. X consumer goods company in Jakarta). *Procuratio*, 7(1), 31–43.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Mercer. (2023). *Global Talent Trends: Future of Work*. Retrieved from <https://www.mercer.com>
- Mihardjo, L. W. W., Jermisittiparsert, K., Ahmed, U., Chankoson, T., & Hussain, H. I. (2020). Impact of key HR practices (human capital, training, and rewards) on service recovery performance with mediating role of employee commitment of the Takaful industry of the Southeast Asian region. *Education + Training*, 62(4), 369–394. <https://doi.org/10.1108/ET-08-2019-0188>
- Rizki, R. Y., & Pertiwi, L. R. (2024). Dampak pelatihan terhadap loyalitas dan kinerja karyawan di sektor ritel. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 24(1), 55–68.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Chichester: Wiley.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (26th ed.). Bandung: Alfabeta.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159–205.