EKSPLORASI PERAN PROGRAM PELATIHAN DALAM PENINGKATAN KETERLIBATAN KARYAWAN PADA MANAJEMEN GAMA *ENGLISH COURSE*

SKRIPSI

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
memperoleh derajat Sarjana Psikologi

Disusun oleh :

NABILA RACHMAWATI SETIANINGSIH

(30702100142)

FAKULTAS PSIKOLOGI

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

SEMARANG

2025

PERSETUJUAN PEMBIMBING

EKSPLORASI PERAN PROGRAM PELATIHAN DALAM PENINGKATAN KETERLIBATAN KARYAWAN PADA MANAJEMEN GAMA *ENGLISH COURSE*

Dipersiapkan dan disusun oleh :

Nabila Rachmawati Setianingsih

30702100142

Telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan Dewan Penguji guna memenuhi persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana Psikologi

Pembimbing	Tanggal
Dr. Laily Rahmah, S.Psi., M.Si., Psi	22 Mei 2025
NIK. 210700008	

Semarang, 22 Mei 2025

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Psikologi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dr. Joko Kuncoro, S.Psi., M.Si.

NIK.210799001

HALAMAN PENGESAHAN

Eksplorasi Peran Program Pelatihan dalam Peningkatan Keterlibatan Karyawan pada Manajemen Gama English Course

Dipersiapkan dan disusun oleh :

Nabila Rachmawati Setianingsih

30702100142

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

pada 2 Juni 2025

Dewan Penguji	Tanda Tangan
1. Dr. Joko Kuncoro, S.Psi., M.Si.	.....
2. Retno Setyaningsih, S.Psi., M.Si.	.....
3. Dr. Laily Rahmah, S.Psi., M.Si., Psikolog	.....

Skripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan

untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi

Semarang, 2 Juni 2025

Mengetahui,

Dekan Fakultas Psikologi UNISSULA

Dr. Joko Kuncoro, S.Psi., M.Si

NIDN. 210799001

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya, Nabila Rachmawati Setianingsih dengan penuh kejujuran dan tanggung jawab menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini adalah karya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh derajat kesarjanaan di suatu perguruan tinggi manapun.
2. Sepanjang pengetahuan saya, skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis/diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.
3. Jika terdapat hal-hal yang tidak sesuai dengan isi pernyataan ini, maka saya bersedia derajat kesarjanaan saya dicabut.

Semarang, 22 Mei 2025

Yang menyatakan,

Nabila Rachmawati Setianingsih

30702100142

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
UNISSULA
جامعة سلطان أجونج الإسلامية

MOTTO

"Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu; Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui." (QS.Al Baqarah : 216)

"I prepare for the worst, but I will always fight to heal, grow and find the light. No matter how long it takes, I will keep going. I believe that one day, all of my parents will be proud of the person I become." - Nabila

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
UNISSULA
جامعة سلطان أجونج الإسلامية

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahi Rabbil 'Alamin

Penelitian ini dapat selesai atas izin dan kebesaran Allah SWT dan Rahmat-Nya yang meliputi segala kesempatan dan orang-orang yang peneliti butuhkan untuk dapat menyelesaikan penelitian ini.

Penulis mempersembahkan skripsi ini kepada :

1. Orang tua penulis, Mama Endah Sulistyowati dan Ayah (angkat) Suparno, yang telah senantiasa mendoakan, membantu, dan memberi dukungan dari awal perkuliahan hingga penulis mendapatkan gelar Sarjana Psikologi.
2. Dosen pembimbing, Ibu Dr. Laily Rahmah, S.Psi., M.Si., Psi., yang telah memberikan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing dengan penuh kesabaran serta mendukung penulis hingga skripsi dapat diselesaikan.
3. Teman-teman terdekat yang selalu mendukung, memberikan informasi dan bantuan sehingga penulis dapat mencapai tahap akhir pembuatan skripsi.
4. Almamater tercinta, Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang menjadi tempat penulis menempuh studi, memperoleh ilmu pengetahuan dan pengalaman. Semoga kedepannya dapat menjadi perguruan tinggi swasta yang lebih maju dan mendunia.

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan nikmat kepada hamba-Nya. Shalawat serta salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, semoga kita semua mendapatkan syafaatnya di hari akhir kelak. Atas izin Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "Eksplorasi Peran Program Pelatihan dalam Peningkatan Keterlibatan Karyawan pada Manajemen Gama *English Course*" untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh derajat Sarjana Psikologi di Fakultas Psikologi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Adapun penulis menyadari bahwa selama proses penyusunan skripsi tidak terlepas dari bantuan dan dukungan yang telah diberikan oleh berbagai pihak sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Joko Kuncoro, S.Psi., M.Si. selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Ibu Dr. Laily Rahmah, S.Psi., M.Si., Psi. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah membimbing, mengarahkan, memotivasi, dan mendoakan penulis dengan rasa sabar serta telah berbagi pengalaman dan memberikan saran selama penyusunan atau penulisan skripsi ini hingga akhir.
3. Ibu Diany Ufieta Syafitri, S.Psi., M.Psi., Psikolog dan Ibu Erni Agustina Setiowati, S.Psi., M.Psi. selaku dosen wali yang telah memberikan arahan dan bimbingan akademik selama penulis menempuh pendidikan di Fakultas Psikologi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Bapak/Ibu dosen Fakultas Psikologi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan dan mengamalkan ilmu-ilmunya kepada penulis hingga dapat menyelesaikan studi.
5. Seluruh civitas akademik Fakultas Psikologi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan kontribusi berharga pada kelancaran penulis selama perkuliahan dalam hal administrasi dan lain sebagainya.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada orang-orang terdekat penulis yang selalu memberikan dukungan dan dorongan kepada penulis selama menempuh studi di Fakultas Psikologi Universitas Islam Sultan Agung Semarang dan selama proses pengerjaan skripsi ini, yaitu :

1. Orang tua penulis, Mama Endah Sulistyowati dan Ayah (angkat) Suparno serta saudara-saudara penulis yaitu Kak Bena, Kak Wahyu dan Raditya juga keponakan-keponakan penulis, yaitu Kei, alm. Dwi dan Diandra. Terima kasih atas kasih sayang, cinta, do'a, bimbingan, bantuan, serta dukungan yang selalu diberikan kepada penulis.
2. Seluruh anggota keluarga penulis yang telah memberikan do'a dan pelajaran berharga sehingga penulis selalu berusaha untuk menjadi pribadi yang lebih baik serta termotivasi dalam menyelesaikan skripsi.
3. Teman-teman dekat penulis dari masa SMP, SMA, bimbingan belajar dan teman kuliah khususnya angkatan 2021 Fakultas Psikologi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang selalu menemani, mendukung, memberikan semangat dan mendo'akan penulis. Terima kasih atas cerita dan pengalaman yang telah dibagikan serta atas waktu untuk bertukar pikiran dan informasi.
4. Seluruh pihak kantor pusat dan cabang Gama *English Course*, khususnya pada bagian direksi, yaitu Bapak YDP, Bapak YP, dan Ibu CA yang telah bersedia menjadi narasumber dan meluangkan waktu serta memberikan izin kepada penulis dalam pelaksanaan penelitian di Gama *English Course*.
5. Kepada pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih atas kehangatan dan dukungan yang telah diberikan, khususnya pada masa pengerjaan skripsi.
6. Terakhir, terima kasih sekali kepada diri penulis sendiri yang sudah berjuang keras dan bertahan dari segala rintangan yang dihadapi selama masa perkuliahan hingga pembuatan skripsi.

Penulis sadar bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Dengan demikian, penulis berharap kepada pembaca agar berkenan memberikan kritik dan saran yang membangun sebagai bentuk masukan yang berharga guna menyempurnakan hasil penelitian pada skripsi ini. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis dan pihak-pihak yang berkepentingan serta dapat membantu dalam perkembangan ilmu pengetahuan psikologi. Akhir kata, penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan kata-kata atau penulisan yang kurang berkenan.

Semarang, 22 Mei 2025

Yang menyatakan,

Nabila Rachmawati Setianingsih

30702100142

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
UNISSULA
جامعة سلطان أجونج الإسلامية

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN PEMBIMBING ii
HALAMAN PENGESAHAN iii
PERNYATAAN iv
MOTTO v
PERSEMBAHAN vi
KATA PENGANTAR vii
DAFTAR ISI x
DAFTAR TABEL xiii
DAFTAR GAMBAR xiv
DAFTAR LAMPIRAN xv
ABSTRAK xvi
ABSTRACT xvii
BAB I 1
PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Perumusan Masalah 9
C. Tujuan Penelitian 9
D. Manfaat Penelitian 10
BAB II 11
TELAAH KEPUSTAKAAN 11
A. Keterlibatan Karyawan 11
1. Definisi dan Teori Keterlibatan Karyawan 11
2. Kategori Keterlibatan Karyawan 15
3. Indikator Perilaku Keterlibatan Karyawan 16
4. Aspek Keterlibatan Karyawan 19
5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Karyawan 21
6. Dampak Keterlibatan Karyawan 26
B. Program Pelatihan 26
1. Definisi Pelatihan 26
2. Tujuan dan Manfaat Pelatihan 28

3. Peran Pelatihan terhadap Keterlibatan Karyawan 29
C. Konteks di Gama *English Course* (GEC) 30
1. Profil GEC 30
2. Peran Pelatihan di GEC 31
D. Karakteristik Lokasi 31
E. Pertanyaan Penelitian 32
BAB III 33
METODE PENELITIAN 33
A. Rancangan Penelitian 33
B. Fokus Penelitian 35
C. Operasionalisasi 35
D. Subjek Penelitian 35
E. Metode Pengambilan Data 36
F. Kriteria Keabsahan Data 36
G. Teknik Analisis Data 39
H. Refleksi Peneliti 40
BAB IV 42
HASIL DAN PEMBAHASAN 42
A. Hasil Penelitian 42
1. Deskripsi Konteks Penelitian 42
2. Deskripsi Respnden Penelitian 45
3. Peran Program Pelatihan dalam Menstimulasi Peningkatan Keterlibatan Karyawan di GEC 45
B. Pembahasan 69
1. Pengembangan Profesional 69
2. Peningkatan Sikap Kerja yang Positif 73
3. Internalisasi Budaya Organisasi 76
4. Pembentukan Kesiapan Adaptif 79
5. Peningkatan Relasi Interpersonal 82
6. Keterlibatan Proaktif 86
7. Penyediaan Dukungan Psikologis 88
8. Penyediaan Sarana Umpan Balik dan Pengembangan 92

9. Pembahasan Temuan Berdasarkan Studi Terdahulu 96
BAB V 98
KESIMPULAN DAN SARAN 98
A. Kesimpulan 98
B. Saran 101
DAFTAR PUSTAKA 102
LAMPIRAN 107

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
UNISSULA
جامعة سلطان أجونج الإسلامية

DAFTAR TABEL

Tabel 1.Deskripsi Responden Penelitian 45
Tabel 2. Hasil Proses Koding Awal 47

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Diagram Temuan Tema Peran Program Pelatihan dalam Menstimulasi Peningkatan Keterlibatan Karyawan GEC..... 68

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. Panduan Wawancara..... 108
LAMPIRAN 2. Verbatim Wawancara.....112
LAMPIRAN 3. Lembar Pernyataan Kesediaan Mengikuti Penelitian 115

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
UNISSULA
جامعة سلطان أجونج الإسلامية

EKSPLORASI PERAN PROGRAM PELATIHAN DALAM PENINGKATAN KETERLIBATAN KARYAWAN PADA MANAJEMEN GAMA *ENGLISH COURSE*

Nabila Rachmawati Setianingsih
Fakultas Psikologi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Email: nabilarachmawati@std.unissula.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran program pelatihan dalam menstimulasi peningkatan keterlibatan karyawan di Gama *English Course* (GEC), sebuah lembaga pendidikan bahasa. Dilatarbelakangi oleh pentingnya keterlibatan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus tunggal ini berfokus pada perspektif manajemen GEC, yaitu manajemen sumber daya manusia, koordinator pelatihan, dan direktur utama. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan dianalisis menggunakan analisis tematik sesuai pendekatan Braun dan Clarke (2006).

Hasil analisis tematik secara jelas mengidentifikasi delapan tema utama yang memiliki kontribusi sebagai peran program pelatihan dalam menstimulasi peningkatan keterlibatan karyawan, yaitu pengembangan profesional, peningkatan sikap kerja yang positif, internalisasi budaya organisasi, pembentukan kesiapan adaptif, peningkatan relasi interpersonal, keterlibatan proaktif, penyediaan dukungan psikologis, penyediaan sarana umpan balik dan pengembangan. Temuan ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang dirancang secara strategis, mempertimbangkan kebutuhan dan peran spesifik karyawan, memiliki dampak positif yang signifikan pada keterlibatan karyawan GEC.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan program pelatihan memegang peran penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan di GEC. Secara teoretis, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pelatihan merupakan komponen penting dalam teori manajemen sumber daya manusia, tidak hanya untuk meningkatkan keterampilan, tetapi juga untuk membangun budaya organisasi yang positif serta kolaboratif. Secara praktis, temuan ini dapat memberikan wawasan manajemen GEC untuk mengoptimalkan program pelatihan yang sudah ada atau merancang program baru yang lebih efektif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan secara berkelanjutan.

Kata Kunci : Keterlibatan Karyawan, Program Pelatihan, Manajemen Gama *English Course* (GEC)

EXPLORING THE ROLE OF TRAINING PROGRAMS IN ENHANCING EMPLOYEE ENGAGEMENT AT GAMA ENGLISH COURSE MANAGEMENT

Nabila Rachmawati Setianingsih
Faculty of Psychology
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Email: nabilarachmawati@std.unissula.ac.id

ABSTRACT

This study aims to explore the role of training programs in stimulating employee engagement at Gama English Course (GEC), a language education institution. Driven by the importance of employee engagement in achieving organizational goals, this qualitative research with a single case study approach focuses on the perspectives of GEC management, namely human resources management, the training coordinator, and the executive director. Data was collected through in-depth interviews and analyzed using thematic analysis, following the approach by Braun and Clarke (2006).

The results of the thematic analysis clearly identify eight main themes that have contributed to the role of training programs in stimulating employee engagement, namely professional development, increasing positive work attitudes, internalizing organizational culture, adaptive readiness, improving interpersonal relationships, proactive engagement, providing psychological support, and providing feedback and development facilities. These findings indicate that strategically designed training programs, considering the specific needs and roles of employees, have a significant positive impact on employee engagement at GEC.

Overall, this study concludes that training programs play an important role in enhancing employee engagement at GEC. Theoretically, the results of this study affirm that training is an important component in human resource management theory, not only to improve skills, but also to build a positive and collaborative organizational culture. Practically, these findings provide insights for GEC management to optimize existing training programs or design new, more effective programs to improve employee engagement sustainably.

***Keywords**: Employee Engagement, Training Programs, Gama English Course Management*

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Keterlibatan karyawan merupakan salah satu faktor kunci dalam mencapai tujuan organisasi karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan serta produktivitas dan kinerja organisasi. Saks (2006) mendefinisikan keterlibatan sebagai kondisi emosional, psikologis dan perilaku yang membuat individu mampu menunjukkan komitmen dan partisipasi yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi. Karyawan yang terlibat cenderung lebih produktif, inovatif dan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan (Saks, 2006). Definisi lain berasal dari Schaufeli, Bakker dan Salanova yang menyebutkan bahwa keterlibatan karyawan merupakan sikap positif terhadap pekerjaan individu yang dikombinasikan dengan kesediaan untuk memberikan keterampilan dan energi. Sikap yang menunjukkan perilaku yang merasa terlibat ditunjukkan karyawan dalam bentuk akan lebih fokus pada pekerjaan, giat bekerja dan bersemangat dalam bekerja (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

Konsep tentang keterlibatan karyawan (*employee engagement*) pertama kali diperkenalkan oleh Kahn pada tahun 1990 yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan sebagai keterikatan emosional, kognitif dan fisik karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi. Kahn juga menekankan pentingnya hubungan yang kuat antara karyawan dan organisasi untuk menciptakan produktivitas dan kepuasan kerja. Kahn mengidentifikasi tiga kondisi psikologis yang mempengaruhi keterlibatan karyawan, yaitu ketika karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan bermakna (*meaningfulness*), aman secara psikologis (*psychological safety*), dan memiliki sumber daya untuk melibatkan diri secara penuh (*availability*). *Meaningfulness* memberikan alasan kuat bagi karyawan untuk merasa terhubung dengan pekerjaan yang dilakukan, *safety* yang menjelaskan bahwa karyawan dapat menciptakan lingkungan yang nyaman sehingga karyawan dapat memberikan yang terbaik dan *availability* untuk memastikan bahwa karyawan memiliki energi dan fokus untuk terlibat sepenuhnya (Kahn, 1990).

Popularitas keterlibatan karyawan di dunia bisnis meningkat berkat penelitian Gallup, sebuah perusahaan riset dan konsultasi global yang dilakukan di tahun 1993. Gallup mempopulerkan istilah keterlibatan karyawan melalui survei global dan laporan tahunan *"State of the Global Workplace"*, yang mengukur tingkat keterlibatan karyawan di berbagai negara sebagai salah satu metrik penting dalam pengelolaan organisasi. Gallup mengenalkan konsep keterlibatan karyawan melalui alat ukur seperti Gallup Q12 untuk mengukur persepsi karyawan terkait karakteristik pekerjaan (Gallup, 2024). Penelitian Gallup membuktikan bahwa makin tinggi keterlibatan karyawan maka makin besar kontribusi yang diberikan di tempat kerja. Hal ini berimbas pada peningkatan produktivitas, profitabilitas, dan kualitas layanan pelanggan, serta penurunan angka *turnover* (Permana, Afkar, & Augusta, 2021). Peran keterlibatan karyawan ini makin penting di era globalisasi karena adanya persaingan antar organisasi yang makin ketat. Organisasi yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan akan memiliki keunggulan kompetitif, terutama dalam sektor pendidikan (Noe, 2014).

Teori keterlibatan karyawan terus dikembangkan oleh akademisi, konsultan, dan perusahaan riset seperti Gallup, Deloitte dan Aon Hewitt. Perusahaan-perusahaan menggunakan model keterlibatan untuk membantu organisasi meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan. Di Indonesia, keterlibatan karyawan diperkenalkan melalui laporan dan pelatihan. Adapun kerangka keterlibatan karyawan yang diklasifikasikan oleh Deloitte (2015) dalam 5 faktor keterlibatan karyawan seperti menjadikan pekerjaan bermakna, manajemen hebat, lingkungan kerja yang positif, peluang pertumbuhan dan percaya pada kepemimpinan. Adapun Aon Hewitt (2018) mendefinisikan bahwa keterlibatan sebagai keadaan psikologis dan berfokus meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik seperti karyawan berbicara positif tentang organisasi kepada rekan kerja, atasan dan pelanggan (*say*), karyawan memiliki rasa memiliki yang kuat dan memiliki keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi (*stay*), dan karyawan termotivasi untuk mengerahkan kemampuan dalam diri untuk mewujudkan keberhasilan dalam pekerjaan dan perusahaan (*strive*). (Oktanofa, Arliawan, & Gustomo, 2020).

Berdasarkan data pada laporan *State of the Global Workplace,* tingkat keterlibatan karyawan tahunan di Indonesia pada tahun 2023 sudah mencapai 25% dengan rata-rata global sebesar 23% di tahun yang sama (Gallup, 2024). Gallup juga berpendapat bahwa hanya 32% karyawan di Amerika Serikat yang terlibat dalam pekerjaan dengan simulasi karyawan A yang masuk kerja lebih awal dari waktu yang telah ditentukan, bersemangat meningkatkan inovasi sementara karyawan B masuk kerja tepat waktu dengan kinerja yang sangat minimum. Tentunya, pemilik bisnis akan memilih karyawan A yang bekerja keras secara aktif terlibat dengan pekerjaan yang dilakukan (Tedja, 2020).

Karyawan pada perusahaan merupakan SDM yang memiliki peran penting dalam mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Persaingan bisnis yang makin kompetitif menuntut manajemen perusahaan untuk lebih memperhatikan dan meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan serta memastikan karyawan terlibat secara penuh dalam pekerjaan. Manajemen perusahaan perlu memahami pentingnya keterlibatan karyawan karena seringkali perusahaan hanya fokus pada faktor-faktor seperti gaji dan tunjangan, sementara karyawan mungkin lebih menghargai pengakuan, peluang pengembangan karir dan memiliki hubungan yang baik dengan atasan. Hal tersebut dapat berdampak kepada karyawan dalam bentuk perasaan negatif yakni rasa tidak terpenuhinya kebutuhan dan harapan dari karyawan (Hermawan, Thamrin, & Susilo, 2020). Karyawan dengan keterlibatan tinggi akan proaktif dalam menjalankan tugas, memiliki komitmen terhadap organisasi, fokus dan memiliki energi positif (Saks, 2006), sedangkan karyawan dengan keterlibatan rendah tidak berantusias terhadap pekerjaan, minim berkontribusi serta memiliki tingkat absensi yang tinggi (Bakker & Demerouti, 2008).

Di sektor pendidikan, keterlibatan karyawan memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang positif dan efektif. Guru yang memiliki keterlibatan tinggi cenderung lebih berdedikasi dalam proses pengajaran, mempersiapkan materi dengan baik dan berinteraksi positif dengan siswa yang akan berdampak langsung pada peningkatan kualitas pembelajaran (Kembau, Sendow, & Tawas, 2019). Keterlibatan karyawan juga berkontribusi dalam menciptakan

lingkungan kerja yang kondusif sehingga guru dan staf merasa dihargai serta termotivasi dan memiliki keinginan untuk berinovasi dalam metode pembelajaran (Fitriani, Sudarno, & Purwanto, 2023). Karyawan yang terlibat aktif dalam pengembangan kompetensi untuk menjadi karyawan yang profesional akan lebih siap menghadapi tantangan pendidikan modern dan mampu memberikan pengalaman belajar yang lebih baik bagi siswa (Dharmayanti, Setyorini, & Darmaputra, 2024). Karyawan yang terlibat cenderung menunjukkan kinerja yang baik, berkontribusi penuh terhadap organisasi (Hasmayni, Gunawan, Aziz, Hanum Siregar, & Psikologi, 2022) dan mampu menciptakan suasana belajar yang kondusif sehingga dapat memunculkan kepuasan siswa dan dapat meningkatkan reputasi lembaga (Kahn, 1990). Sebaliknya, rendahnya tingkat keterlibatan pada sektor pendidikan akan berdampak buruk pada kualitas pengajaran dan pengalaman belajar siswa (Nawaz, Hassan, Hassan, Shaukat, & Asadullah, 2014)

Dalam konteks lembaga pendidikan seperti Gama *English Course* (GEC), interaksi antara pengajar dan siswa sangat menentukan kualitas pembelajaran. Kompetensi SDM yang bekerja di sektor pendidikan harus memiliki kemampuan dan kualitas yang optimal dikarenakan peran pengajar sangat berpengaruh terhadap prestasi akademik yang dicapai oleh siswa. Oleh karena itu, keterlibatan karyawan menjadi sangat penting untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan dan untuk menjadi SDM kompeten serta dapat diandalkan dalam suatu organisasi (Ainurrohmah & Handayani, 2020).

Salah satu upaya pengembangan SDM yang umum dilakukan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan serta untuk mempengaruhi keterlibatan karyawan adalah program pelatihan (Darman, Judijanto, Harsono, & Putra, 2023). Dalam konteks global, sebuah temuan penelitian menegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan dapat menimbulkan perasaan positif pada karyawan dikarenakan dapat membuat karyawan merasa lebih diperhatikan oleh perusahaan sehingga karyawan terdorong untuk lebih menghasilkan kreativitas karena bersedia untuk lebih terlibat pada pekerjaan (Nawaz et al., 2014).

Penelitian Bhakuni dan Saxena (2023) menemukan bahwa karyawan yang dilibatkan dalam program pelatihan yang berkualitas dapat meningkatkan

produktivitas dan mengurangi tingkat *turnover* serta karyawan akan bekerja lebih efisien terhadap diri karyawan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditugaskan terkait pekerjaan karyawan. Pada penelitian tersebut, Bhakuni dan Saxena menyimpulkan bahwa dalam model Maslow, pelatihan dan pengembangan berdampak positif pada retensi karyawan, keterlibatan dan kinerja organisasi. Pelatihan dan pengembangan karyawan juga tidak dapat disetarakan dengan kebiasaan yang berlaku di setiap organisasi karena memiliki keterbatasan dana, teknis, budaya organisasi dan SDM menjadi tantangan utama dalam implementasi program pelatihan yang efektif (Bhakuni & Saxena, 2023).

Berikut adalah beberapa temuan penelitian yang mendukung temuan penelitian Bhakuni & Saxena yang makin menguatkan bukti bahwa pelatihan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yakni temuan penelitian yang menegaskan bahwa 27,7% dampak organisasi yang menekankan pelatihan terhadap kinerja karyawan akan meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan pada perusahaan (Sendawula, Nakyejwe Kimuli, Bananuka, & Najjemba Muganga, 2018); (Dwiputri & Wanasida, 2024) mengemukakan bahwa organisasi harus menerapkan program pelatihan yang menyeluruh untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan dikarenakan pelatihan yang efektif secara signifikan akan meningkatkan keterlibatan karyawan; McKinsey (2023) yang menunjukkan program pelatihan yang efektif dapat menjadi strategi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan di sebuah organisasi; Shuck (2010) yang mengidentifikasi bahwa karyawan yang mengikuti pelatihan dengan pendekatan secara menyeluruh, yaitu mencakup aspek teknis dan psikologis, cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi (Michael Bradley Shuck, Reio, & Rocco, 2010).

Ditinjau dari beberapa literatur di atas, pelatihan karyawan menjadi salah satu strategi yang diterapkan organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pelatihan memiliki peran penting sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan karyawan terkait pengembangan diri. Pelatihan yang dirancang dengan baik dan mampu membuat karyawan merasa dihargai, akan dapat meningkatkan motivasi, rasa memiliki dan memunculkan koneksi emosional terhadap pekerjaan (S. L. Albrecht, Bakker, Gruman, Macey, & Saks, 2015). Pelatihan dapat berfungsi

untuk meningkatkan keterampilan kerja serta dapat menjadi alat untuk memperkuat keterlibatan karyawan. Dengan demikian perusahaan khususnya pihak manajemen perlu menyadari pentingnya peran pelatihan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan pada organisasi untuk meraih keberhasilan dalam bisnis (Ali, Niu, & Rubel, 2024).

Di Indonesia, khususnya di sektor pendidikan, pelatihan dianggap penting untuk mempertahankan daya saing dan lingkungan kerja yang produktif. Gama *English Course* (GEC) sebagai salah satu lembaga pendidikan yang berkomitmen untuk memberikan pengajaran berkualitas telah menerapkan berbagai pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pengajar, menciptakan rasa memiliki serta meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap lembaga melalui program yang telah dirancang dengan baik oleh pihak manajemen. Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara informal dengan pihak manajemen GEC, yaitu YDP pada tanggal 26 Agustus 2024, subjek mengemukakan bahwa :

> *"Strategi perusahaan kami dalam meningkatkan keterlibatan adalah dengan cara pelatihan yang rutin setiap minggu dengan tujuan agar setiap karyawan mengenal satu sama lain. Dan kami juga sudah mengenalkan adanya perbantuan setiap cabang ketika dibutuhkan sehingga satu cabang dengan yang lain selalu membutuhkan dan terbantu sehingga membuat karyawan saling berkomunikasi dan terlibat"* (YDP, 26082024)

Gama *English Course* (GEC) sebagai salah satu lembaga kursus bahasa terkemuka di Indonesia merasa menghadapi tantangan signifikan terkait upaya meningkatkan keterlibatan karyawan melalui pelatihan. GEC menyediakan berbagai pelatihan untuk mengatasi isu ini seperti pelatihan mengajar (*teaching skills*), pelatihan bahasa Inggris agar para staf pengajar tetap sesuai dengan standar internasional, pelatihan pengembangan *soft skills* untuk mengembangkan kemampuan komunikasi interpersonal, manajemen konflik dan pelayanan untuk meningkatkan interaksi dengan siswa dan orang tua siswa. Tantangan yang dialami oleh GEC dalam pemberian pelatihan adalah minimnya waktu saat memberi pelatihan, adanya kendala jarak antara GEC Pusat dan 14 cabang lainnya, adanya resistensi perubahan dari karyawan yang merasa enggan atau tidak percaya diri untuk mengadopsi keterampilan baru yang diperoleh dari pelatihan, serta

kurangnya evaluasi pasca-pelatihan untuk mengukur efektivitas pelatihan dalam meningkatkan keterlibatan atau kinerja karyawan.

Dalam mencapai pelatihan yang efektif, pasti terdapat tantangan yang dihadapi manajemen dalam merancang dan melaksanakan program pelatihan sehingga perlu dieksplorasi lebih lanjut. Banyak organisasi yang sudah memahami pentingnya keterlibatan serta pengembangan karyawan, termasuk GEC yang telah mengupayakan untuk mengadakan berbagai program pelatihan namun efektivitas dari upaya tersebut masih belum dirasakan, terutama dalam memberikan dampak terhadap meningkatnya keterlibatan karayawan. Hal ini seperti yang terjadi pada GEC, hasil wawancara dengan salah satu staf pengajar, yaitu NP pada hari Senin, 23 Desember 2024 menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan sering kali kurang relevan dengan kebutuhan spesifik karyawan. Salah satu staf pengajar menyatakan bahwa :

> *"Pelatihan yang diadakan terkadang terlalu umum dan tidak cukup spesifik untuk tantangan yang kami hadapi di cabang, seperti menangani siswa dengan gaya belajar yang beragam."* (NP, 23122024)

Selain itu, beberapa karyawan merasa tidak adanya tindak lanjut setelah pelatihan membuat staf pengajar merasa kesulitan menerapkan apa yang telah dipelajari. Situasi ini diperparah dengan kurangnya insentif atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang berusaha mengimplementasikan hasil pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari. Akibatnya, keterlibatan karyawan tidak mengalami peningkatan yang signifikan meskipun pelatihan telah diadakan. Kondisi ini menunjukkan perlunya penelitian yang lebih mendalam untuk memahami efektivitas peran pelatihan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelatihan dalam keterlibatan karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas pelatihan, tetapi juga oleh faktor-faktor lain seperti relevansi materi, metode penyampaian, dukungan manajemen, kesesuaian program pelatihan dengan kebutuhan karyawan, kualitas pelatih dan metode pelatihan serta lingkungan kerja. Selain itu, faktor individu seperti perbedaan motivasi, sikap terhadap pelatihan dan tingkat stres karyawan juga berperan dalam menentukan keberhasilan pelatihan. Karyawan yang memiliki

keterampilan yang memadai dan didukung dalam pengembangan kompetensi cenderung memiliki kepercayaan diri yang lebih tinggi, yang membantu karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaan karyawan dan lebih tahan terhadap tekanan pekerjaan. Dinamika psikologis seperti motivasi intrinsik, kepercayaan diri, dan keinginan untuk mencapai tujuan jangka panjang di tempat kerja juga dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan (Bakker & Demerouti, 2008). Tanpa pemahaman yang jelas tentang hubungan antara pelatihan dan keterlibatan, organisasi berisiko menginvestasikan sumber daya dalam program yang tidak memberikan dampak signifikan. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji peran pelatihan secara mendalam, termasuk bagaimana program pelatihan dapat dirancang agar lebih sesuai dengan kebutuhan karyawan dan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif bagi keterlibatan.

Berdasarkan paparan terkait latar belakang permasalahan, terlihat adanya kesenjangan antara upaya organisasi dalam menyediakan pelatihan dengan dampak yang diharapkan terhadap keterlibatan karyawan sebagaimana yang terjadi di GEC. Pelatihan telah menjadi salah satu bentuk investasi organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, namun masih terdapat organisasi yang belum merasakan efektivitasnya secara optimal khusunya sebagaimana yang dialami oleh GEC. Penelitian ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan tersebut dengan mengeksplorasi secara lebih mendalam terkait peran pelatihan dalam mendukung keterlibatan karyawan secara berkelanjutan. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi GEC dan organisasi lainnya yang bermaksud mengimplementasikan program pelatihan sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.

Melalui penelitian ini, peneliti ingin mengeksplorasi pemahaman manajemen GEC dalam memaknai peran program pelatihan terhadap keterlibatan karyawan di GEC dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus yang teknik analisis datanya menggunakan teknik analisis tematik. Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis dan praktis dalam memahami peran program pelatihan sebagai salah satu strategi yang efektif untuk

meningkatkan keterlibatan karyawan di lembaga pendidikan serta dapat memberi kontribusi bagi pengembangan program pelatihan yang efektif dan relevan.

Adapun perbedaan penelitian dengan penelitian-penelitian terdahulu terkait keterlibatan karyawan terletak pada fokus kajiannya. Penelitian ini dilakukan untuk meneliti peran program pelatihan sebagai stimulasi dalam meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan pada perusahaan. Adapun fokus kajian dari penelitian terdahulu mengenai keterlibatan karyawan umumnya dilakukan kepada karyawan perusahaan untuk mengukur keterkaitan keterlibatan karyawan dengan beberapa variabel lain sehingga penelitian sebelumnya lebih sering menggunakan metode penelitian kuantitatif untuk menemukan bukti empiris terkait hal tersebut, sementara eksplorasi mendalam terkait peran program pelatihan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dari perspektif pihak manajemen organisasi masih terbatas. Dengan demikian terlihat jelas perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terkait keterlibatan karyawan yakni pada pendekatan yang digunakan dan responden yang menjadi subjek penelitian. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif serta menggunakan pihak manajemen pada perusahaan Gama *English Course* (GEC) sebagai responden. Adapun judul yang digunakan untuk penelitian ini adalah "Eksplorasi Peran Program Pelatihan dalam Peningkatan Keterlibatan Karyawan pada Manajemen Gama *English Course*".

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah "Bagaimana peran program pelatihan dalam menstimulasi peningkatan keterlibatan karyawan di Gama *English Course* (GEC)?".

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi peran program pelatihan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan di Gama *English Course* (GEC).

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

   Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah mampu memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu psikologi industri dan organisasi khususnya dalam kajian program pelatihan dan keterlibatan karyawan, khususnya dalam konteks pendidikan non-formal atau lembaga kursus.

2. Manfaat Praktis

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

   a) Gama *English Course* (GEC): Hasil penelitian dapat menjadi bahan evaluasi dan pertimbangan dalam pengembangan program pelatihan yang lebih efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan.
   b) Manajemen lembaga kursus lainnya: Penelitian ini dapat menjadi referensi dalam merancang, mengimplementasi program pelatihan yang berdampak positif serta menjadi referensi dalam menghadapi tantangan serupa dalam meningkatkan keterlibatan karyawan.
   c) Praktisi SDM: Memberikan pemahaman mengenai pandangan manajemen terkait hubungan antara program pelatihan dan keterlibatan karyawan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan di bidang pengembangan SDM.

BAB II
TELAAH KEPUSTAKAAN

A. Keterlibatan Karyawan

1. Definisi dan Teori Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) telah menjadi salah satu indikator utama dalam mengukur keberhasilan organisasi modern. Dalam lingkungan kerja yang terus berubah dan kompetitif, keterlibatan tidak hanya merujuk pada kehadiran fisik semata, melainkan melibatkan partisipasi penuh secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam menjalankan tugas serta pencapaian tujuan perusahaan. Berbagai pakar mendefinisikan keterlibatan dengan pendekatan yang beragam. Bailey, Madden, Alfes, & Fletcher, (2017), menyebut keterlibatan karyawan mencerminkan hubungan positif yang dinamis antara individu dan pekerjaan yang membuat individu memberikan dedikasi dan semangat dalam melaksanakan tugas (Bailey, Madden, Alfes, & Fletcher, 2017). Saks (2021) menambahkan bahwa keterlibatan memiliki dasar psikologis yang kuat, di mana kebermaknaan pekerjaan, dukungan atasan, dan komunikasi terbuka menjadi penentu utamanya (Saks, 2021). Lee dan Ok (2020) menekankan peran kepercayaan terhadap organisasi dan keyakinan individu dalam memberikan kontribusi, sementara Eldor dan Vigoda-Gadot (2017) menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang memuaskan serta tantangan yang sesuai meningkatkan tingkat keterlibatan (Eldor & Vigoda-Gadot, 2017). Secara keseluruhan, keterlibatan mencerminkan kondisi ketika karyawan merasa pekerjaannya berarti, mendapatkan dukungan, dan mampu berkembang dalam lingkungan kerja.

Dari berbagai pandangan tersebut, keterlibatan karyawan dapat dipahami sebagai keterikatan menyeluruh dalam bentuk komitmen emosional, kognitif, dan perilaku terhadap organisasi. Keterlibatan muncul ketika karyawan merasakan bahwa pekerjaan mereka bernilai, merasa aman secara psikologis, dan memiliki kapasitas yang memadai untuk berkontribusi secara optimal.

Teori-teori utama yang mendefinisikan dan mengeksplorasi keterlibatan karyawan pada penelitian meliputi:

a. Teori William Kahn (Kahn, 1990)

William Kahn adalah orang pertama yang meneliti, mendefinisikan, dan mengukur keterlibatan karyawan dengan alat ukur Q12 yang memprediksi kinerja karyawan dengan 12 pernyataan. Dalam artikel yang berjudul *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work* (Kahn, 1990) mendefinisikan keterlibatan sebagai kondisi individu secara penuh dapat membawa diri ke dalam peran kerja baik secara fisik, kognitif dan emosional. Kahn menekankan tiga komponen utama, yaitu kebermaknaan (*meaningfulness*), keselamatan psikologis (*psychological safety*), dan ketersediaan (*availability*). Ketiga komponen ini terbukti cukup representatif dalam mengungkap keterlibatan karyawan di organisasi atau perusahaan.

1) Kebermaknaan (*meaningfulness*) merujuk pada sejauh mana karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan bermakna, memiliki tujuan dan bekontribusi pada sesuatu yang lebih bear. Karyawan yang merasakan kebermaknaan cenderung lebih produktif dan lebih berdedikasi terhadap pekerjaan.
2) Keselamatan psikologis (*psychological safety)* adalah perasaan aman untuk mengekspresikan diri, berpendat dan mengambil risiko tanpa takut akan konsekuensi negatif. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis memungkinkan karyawan untuk menjadi lebih terbuka, inovatif dan berani mengembagkan ide-ide baru sehingga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan di tempat kerja.
3) Ketersediaan (*availability)* mengacu pada kesiapan fisik dan mental karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan. Hal ini mencakup keseimbangan beban kerja, kesehatan dan dukungan yang diberikan perusahaan agar karyawan dapat hadir sepenuhnya dalam menjalankan pekerjaan.

Ketiga komponen ini dianggap cukup tepat untuk menunjukkan seberapa terlibat karyawan dalam organisasi perusahaan dan menjadi dasar penting

dalam menjelaskan bagaimana dan kapan individu merasa terlibat atau justru terlepas dari pekerjaan. Dalam konteks organisasi, pemahaman terhadap ketiga kondisi ini dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk berpartisipasi secara aktif, antusias, dan bertanggung jawab terhadap tugas dan tujuan perusahaan. Penelitian lanjutan telah menunjukkan bahwa teori Kahn relevan dan efektif dalam menjelaskan keterlibatan dalam berbagai konteks kerja. Teori Kahn menjadi dasar dari model keterlibatan yang diciptakan oleh Saks (2006), yang menemukan bahwa ketiga kondisi psikologis tersebut menunjukkan keterlibatan terhadap pekerjaan (*job engagement*) dan keterlibatan terhadap organisasi (*organizational engagement*) (Saks, 2006). May, Gilson, dan Harter (2004) melakukan penelitian empiris tentang ketiga kondisi Kahn dan menemukan bahwa prediktor paling signifikan terhadap keterlibatan karyawan adalah kebermaknaan, diikuti oleh keselamatan dan ketersediaan (May, Gilson, & Harter, 2004). Breevaart et al. (2014) berbicara tentang keterlibatan kerja dan kepemimpinan transformasional dan menggunakan kerangka teori Kahn untuk mendukung pemahaman tentang proses psikologis yang mendasari keterlibatan karyawan (Breevaart et al., 2013). Oleh karena itu, teori Kahn tetap menjadi fondasi teoretis yang kuat untuk studi-studi kontemporer tentang keterlibatan karyawan. Ketiga dimensi tersebut dapat menangkap komponen psikologis mendalam yang mendorong keterlibatan, baik dari perspektif perilaku maupun motivasi dan konteks yang relevan dengan dinamika kerja organisasi modern.

b. Hirarki Kebutuhan Maslow (Hastuti, 2022; M Brad Shuck, Rocco, & Albornoz, 2011)

Teori Maslow menyatakan bahwa karyawan akan termotivasi oleh hierarki kebutuhan, mulai dari kebutuhan fisiologis dasar hingga aktualisasi diri. yang diperkenalkan pada tahun 1943 melalui "*A Theory of Human Motivation*" yang menjelaskan bahwa individu terdorong untuk bertindak berdasarkan pemenuhan kebutuhan yang tersusun secara hierarkis. Maslow membagi kebutuhan manusia ke dalam lima tingkatan, dimulai dari kebutuhan

fisiologis (seperti makan, minum, dan istirahat), kebutuhan akan rasa aman (keamanan fisik dan stabilitas pekerjaan), kebutuhan sosial (hubungan interpersonal dan rasa memiliki), kebutuhan penghargaan (pengakuan dan prestasi), hingga kebutuhan aktualisasi diri (pengembangan potensi dan pertumbuhan pribadi). Dalam konteks keterlibatan karyawan, teori ini relevan karena menunjukkan bahwa individu akan lebih siap untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan jika kebutuhan dasarnya telah terpenuhi. Karyawan yang merasa aman, dihargai, dan diberi ruang untuk berkembang akan cenderung menunjukkan keterlibatan secara emosional, kognitif, dan perilaku sehingga teori Maslow dapat dijadikan salah satu dasar pemahaman mengenai bagaimana organisasi dapat menciptakan kondisi yang mendukung keterlibatan karyawan secara menyeluruh.

c. Teori Dua Faktor Herzberg (Michael Bradley Shuck et al., 2010)

Teori Dua Faktor yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg, dan dikaji ulang oleh Michael Bradley Shuck et al. (2010), mengelompokkan faktor-faktor dalam lingkungan kerja menjadi dua kategori utama, yaitu motivator dan faktor higienis. Motivator adalah faktor intrinsik yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, seperti pengakuan, pencapaian, dan kesempatan berkembang. Sementara itu, faktor higienis bersifat ekstrinsik dan berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan, misalnya gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja. Dalam konteks keterlibatan karyawan, teori ini menjelaskan bahwa motivator memiliki kontribusi besar dalam mendorong karyawan untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan, baik secara emosional, kognitif, maupun perilaku. Sebaliknya, jika faktor higienis tidak dipenuhi, karyawan akan cenderung mengalami ketidakpuasan yang dapat menghambat keterlibatan. Oleh karena itu, teori ini menjadi landasan penting untuk memahami bagaimana organisasi dapat menciptakan strategi pelatihan atau pengembangan yang efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan secara menyeluruh.

2. Kategori Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan alat ukur Q12 (12 pernyataan) yang dirancang oleh Gallup, terdapat 3 (tiga) kategori keterlibatan karyawan yang menunjukkan tingkat keterlibatan yang dimiliki seorang karyawan dengan perusahaan, yaitu *engaged, not engaged,* dan *actively disengaged.* Pada penelitian (Arianti, Musa Hubeis, & Puspitawati, 2020; Tesavrita, Sarim, Grace, & Napitupulu, 2019) menjelaskan mengenai kategori tingkatan keterlibatan karyawan menurut *The Gallup Organization* antara lain:

a. Karyawan yang terlibat (*engaged*) :

   Karyawan yang telah *engaged* secara penuh akan lebih semangat dan lebih totalitas dalam bekerja. Karyawan telah mengetahui hasil dari peran karyawan di perusahaan. Ciri-ciri yang ditunjukkan karyawan pada kategori *engaged* adalah karyawan memiliki rasa ingin tahu yang tinggi terhadap perusahaan, adanya antusiasme, semangat, inisiatif dan memiliki motivasi tinggi dalam bekerja.

b. Karyawan yang tidak terlibat (*not engaged*)

   Pada kategori *not engaged*, karyawan cenderung hanya fokus pada tugas yang diberikan dan tidak tertarik untuk terlibat lebih jauh dari aktivitas perusahaan. Karyawan tidak memiliki hubungan psikologis dan emosional yang tinggi dengan perusahaan sehingga hanya sebatas menggugurkan kewajiban sebagai seorang karyawan.

c. Karyawan yang tidak aktif (*actively disengaged*)

   Pada kategori *actively disengaged*, karyawan sama sekali tidak memiliki semangat dalam bekerja bahkan tidak jarang dengan sengaja menunjukkan ketidaksukaan terhadap pekerjaan yang diberikan, mengacuhkan pekerjaan dan berpengaruh buruk kepada karyawan lain. Karyawan dengan kategori ini secara fisik berada di tempat kerja, namun pikiran dan hati seolah-olah ingin segera keluar dari perusahaan hanya saja terdapat hal-hal yang memaksa karyawan untuk tetap bertahan.

Pada penelitian (Budriene & Diskiene, 2020), Saks mengidentifikasi dua kategori keterlibatan yang saling berkaitan namun berbeda, yaitu keterlibatan

individu sebagai karyawan dan keterlibatan organisasi. Keterlibatan individu berkaitan dengan aktivitas profesional sehari hari, sedangkan keterlibatan organisasi terkait dengan implementasi peran individu menjadi bagian dari organisasi. Perbedaan utama terletak pada fokus emosional, kognitif dan perilaku individu. Keterlibatan individu dipengaruhi oleh karakteristik aktivitas kerja, seperti kondisi kerja dan lingkungan kerja yang relevan dengan tugas sehari-hari sementara keterlibatan organisasi bergantung pada keadilan organisasi dan dukungan yang dirasakan oleh karyawan dari sebuah organisasi. Efisiensi organisasi sangat dipengaruhi oleh keterlibatan organisasi, sementara kesejahteraan karyawan bergantung pada keterlibatan individu dalam pekerjaan. Upaya dalam meningkatkan efisiensi dengan hanya fokus pada keterlibatan individu tidak akan cukup tanpa memperhatikan nilai-nilai organisasi dan pengembangan. Karyawan yang terlibat cenderung lebih efektif, tetapi prioritas utama untuk memenuhi kebutuhan profesional seperti gaji dan kondisi kerja. Ketidakpuasan kebutuhan dapat mendorong karyawan untuk meninggalkan organisasi karena karyawan lebih fokus pada pencapaian pribadi sehingga keseimbangan antara keterlibatan individu sebagai karyawan dan keterlibatan organisasi sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang.

Berdasarkan uraian beberapa para ahli, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki 5 kategori, yaitu karyawan yang terlibat (*engaged*) untuk perusahaan sehingga totalitas dalam bekerja, karyawan yang tidak terlibat (*not engaged*), karyawan yang tidak aktif (*actively disengaged*), keterlibatan individu sebagai karyawan yang hanya fokus pada gaji dan tugas yang diberikan oleh perusahaan serta keterlibatan organisasi yang berlaku adil, selalu mendukung dan semakin berkembang.

3. Indikator Perilaku Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan tidak hanya tercermin dari kehadiran fisik mereka di tempat kerja, tetapi juga melalui perilaku sehari-hari yang menunjukkan kepedulian, dedikasi, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Dengan demikian,

karyawan tidak hanya berfokus pada gaji melainkan turut membantu perusahaan mencapai tujuan atau misi perusahaan (Hali, 2019).

Menurut (Bakker & Demerouti, 2008; Chitanda, 2023), keterlibatan karyawan dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator perilaku, antara lain:

a. Komitmen terhadap pekerjaan

   Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaan akan menunjukkan dedikasi dan semangat tinggi terhadap tugas dan tanggung jawab terhadap hasil kerja, baik secara individu maupun tim. Karyawan juga akan menjaga performa kerja yang stabil atau meningkat dari waktu ke waktu dengan menunjukkan keseriusan dalam menyelesaikan pekerjaan.

b. Inisiatif

   Perilaku sukarela atau karyawan yang berinisiatif tidak hanya menunggu perintah atasan untuk meningkatkan proses kerja. Karyawan yang berinisiatif akan berani dalam mengambil tanggung jawab lebih dan berkontribusi secara proaktif sehingga memberikan dampak positif kepada karyawan dalam menghadapi masalah tambahan dan akan selalu berinovasi dengan menyumbangkan ide untuk menemukan solusi atau perbaikan.

c. Kerja sama dan kolaborasi

   Kerja tim berkaitan dengan kinerja karyawan dan organisasi harus memastikan bahwa semua anggota tim terlibat agar dapat menghasilkan hasil yang lebih baik. Terdapat indikasi bahwa karena tim kerja menyediakan keragaman keterampilan, pengetahuan, pengalaman dan sikap untuk menghadapi situasi yang positif. Karyawan aktif bekerja sama dengan tim untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara saling percaya, mendukung dan membantu dengan rekan kerja melalui tugas-tugas yang saling melengkapi.

d. Sikap positif

   Sikap positif mengacu pada cara pandang karyawan yang menunjukkan antusiasme dan optimis dalam menjalani pekerjaan dan interaksi di tempat kerja. Karyawan yang memiliki sikap positif akan menunjukkan semangat tinggi saat menjalankan tugas, membangun hubungan baik dengan rekan

kerja dan atasan untuk mencapai tujuan bersama. Karyawan juga mampu mengelola stres sehingga tetap tenang dan fokus meskipun dihadapkan pada tekanan atau konflik serta merasa puas dengan peran, tanggung jawab dan lingkungan kerja yang dimiliki.

Menurut Gallup *Engagement Hierarchy* (Arianti et al., 2020; Oktanofa et al., 2020), indikator keterlibatan karyawan terdiri dari empat tingkatan, antara lain :

a. Tingkatan pertama: *What do I get*? – Mengacu pada apa yang didapatkan individu sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan.
b. Tingkatan kedua: *What do I give*? – Memahami apa yang diharapkan dari karyawan untuk organisasi.
c. Tingkatan ketiga: *How do I belong*? – Karyawan ingin bertahan lebih lama di organisasi yang diperlakukan dengan baik sebagai bagian dari tim internal.
d. Tingkatan keempat: *How can we grow*? – Karyawan menginginkan pertumbuhan berkelanjutan, seperti promosi, kenaikan gaji, dan penghargaan atas kontribusi karyawan bagi organisasi.

Pada penelitian (Oktanofa et al., 2020), Aon-Hewitt mengidentifikasi tiga ciri karyawan dengan hasil keterlibatan (*outcomes engagement*) yang tinggi dalam perusahaan akan berperilaku seperti berikut :

a. *Say* : Karyawan secara konsisten berbicara positif tentang organisasi kepada rekan kerja, calon karyawan potensial, dan pelanggan.
b. *Stay* : Karyawan memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dibandingkan pindah ke organisasi lain.
c. *Strive* : Karyawan memberikan waktu, tenaga, dan inisiatif lebih untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi

Menurut (Jayusman, 2024), keterlibatan karyawan dibagi menjadi 4 (empat) indikator perilaku, antara lain :

a. Memiliki antusias, komitmen dan memberikan usaha yang lebih dalam melakukan pekerjaan
b. Berpartisipasi dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan

c. Karyawan lebih mementingkan perusahaan dibandingkan kepentingan pribadi karena memiliki rasa peduli yang tinggi terhadap perusahaan
d. Karyawan berusaha keras dalam mencapai tujuan dan keberhasilan perusahaan

Merujuk pada pandangan beberapa pakar, dapat disimpulkan bahwa indikator perilaku karyawan yang terlibat secara optimal tercermin dalam kontribusi aktif dalam pekerjaan, seperti memiliki komitmen tinggi, inisiatif proaktif, kerja sama tim dan sikap positif. Karyawan yang memiliki rasa memiliki terhadap pekerjaan organisasi cenderung menunjukkan dedikasi, antusiasme serta berupaya untuk mencapai tujuan perusahaan. Semakin besar upaya yang karyawan lakukan di tempat kerja, semakin tinggi juga keterlibatan karyawan yang berdampak pada peningkatan produktivitas, profitabilitas, layanan pelanggan dan organisasi secara keseluruhan mencapai keberhasilan.

4. Aspek Keterlibatan Karyawan

Penelitian-penelitian terdahulu telah menemukan aspek-aspek keterlibatan karyawan pada perusahaan. Pada penelitian (Mulang, 2022), keterlibatan karyawan adalah konsep multidimensi yang mencakup aspek emosional, kognitif, dan fisik karyawan, yang semuanya saling berhubungan dengan peran individu dalam pekerjaannya. Menurut (Kahn, 1990), terdapat tiga aspek untuk memahami keterlibatan karyawan, yaitu :

a. Aspek Kognitif

Aspek kognitif menggambarkan aspek mental yang pada dasarnya merupakan pertimbangan rasional terhadap tujuan dan prinsip organisasi yang mencakup proses kognitif karyawan, seperti kepercayaan karyawan pada organisasi dan pemahaman karyawan terhadap tanggung jawab pekerjaan dan tujuan organisasi dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan (Saks, 2006). Dalam bekerja, karyawan akan berkonsentrasi pada tugas dan mengaplikasikan seluruh pemikiran, kreativitas dan nilai-nilai karyawan dalam pekerjaan. Konsep kognitif ini mirip dengan konsep *absorption,* yang ditandai oleh konsentrasi dan minat yang mendalam terhadap pekerjaan

sehingga karyawan merasa waktu berlalu dengan cepat dan individu sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan. Hal tersebut disebabkan karyawan sudah puas terhadap pekerjaan (Khanna, 2020).

b. Aspek Emosional

Aspek emosional mencakup perasaan positif karyawan terhadap organisasi yang ditunjukkan dalam bekerja, seperti rasa empati terhadap orang lain, kepuasan dan keyakinan terhadap pekerjaan yang dilakukan, serta kebanggaan atas apa yang dikerjakan. Aspek ini mirip dengan konsep *dedication*, yang ditandai oleh perasaan bermakna, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan dalam bekerja. Aspek ini meliputi hubungan emosional dengan pekerjaan, tim dan organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai, karyawan akan menunjukkan komitmen lebih tinggi (Bakker & Demerouti, 2008)

c. Aspek Fisik

Aspek fisik mencakup upaya dan energi yang dikeluarkan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas karyawan. Karyawan yang *engaged* akan berusaha lebih keras agar perilaku karyawan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi, memiliki komitmen terhadap aspek kebijaksanaan pekerjaan serta bersedia untuk kerja lembur. Aspek fisik merupakan pernyataan niat (*intention*) yaitu menggambarkan sejauh mana keinginan seseorang untuk berkontribusi bagi organisasi. Dari sisi perilaku, hal ini merujuk pada tindakan konkret yang menunjukkan dukungan terhadap organisasi dikarenakan tingkat kepemimpinan atau manajemen puncak mendukung karyawan. Aspek ini sejalan dengan konsep *vigor*, yang ditandai dengan tingkat kekuatan dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kesediaan untuk berusaha keras, serta ketekunan dalam menghadapi tantangan (Schaufeli, Salanova, Roma & Bakker, 2002). Aspek fisik mencakup partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, kontribusi terhadap pencapaian tujuan dan inisiatif dalam pekerjaan (Schaufeli et al., 2006).

Pada penelitian (Hanim, Yuniati, & Arijanto, 2014), *Development Dimensions International* (DDI) menyatakan bahwa terdapat 3 (tiga) kata kunci yang menjadi aspek keterlibatan, yaitu :

a. *Enjoy*

Individu merasa senang dan puas terhadap pekerjaan yang dilakukan apabila sesuai minat dan kemampuan sehingga karyawan akan terlibat dan selalu memiliki keinginan untuk selalu bekerja dengan baik.

b. *Believe*

Individu yang mampu berkontribusi terhadap pekerjaan, organisasi dan lingkungan kerja dapat terikat dengan organisasi

c. *Value*

Individu dikenal dan diberi penghargaan atas kontribusi akan menjadi suatu hal yang krusial karena mendapat perhatian dari atasan atas kinerja. Karyawan yang merasa dihargai dan dianggap oleh perusahaan akan meningkatkan keterlibatan pada perusahaan

Berdasarkan penelitian menurut beberapa pakar di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan perlu mengelola berbagai aspek untuk memastikan karyawan tetap terlibat dan produktif. Aspek-aspek di atas menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor organisasi (ekstrinsik), tetapi juga dipengaruhi oleh faktor individu (intrinsik).

5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Karyawan

Faktor-faktor yang berkontribusi terhadap tingkat keterlibatan karyawan bersifat spesifik atau bervariasi untuk setiap individu. Berdasarkan sifat kontribusi dari konsep keterlibatan karyawan tersebut maka menjadi penting bagi para pemimpin untuk menentukan faktor-faktor organisasi yang berkontribusi terhadap keterlibatan karyawan serta untuk memperkuat faktor-faktor, baik di tingkat individu maupun kelompok (Permana et al., 2021). Faktor kepemimpinan ini juga didukung oleh penelitian Aon Hewitt (2020) yang menyatakan bahwa pemimpin yang terlibat, komunikatif dan memberikan penghargaan cenderung meningkatkan keterlibatan karyawan. Adanya pelatihan

dan pengembangan yang relevan dan berkualitas juga dapat mendorong keterlibatan dengan meningkatkan keahlian dan kepercayaan diri pada karyawan (Noe, 2014). Motivasi intrinsik, seperti rasa puas dalam bekerja, serta motivasi ekstrinsik, seperti intensif, secara langsung dapat mempengaruhi keterlibatan (Michael Bradley Shuck et al., 2010).

Menurut penelitian Albrecht, Breidahl dan Marty (2018) bahwa budaya kerja yang inklusif, memberi penghargaan kepada karyawan atas kinerja yang baik dan dukungan kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan. Studi ini juga menyoroti pentingnya desain pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk berkembang dan mencapai keberhasilan. Faktor-faktor ini mencerminkan kebutuhan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi keterlibatan (S. Albrecht, Breidahl, & Marty, 2018).

Menurut (Chitanda, 2023; Murthy, 2021), faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan dalam organisasi :

a. Lingkungan kerja

   Sifat lingkungan dan kondisi kerja secara fisik dan psikologis yang positif dapat meningkatkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa tidak aman atau tidak nyaman akan menimbulkan rasa menyukai atau tidak menyukai lingkungan kerja sehingga akan mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan. Lingkungan kerja yang positif ditandai dengan pemimpin yang hebat, manajemen yang mendukung, rekan kerja yang kooperatif serta budaya organisasi yang mengutamakan kesehatan dan kesejahteraan karyawan.

b. Gaya kepemimpinan

   Hubungan sosial antara pimpinan dan bawahan di tempat kerja itu penting. Pemimpin perlu memperhatikan gaya kepemimpinan agar dapat memberikan kontribusi positif dan konstruktif dengan mendukung, memberi inspirasi dan memberi contoh dalam pekerjaan. Pemimpin juga dapat memberi kepercayaan pada karyawan untuk menyelesaikan tantangan atau tugas yang berbeda serta memberi umpan balik (*feedback*) secara terbuka dan jujur.

c. Peluang pengembangan karir

Karyawan mendapat peluang pengembanga karir melalui akses yang diberikan organisasi untuk mengikuti pelatihan. Pelatihan merupakan strategi untuk melibatkan karyawan dan membuat organisasi lebih kompetitif. Pelatihan dapat meningkatkan kepercayaan diri dari keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki serta perasaan senang dihargai oleh organisasi. Pelatihan juga menjadi bekal pada karyawan dengan keterampilan dan informasi untuk melakukan tugas pekerjaan secara efektif serta meningkatkan pelaksanaan kerja. Hal ini mendorong organisasi untuk berinvestasi lebih banyak dalam pengembangan karyawan agar mampu memberikan kontribusi terhadap produktivitas organisasi.

d. Sistem pengakuan dan penghargaan

Pengakuan rutin atas usaha karyawan dapat meningkatkan moral dan motivasi secara signifikan. Skema penghargaan (*reward*) dalam bentuk gaji, tunjangan, insentif, promosi dan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi menjadi salah satu kebijakan yang menunjukkan keseriusan manajemen dalam memastikan peningkatan keterlibatan karyawan. Penghargaan, pengakuan dan pemberdayaan dapat berupa hadiah, ucapan terima kasih, kehadiran di konferensi, mewakili perusahaan di luar atau pengakuan tertulis seperti sertifikat juga akan memberikan kontribusi positif dan tidak melepaskan diri dari pekerjaan apabila dianggap cukup adil di mata karyawan. Keadilan dalam penghargaan dan pengakuan meningkatkan fungsi psikologis sehingga membuat karyawan melihat diri sendiri dan merasa pekerjaan yang dilakukan bermakna, bernilai dan berharga dalam organisasi.

e. Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam organisasi harus bersifat dua arah sehingga membutuhkan komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan menumbuhkan rasa memiliki dan nilai positif bagi karyawan. Manajer memiliki tanggung jawab untuk mengomunikasikan dengan jelas kepada bawahan terkait harapan dan standar manajer untuk memastikan bahwa karyawan menyadari strategi, budaya, nilai, sistem, visi, misi dan tujuan

organisasi. Ketika komunikasi buruk, bawahan tidak tahu persis terkait apa dan bagaimana pekerjaan yang karyawan lakukan karena tidak sesuai standar yang diminta.

Pada penelitian (Handoyo & Setiawan, 2017), faktor-faktor keterlibatan karyawan antara lain:

a. Lingkungan kerja yang mendukung sehingga karyawan bekerja dengan lebih fokus dan dapat meningkatkan kinerja karyawan
b. Pemimpin mampu berkomunikasi dengan fleksibel, memberi inspirasi dan mampu memotivasi karyawan
c. Adanya hubungan yang baik antar tim atau rekan kerja dengan saling memberi dukungan dan motivasi
d. Perusahaan yang mementingkan jenjang karir pada karyawan dengan memberi pelatihan dan pengembangan sehingga karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan kemampuan
e. Kompensasi berupa keuangan dan non-keuangan seperti gaji, pengakuan dan penghargaan dari perusahaan
f. Kebijakan organisasi yang fleksibel serta membebaskan karyawan dalam berekspresi
g. Kesejahteraan kerja para karyawan yang diutamakan oleh perusahaan sehingga karyawan nyaman dalam bekerja dan memiliki pengalaman lebih

Faktor yang mempengaruhi keterlibatan pada karyawan sehingga bertahan dan totalitas pada perusahaan menurut (Hanim et al., 2014) adalah :

a. Karyawan yang diberikan pekerjaan menarik dan terdapat tantangan untuk menyelesaikan pekerjaan
b. Perusahaan yang memberi kesempatan berkembang dan bertemu dengan rekan kerja baru sehingga menjadi pertumbuhan karir pada individu
c. Mendapatkan kompensasi yang adil dari pekerjaan yang diselesaikan
d. Adanya manajemen yang suportif
e. Adanya pengakuan dan penghargaan
f. Usia

g. Jenis kelamin
h. Lama karyawan bekerja di perusahaan
i. Pendidikan

Kesimpulan terkait faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor organisasi, individu dan lingkungan organisasi yang akan berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berfokus pada faktor-faktor diatas akan lebih berhasil dalam mempertahankan dan mampu meningkatkan keterlibatan karyawan.

6. Dampak Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja individu dan organisasi serta diakui sebagai faktor penting untuk mempengaruhi kinerja karyawan meliputi peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, menumbuhkan kreativitas di tempat kerja dan kontribusi keseluruhan terhadap keberhasilan organisasi. Karyawan yang terlibat mengalami hal positif di lingkungan tempat kerja dan karyawan merasa termotivasi untuk memenuhi tanggung jawab dalam pekerjaan (Panigrahi, 2024).

Berikut merupakan dampak-dampak keterlibatan karyawan menurut (Panigrahi, 2024) :

a. Peningkatan produktivitas : karyawan lebih fokus pada tugas dan pekerjaan yang mengarah pada peningkatan produktivitas.
b. Tingkat pergantian karyawan lebih rendah : keterlibatan yang lebih tinggi berhubungan dengan berkurangnya pergantian staf, sehingga dapat menghemat biaya perekrutan organisasi.
c. Kepuasan pelanggan yang meningkat : karyawan yang terlibat cenderung memberikan pelayanan yang baik dan dapat memberi dampak positif pada pengalaman pelanggan
d. Peningkatan inovasi : karyawan lebih memberikan ide-ide kreatif dan mendorong inovasi dalam organisasi.

B. Program Pelatihan

1. Definisi Pelatihan

Pelatihan (*training*) adalah serangkaian program yang dirancang suatu organisasi sebagai fasilitas yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Pelatihan sebagai proses terencana untuk mengubah sikap, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif (Laing, 2021). Pelatihan membantu perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dengan memberikan karyawan berupa keterampilan dasar, keterampilan tingkat lanjut (seperti cara

menggunakan teknologi), pemahaman tentang pelanggan dan inovasi yang dapat memotivasi individu (Noe, 2014). Sebagian besar perusahaan, kegiatan pelatihan diberikan oleh pelatih, manajer, konsultan internal dan pakar karyawan. Namun, pelatihan juga dapat dilakukan secara *outsourcing* (kegiatan pelatihan yang diberikan di luar perusahaan) mencakup konsultan profesional, organisasi pemerintah, lembaga teknik dan kejuruan. Pelatihan dapat diberikan melalui beberapa modalitas, seperti *workshop,* seminar, dan kursus *online* (Arulsamy, Singh, Kumar, Panchal, & Bajaj, 2023).

Pelatihan tidak hanya memberikan manfaat langsung pada kinerja individu tetapi juga berkontribusi pada keterlibatan dan kepuasan kerja sehingga pelatihan dipandang sebagai salah satu solusi untuk meningkatkan kinerja karyawan yang mengarah pada peningkatan hasil bisnis. Menurut (Noe, 2014), organisasi perlu memahami aspek- aspek berikut ini :

a. Memberikan kesempatan pendidikan bagi seluruh karyawan mencakup program pelatihan dan memberi dukungan untuk mengikuti kursus yang ditawarkan di luar perusahaan, belajar mandiri dan belajar melalui rotasi pekerjaan.
b. Peningkatan kinerja sebagai proses berkelanjutan yang dapat diukur secara langsung dan bukan sekedar pelatihan yang dilakukan satu kali saja.
c. Pentingnya pelatihan bagi perusahaan sehingga perlunya mendemonstrasikan kepada para eksekutif, manajer dan peserta pelatihan terkait manfaat pelatihan.
d. Pelatihan digunakan untuk membantu mencapai tujuan bisnis yang membantu perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif.

Berdasarkan uraian yang dijelaskan dalam beberapa penelitian dapat disimpulkan bahwa pelatihan (*training*) merupakan proses terencana yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi karyawan sehingga mendukung kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Pelatihan memiliki peran dalam memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Pelatihan juga dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja serta berkontribusi pada pencapaian tujuan bisnis.

2. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Menurut (Bhakuni & Saxena, 2023), pelatihan diberikan karyawan untuk membantu meningkatkan kinerja karyawan untuk menanamkan keterampilan yang dibutuhkan yang kurang pada karyawan. Pelatihan juga membantu memperluas konsep gagasan dasar terkait organisasi dan membantu manajer organisasi untuk mengisi kesenjangan atau titik lemah dalam organisasi dan diantara karyawan sehingga mengurangi faktor risiko dan meningkatkan efisiensi. Tujuan pelatihan meliputi :

a. Peningkatan keterampilan : membekali karyawan dengan keterampilan baru atau meningkatkan keterampilan yang sudah ada sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan lebih profesional.
b. Pengembangan kompetensi : meningkatkan kompetensi karyawan agar mampu beradaptasi dengan perubahan dan tuntutan pekerjaan.
c. Peningkatan produktivitas : mendorong efisiensi dan efektivitas kerja yang berdampak pada peningkatan produktivitas organisasi.

Menurut (Sibarani, Sadalia, & Nazaruddin, 2023), manfaat pelatihan bagi organisasi dan karyawan antara lain :

a. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja : pelatihan membantu peningkatan penguasaan keterampilan spesifik yang diperlukan dalam pekerjaan sehingga karyawan bekerja lebih efisien dan efektif.
b. Mendukung komitmen organisasi : pelatihan yang transparan dan sesuai kebutuhan dapat meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi sehingga dapat memperkuat komitmen afektif yang berpengaruh positif pada kinerja
c. Meningkatkan kinerja karyawan : pelatihan memberikan dampak signifikan melalui peningkatan pemahaman dan penguasaan teknik kerja yang berdampak pada hasil kerja yang lebih baik.
d. Menyesuaikan dengan perubahan organisasi dan teknologi : pelatihan dapat membuat karyawan mampu beradaptasi dengan perubahan operasional dan

teknologi serta lebih siap untuk menghadapi tantangan masa depan dan persaingan dengan organisasi lain

e. Meningkatkan loyalitas dan keterlibatan : organisasi yang menyediakan pelatihan cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi. Hal ini menjadi upaya perusahaan dalam mempertahankan loyalitas karyawan dan pelanggan dalam jangka panjang serta membantu meningkatkan keterlibatan dan semangat kerja.

3. Peran Pelatihan terhadap Keterlibatan Karyawan

Pelatihan berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, baik secara langsung dengan meningkatkan keterampilan dan rasa percaya diri, maupun secara tidak langsung dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Organisasi yang menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk pelatihan akan membentuk karyawan yang terlibat, produktif dan loyal. Pelatihan bukan hanya metode untuk meningkatkan keterampilan, tetapi juga strategi untuk menghasilkan karyawan yang termotivasi dan berkomitmen. Karyawan yang mendapatkan pelatihan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi sehingga akan meningkatkan keterlibatan dan komitmen dalam bekerja.

Menurut penelitian (Renhoran, Roswah, Sundari, & Pakpahan, 2024), strategi pengelolaan kinerja secara optimal termasuk pelatihan berkelanjutan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan produktivitas sehingga menghasilkan efektivitas organisasi. Sebuah organisasi perlu mempertimbangkan bahwa investasi berupa program pelatihan dan pengembangan dengan tujuan peningkatan kinerja karyawan lebih penting daripada biaya dan waktu yang digunakan ketika program dapat memenuhi tujuan organisasi. Pelatihan dan pengembangan harus terus diperhatikan oleh organisasi karena faktor sumber daya manusia tidak dapat digantikan oleh apapun.

Program pelatihan akan menjadi optimal dan efektif ketika dirancang sesuai kebutuhan dengan mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan pelatihan (*training need assessment*/TNA). Kesenjangan kinerja akan teridentifikasi

ketika kebutuhan pelatihan sudah diketahui dan ditangani dengan membuat strategi program, metode instruksi dan merancang program sesuai dengan tren masa kini. Ketika pelatihan dilakukan dengan metode yang sesuai, program pelatihan akan efektif untuk peningkatan kinerja karyawan serta akan mencapai tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi dengan terus memperbarui pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan (Rosmayati, Kuswarno, Mudrikah, & Iriantara, 2021).

C. Konteks di Gama *English Course* (GEC)

1. Profil GEC

Gama *English Course* (GEC) adalah lembaga pendidikan yang berfokus pada pengajaran bahasa Inggris dengan pendekatan yang inovatif dan aplikatif. Kantor pusat Gama *English Course* (GEC) berlokasi di Jl. Wimboharsono, RT.01, Kartasura, Jawa Tengah. Lembaga ini berdiri sejak tahun 1993 dan telah berkembang hingga memiliki 15 cabang yang tersebar di berbagai wilayah, yaitu Kartasura, Cawas, Pedan, Semin, Tulungagung 1, Tulungagung 2, Bekonang, Klaten, Boyolali, Sragen, Simo, Wonogiri, Sukoharjo, Gemolong dan Karanganyar. Saat ini, GEC memiliki sekitar 60 hingga 70 orang karyawan yang tersebar di kantor pusat dan seluruh kantor cabang.

Menariknya, tidak semua staf pengajar di GEC memiliki latar belakang pendidikan bahasa Inggris secara formal bahkan sebagian di antaranya tidak memiliki kemampuan bahasa Inggris yang kuat pada awalnya. Melalui program pelatihan internal yang dirancang secara intensif dan berkesinambungan, para staf tersebut mampu menguasai metode pengajaran dan keterampilan berbahasa yang dibutuhkan untuk menjadi pengajar yang efektif. Hal ini menunjukkan bahwa GEC menaruh perhatian besar pada pengembangan kompetensi karyawan, terlepas dari latar belakang awal karyawan.

GEC memiliki visi untuk menjadi lembaga yang mampu meningkatkan kualitas diri para peserta didik dan menjadikan Bahasa Inggris sebagai bahasa kedua setelah bahasa Indonesia. Misi GEC mencakup komitmen untuk mempermudah proses belajar Bahasa Inggris, meningkatkan kualitas pribadi dan

profesional melalui penguasaan bahasa, serta membangun budaya komunikasi berbahasa Inggris dalam kehidupan sehari-hari. Dalam rangka mewujudkan visi dan misi tersebut, GEC menyelenggarakan berbagai program pembelajaran yang dirancang sesuai kebutuhan siswa dan terus mengembangkan kualitas pengajaran melalui pelatihan karyawan sebagai strategi utama untuk menjamin mutu layanan pendidikan.

2. Peran Pelatihan di GEC

Di Gama *English Course*, program pelatihan bagi karyawan memainkan peran penting dalam meningkatkan kompetensi pengajar dan staf administrasi serta menjadi kunci untuk memastikan kualitas layanan yang diberikan. Program pelatihan dilakukan untuk memastikan bahwa pengajar memiliki keterampilan terbaru dalam metode pengajaran serta pemahaman mendalam tentang kurikulum yang diterapkan. Pelatihan juga dilakukan untuk peningkatan kompetensi teknologi dan penguatan *soft skills* seperti kepemimpinan dan komunikasi. Program ini dirancang untuk mendukung karyawan dalam memberikan pengalaman belajar terbaik bagi siswa dan menumbuhkan profesional karyawan. Pelatihan di GEC juga difokuskan pada pengembangan budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif. Salah satu bentuk pelatihan tersebut adalah *Collaborative Teaching*, yakni program pelatihan yang mendorong karyawan untuk saling berbagi pengalaman, strategi mengajar, dan pengetahuan praktis di antara sesama pengajar. Melalui sesi *Collaborative Teaching*, karyawan dapat membangun hubungan kerja yang lebih solid, meningkatkan rasa saling percaya, dan memperkuat rasa kebersamaan. Hal ini secara tidak langsung berdampak pada peningkatan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama.

D. Karakteristik Lokasi

Lokasi Gama *English Course* (GEC) memiliki karakteristik yang strategis dan mendukung pelaksanaan program pelatihan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Dengan kantor pusat yang berlokasi di Kartasura dan cabang-cabang

yang tersebar di daerah-daerah semi-perkotaan hingga pedesaan di Jawa Tengah dan sekitarnya, GEC secara unik mampu menjangkau komunitas yang lebih luas dan beragam. Karakteristik ini menjadikan GEC berbeda dari lembaga kursus lain yang cenderung terpusat di kota-kota besar.

Keunikan lokasi ini berdampak pada fleksibilitas pendekatan pengajaran dan pelatihan yang dilakukan. Setiap cabang beroperasi dalam lingkungan sosial yang berbeda, sehingga GEC menerapkan sistem pelatihan terpusat, tetapi kontekstual sehingga disesuaikan dengan karakter lokal tanpa mengurangi standar profesional yang ditetapkan pusat. Pelatihan seperti *Collaborative Teaching* seringkali dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi riil masing-masing wilayah, menjadikan pelatihan lebih relevan dan aplikatif.

Selain itu, budaya kerja yang ditumbuhkan di setiap cabang mengedepankan nilai kekeluargaan dan kolaborasi yang didukung oleh suasana lingkungan kerja yang relatif tenang dan minim tekanan eksternal khas kota besar. Hal ini menciptakan ruang yang kondusif bagi para karyawan untuk saling berinteraksi, mendukung satu sama lain, dan terlibat secara emosional serta profesional dalam tugas karyawan.

E. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian yang diajukan adalah “Bagaimana peran program pelatihan dalam menstimulasi peningkatan keterlibatan karyawan di GEC?”.

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian studi kasus. Studi kasus merupakan metode penelitian yang berfungsi untuk mengungkap secara mendalam berbagai permasalahan atau fenomena tertentu dan memahami secara menyeluruh suatu masalah spesifik dengan mengeksplorasi secara mendalam. Studi kasus diartikan sebagai proses eksplorasi atau pemahaman terhadap suatu kasus sekaligus upaya untuk menemukan hasil atau kesimpulan dari proses tersebut. Metode ini memiliki karakteristik khusus pada rumusan pertanyaan penelitian yang biasanya diawali dengan kata "bagaimana" (*how*) atau "mengapa" (*why*). Pertanyaan-pertanyaan tersebut berfokus pada kejadian tertentu yang sedang diteliti serta mencari hubungan dan keterkaitan di dalamnya. Sebagai bagian dari penelitian kualitatif, studi kasus berlandaskan pada pemahaman terhadap situasi, perilaku, dan pengalaman manusia berdasarkan opini serta persepsi yang diperoleh langsung dari subjek penelitian (Ilhami, Vera Nurfajriani, Mahendra, Sirodj, & Afgani, 2024; Nur'aini, 2020).

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah *Single-Case Design* yang hanya mengambil perspektif dari manajemen organisasi di Gama *English Course*. Meskipun penelitian ini berfokus pada perspektif manajemen, data dikumpulkan dari berbagai tingkatan dalam struktur manajemen, yaitu direktur utama, koordinator pelatihan dan manajer sumber daya manusia. Hal ini bertujuan untuk menggali peran program pelatihan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan secara komprehensif dari setiap lapisan pengelolaan. Pendekatan ini juga didukung oleh Stake (1995), yang menyatakan bahwa dalam *Instrumental Case Study*, fokus penelitian dapat diarahkan pada satu perspektif jika aspek tersebut dianggap paling relevan dalam menjawab pertanyaan penelitian. Dalam konteks ini, perspektif manajemen menjadi fokus utama karena pengambilan keputusan terkait program pelatihan sepenuhnya berada di bawah kendali manajerial (Yazan, 2015).

Adapun alasan karyawan tidak dilibatkan secara langsung sebagai partisipan dalam studi ini adalah karena penelitian bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana manajemen merancang dan memaknai program pelatihan sebagai strategi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Perspektif manajemen dipandang lebih tepat untuk memahami proses pengambilan keputusan, arah kebijakan, serta efektivitas program pelatihan yang telah diterapkan. Dengan demikian, studi ini difokuskan pada aktor-aktor strategis yang memiliki peran langsung dalam perencanaan dan pengelolaan pelatihan, bukan pada penerima program. Alasan karyawan tidak dilibatkan secara langsung sebagai partisipan dalam studi ini juga dilandasi oleh *gap* penelitian sebelumnya. Mayoritas studi yang mengkaji keterlibatan karyawan dan program pelatihan cenderung menggunakan pendekatan dari sisi karyawan sebagai subjek utama. Hal ini menyebabkan kurangnya pemahaman mengenai bagaimana pihak manajemen merancang dan menilai efektivitas program pelatihan sebagai strategi untuk meningkatkan keterlibatan. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan mengambil perspektif manajerial secara khusus, menjadikannya sebagai pembeda yang signifikan dibandingkan studi-studi terdahulu. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baru dalam kajian program pelatihan dan keterlibatan karyawan dari sudut pandang pengelola organisasi.

Studi kasus dalam penelitian ini dilakukan dalam konteks lingkungan alami atau *natural setting,* artinya peneliti berinteraksi langsung dengan responden dalam setting kerja di Gama *English Course* tanpa rekayasa ilmiah. Hal ini sejalan dengan pandangan Sugiyono (2013) yang menyatakan bahwa penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena sosial secara utuh, bermakna dan kompleks (Sugiyono, 2013). Ada beberapa teknik menganalisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif, seperti *content analysis, discourse analysis* dan *thematic analysis*. Penelitian ini bertujuan untuk menggali secara mendalam peran program pelatihan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan di Gama *English Course* (GEC). Hal ini memungkinkan peneliti untuk memahami makna pengalaman subjek melalui pendekatan kualitatif dengan analisis tematik. Braun dan Clarke (2022) menjelaskan bahwa analisis tematik menjadi metode analisis data yang memiliki

aksesibilitas dan fleksibilitas tinggi sesuai kebutuhan studi. Pendekatan analisis tematik dalam penelitian ini dilakukan secara induktif. Artinya, penelitian ini diproses dengan menganalisa data kualitatif melalui pengamatan langsung terhadap data tanpa menggunakan kerangka teori atau asumsi sebelumnya. Dalam pendekatan ini, peneliti berupaya untuk memahami pola dan tema yang muncul langsung dari data, bukan berdasarkan kerangka konseptual atau hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya. Analisis induktif digunakan untuk mengeksplorasi fenomena baru atau memahami data secara mendalam tanpa prasangka teoritis (Virginia Braun & Clarke, 2022).

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus untuk mengeksplorasi peran program pelatihan dalam menstimulasi peningkatan keterlibatan karyawan di Gama *English Course* (GEC).

C. Operasionalisasi

Penelitian ini mengoperasionalkan peran program pelatihan dan keterlibatan karyawan pada perusahaan Gama *English Course* (GEC). Program pelatihan dioperasionalkan melalui aspek jenis pelatihan yang diberikan, frekuensi pelatihan yang dilaksanakan dan materi pelatihan yang disampaikan kepada karyawan. Keterlibatan karyawan dipahami melalui indikator motivasi, produktivitas dan loyalitas serta kategori karyawan yang terlibat dalam pekerjaan sehingga mencerminkan tingkat partisipasi aktif dan memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan. Sementara peran manajemen dioperasionalkan melalui strategi-strategi yang digunakan dalam merancang, mengimplementasikan dan mengevaluasi program pelatihan untuk memastikan efektivitas dan dampaknya terhadap keterlibatan karyawan.

D. Subjek Penelitian

Subjek penelitian pada penelitian ini adalah direktur utama, manajer sumber daya manusia serta koordinator pelatihan di Gama *English Course* (GEC) yang

berperan aktif dalam pengelolaan program pelatihan yang bersedia diwawancarai secara mendalam.

E. Metode Pengambilan Data

Metode pengumpulan data yang diterapkan pada penelitian ini dengan penggunaan wawancara semi terstruktur dan termasuk dalam kategori wawancara mendalam (*in-depth interview*) untuk memahami pengalaman dan persepsi subjektif setiap responden secara langsung melalui interaksi tatap muka. Wawancara semi terstruktur ini bertujuan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dan subjek dimintai pendapat dan ide. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh responden

F. Kriteria Keabsahan Data

Penelitian kualitatif memiliki pendekatan yang berbeda dalam mengukur keabsahan data jika dibandingkan dengan penelitian kuantitatif yang menggunakan analisis statistik. Pada penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan eksploratif yang bertujuan untuk memahami fenomena yang masih baru, belum banyak diteliti, atau memiliki batasan yang belum jelas. Penelitian ini berfokus pada penggalian makna secara mendalam terhadap pengalaman, proses, dan alasan di balik tindakan atau keyakinan partisipan. Menurut Sugiyono (2013), penelitian kualitatif cenderung menggunakan pertanyaan penelitian berbentuk "bagaimana" dan "mengapa" yang memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena secara lebih detail dan kontekstual sehingga peneliti dapat menemukan pemahaman yang lebih kaya mengenai situasi yang diteliti sehingga mampu mengungkap makna secara utuh dan relevan terhadap konteks sosial yang ada. Dalam proses pengumpulan data, penelitian eksploratif memanfaatkan beragam metode, seperti wawancara mendalam, observasi, *focus group discussion* (FGD) atau studi literatur. Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara induktif, yaitu menyusun pola dari data spesifik menuju kesimpulan yang lebih umum. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari data secara alami,

sehingga menghasilkan pemahaman yang autentik dan menggambarkan realitas sebenarnya di lapangan. Teknik pemeriksaan keabsahan data digunakan untuk menetapkan standar keandalan (*reliability*) dan validitas (*validity*) data sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Mekarisce, 2020; Sugiyono, 2013). Teknik pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini adalah

1. Uji Kredibilitas

   Uji kredibilitas mengevaluasi apakah yang ditulis peneliti dalam laporan penelitian sesuai dengan apa yang terjadi di lapangan. Uji kredibilitas terdiri dari beberapa bentuk yaitu :

   a. Perpanjangan pengamatan

      Dalam proses penelitian kualitatif, peneliti membutuhkan kedekatan dengan subjek penelitian sehingga mendapatkan kualitas data yang maksimal. Berkolaborasi secara aktif dengan subjek penelitian dalam bentuk *rapport* membuat peneliti tidak merasa asing dan dapat mempengaruhi kebenaran hasil data. Perpanjangan pengamatan memiliki peran penting dalam memastikan bahwa data yang didapatkan sesuai dengan kondisi di lapangan dengan memperpanjang waktu wawancara yang akan memperkaya pemahaman konteks dan mengurangi bias.

   b. Triangulasi

      Dalam penelitian kualitatif, triangulasi adalah teknik yang harus dilakukan untuk memperkuat keabsahan hasil data. Teknik ini melibatkan pengecekan atau *cross-reference* dari berbagai sumber dan waktu.

      1) Triangulasi sumber dilakukan dengan memeriksa konsistensi data yang diperoleh dari berbagai narasumber yang terlibat dalam struktur organisasi yang relevan dengan subjek utama penelitian. Bentuk triangulasi yang dimaksud dalam penelitian ini berupa wawancara dengan beberapa pihak manajemen, yaitu manajer, koordinator pelatihan dan direktur utama.
      2) Triangulasi waktu yaitu melakukan pengecekan data kembali dalam waktu yang berbeda untuk melihat konsistensi informasi. Dalam penelitian ini, jika penelitian awal melakukan wawancara di kantor pusat saat jam

istirahat kerja, maka wawancara selanjutnya dilakukan di kantor cabang sebelum manajer mengajar.

c. Pengecekan anggota

Proses pengecekan anggota, atau dikenal sebagai *member-check*, dilakukan oleh peneliti untuk memastikan bahwa data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan subjek penelitian dan sumber data terkait. Jika data tersebut sesuai dengan tujuan sumber data, maka data tersebut bersifat valid karena telah menggambarkan penjelasan dari sumber data penelitian.

2. Uji Transferabilitas

Dalam penelitian kualitatif, uji transferabilitas diterapkan dengan mendeskripsikan konteks penelitian secara mendetail, sehingga pembaca dapat memahami kondisi di lapangan dan melihat relevansi hasil penelitian ini dalam situasi yang berbeda atau lembaga serupa. Uji transferabilitas pada penelitian ini bisa dilihat dari bagaimana konsep keterlibatan karyawan yang diteliti di GEC bisa diadaptasi oleh lembaga pendidikan lainnya atau perusahaan sejenis.

3. Uji Dependabilitas

Prinsip dasar dari uji dependabilitas adalah memastikan bahwa proses penelitian dapat diulangi dan menghasilkan temuan yang konsisten jika dilakukan dalam konteks atau situasi yang serupa. Penelitian dianggap memenuhi kriteria dependabilitas apabila serangkaian prosedur yang diterapkan dalam pengumpulan dan analisis data didokumentasikan secara jelas dan transparan. Salah satu cara untuk menguji dependabilitas adalah melalui proses *audit trail*, yaitu pemeriksaan menyeluruh terhadap proses penelitian oleh pihak independen yang tidak terlibat langsung dalam penelitian. Auditor independen akan memeriksa setiap langkah penelitian, mulai dari perencanaan, pengumpulan data, hingga analisis dan pelaporan, untuk memastikan bahwa penelitian dilakukan secara sistematis dan dapat direplikasi.

4. Uji Konfirmabilitas

Uji konfirmabilitas dalam penelitian kualitatif berfokus pada objektivitas hasil penelitian, yang menunjukkan bahwa temuan penelitian tidak bias dan benar-benar berasal dari data yang diperoleh, bukan interpretasi sepihak dari

peneliti. Untuk memastikan konfirmabilitas, peneliti perlu menyajikan dokumentasi lengkap mengenai proses pengumpulan dan analisis data sehingga pihak lain dapat menelusuri dan memverifikasi hasil yang diperoleh. Jika proses penelitian dan hasil yang ditampilkan sesuai dengan data asli, maka penelitian dianggap memiliki tingkat konfirmabilitas yang tinggi. Teknik yang digunakan untuk meningkatkan konfirmabilitas antara lain dengan menyimpan catatan lapangan, transkrip wawancara, dan hasil analisis data yang dapat diakses untuk keperluan pengecekan ulang oleh pihak eksternal.

Tidak semua teknik uji keabsahan data kualitatif diterapkan secara eksplisit dalam penelitian ini. Namun, penelitian ini secara nyata telah mengimplementasikan beberapa teknik utama dalam mengukur keabsahan data, yaitu uji kredibilitas, uji transferabilitas, serta sebagian unsur dependabilitas dan konfirmabilitas, meski tidak semuanya dijabarkan secara teknis. Uji dependabilitas dan konfirmabilitas dilaksanakan secara terbatas melalui dokumentasi proses penelitian dan pengecekan ulang hasil temuan dengan transkrip wawancara serta catatan lapangan untuk memastikan data yang dihasilkan dapat diandalkan.

G. Teknik Analisis Data

Data yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam dianalisis menggunakan pendekatan analisis kualitatif dengan teknik analisis tematik atau *thematic analysis*. Analisis tematik adalah sebuah metode penelitian kualitatif untuk mengidentifikasi, menganalisis dan melaporkan pola-pola atau tema-tema yang muncul dalam data penelitian. Metode ini dapat digunakan untuk memberikan gambaran menyeluruh terkait pengalaman dan persepsi subjek terkait peran program pelatihan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan di Gama *English Course* (GEC) sekaligus menganalisis data secara lebih mendalam. Menurut (V. Braun & Clarke, 2006; Virginia Braun & Clarke, 2022), prosedur analisis meliputi :

1. Pengenalan dan familiarisasi dengan data

   Peneliti membaca dan memahami data secara menyeluruh, baik melalui transkrip, audio atau video serta membuat catatan awal untuk mengidentifikasi pola atau elemen menarik yang relevan dengan pertanyaan penelitian.

2. Pengkodean data

   Data di analisis secara sistematis dengan membuat kode yang mewakili fitur relevan atau menarik dari data untuk menjawab pertanyaan. Kode dapat bersifat deskriptif (mencerminkan isi data) atau interpretatif (menggali makna tersembunyi).

3. Mencari tema

   Kode-kode yang telah dibuat dikelompokkan untuk menghasilkan tema awal. Proses ini bersifat aktif dan melibatkan identifikasi pola atau topik utama yang berhubungan dengan pertanyaan penelitian.

4. Peninjauan tema

   Tema awal ditinjau kembali dengan membandingkannya terhadap data yang dikodekan dan seluruh kumpulan data. Penyesuaian dilakukan jika tema tidak sesuai atau kurang representatif terhadap data.

5. Pendefinisian dan penamaan tema

   Setiap tema diberi definisi yang jelas dan fokus analitik yang spesifik. Nama tema dipilih untuk mencerminkan esensi tema secara singkat namun informatif.

6. Penulisan laporan

   Peneliti menyusun laporan yang menjelaskan temuan-temuan secara naratif, disertai dengan kutipan data sebagai pendukung. Laporan dirancang untuk menyampaikan cerita yang kohesif dan relevan terhadap pertanyaan penelitian.

H. Refleksi Peneliti

Penelitian ini berangkat dari pengalaman pribadi peneliti yang pernah mengikuti program belajar di Gama English Course (GEC) selama kurang lebih empat tahun. Selama masa tersebut, peneliti secara tidak langsung mengamati dinamika kerja para karyawan, termasuk semangat kerja yang fluktuatif dan kecenderungan beberapa karyawan untuk keluar masuk lembaga. Pengalaman ini menumbuhkan

rasa ingin tahu peneliti mengenai faktor-faktor yang dapat memengaruhi keterlibatan karyawan, khususnya dalam konteks lembaga kursus seperti GEC.

Meskipun memiliki kedekatan emosional sebagai alumni, peneliti berupaya menjaga sikap objektif dan netral selama proses penelitian. Setiap langkah dalam pengumpulan data dilakukan dengan kehati-hatian agar tidak dipengaruhi oleh pengalaman pribadi atau asumsi awal. Peneliti menyadari potensi bias yang mungkin timbul baik dari pengalaman sebagai alumni peserta didik maupun dari relasi yang telah terbangun sebelumnya dengan beberapa pihak di GEC. Oleh karena itu, refleksi diri secara berkala dilakukan, terutama setelah sesi wawancara dan analisis data, guna memastikan bahwa interpretasi yang dihasilkan tetap berdasarkan data empiris dan bukan persepsi subjektif.

Dalam proses ini, peneliti juga menyadari pentingnya memahami konteks organisasi secara menyeluruh agar mampu menangkap makna dari keterlibatan karyawan secara lebih mendalam. Harapannya, hasil penelitian ini tidak hanya menjawab pertanyaan ilmiah terkait peran pelatihan terhadap keterlibatan karyawan, tetapi juga memberikan kontribusi praktis yang bermanfaat bagi pengembangan SDM di GEC dan lembaga serupa lainnya.

BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Konteks Penelitian

   a. Penjelasan tentang Gama *English Course* (GEC)

      Gama *English Course* adalah lembaga pendidikan yang berfokus pada pengajaran bahasa Inggris untuk berbagai kalangan, mulai dari anak-anak hingga dewasa. GEC didirikan pada tahun 1993 dan memiliki tujuan untuk meningkatkan kemampuan berbahasa Inggris masyarakat melalui metode pengajaran yang interaktif dan menyenangkan. Gama *English Course* menawarkan berbagai program, seperti kelas *Elementary*, *Conversation*, *Power Speaking*, TOEFL, *Partner Class* dan pelatihan persiapan ujian. Dengan pengajaran yang berkualitas dan pengembangan kurikulum yang terus diperbarui, Gama *English Course* berkomitmen untuk menciptakan lingkungan belajar yang mendukung dan efektif bagi para siswa.

   b. Latar Belakang Program Pelatihan yang Diterapkan Gama *English Course*

      Dalam upaya meningkatkan kualitas pengajaran dan keterlibatan karyawan, Gama *English Course* telah menerapkan berbagai program pelatihan yang dirancang khusus untuk memenuhi kebutuhan pengembangan profesional staf. Program pelatihan diikuti oleh karyawan tetap dan karyawan *on-boarding* (*training*) yang mengikuti dua bagian utama dalam pelatihan di Gama *English Course*. Pertama, terdapat pelatihan yang ditujukan untuk staf administrasi, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan operasional lembaga. Kedua, pelatihan dalam pengajaran yang dilakukan khusus untuk para tutor, yang bertujuan untuk memperkuat keterampilan mengajar dan metodologi pengajaran yang digunakan. Selain keterampilan teknis, Gama *English Course* juga memberikan pelatihan dalam pengembangan *soft skills*, seperti komunikasi, kerja sama tim, dan kepemimpinan yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan

produktif. Meskipun terdapat sub-pelatihan lainnya yang diadakan, seperti pelatihan untuk tim desain dan tim *marketing*, pelatihan tersebut lebih bersifat personal dan dilakukan secara tatap muka. Sementara itu, pelatihan yang terprogram di Gama *English Course* secara formal hanya mencakup dua kategori, yaitu pelatihan untuk staf administrasi dan pelatihan untuk tutor atau pengajar. Program pelatihan yang terstruktur dirancang untuk memastikan bahwa setiap karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk berkontribusi secara maksimal dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Program pelatihan di Gama *English Course* terdiri dari tiga jenis, yaitu pelatihan harian, mingguan, dan tahunan, masing-masing dengan tujuan yang spesifik :

1) Pelatihan harian yang bertujuan untuk memberikan pembaruan cepat mengenai teknik pengajaran dan administrasi yang baru. Pelatihan ini juga bertujuan untuk memperkuat keterampilan dasar yang diperlukan dalam pekerjaan sehari-hari.
2) Pelatihan mingguan dengan tujuan sebagai sesi yang lebih mendalam mengenai topik tertentu, seperti metodologi pengajaran, manajemen kelas, atau pengembangan *soft skills*. Pelatihan ini bertujuan untuk menjaga kualitas keterampilan, meningkatkan keterampilan secara bertahap dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berbagi pengalaman dan praktik terbaik
3) Pelatihan tahunan yang memiliki tujuan sebagai pelatihan komprehensif yang mencakup evaluasi kinerja tahunan, perencanaan strategis, dan pengembangan profesional jangka panjang. Pelatihan ini bertujuan untuk merumuskan visi dan misi lembaga serta memastikan bahwa semua karyawan selaras dengan tujuan tersebut.

Pelatihan yang diterapkan di Gama *English Course* menggunakan berbagai metode, seperti :

1) *Workshop* dan seminar merupakan sesi interaktif yang memungkinkan peserta untuk belajar dari praktisi dan ahli di bidang masing-masing
2) Pelatihan praktis adalah kegiatan yang melibatkan simulasi dan praktik langsung, sehingga peserta dapat menerapkan keterampilan yang dipelajari dalam situasi nyata.
3) *Mentoring* dan *coaching* merupakan pendekatan personal yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan bimbingan langsung dari senior atau manajer.

Setelah program pelatihan, evaluasi dilakukan untuk mengukur efektivitas program. Umpan balik dari peserta sangat penting untuk perbaikan program di masa mendatang. Hal ini juga membantu manajemen dalam memahami dampak pelatihan terhadap kinerja dan keterlibatan karywan dalam lembaga. Meskipun program pelatihan ini dirancang dengan baik, terdapat beberapa tantangan yang dihadapi, yaitu keterbatasan waktu dan variasi kebutuhan. Karyawan seringkali memiliki jadwal yang padat, sehingga sulit untuk mengalokasikan waktu untuk pelatihan serta memiliki kebutuhan dan latar belakang yang berbeda, sehingga sulit untuk merancang program pelatihan yang sesuai. Meskipun tantangan-tantangan tersebut dapat mempengaruhi efektivitas program pelatihan, penting untuk memahami perspektif dan pengalaman dari para manajemen yang terlibat dalam pelaksanaan program pelatihan. Oleh karena itu, pada subtema berikutnya, akan dijelaskan mengenai profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, yang diharapkan dapat memberikan wawasan lebih dalam mengenai dampak pelatihan terhadap keterlibatan karyawan di Gama *English Course*.

2. Deskripsi Respnden Penelitian

Bagian ini menguraikan karakteristik responden yang berpartisipasi dalam penelitian. Responden berjumlah tiga orang, yang dipilih merupakah individu yang berperan aktif dalam pengelolaan program pelatihan, yaitu sebagai direktur utama, manajer perusahaan dan koordinator pelatihan di Gama *English Course* (GEC). Tabel berikut menyajikan profil masing-masing responden yang menajdi subjek dalam penelitian ini.

Tabel 1.Deskripsi Responden Penelitian

Partisipan	Nama	Jenis Kelamin	Usia (Tahun)	Jabatan	Lama Bekerja (Tahun)
1	YDP	Laki-laki	25	*Human Resource, Branch Manager*	5
2	CA	Perempuan	24	Koordinator Pelatihan	3
3	YP	Laki-laki	58	Direktur Utama	33

3. Peran Program Pelatihan dalam Menstimulasi Peningkatan Keterlibatan Karyawan di GEC

Pembentukan konsep dalam penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kualitatif dengan metode analisis tematik sebagaimana dijelaskan oleh Braun dan Clarke (2006). Peneliti menyusun klasifikasi-klasifikasi yang terbentuk dengan tema-tema secara induktif berdasarkan data yang diperoleh dari wawancara mendalam dengan responden penelitian, yaitu *human resource*, koordinator pelatihan dan direktur utama Gama *English Course* (GEC).

Proses analisis diawali dengan kegiatan membaca berulang data transkrip wawancara untuk memahami makna yang terkandung dalam pernyataan setiap partisipan. Kegiatan ini menghasilkan sejumlah kode yang mempresentasikan makna-makna penting dari pengalaman dan perspektif

responden terkait pelatihan dan keterlibatan karyawan. Seluruh kode yang ditemukan kemudian dikelompokkan berdasarkan kemiripan makna untuk membentuk tema-tema utama dalam penelitian. Berikut merupakan hasil dari proses analisis tematik yang dilakukan dalam penelitian ini :

a. Hasil Proses Koding

Proses koding merupakan tahap awal dalam analisis data kualitatif yang berfungsi untuk mengorganisir dan menemukan makna tersembunyi dari pernyataan responden. Pada tahap ini, peneliti membaca ulang data wawancara secara mendalam untuk mengidentifikasi elemen-elemen penting yang muncul dari jawaban responden dan memberi kode yang relevan. Setiap kode disusun berdasarkan kemunculan gagasan atau pengalaman spesifik yang berkaitan dengan peran program pelatihan terhadap keterlibatan karyawan.

Tabel 2. Hasil Proses Koding Awal

Sumber : Hasil Wawancara Penelitian

No	Partisipan	Kode	Jumlah Kode
1.	YDP	1. Pelatihan meningkatkan kepercayaan diri, profesionalisme dan kompetensi karyawan. 2. Pelatihan mendorong semangat kerja, motivasi, antusiasme dan performa kerja. 3. Karyawan lebih memahami visi, misi dan arah kerja organisasi. 4. Pelatihan membantu adaptasi terhadap sistem kerja non-standar dan perubahan kerja. 5. Pelatihan meningkatkan kemampuan teknis dan *soft skill* sesuai peran. 6. Pelatihan rutin menjaga konsistensi dan kesiapan kerja. 7. Pelatihan memperkuat pemahaman lintas fungsi, kolaborasi dan standar antar cabang. 8. Pelatihan memperkuat loyalitas dan rasa memiliki organisasi. 9. Interaksi antar cabang mempererat relasi sosial dan keterikatan tim. 10. Pelatihan memfasilitasi mobilitas peran karyawan. 11. Karyawan aktif berinisiatif dan berpartisipasi dalam pelatihan. 12. Pelatihan menjadi ruang aman untuk bertanya, menyampaikan ide, berdiskusi sehingga menciptakan lingkungan psikologis yang nyaman.	18

		13. Evaluasi, *monitoring* dan umpan balik pasca pelatihan menjaga keterlibatan dan meningkatkan kualitas pelatihan berkelanjutan. 14. Karyawan diberi ruang menyampaikan kendala dan kebutuhan pelatihan. 15. Pelatihan memberikan rasa dihargai, perhatian serta apresiasi dari manajemen kepada karyawan. 16. Pelatihan menumbuhkan kesadaran kontribusi personal terhadap perkembangan lembaga. 17. Pelatihan mendorong budaya saling membantu dan keterbukaan antarjabatan. 18. Keberhasilan pelatihan tercermin dari peningkatan performa kerja, produktivitas, dan rasa terarah dalam bekerja.	
2.	CA	19. Pelatihan meningkatkan kepercayaan diri dan kesiapan kerja secara konsisten. 20. Pelatihan meningkatkan kemandirian dan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan dan dinamika kerja. 21. Pelatihan mendorong kemampuan karyawan dalam mengelola tugas dan menyelesaikan masalah secara mandiri. 22. Pelatihan memfasilitasi komunikasi, kolaborasi, dan keterikatan antar cabang dan tim. 23. Pelatihan memperkuat pemahaman visi, misi, dan kontribusi peran karyawan dalam organisasi.	14

		24. Pelatihan meningkatkan keterhubungan karyawan dengan manajemen melalui evaluasi dan monitoring pasca pelatihan yang melibatkan *feedback* dan observasi. 25. Suasana pelatihan yang terbuka menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis 26. Pelatihan mendorong keterlibatan aktif karyawan dalam interaksi tim dan diskusi. 27. Pelatihan menumbuhkan keberanian karyawan dalma menyampaikan ide 28. Pelatihan sebagai bentuk perhatian dan penghargaan dari lembaga sehingga menumbuhkan loyalitas dan motivasi kerja karyawan. 29. Pelatihan meningkatkan antusiasme, partisipasi, kreativitas, inisiatif, dan profesionalisme karyawan. 30. Pelatihan berkontribusi pada penurunan tingkat *turnover* karyawan. 31. Pelatihan meningkatkan produktivitas karyawan 32. Pelatihan mendorong pengembangan potensi diri karyawan	
3.	YP	33. Pelatihan di GEC merupakan strategi utama dalam mengembangkan SDM berkualitas dengan materi yang mencakup aspek teknis, interpersonal, administratif dan kepemimpinan. 34. Pemilihan dan penyusunan materi pelatihan didasarkan pada evaluasi kebutuhan, observasi kinerja, umpan balik, dan diskusi bersama karyawan agar materi relevan dan sesuai kebutuhan. 35. Pelatihan diadakan secara rutin (mingguan dan tahunan), dengan pendekatan yang terstruktur dan metode partisipatif untuk mendukung efektivitas pembelajaran.	19

36. Fokus pelatihan adalah meningkatkan *hard skill* dan *soft skill*
37. Pelatihan berkontribusi meningkatkan kepercayaan diri, kompetensi dan kualitas pengajaran.
38. Metodologi pengajaran terbaru, seperti *collaborative teaching* dan studi kasus digunakan untuk meningkatkan antusiasme, inisiatif serta kolaborasi antar tutor dan peserta.
39. Pelatihan mendorong motivasi, proaktivitas, inovasi, dan antusiasme kerja karyawan secara signifikan.
40. Pelatihan memberikan kontribusi langsung pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja dan hasil pembelajaran, termasuk peningkatan nilai siswa dan pengurangan keluhan.
41. Keberhasilan pelatihan diukur melalui survei keterlibatan, *feedback* pascapelatihan, observasi, dan perubahan perilaku karyawan.
42. Pelatihan efektif meningkatkan loyalitas dan rasa memiliki karyawan dengan menunjukkan perhatian nyata terhadap pengembangan karyawan.
43. Pelatihan pelatihan yang terstruktur dan berbasis kebutuhan membantu mengurangi *turnover* dan menumbuhkan rasa memiliki karyawan.
44. Karyawan dilibatkan aktif dalam perancangan dan diskusi materi pelatihan untuk memastikan relevansi dan keterlibatan karyawan.
45. Evaluasi dan *monitoring* pelatihan dilakukan secara berkelanjutan untuk menyempurnakan program dan meningkatkan kualitas pelaksanaan.
46. Pelatihan mempertimbangkan kondisi psikologis karyawan serta menciptakan lingkungan pelatihan yang suportif, konstruktif dan mendorong keterbukaan dan kolaborasi.

47. Pelatihan dan pengelola pelatihan mendorong suasana terbuka, menghargai ide dan menciptakan ruang aman untuk bertanya dan berdiskusi. 48. Jadwal pelatihan diatur agar tidak mengganggu produktivitas harian karyawan, dengan memperhatikan efektivitas dan keberlanjutan sesi pelatihan. 49. Tantangan utama pelatihan meliputi memastikan hasil diterapkan secara konsisten, keterbatasan waktu, dan partisipasi yang merata di antara karyawan. 50. Inisiatif peningkatan pelatihan mencakup personalisasi materi, peningkatan sesi *coaching*, pengembangan *platform online*, dan kerjasama dengan institusi pendidikan. 51. Pelatihan menciptakan budaya belajar berkelanjutan yang mendorong keterlibatan aktif dan loyalitas karyawan secara keseluruhan.	
Total kode	51

Berdasarkan hasil proses koding terdapat data verbatim wawancara, diperoleh total 51 kode dari ketiga responden. Kode-kode kemudian dikategorisasikan untuk menemukan tema-tema utama yang menjadi dasar yang menjelaskan peran program pelatihan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan di GEC.

b. Hasil Proses Analisis Koding

Tahapan ini merupakan lanjutan dari proses penarikan makna berdasarkan hasil wawancara yang difokuskan pada analisis data hasil koding. Tujuan utama dari tahap ini adalah untuk menyaring dan merangkum poin-poin penting yang muncul sehingga dapat dikelompokkan ke dalam kategori-kategori yang mempresentasikan peran program pelatihan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan di GEC.

Metode analisis tematik yang digunakan dalam penelitian ini melibatkan pengidentifikasian, analisis, dan pelaporan tema-tema yang muncul dari data wawancara. Proses ini dimulai dengan transkripsi wawancara, diikuti dengan pembacaan mendalam untuk memahami konteks dan makna dari setiap respon. Selanjutnya, data dikodekan untuk mengidentifikasi pola dan tema yang relevan. Tema-tema ini kemudian dikelompokkan berdasarkan kesamaan dan keterkaitan sehingga menghasilkan struktur yang jelas untuk analisis lebih lanjut. Berikut merupakan penjabaran hasil analisis tematik yang telah dilakukan :

1) Tabel kategorisasi tema

Tabel 3. Tabel Kategorisasi terkait Peran Program Pelatihan dalam Menstmulasi Peningkatan Keterlibatan Karyawan di GEC

Poin-poin	Sub-Kategori Tematik	Kategori Tematik
a) Pelatihan meningkatkan kemampuan teknis dan *soft skill* sesuai peran. (5) b) Fokus pelatihan adalah meningkatkan *hard skill* dan *soft skill*. (36) c) Pelatihan di GEC merupakan strategi utama dalam mengembangkan SDM berkualitas dengan materi yang mencakup aspek teknis, interpersonal, administratif dan kepemimpinan. (33)	Peningkatan keterampilan teknis dan *soft skill*	**Pengembangan Profesional**
a) Pelatihan meningkatkan kepercayaan diri, profesionalisme dan kompetensi karyawan. (1) b) Pelatihan meningkatkan kepercayaan diri dan kesiapan kerja secara konsisten. (19) c) Pelatihan berkontribusi meningkatkan kepercayaan diri, kompetensi dan kualitas pengajaran. (37)	Peningkatan kepercayaan diri dan profesionalisme	
a) Pelatihan meningkatkan kepercayaan diri, profesionalisme dan kompetensi karyawan. (1)	Peningkatan kompetensi dan pengetahuan kerja	

b) Pelatihan rutin menjaga konsistensi dan kesiapan kerja. (6) c) Pelatihan meningkatkan kepercayaan diri dan kesiapan kerja secara konsisten. (19) d) Pelatihan meningkatkan kemandirian dan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan dan dinamika kerja. (20) e) Pelatihan berkontribusi meningkatkan kepercayaan diri, kompetensi dan kualitas pengajaran. (37) f) Pelatihan di GEC merupakan strategi utama dalam mengembangkan SDM berkualitas dengan materi yang mencakup aspek teknis, interpersonal, administratif dan kepemimpinan. (33)		
a) Pelatihan mendorong semangat kerja, motivasi, antusiasme dan performa kerja. (2) b) Pelatihan sebagai bentuk perhatian dan penghargaan dari lembaga sehingga menumbuhkan loyalitas dan motivasi kerja karyawan. (28) c) Pelatihan meningkatkan antusiasme, partisipasi, kreativitas, inisiatif, dan profesionalisme karyawan. (29)	Meningkatkan motivasi dan semangat kerja	**Peningkatan Sikap Kerja yang Positif**

d) Metodologi pengajaran terbaru, seperti *collaborative teaching* dan studi kasus digunakan untuk meningkatkan antusiasme, inisiatif serta kolaborasi antar tutor dan peserta. (38) e) Pelatihan mendorong motivasi, proaktivitas, inovasi, dan antusiasme kerja karyawan secara signifikan. (39)	
a) Pelatihan memperkuat loyalitas dan rasa memiliki organisasi. (8) b) Pelatihan sebagai bentuk perhatian dan penghargaan dari lembaga sehingga menumbuhkan loyalitas dan motivasi kerja karyawan. (28) c) Pelatihan efektif meningkatkan loyalitas dan rasa memiliki karyawan dengan menunjukkan perhatian nyata terhadap pengembangan karyawan. (42) d) Pelatihan pelatihan yang terstruktur dan berbasis kebutuhan membantu mengurangi *turnover* dan menumbuhkan rasa memiliki karyawan. (43)	Menumbuhkan loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi

e) Pelatihan menciptakan budaya belajar berkelanjutan yang mendorong keterlibatan aktif dan loyalitas karyawan secara keseluruhan. (51)		
a) Pelatihan memberikan rasa dihargai, perhatian serta apresiasi dari manajemen kepada karyawan. (15) b) Pelatihan sebagai bentuk perhatian dan penghargaan dari lembaga sehingga menumbuhkan loyalitas dan motivasi kerja karyawan. (28) c) Pelatihan efektif meningkatkan loyalitas dan rasa memiliki karyawan dengan menunjukkan perhatian nyata terhadap pengembangan karyawan. (42)	Merasa dihargai dan diperhatikan	
a) Karyawan lebih memahami visi, misi dan arah kerja organisasi. (3) b) Pelatihan memperkuat pemahaman visi, misi, dan kontribusi peran karyawan dalam organisasi. (23)	Memahami visi, misi dan nilai organisasi	**Internalisasi Budaya Organisasi**
a) Pelatihan menumbuhkan kesadaran kontribusi personal terhadap perkembangan lembaga. (16) b) Pelatihan memperkuat pemahaman visi, misi, dan kontribusi peran karyawan dalam organisasi. (23)	Kesadaran kontribusi personal terhadap tujuan organisasi	

c) Pelatihan memberikan kontribusi langsung pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja dan hasil pembelajaran, termasuk peningkatan nilai siswa dan pengurangan keluhan. (40)		
a) Pelatihan memperkuat pemahaman lintas fungsi, kolaborasi dan standar antar cabang. (7) b) Pelatihan memfasilitasi komunikasi, kolaborasi, dan keterikatan antar cabang dan tim. (22) c) Metodologi pengajaran terbaru, seperti *collaborative teaching* dan studi kasus digunakan untuk meningkatkan antusiasme, inisiatif serta kolaborasi antar tutor dan peserta. (38) d) Pelatihan mempertimbangkan kondisi psikologis karyawan serta menciptakan lingkungan pelatihan yang suportif, konstruktif dan mendorong keterbukaan dan kolaborasi. (46)	Penyelarasan persepsi dan pemahaman antar cabang	
a) Pelatihan membantu adaptasi terhadap sistem kerja non-standar dan perubahan kerja. (4) b) Pelatihan memfasilitasi mobilitas peran karyawan. (10)	Adaptasi terhadap sistem kerja dan perubahan	**Pembentukan Kesiapan Adaptif**

c) Pelatihan meningkatkan kemandirian dan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan dan dinamika kerja. (20) d) Pemilihan dan penyusunan materi pelatihan didasarkan pada evaluasi kebutuhan, observasi kinerja, umpan balik, dan diskusi bersama karyawan agar materi relevan dan sesuai kebutuhan. (34)	
a) Pelatihan mendorong kemampuan karyawan dalam mengelola tugas dan menyelesaikan masalah secara mandiri. (21) b) Pelatihan mempertimbangkan kondisi psikologis karyawan serta menciptakan lingkungan pelatihan yang suportif, konstruktif dan mendorong keterbukaan dan kolaborasi. (46)	Peningkatan *resilience* dan pengelolaan tekanan
a) Pelatihan rutin menjaga konsistensi dan kesiapan kerja. (6) b) Pelatihan memfasilitasi mobilitas peran karyawan. (10) c) Pelatihan meningkatkan kemandirian dan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan dan dinamika kerja. (20)	Fleksibilitas dan kemampuan lintas fungsi

d) Pelatihan mendorong kemampuan karyawan dalam mengelola tugas dan menyelesaikan masalah secara mandiri. (21) e) Pelatihan di GEC merupakan strategi utama dalam mengembangkan SDM berkualitas dengan materi yang mencakup aspek teknis, interpersonal, administratif dan kepemimpinan. (33)		
a) Interaksi antar cabang mempererat relasi sosial dan keterikatan tim. (9) b) Pelatihan memperkuat pemahaman lintas fungsi, kolaborasi dan standar antar cabang. (7) c) Pelatihan memfasilitasi komunikasi, kolaborasi, dan keterikatan antar cabang dan tim. (22) d) Metodologi pengajaran terbaru, seperti *collaborative teaching* dan studi kasus digunakan untuk meningkatkan antusiasme, inisiatif serta kolaborasi antar tutor dan peserta. (38)	Penguatan relasi sosial dan kolaborasi tim	**Peningkatan Relasi Interpersonal**

e) Pelatihan mempertimbangkan kondisi psikologis karyawan serta menciptakan lingkungan pelatihan yang suportif, konstruktif dan mendorong keterbukaan dan kolaborasi. (46)	
a) Pelatihan mendorong budaya saling membantu dan keterbukaan antarjabatan. (17) b) Pelatihan menumbuhkan keberanian karyawan dalam menyampaikan ide. (27) c) Suasana pelatihan yang terbuka menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis. (25) d) Trainer dan pengelola pelatihan mendorong suasana terbuka, menghargai ide dan menciptakan ruang aman untuk bertanya dan berdiskusi. (47)	Budaya saling bantu dan komunikasi terbuka
a) Interaksi antar cabang mempererat relasi sosial dan keterikatan tim. (9) b) Pelatihan memfasilitasi komunikasi, kolaborasi, dan keterikatan antar cabang dan tim. (22) c) Pelatihan mendorong keterlibatan aktif karyawan dalam interaksi tim dan diskusi. (26)	Peningkatan keterikatan dan interaksi positif antar karyawan

d) Pelatihan menciptakan budaya belajar berkelanjutan yang mendorong keterlibatan aktif dan loyalitas karyawan secara keseluruhan. (51)		
a) Karyawan aktif berinisiatif dan berpartisipasi dalam pelatihan. (11) b) Pelatihan [meningkatkan] antusiasme, partisipasi, kreativitas, inisiatif, dan profesionalisme karyawan. (29) c) Pelatihan mendorong keterlibatan aktif karyawan dalam interaksi tim dan diskusi. (26) d) Karyawan dilibatkan aktif dalam perancangan dan diskusi materi pelatihan untuk memastikan relevansi dan keterlibatan karyawan. (44) e) Pelatihan menciptakan budaya belajar berkelanjutan yang mendorong keterlibatan aktif dan loyalitas karyawan secara keseluruhan. (51)	Partisipasi aktif dalam program pengembangan dan inisiatif organisasi	**Keterlibatan Proaktif**
a) Karyawan aktif berinisiatif dan berpartisipasi dalam pelatihan. (11) b) Karyawan diberi ruang menyampaikan kendala dan kebutuhan pelatihan. (14)	Keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan yang relevan	

c) Pelatihan menumbuhkan keberanian karyawan dalam menyampaikan ide. (27) d) Karyawan dilibatkan aktif dalam perancangan dan diskusi materi pelatihan untuk memastikan relevansi dan keterlibatan karyawan. (44) e) Trainer dan pengelola pelatihan mendorong suasana terbuka, menghargai ide dan menciptakan ruang aman untuk bertanya dan berdiskusi. (47)		
a) Keberhasilan pelatihan tercermin dari peningkatan performa kerja, produktivitas, dan rasa terarah dalam bekerja. (18) b) Pelatihan mendorong kemampuan karyawan dalam mengelola tugas dan menyelesaikan masalah secara mandiri. (21) c) Pelatihan memberikan kontribusi langsung pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja dan hasil pembelajaran. (40)	Peningkatan kemandirian dan tanggung jawab dalam pengelolaan tugas	
a) Pelatihan menjadi ruang aman untuk bertanya, menyampaikan ide, berdiskusi sehingga menciptakan lingkungan psikologis yang nyaman. (12)	Menciptakan ruang aman untuk bertanya, berdiskusi, dan menyampaikan pendapat	**Penyediaan Dukungan Psikologis**

b) Suasana pelatihan yang terbuka menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis. (25) c) Trainer dan pengelola pelatihan mendorong suasana terbuka, menghargai ide dan menciptakan ruang aman untuk bertanya dan berdiskusi. (47) d) Pelatihan mempertimbangkan kondisi psikologis karyawan serta menciptakan lingkungan pelatihan yang suportif, konstruktif dan mendorong keterbukaan dan kolaborasi. (46)	
a) Pelatihan menjadi ruang aman untuk bertanya, menyampaikan ide, berdiskusi sehingga menciptakan lingkungan psikologis yang nyaman. (12) b) Pelatihan mendorong budaya saling membantu dan keterbukaan antarjabatan. (17) c) Pelatihan menumbuhkan keberanian karyawan dalam menyampaikan ide. (27) d) Pelatihan mendorong kemampuan karyawan dalam mengelola tugas dan menyelesaikan masalah secara mandiri. (21)	Mendorong keberanian menyampaikan ide dan mengatasi masalah

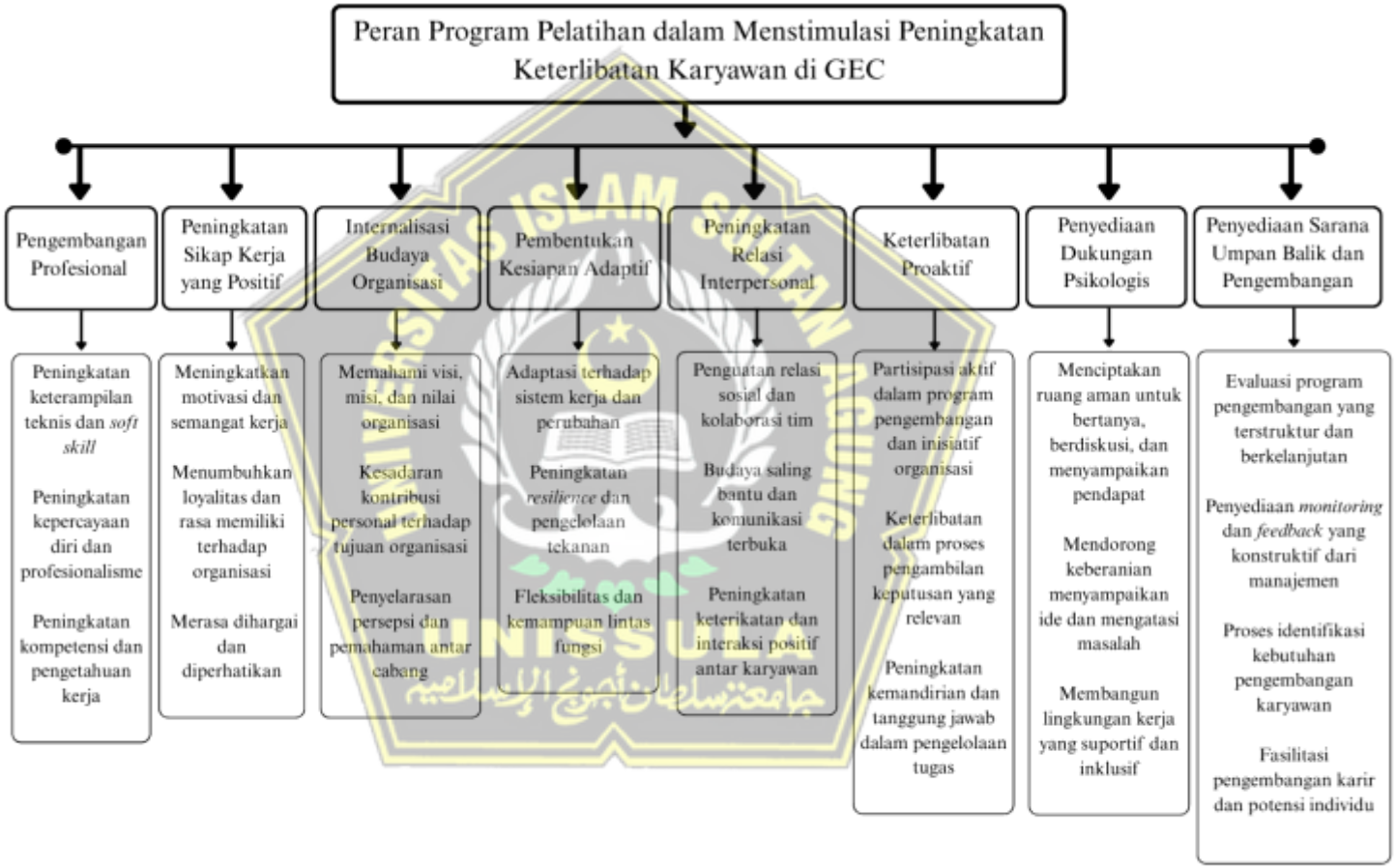
e) Trainer dan pengelola pelatihan mendorong suasana terbuka, menghargai ide dan menciptakan ruang aman untuk bertanya dan berdiskusi. (47) f) Pelatihan mempertimbangkan kondisi psikologis karyawan serta menciptakan lingkungan pelatihan yang suportif, konstruktif dan mendorong keterbukaan dan kolaborasi. (46)	
a) Pelatihan menjadi ruang aman untuk bertanya, menyampaikan ide, berdiskusi sehingga menciptakan lingkungan psikologis yang nyaman. (12) b) Suasana pelatihan yang terbuka menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis. (25) c) Trainer dan pengelola pelatihan mendorong suasana terbuka, menghargai ide dan menciptakan ruang aman untuk bertanya dan berdiskusi. (47) d) Pelatihan mempertimbangkan kondisi psikologis karyawan serta menciptakan lingkungan pelatihan yang suportif, konstruktif dan mendorong keterbukaan dan kolaborasi. (46)	Membangun lingkungan kerja yang suportif dan inklusif

a) Evaluasi, monitoring dan umpan balik pasca pelatihan menjaga keterlibatan dan meningkatkan kualitas pelatihan berkelanjutan. (13) b) Pelatihan meningkatkan keterhubungan karyawan dengan manajemen melalui evaluasi dan monitoring pasca pelatihan yang melibatkan *feedback* dan observasi. (24) c) Evaluasi dan monitoring pelatihan dilakukan secara berkelanjutan untuk menyempurnakan program dan meningkatkan kualitas pelaksanaan. (45) d) Keberhasilan pelatihan diukur melalui survei keterlibatan, *feedback* pascapelatihan, observasi, dan perubahan perilaku karyawan. (41)	Evaluasi program pengembangan yang terstruktur dan berkelanjutan	**Penyediaan Sarana Umpan Balik dan Pengembangan**
a) Evaluasi, monitoring dan umpan balik pasca pelatihan menjaga keterlibatan dan meningkatkan kualitas pelatihan berkelanjutan. (13) b) Pelatihan meningkatkan keterhubungan karyawan dengan manajemen melalui evaluasi dan monitoring pasca pelatihan yang melibatkan *feedback* dan observasi. (24)	Penyediaan *monitoring* dan *feedback* yang konstruktif dari manajemen	

c) Pemilihan dan penyusunan materi pelatihan didasarkan pada evaluasi kebutuhan, observasi kinerja, umpan balik, dan diskusi bersama karyawan agar materi relevan dan sesuai kebutuhan. (34) d) Evaluasi dan monitoring pelatihan dilakukan secara berkelanjutan untuk menyempurnakan program dan meningkatkan kualitas pelaksanaan. (45) e) Keberhasilan pelatihan diukur melalui survei keterlibatan, *feedback* pascapelatihan, observasi, dan perubahan perilaku karyawan. (41)	
a) Karyawan diberi ruang menyampaikan kendala dan kebutuhan pelatihan. (14) b) Pemilihan dan penyusunan materi pelatihan didasarkan pada evaluasi kebutuhan, observasi kinerja, umpan balik, dan diskusi bersama karyawan agar materi relevan dan sesuai kebutuhan. (34)	Proses identifikasi kebutuhan pengembangan karyawan
a) Keberhasilan pelatihan tercermin dari peningkatan performa kerja, produktivitas, dan rasa terarah dalam bekerja. (18)	Fasilitasi pengembangan karir dan potensi individu

b) Pelatihan mendorong pengembangan potensi diri karyawan. (32)
c) Pelatihan meningkatkan antusiasme, partisipasi, kreativitas, inisiatif, dan profesionalisme karyawan. (29)
d) Pelatihan berkontribusi pada penurunan tingkat *turnover* karyawan. (30)
e) Pelatihan meningkatkan produktivitas karyawan. (31)
f) Pelatihan di GEC merupakan strategi utama dalam mengembangkan SDM berkualitas dengan materi yang mencakup aspek teknis, interpersonal, administratif dan kepemimpinan. (33)
g) Pelatihan menciptakan budaya belajar berkelanjutan yang mendorong keterlibatan aktif dan loyalitas karyawan secara keseluruhan. (51)

Gambar 1. Diagram Temuan Tema Peran Program Pelatihan dalam Menstimulasi Peningkatan Keterlibatan Karyawan GEC



B. Pembahasan

Pada hasil wawancara dengan tiga responden sebagai manajemen Gama *English Course* yaitu bagian *Human Resource*, Koordinator Pelatihan dan Direktur Utama diperoleh temuan mengenai peran program pelatihan dalam menstimulasi peningkatan keterlibatan karyawan di GEC. Berikut merupakan penjelasan rinci terkait peran program pelatihan dalam setiap tema :

1. **Pengembangan Profesional**

Pengembangan profesional merupakan aspek krusial dalam program pelatihan yang secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kualitas individu dalam organisasi. Melalui pelatihan yang terstruktur, karyawan tidak hanya memperoleh pengetahuan baru, tetapi juga mengasah keterampilan dan membentuk sikap kerja yang lebih profesional. Pengembangan profesional melalui pelatihan memiliki kontribusi langsung terhadap keterlibatan karyawan, karena pelatihan yang tepat meningkatkan kapabilitas individu, rasa percaya diri, dan kesiapan untuk menghadapi tantangan kerja. Ketika karyawan merasa berkembang secara personal dan profesional, karyawan akan lebih terhubung secara emosional dan kognitif dengan pekerjaan. Ini selaras dengan konsep keterlibatan menurut Kahn (1990) bahwa keterlibatan dipengaruhi oleh *meaningfulness*, *safety*, dan *availability*. Tiga elemen yang tercermin dalam proses pelatihan yang efektif. Tiga subtema utama yang menjadi fokus dalam pembahasan ini adalah peningkatan keterampilan teknis dan *soft skill*, peningkatan kepercayaan diri dan profesionalisme, serta peningkatan kompetensi dan pengetahuan kerja.

a. Peningkatan Keterampilan Teknis dan *Soft Skill*

Program pelatihan diidentifikasi memiliki peran yang kuat dalam meningkatkan keterampilan teknis (seperti penguasaan bahasa Inggris, administrasi, pemasaran) dan *soft skill* (seperti komunikasi, pelayanan, interaksi dengan pelanggan) memungkinkan karyawan menjalankan peran dengan lebih percaya diri dan produktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa materi pelatihan dirancang untuk mencakup aspek-aspek yang relevan dengan peran kerja, mulai dari keahlian teknis spesifik hingga

kemampuan interpersonal. Pelatihan yang terstruktur dapat membantu karyawan mengembangkan kedua jenis keterampilan ini. Berdasarkan hasil wawancara, Partisipan 1 menjelaskan,

> *"Untuk bidang administrasi tentu saja soft skill ada fokus keterampilan yang harus diutamakan dalam hal komunikasi, komunikasi dengan tamu atau calon customer, dengan customer, serta dalam hal administratif, keuangan, input data, dan lain lain. Untuk kurikulum atau pengajar tentu saja dari kemampuan dia berbahasa inggris, grammar-nya dan tentu komunikasi juga. Untuk kurikulum terutama pada dua itu. Dan keduanya untuk kurikulum ataupun administrasi harus menguasai bidang marketing."* (Partisipan 1, Wawancara, 25 Januari 2025)

Pernyataan tersebut di dukung oleh Partisipan 3 yang menunjukkan bahwa materi pelatihan juga membekali keterampilan yang aplikatif.

> *"Karena materi pelatihan dirancang untuk mengatasi kesenjangan kompetensi, membekali pengetahuan dan keterampilan yang aplikatif dalam pekerjaan sehari-hari"* (Partisipan 3, Wawancara, 30 April 2025)

Hal ini menunjukkan komitmen program pelatihan untuk membekali karyawan dengan spektrum keterampilan yang lengkap, memastikan karyawan siap menghadapi tuntutan pekerjaan yang dinamis. Selain itu, hal ini juga sejalan dengan pernyataan Noe (2017) bahwa pelatihan terstruktur mampu meningkatkan keahlian teknis karyawan secara signifikan. Selain itu, Partisipan 1 menambahkan bahwa pelatihan mampu meningkatkan kemampuan bahasa Inggris para pengajar yang mana tidak semua berasal dari latar belakang pendidikan bahasa Inggris.

> *"... Contohnya, banyak dari pengajar di GEC tidak berasal dari lulusan atau kurang mahir dalam berbahasa Inggris, bahkan ada yang lulusan bahasa Inggris tapi tidak mampu berbahasa Inggrih. Nah, pelatihan ini meningkatkan kemampuan mereka. Kita harus membuat mereka bisa, sehingga pelatihan ini memiliki peran penting karena mampu membuat keterampilan karyawan semakin meningkat karena hampir 80% lah mereka jadi bisa dari kemampuan mereka yang cukup rendah berbahasa Inggris"* (Partisipan 1, Wawancara, 25 Januari 2025)

b. Peningkatan Kepercayaan Diri dan Profesionalisme

Karyawan yang memiliki akses terhadap pelatihan cenderung merasa lebih percaya diri, terutama ketika berhasil mempelajari hal baru atau mendapatkan kepercayaan untuk menjalani peran yang lebih besar. Kepercayaan diri ini berkontribusi pada keterlibatan karena menciptakan rasa memiliki (*sense of ownership*) dan kebanggaan terhadap pekerjaan. Profesionalisme pun terbentuk seiring dengan peningkatan kompetensi, sehingga karyawan lebih termotivasi untuk berperilaku positif dan proaktif di tempat kerja. Berdasarkan wawancara dengan Partisipan 1 adalah

> *"karyawan yang berasal dari administrasi lalu sekarang menjadi kurikulum. Jadi mereka berpindah peran. Nah ini adalah salah satu menjadi bukti bahwa pelatihan bisa meningkatkan kepercayaan dirinya dia, karena tidak mudah untuk berpindah peran"* (Partisipan 1, Wawancara, 25 Januari 2025)

Hal ini mengindikasikan bahwa pelatihan tidak hanya memperkaya keterampilan teknis, tetapi juga mendorong kesiapan karyawan untuk berpindah peran dan mengemban tanggung jawab yang lebih besar. Selanjutnya, Partisipan 2 menambahkan bahwa,

> *"Pelatihan membuat karyawan di GEC lebih percaya diri dalam pekerjaan, kemampuan mereka meningkat dari soft dan hardskill-nya*" (Partisipan 2, Wawancara, 5 Februari 2025)

Peningkatan kepercayaan diri ini tidak terlepas dari penguasaan materi dan keterampilan baru, yang pada gilirannya memupuk sikap profesionalisme dalam menjalankan tugas. Profesionalisme dapat mencakup sikap dan perilaku yang mencerminkan etika kerja yang lebih positif seperti yang diungkapkan oleh Partisipan 3.

> "*Karyawan yang merasa berkembang secara personal dan profesional cenderung memiliki pandangan yang lebih positif terhadap pekerjaan mereka dan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik*." (Partisipan 3, Wawancara, 30 April 2025)

c. Peningkatan Kompetensi dan Pengetahuan Kerja

Aspek fundamental dari pengembangan profesional adalah peningkatan kompetensi dan pengetahuan kerja. Pelatihan dirancang untuk memperdalam pemahaman karyawan terhadap bidang kerja karyawan serta memastikan karyawan memiliki kompetensi yang relevan dengan standar industri atau organisasi. Kompetensi yang meningkat membuat karyawan merasa lebih siap dalam menghadapi tuntutan kerja, yang pada akhirnya memperkuat rasa keberdayaan (*empowerment*) dan efektivitas dalam bekerja. Hal ini sangat terkait dengan keterlibatan karena karyawan akan merasa pekerjaan mereka bermakna dan dapat menyumbang dampak positif bagi organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh Partisipan 3, pelatihan mampu meningkatkan kompetensi sehingga memiliki semangat kerja yang lebih.

> *"Pelatihan yang efektif juga dapat meningkatkan kompetensi dan kepercayaan diri karyawan, yang pada gilirannya membuat mereka merasa lebih mampu dan bersemangat dalam menjalankan pekerjaan mereka"* (Partisipan 3, Wawancara, 30 April 2025)

Partisipan 3 juga mengungkapkan bahwa pelatihan dirancang untuk membekali pengetahuan yang membantu karyawan menjadi lebih kompeten dan efektif dalam menjalankan tugas.

> *"Karena materi pelatihan dirancang untuk mengatasi kesenjangan kompetensi, membekali pengetahuan dan keterampilan yang aplikatif dalam pekerjaan sehari-hari*." (Partisipan 3, Wawancara, 30 April 2025)

Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Profesional melalui program pelatihan memegang peran penting dalam menstimulasi keterlibatan karyawan. Peningkatan keterampilan teknis dan *soft skill* membekali karyawan dengan alat yang dibutuhkan untuk performa optimal. Peningkatan kepercayaan diri dan profesionalisme memupuk keyakinan diri dan sikap yang bertanggung jawab dalam bekerja. Sementara itu, peningkatan kompetensi dan pengetahuan kerja memastikan karyawan

selalu relevan dan mampu berkontribusi secara efektif. Kombinasi dari ketiga aspek ini menciptakan karyawan yang tidak hanya mampu, tetapi juga termotivasi dan percaya diri dalam peran karyawan, yang merupakan prasyarat penting untuk keterlibatan yang tinggi dalam organisasi.

2. Peningkatan Sikap Kerja yang Positif

Program pelatihan tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga secara fundamental membentuk dan memperkuat sikap kerja yang positif pada karyawan. Sikap kerja yang positif merupakan fondasi penting bagi keterlibatan karyawan karena memengaruhi motivasi internal, komitmen terhadap organisasi, dan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Tema ini mengelaborasi tiga subtema utama: peningkatan motivasi dan semangat kerja, penumbuhan loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi, serta perasaan dihargai dan diperhatikan oleh manajemen.

a. Meningkatkan Motivasi dan Semangat Kerja

Salah satu dampak paling terlihat dari program pelatihan adalah meningkatnya motivasi dan semangat kerja karyawan. Ketika organisasi memberikan ruang bagi karyawan untuk mengembangkan diri, hal tersebut mencerminkan adanya investasi dan penghargaan terhadap potensi individu. Hal ini sesuai dengan teori Dua Faktor Herzberg, di mana pelatihan dan pengembangan merupakan faktor motivasional yang mampu meningkatkan kepuasan kerja dan memicu keterlibatan secara intrinsik. Salah satu partisipan menyampaikan bahwa program pelatihan di GEC berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan karena membuat karyawan merasa diperhatikan dan memiliki kesempatan berkembang.

> *Program pelatihan memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan berinvestasi dalam pengembangan diri mereka, hal ini menunjukkan bahwa mereka dihargai dan memiliki kesempatan untuk tumbuh. Ini dapat meningkatkan rasa memiliki, motivasi, dan komitmen mereka terhadap organisasi*. (Partisipan 3, Wawancara, 30 April 2025)

Program pelatihan tahunan GEC juga dimaknai sebagai bentuk apresiasi oleh manajemen. Selain pelatihan sebagai kegiatan utama, pelaksanaannya disertai penghargaan seperti sertifikat, hadiah kecil, bahkan peluang promosi. Hal ini selaras dengan teori Maslow mengenai kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri.

> *"bentuk penghargaan kami dalam bentuk apresiasi seperti hadiah kecil, sertifikat aau peluang promosi akan kami umumkan di meeting sekaligus pelatihan tahunan. Hal tersebut dapat menjadi motivasi tambahan bagi karyawan untuk benar-benar terlibat dalam pelatihan dan pengembangan diri. Kalau intensif pasti di setiap karyawan yang melakukan aktivitas yang lebih dari karyawan lain sudah kami berikan tiap bulan dan tambahan sebagai apresiasi juga kami berikan di pelatihan tahunan itu*" (Partisipan 2, Wawancara, 5 Februari 2025)

b. Menumbuhkan Loyalitas dan Rasa Memiliki terhadap Organisasi

Pelatihan juga berdampak jangka panjang dalam menumbuhkan loyalitas serta rasa memiliki terhadap organisasi. Ketika karyawan melihat bahwa organisasi secara aktif mendukung pengembangan mereka, terbentuklah ikatan emosional yang memperkuat komitmen terhadap tempat kerja. Dalam hierarki kebutuhan Maslow, perasaan menjadi bagian dari komunitas kerja yang mendukung merupakan pemenuhan kebutuhan sosial yang mendorong motivasi dan keterlibatan. Partisipan menyatakan bahwa kesempatan untuk belajar membuat mereka merasa lebih puas terhadap pekerjaannya dalam jangka panjang, yang secara langsung memperkuat loyalitas.

> *"Kesempatan untuk belajar dan berkembang juga dapat membuat karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dalam jangka panjang, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan loyalitas."* (Partisipan 3, Wawancara, 30 April 2025)

Dalam konteks ini, keterlibatan tidak hanya terjadi secara emosional, tetapi juga membentuk komitmen afektif sehingga karyawan bertahan bukan karena keharusan, melainkan karena adanya keterikatan emosional terhadap organisasi. Loyalitas yang dibangun melalui pelatihan dapat

memperkuat retensi tenaga kerja, memperkecil turnover, dan menciptakan sumber daya manusia yang konsisten mendukung tujuan organisasi.

c. Merasa Dihargai dan Diperhatikan

Pelatihan juga menjadi sarana penting bagi manajemen untuk menunjukkan perhatian dan pengakuan terhadap karyawan. Dalam kerangka Teori Kahn, hal ini termasuk ke dalam aspek *psychological safety*, yaitu ketika karyawan merasa aman dan dihargai dalam mengekspresikan diri mereka di lingkungan kerja. Perasaan dihargai juga memenuhi kebutuhan akan pengakuan dalam teori Maslow, yang menjadi salah satu penggerak keterlibatan dan kepuasan kerja.

> *"Ketika karyawan merasa perusahaan berinvestasi dalam pengembangan mereka, mereka cenderung merasa lebih dihargai dan memiliki ikatan yang lebih kuat dengan organisasi."* (Partisipan 3, Wawancara, 30 April 2025)

Program pelatihan di GEC dirancang dengan mempertimbangkan masukan dari karyawan. Komunikasi informal digunakan oleh koordinator pelatihan untuk menyerap kebutuhan dan keinginan karyawan terhadap materi pelatihan.

> *"sebagai koordinator pelatihan juga mendengarkan teman-teman karyawan disini melalui komunikasi informal terkait materi apa yang mereka butuhkan atau inginkan gitu."* (Partisipan 2, Wawancara, 5 Februari 2025)

> *"Karena apa yang mereka keluhkan dan apa yang mereka butuhkan selalu kami dengarkan dan sampaikan untuk atasan"* (Partisipan 2, Wawancara, 5 Februari 2025)

Perhatian semacam ini menunjukkan bentuk komunikasi dua arah yang mendukung partisipasi aktif karyawan. Ketika karyawan merasa didengar, dihargai, dan dipertimbangkan, muncul kepercayaan dan keterikatan emosional yang memperkuat keterlibatan secara menyeluruh.

Secara keseluruhan, Peningkatan Sikap Kerja yang Positif merupakan pilar utama dalam menstimulasi keterlibatan karyawan melalui program pelatihan. Pelatihan tidak hanya meningkatkan motivasi dan semangat kerja, tetapi juga secara mendalam menumbuhkan loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Melalui pelatihan karyawan juga dapat merasa dihargai dan diperhatikan sehingga dapat membangun ikatan emosional dan komitmen. Kombinasi dari motivasi internal yang tinggi, rasa memiliki, dan perasaan dihargai ini membentuk fondasi yang kuat bagi karyawan untuk tidak hanya terlibat secara aktif, tetapi juga menjadi duta positif bagi organisasi.

3. Internalisasi Budaya Organisasi

Internalisasi budaya organisasi sejalan dengan teori keterlibatan karyawan dari William Kahn (1990) yang menyatakan bahwa keterlibatan muncul ketika individu dapat mengekspresikan dirinya secara penuh dalam peran kerja melalui tiga kondisi psikologis, yaitu *meaningfulness* (makna), *safety* (rasa aman), dan *availability* (kesiapan psikologis). Dalam konteks internalisasi budaya organisasi, pelatihan yang memperkenalkan dan menguatkan visi, misi, serta nilai inti perusahaan menciptakan makna kerja (*meaningfulness*) karena karyawan memahami alasan di balik tugas yang karyawan kerjakan dan bagaimana hal itu berkontribusi terhadap tujuan besar organisasi. Tema ini akan membahas bagaimana pelatihan membantu karyawan memahami visi, misi, dan nilai organisasi; menumbuhkan kesadaran akan kontribusi personal terhadap tujuan organisasi; serta menyelaraskan persepsi dan pemahaman antar unit atau cabang.

a. Memahami Visi, Misi dan Nilai Organisasi

Salah satu fondasi internalisasi budaya organisasi adalah pemahaman yang mendalam tentang visi, misi, dan nilai yang dipegang oleh perusahaan. Karyawan perlu memahami visi, misi dan nilai organisasi agar dapat berkontribusi secara efektif. Berdasarkan hasil wawancara, pelatihan di GEC memberikan wawasan mengenai visi dan misi perusahaan

sehingga karyawan mampu memahami perannya dalam mencapai tujuan bersama. Partisipan 2 menyatakan bahwa,

> *"Akan tetapi, tujuan dari pelatihan-pelatihan yang ada di GEC adalah sebagai bentuk penyampaian apa yang diinginkan, apa yang diharapkan dan untuk mencapai visi misi serta tujuan dari GEC sendiri."* (Partisipan 2, Wawancara, 25 Februari 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya sekadar menyampaikan informasi, melainkan juga menanamkan esensi dari tujuan dan arah strategis organisasi. Dengan pemahaman yang jelas ini, karyawan dapat menyelaraskan tindakan dan keputusan karyawan dengan prinsip-prinsip inti perusahaan, yang merupakan langkah awal menuju keterlibatan yang lebih dalam. Selain itu, dampak dari penginternalisasian ini adalah peningkatan rasa memiliki terhadap organisasi (*sense of belonging*) yang memperkuat keterlibatan secara emosional dan kognitif.

b. Kesadaran Kontribusi Personal terhadap Tujuan Organisasi

Pelatihan tidak hanya visi, misi dan nilai organisasi, tetapi juga menumbuhkan kesadaran akan kontribusi personal karyawan terhadap keberhasilan perusahaan. Karyawan harus menyadari bagaimana peran karyawan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

> *"kami memberikan materi yang menekankan bahwa setiap peran di GEC memiliki kontribusi penting terhadap perkembangan lembaga dan siswa."* (Partisipan 2, Wawancara, 5 Februari 2025)

Hal tersebut di dukung oleh Partisipan 3 yang menjelaskan bahwa karyawan yang menyadari peran di perusahaan akan selalu berkontribusi kepada perusahaan.

> *"Mereka cenderung lebih proaktif dalam mencari solusi untuk tantangan yang dihadapi, lebih berani menyampaikan ide-ide baru, dan menunjukkan antusiasme yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka"* (Partisipan 3, Wawancara, 30 April 2025)

Pelatihan yang mampu memberikan kontribusi langsung pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja dan hasil pembelajaran, termasuk peningkatan nilai siswa secara tidak langsung memperkuat kesadaran

karyawan akan dampak positif kontribusi karyawan. Selaras dengan teori *Organizational Citizenship Behavior* yang menyebutkan bahwa individu yang memahami peran dan kontribusinya akan lebih proaktif dalam mendukung tujuan organisasi (Organ, 1988).

c. Penyelarasan Persepsi dan Pemahaman antar Cabang

Dalam organisasi yang memiliki banyak cabang, penyelarasan persepsi dan pemahaman antar cabang adalah kunci untuk kolaborasi yang efektif dan budaya yang kohesif. Pelatihan menyediakan *platform* yang memungkinkan karyawan dari berbagai bagian untuk berinteraksi dan memahami cara kerja satu sama lain. Dalam wawancara, Partisipan 2 menyatakan bahwa pelatihan rutin membantu menyelaraskan persepsi antar cabang GEC.

> *"Karena ketika pelatihan kita tidak hanya memberikan materi, kita juga sharing materi, artinya pengalaman dari 15 cabang ini saling bertukar pengalaman, dimana disitulah mereka merasakan semangatnya. Karena gini, ketika melihat dan mendengar cabang lain bisa, kenapa saya engga "* (Partisipan 2, Wawancara, 25 Januari 2025)

Hal ini juga di dukung oleh pernyataan Partisipan 3 bahwa metode pelatihan *collaborative teaching* dan *sharing session* yang dijelaskan oleh partisipan berperan sebagai jembatan untuk menyamakan persepsi dan praktik antar cabang, mendukung penyelarasan dan pemahaman bersama di antara karyawan atau cabang. Partisipan 3 menyatakan bahwa

> *Dalam pelatihan collaborative teaching tersebut, kami memberikan studi kasus tentang tantangan yang sering dihadapi dalam kelas dan mendorong para guru untuk bekerja sama mencari solusinya. Mereka dibagi menjadi kelompok-kelompok kecil dan diminta untuk mengembangkan rencana pembelajaran bersama untuk topik tertentu. Selama proses ini, kami melihat adanya diskusi yang aktif, pertukaran ide yang konstruktif, dan semangat untuk saling membantu."* (Partisipan 2, Wawancara, 25 Januari 2025)

Sebagai kesimpulan, tema Internalisasi Budaya Organisasi menunjukkan bahwa program pelatihan adalah instrumen yang sangat efektif dalam

membentuk dan memperkuat budaya perusahaan. Dengan membantu karyawan memahami visi, misi, dan nilai organisasi, menumbuhkan kesadaran akan kontribusi personal karyawan terhadap tujuan, dan memfasilitasi penyelarasan persepsi dan pemahaman antar cabang, pelatihan tidak hanya menciptakan ikatan sosial yang kuat, tetapi juga mendorong rasa kepemilikan dan tujuan yang sama yang menjadi elemen penting bagi peningkatan keterlibatan karyawan secara keseluruhan.

4. Pembentukan Kesiapan Adaptif

Dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja yang terus berubah, kemampuan karyawan untuk beradaptasi adalah kunci keberlanjutan dan keberhasilan organisasi. Program pelatihan berperan vital dalam membangun kesiapan adaptif ini, memastikan karyawan tidak hanya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan, tetapi juga tetap tangguh di bawah tekanan. Tema ini akan mengulas bagaimana pelatihan memfasilitasi adaptasi terhadap sistem kerja dan perubahan, meningkatkan *resilience* dan pengelolaan tekanan, serta mengembangkan fleksibilitas dan kemampuan lintas fungsi.

a. Adaptasi terhadap Sistem Kerja dan Perubahan

Salah satu tujuan utama pelatihan adalah membekali karyawan dengan kemampuan untuk beradaptasi terhadap sistem kerja baru dan perubahan yang terjadi. Lingkungan kerja saat ini ditandai dengan inovasi dan pergeseran yang konstan, sehingga karyawan harus gesit dalam menerima hal baru. Program pengajaran Gama *English Course* yang selalu *up-to-date* sesuai kurikulum pemerintahan membuat perubahan dan karyawan harus memiliki kemampuan untuk adaptasi terhadap sistem kerja non-standar seperti jam kerja yang tidak sesuai dengan kontrak dan perubahan kurikulum yang disesuaikan dengan pemerintah.

> *"secara pelatihan kita blak-blakan dari direksi ke karyawan terkait apa kebutuhan kantor, apa yang harus kita raih, contoh sederhananya adalah fenomena ketika sekarang fullday school, murid-murid pulang sekolah itu sudah sore, sehingga pasti*

> *sampai tempat les ya jam empat jam lima dan seterusnya. Padahal kalau sesuai aturan kerja ya kita buka jam sembilan tutup jam enam sore, tetapi dari murid-murid yang mayoritas pulang sore itu mustahil tutup jam 6 dengan jumlah siswa yang kita punya hampir 3000 siswa. Sehingga kita pun menjelaskan saat pelatihan kepada karyawan kita blak-blakan bilang bahwa tidak memungkinkan dengan jumlah siswa sebanyak itu, kita tutup jam segitu"* (Partisipan 1, Wawancara, 25 Januari 2025)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa pelatihan dirancang untuk mempersiapkan karyawan menghadapi skenario di luar rutinitas, dengan membekali karyawan pola pikir yang fleksibel dan tangguh dalam menghadapi perubahan. Hal ini sejalan dengan teori Herzberg tentang motivasi-higienis, di mana aspek seperti tantangan kerja dan pengembangan diri berperan sebagai motivator yang meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja. Berdasarkan wawancara dengan Partisipan 1, hasilnya menunjukkan bahwa karyawan GEC mampu beradaptasi dengan perubahan sistem baru dapat berpindah antar tugas atau posisi dengan mudah dengan meskipun ada perubahan struktural atau kebutuhan.

> *"ketika seorang administrasi kalau secara statistik sekarang sudah ada eee 3 karyawan yang berasal dari administrasi lalu sekarang menjadi kurikulum. Jadi mereka berpindah peran."* (Partisipan 1, Wawancara, 25 Januari 2025)

b. Peningkatan *Resilience* dan Pengelolaan Tekanan

Aspek penting dari kesiapan adaptif adalah peningkatan *resilience* (ketahanan) dan kemampuan karyawan dalam mengelola tekanan. Perubahan seringkali diiringi dengan tekanan dan tantangan, dan pelatihan dapat membekali karyawan dengan strategi untuk tetap produktif. Dalam wawancara, Partisipan 3 menyatakan bahwa :

> *"pelatihan meningkatkan daya tahan mental dan kemampuan mengelola stres saat menghadapi situasi sulit."* (Partisipan 3, Wawancara, 30 April 2025)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa pelatihan di GEC tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga memperhatikan aspek psikologis seperti daya

tahan mental dan kemampuan mengelola tekanan. Hal ini sejalan dengan konsep "*availability*" dalam teori Kahn (1990), yaitu kesiapan psikologis individu untuk menghadirkan diri sepenuhnya dalam pekerjaan, termasuk dalam menghadapi tekanan. Peningkatan resilience mencerminkan kematangan emosional dan kepercayaan diri dalam menghadapi situasi tidak pasti. Karyawan yang resiliensi akan mampu mengelola emosi, mengembangkan solusi, dan tetap produktif. Hal ini juga mencerminkan kategori keterlibatan emosional, karena individu yang tangguh menunjukkan loyalitas dan kelekatan emosional pada tugas.

> *"Mereka cenderung lebih proaktif dalam mencari solusi untuk tantangan yang dihadapi, lebih berani menyampaikan ide-ide baru"* (Partisipan 3, Wawancara, 30 April 2025)

Resiliensi juga berkontribusi pada peningkatan inisiatif dan partisipasi aktif, yang merupakan indikator keterlibatan karyawan. Ketika individu merasa mampu menghadapi tantangan, mereka terdorong untuk lebih terlibat secara intelektual dan emosional dalam penyelesaian masalah.

Berbeda dengan Partisipan 1 yang menyatakan bahwa karyawan senior lebih mudah menghadapi materi pelatihan yang menantang, maka karyawan baru perlu ketangguhan kognitif dan emosional lebih besar agar bisa bertahan dan berkembang..

> *"Kalau yang biasanya sudah berpengalaman kerja, ketika pelaithan atau materinya sedikit keras atau materinya mungkin harus benar-benar membutuhkan fokus, mereka cenderung aman untuk menghadapinya."* (Partisipan 1, Wawancara, 25 Januari 2025)

c. Fleksibilitas dan Kemampuan Lintas Tugas

Pelatihan juga berperan dalam mengembangkan fleksibilitas karyawan dan kemampuan lintas tugas. Dalam organisasi modern, karyawan diharapkan tidak hanya menguasai satu bidang, tetapi juga mampu berkontribusi di berbagai area. Karyawan yang mengikuti pelatihan merasa lebih siap untuk mengerjakan berbagai tugas yang berbeda dan

menghadapi situasi baru di tempat kerja. Hal ini didukung oleh Partisipan 1 yang menyatakan bahwa :

> *"Dan disini setiap individu di Gama sudah saling memahami karena antara satu dan yang lainnya itu saking berketerkaitan eee tidak ada cabang yang aa kayak saya di cabang A itu jadi kurikulum jadi saya cuma ngajar, pokonya harus jadi yang paling baik, saya cuma fokus pada jobdesk sendiri, terus saya di bagian administrasi Cuma ada di frontdesk gitu ga ada yang kayak gitu. Kalau kurikulum di Gama ada kalanya harus menyambut tamu dan dia harus bisa dan juga setidaknya harus bisa menulis pemasukan atau kuitansi atau hal-hal dasar dalam keuangaan. Dan seorang administrasi Gama harus bisa membantu dalam hal pengajaran, walaupun hanya sedikit, walaupun hanya untuk mengecek speaking atau mengawasi quiz, eee dan berlaku juga untuk staf yang ada disini, di pusat ini. Karena setiap staf pusat ketika visit ke cabang harus ikut mengajar dan ketika ada orang tua murid atau siswa juga bisa berkomunikasi dengan baik, mungkin bisa memberi feedback saat penerimaan hasil siswa begitu, jadi semuanya terlibat dalam organisasi Gama English Course."* (Partisipan 1, Wawancara, 25 Januari 2025)

Sebagai kesimpulan, tema Pembentukan Kesiapan Adaptif menegaskan bahwa program pelatihan sangat esensial dalam mempersiapkan karyawan menghadapi lingkungan kerja yang terus berubah. Melalui pelatihan, karyawan tidak hanya berhasil beradaptasi terhadap sistem kerja dan perubahan dengan lebih baik, tetapi juga secara implisit meningkatkan *resilience* karyawan dalam mengelola tekanan. Lebih jauh lagi, pelatihan menumbuhkan fleksibilitas dan kemampuan lintas tugas, memungkinkan karyawan untuk berkontribusi secara efektif di berbagai peran. Kesiapan adaptif ini tidak hanya menguntungkan organisasi dalam menghadapi tantangan, tetapi juga meningkatkan keterlibatan karyawan karena karyawan merasa lebih kompeten, relevan, dan percaya diri dalam menghadapi ketidakpastian di masa depan.

5. Peningkatan Relasi Interpersonal

Relasi interpersonal yang kuat dan positif merupakan fondasi penting bagi lingkungan kerja yang sehat dan produktif, serta menjadi faktor kunci dalam

mendorong keterlibatan karyawan. Program pelatihan dirancang tidak hanya untuk membekali karyawan dengan keahlian teknis, tetapi juga untuk memperkuat ikatan sosial dan komunikasi di antara karyawan. Tema ini akan membahas bagaimana pelatihan berkontribusi pada penguatan relasi sosial dan kolaborasi tim, menumbuhkan budaya saling bantu dan komunikasi terbuka, serta meningkatkan keterikatan dan interaksi positif antar karyawan.

a. Penguatan Relasi Sosial dan Kolaborasi Tim

Hasil temuan menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan di GEC berkontribusi pada penguatan relasi sosial di antara sesama karyawan dan *customer*. Interaksi yang terjalin selama pelatihan tidak hanya mempererat hubungan antarindividu, tetapi juga meningkatkan layanan kepada siswa dan orang tua seperti yang disampaikan oleh Partisipan 3 :

> *"kami melihat adanya peningkatan dalam interaksi antar karyawan dan juga dalam layanan yang diberikan kepada siswa dan orang tua."* (Partisipan 3, Wawancara, 30 April 2025)

Partisipan 3 juga mendukung penguatan relasi sosial antar karyawan melalui program *collaborative teaching.* Partisipan 3 meyakini bahwa hubungan yang baik antar karyawan dapat meningkatkan kerja sama dan produktivitas.

> *"Dalam pelatihan collaborative teaching tersebut, kami memberikan studi kasus tentang tantangan yang sering dihadapi dalam kelas dan mendorong para tutor untuk bekerja sama mencari solusinya. Mereka dibagi menjadi kelompok-kelompok kecil dan diminta untuk mengembangkan rencana pembelajaran bersama untuk topik tertentu"* (Partisipan 1, Wawancara, 25 Januari 2025)

Dalam metode program pelatihan *collaborative teaching,* karyawan menjadi lebih mengenal satu sama lain, memahami peran masing-masing serta mampu bekerja sama dengan lebih baik.

b. Budaya Saling Bantu dan Komunikasi Terbuka

Program pelatihan berperan besar dalam menumbuhkan budaya saling bantu dan komunikasi terbuka di tempat kerja sehingga dapat

meningkatkan efektivitas tim secara keseluruhan. Karyawan dibiasakan untuk tidak hanya bekerja secara mandiri, tetapi juga mengedepankan kolaborasi dan pertukaran informasi. Seperti yang disampaikan oleh Partisipan 2,

> *"Karena kan nanti tiap cabang di handle sama 1 tutor 1 admin, jadi mereka bisa saling membantu, belajar sekaligus bisa menyelesaikan suatu masalah tanpa atasan"* (Partisipan 2, Wawancara, 5 Februari 2025)

Dukungan terhadap inisiatif karyawan dalam mencari solusi secara kolaboratif juga sangat terlihat. Partisipan 2 menjelaskan,

> *"Apabila mereka memiliki kendala, mereka ada inisiatif untuk menyelesaikan dengan bertanya pada karyawan senior atau cabang yang berdiri lebih lama. Akan tetapi, kalau belum bisa baru disampaikan pada bagian kesiswaan"* (Partisipan 2, Wawancara, 5 Februari 2025)

Upaya aktif dari *trainer* dan fasilitator pelatihan juga krusial dalam membentuk budaya ini seperti pernyataan Partisipan 3 yang mengungkapkan,

> *"Trainer dilatih untuk membangun suasana yang suportif, mendorong keterbukaan, dan menghargai setiap pertanyaan atau ide yang muncul. Kami ingin peserta merasa dihargai, bukan dihakimi. Kami juga menekankan bahwa pelatihan adalah kesempatan untuk belajar dan berkembang, dan bahwa kesalahan adalah bagian dari proses pembelajaran. Umpan balik yang diberikan pun selalu disampaikan secara konstruktif dan fokus pada pengembangan. "* (Partisipan 3, Wawancara, 30 April 2025)

Lebih lanjut, Partisipan 3 menambahkan,

> *"Kami berusaha keras untuk menciptakan lingkungan pelatihan yang aman dan mendukung. Fasilitator kami dilatih untuk memfasilitasi diskusi yang terbuka dan konstruktif, menekankan pentingnya saling menghormati dan mendengarkan" "* (Partisipan 3, Wawancara, 30 April 2025)

Melalui pendekatan ini, karyawan merasa nyaman untuk saling bertukar informasi dan membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat.

c. Peningkatan Keterikatan dan Interaksi Positif antar Karyawan

Pada akhirnya, semua upaya dalam meningkatkan relasi interpersonal akan bermuara pada peningkatan keterikatan dan interaksi positif antar karyawan. Lingkungan pelatihan yang inklusif dan kolaboratif secara otomatis menciptakan peluang bagi karyawan untuk mengenal satu sama lain di luar konteks pekerjaan rutin.. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Partisipan 1 dan 3 sebagai berikut:

> ”*loyalitas karyawan dalam program pelatihan tidak begitu berefek dalam hal seperti ini, menurut saya kalau loyalitas itu bukan dari pelatihan ya dari keterlibatan dari rekan kerja dan keterikatan dengan siswa* ” (Partisipan 1, Wawancara, 25 Januari 2025)

Selain keterikatan dengan siswa, pelatihan juga mampu membentuk keterikatan anatar karyawan yang mencerminkan adanya kenyamanan dan keinginan untuk berinteraksi, yang pada gilirannya memperkuat ikatan sosial. Ketika karyawan merasa terhubung dan berinteraksi secara positif, karyawan cenderung lebih bahagia, lebih puas, dan tentu saja, lebih terlibat dalam pekerjaan dan organisasi. Partisipan 3 menambahkan,

> ”*Selain itu, interaksi dan kolaborasi selama pelatihan juga dapat memperkuat hubungan antar karyawan dan membangun rasa kebersamaan*” (Partisipan 3, Wawancara, 30 April 2025)

Sebagai kesimpulan, tema Peningkatan Relasi Interpersonal menunjukkan bahwa program pelatihan memiliki dampak yang signifikan dalam memperkuat koneksi antar karyawan. Melalui pelatihan, terjadi penguatan relasi sosial dan kolaborasi tim, yang didukung oleh penumbuhan budaya saling bantu dan komunikasi terbuka. Hasil akhirnya adalah peningkatan keterikatan dan interaksi positif antar karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan suportif. Relasi interpersonal yang sehat ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga secara langsung berkontribusi pada keterlibatan karyawan yang lebih tinggi karena karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan yang peduli dan saling mendukung.

6. Keterlibatan Proaktif

Keterlibatan proaktif mencerminkan tingkat inisiatif dan partisipasi karyawan yang melampaui tuntutan pekerjaan standar. Ini adalah indikator kuat bahwa karyawan tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga secara mental dan emosional terinvestasi dalam kesuksesan organisasi. Program pelatihan terbukti efektif dalam menstimulasi dimensi penting ini. Tema ini akan menganalisis bagaimana pelatihan mendorong partisipasi aktif dalam program pengembangan dan inisiatif organisasi, memfasilitasi keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan yang relevan, serta meningkatkan kemandirian dan tanggung jawab dalam pengelolaan tugas.

a. Partisipasi Aktif dalam Program Pengembangan dan Inisiatif Organisasi

Pelatihan berfungsi sebagai pemicu utama bagi partisipasi aktif karyawan dalam program pengembangan dan inisiatif organisasi. Ketika karyawan merasa program pelatihan relevan dengan kebutuhan dan tujuan karier, karyawan akan termotivasi untuk terlibat lebih jauh. Berdasarkan hasil wawancara, karyawan di GEC menunjukkan partisipasi yang tinggi dalam program pelatihan akan membuat karyawan secara aktif mengikuti kegiatan pelatihan dan menunjukkan semangat untuk belajar dan berkembang.

> *"Mereka dibagi menjadi kelompok-kelompok kecil dan diminta untuk mengembangkan rencana pembelajaran bersama untuk topik tertentu. Selama proses ini, kami melihat adanya diskusi yang aktif, pertukaran ide yang konstruktif, dan semangat untuk saling membantu"* (Partisipan 3, Wawancara, 30 April 2025)

Partisipan 1 juga menegaskan bahawa apbila pelatihan dirancang dengan tepat, maka akan berdampak pada keaktifan karyawan terhadap pekerjaan.

> *"Ketika pelatihan dirancang dengan tepat dan disampaikan secara menarik, karyawan menjadi lebih percaya diri, lebih aktif, dan lebih peduli terhadap pekerjaan."* (Partisipan 1, Wawancara, 25 Januari 2025)

b. Keterlibatan dalam Proses Pengambilan Keputusan yang Relevan

Program pelatihan juga membuka jalur bagi keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang relevan, meskipun tidak selalu dalam skala strategis besar. Dengan menciptakan lingkungan yang aman untuk berdiskusi, pelatihan mendorong karyawan untuk berani menyampaikan ide dan masukan yang berharga. Di Gama *English Course*, karyawan terlibat dalam pemeberian ide atau input terkait perancangan program pelatihan. Oleh karena itu, karyawan lebih percaya diri dalam menyampaikan ide dan pendapat terkait pengembangan organisasi. Hal ini didukung oleh pernyataan Partisipan 2 dalam wawancara yang menyatakan :

> *"Kami, sebagai koordinator pelatihan juga mendengarkan teman-teman karyawan disini melalui komunikasi informal terkait materi apa yang mereka butuhkan atau inginkan gitu. Jadi, input dari karyawan secara tidak langsung akan kami sampaikan saat rapat perancangan pelatihan dengan direksi*" (Partisipan 2, Wawancara, 5 Februari 2025)

> *"Meskipun keputusan akhir mengenai pelatihan yang akan diikuti tetap berada pada manajemen, kami sangat menghargai input dari karyawan dan berusaha untuk mengakomodasi kebutuhan pengembangan mereka sejauh memungkinkan dan relevan dengan kebutuhan perusahaan"* (Partisipan 2, Wawancara, 5 Februari 2025)

c. Peningkatan Kemandirian dan Tanggung Jawab dalam Pengelolaan Tugas

Sebagai hasil dari pelatihan, terlihat adanya peningkatan kemandirian dan tanggung jawab karyawan dalam pengelolaan tugas. Karyawan yang telah menguasai keterampilan baru dan merasa lebih percaya diri akan cenderung mengambil lebih banyak inisiatif dalam menjalankan tanggung jawab tanpa harus bergantung sepenuhnya pada arahan atasan.

> "*Inisiatif dalam hal semangat bekerja saya rasa ada, tetapi kalau inisiatif dalam artian karyawan yang suka memberikan ide atau apa ya.. karyawan melakukan hal-hal baru tanpa kami minta saya rasa itu subjektif ya.. karena bisa jadi suatu keadaan karyawan merasa itu dia sudah cukup inisiatif, bisa jadi dari*

> *kantor merasa bahwa itu hal yang biasa saja atau basic, menurut saya itu subjektif."* (Partisipan 1, Wawancara, 25 Januari 2025)

Partisipan 2 juga mendukung Partisipan 1 terkait kemandirian karyawan dalam mengelola tugas dan cabang, sehingga karyawan mampu menyelesaikan masalah secara mandiri.

> *"Apabila mereka memiliki kendala, mereka ada inisiatif untuk menyelesaikan dengan bertanya pada karyawan senior atau cabang yang berdiri lebih lama. Akan tetapi, kalau belum bisa baru disampaikan pada bagian kesiswaan."* (Partisipan 2, Wawancara, 5 Februari 2025)

Partisipan 3 mendukung pernyataan Partisipan 1 dan 2 dengan menyatakan bahwa munculnya inisiatif dalam melaksanakan tugas serta meningkatkan kualitas bersamma .

> *"Hal ini menunjukkan adanya peningkatan yang signifikan dalam keterlibatan mereka, tidak hanya dalam melaksanakan tugas tetapi juga dalam berinisiatif untuk meningkatkan kualitas secara bersama-sama.*" (Partisipan 3, Wawancara, 30 April 2025)

Secara ringkas, tema Keterlibatan Proaktif menegaskan bahwa program pelatihan sangat efektif dalam memotivasi karyawan untuk melampaui peran standar karyawan. Melalui pelatihan, karyawan menunjukkan partisipasi aktif dalam program pengembangan dan inisiatif organisasi, seringkali terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang relevan, dan menunjukkan peningkatan kemandirian dan tanggung jawab dalam pengelolaan tugas. Kombinasi dari ketiga aspek ini menciptakan karyawan yang tidak hanya kompeten, tetapi juga berinisiatif, bertanggung jawab, dan memiliki rasa kepemilikan yang kuat terhadap pekerjaan dan organisasi. Keterlibatan proaktif ini adalah dorongan signifikan bagi produktivitas dan inovasi organisasi secara keseluruhan.

7. Penyediaan Dukungan Psikologis

Lingkungan kerja yang sehat tidak hanya tentang fasilitas fisik, tetapi juga tentang kesehatan mental dan emosional karyawan. Program pelatihan

memiliki peran penting dalam menyediakan dukungan psikologis, menciptakan lingkungan yang membuat karyawan merasa aman, didengar dan didukung. Tema ini akan membahas bagaimana pelatihan menciptakan ruang aman untuk bertanya, berdiskusi, dan menyampaikan pendapat; mendorong keberanian menyampaikan ide dan mengatasi masalah; serta membangun lingkungan kerja yang suportif dan inklusif.

a. Menciptakan Ruang Aman untuk Bertanya, Berdiskusi dan Menyampaikan Pendapat

Salah satu dampak paling signifikan dari program pelatihan adalah kemampuannya untuk menciptakan ruang aman bagi karyawan untuk bertanya, berdiskusi, dan menyampaikan pendapat. Dalam konteks pelatihan, karyawan seringkali merasa lebih nyaman untuk mengekspresikan diri tanpa takut dihakimi atau dikritik yang tidak konstruktif. Berdasarkan hasil wawancara, banyak karyawan merasa pelatihan yang diselenggarakan memberikan kesempatan untuk bertanya dan mengemukakan pendapat secara terbuka.

> *"Ketika hari Selasa atau pelatihan tahunan kan mereka semua hadir, jadi disitulah mereka bisa berbagi ide tanpa rasa takut karena kami selalu persilakan. Itu juga yang membuat tingkat rasa percaya diri mereka itu tumbuh. Kalau untuk kritik, eee kita lebih ke berdiskusi lalu memberikan saran sih jadi biar nanti karyawan belajar lebih dalam"* (Partisipan 1, Wawancara, 25 Januari 2025)

Program pelatihan sangat dibutuhkan karyawan yang aktif sehingga berani mengajukan pertanyaan dan berdiskusi dengan rasa aman tanpa takut dihakimi. Oleh karena itu, dibutuhkan *trainer* pelatihan yang dapat membangun suasana yang suportif dan menghargai setiap pertanyaan serta ide sehingga menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan pengembangan. Teori Herzberg tentang motivator dan *hygiene factors* juga relevan di sini. Faktor motivator seperti pengakuan dan penghargaan yang muncul dalam suasana pelatihan yang aman dan suportif mampu meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. Dengan umpan balik yang konstruktif dan fokus pada pengembangan, pelatihan tidak

hanya membangun kompetensi tapi juga menjaga kesejahteraan psikologis karyawan.Hal ini sesuai dengan pernyataan Partisipan 2, yaitu:

> *"Trainer dilatih untuk membangun suasana yang suportif, mendorong keterbukaan, dan menghargai setiap pertanyaan atau ide yang muncul. Kami ingin peserta merasa dihargai, bukan dihakimi. Kami juga menekankan bahwa pelatihan adalah kesempatan untuk belajar dan berkembang, dan bahwa kesalahan adalah bagian dari proses pembelajaran. Umpan balik yang diberikan pun selalu disampaikan secara konstruktif dan fokus pada pengembangan."* (Partisipan 2, Wawancara, 5 Februari 2025)

b. Mendorong Keberanian Menyampaikan Ide dan Mengatasi Masalah

Lingkungan pelatihan yang suportif tidak hanya menciptakan rasa aman, tetapi juga secara aktif mendorong keberanian karyawan untuk menyampaikan ide dan mengatasi masalah. Ketika karyawan tahu bahwa pendapat karyawan dihargai dan tidak akan dihukum karena mengajukan pertanyaan atau mengemukakan solusi, karyawan akan menjadi lebih berani. Partisipan 3 mengungkapkan bahwa lingkungan yang mendukung ini membuat karyawan lebih proaktif dalam mencari solusi atas tantangan yang dihadapi, berani mengemukakan ide-ide baru, dan menunjukkan antusiasme yang tinggi dalam pekerjaan.

> *"Mereka cenderung lebih proaktif dalam mencari solusi untuk tantangan yang dihadapi, lebih berani menyampaikan ide-ide baru, dan menunjukkan antusiasme yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka"* (Partisipan 3, Wawancara, 30 April 2025)

Hal ini sejalan dengan pandangan Partisipan 2, yang menekankan bahwa pelatihan di GEC juga berperan dalam meningkatkan keterlibatan dan keberanian karyawan untuk berinteraksi dan berpartisipasi dalam diskusi tim.

> *"untuk tujuan pelatihan sebenernya juga berkaitan dengan keterlibatan antar karyawan disini, jadi kan kalau ada pelatihan agar mereka berani untuk berinterkasi dan berpartisipasi dalam diskusi tim, kalau mereka berani tampil saat sesi offline bahkan dilihat oleh para direksi dan manajemen, jadi mereka tidak akan*

> *sungkan kalau mau bertanya dan tidak ada kalah saing gitu."* (Partisipan 2, Wawancara, 5 Februari 2025)

Melalui pelatihan, karyawan didorong untuk tampil percaya diri, baik dalam sesi offline maupun ketika berhadapan langsung dengan direksi dan manajemen, sehingga rasa sungkan untuk bertanya atau menyampaikan pendapat dapat diminimalisir. Lingkungan yang mendukung ini tidak hanya meningkatkan keterbukaan komunikasi, tetapi juga mempererat kolaborasi di antara karyawan.

c. Membangun Lingkungan Kerja yang Suportif dan Inklusif

Pelatihan yang terstruktur di Gama *English Course* (GEC) penyediaan dukungan psikologis melalui pelatihan berkontribusi pada pembangunan lingkungan kerja yang suportif dan inklusif. Lingkungan yang suportif berarti karyawan merasa didukung oleh rekan kerja dan manajemen, sementara inklusif berarti semua suara dihargai dan semua individu merasa memiliki tempat. Hal ini adalah fondasi penting untuk keterlibatan, karena karyawan yang merasa didukung dan dihargai akan lebih termotivasi untuk berkontribusi.

> *"Trainer dilatih untuk membangun suasana yang suportif, mendorong keterbukaan, dan menghargai setiap pertanyaan atau ide yang muncul. Kami ingin peserta merasa dihargai, bukan dihakimi."* (Partisipan 3, Wawancara, 30 April 2025)

Ungkapan Partisipan 3 didiukung oleh Partisipan 2 bahwa pelatihan harus bisa membuat karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan bermakna bagi diri sendiri dan individu lain.

> *"Meningkatkan keterlibatan kan bukan hanya soal menyampaikan materi, tetapi kan bagaimana pelatihan yang diberikan bisa menyentuh sisi personal karyawan sehingga membuat karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan bermakna dan berdampak pada dirinya, rekan kerja serta perusahaan"* (Partisipan 2, Wawancara, 5 Februari 2025)

Sebagai kesimpulan, tema Penyediaan Dukungan Psikologis menunjukkan bahwa program pelatihan memainkan peran krusial dalam membentuk iklim

kerja yang positif dan menstimulasi keterlibatan karyawan. Melalui pelatihan, organisasi berhasil menciptakan ruang aman untuk bertanya, berdiskusi, dan menyampaikan pendapat, yang pada gilirannya mendorong keberanian karyawan untuk menyampaikan ide dan mengatasi masalah. Semua ini berkontribusi pada pembangunan lingkungan kerja yang suportif dan inklusif. Dukungan psikologis ini fundamental bagi karyawan untuk merasa nyaman, dihargai, dan diberdayakan, yang merupakan elemen-elemen penting dalam mendorong tingkat keterlibatan yang tinggi dan berkelanjutan. Hal ini selaras dengan teori Maslow yang menyatakan bahwa kebutuhan aktualisasi diri menjadi motivator penting bagi keterlibatan jangka panjang karyawan. Ketika karyawan merasa pekerjaan bermakna dan karyawan merasa menjadi bagian penting dari organisasi, motivasi intrinsik dan keterlibatan mereka meningkat secara signifikan.

8. Penyediaan Sarana Umpan Balik dan Pengembangan

Program pelatihan yang efektif tidak berhenti pada sesi pembelajaran saja, melainkan berlanjut dengan sistem dukungan yang memungkinkan karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang. Penyediaan sarana umpan balik dan pengembangan adalah kunci dalam memastikan bahwa pembelajaran yang diperoleh diintegrasikan ke dalam praktik kerja sehari-hari dan bahwa karyawan memiliki jalur yang jelas untuk kemajuan karier karyawan. Tema ini akan membahas bagaimana organisasi melakukan evaluasi program yang terstruktur dan berkelanjutan, menyediakan *monitoring* dan *feedback* yang konstruktif dari manajemen, mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan, serta memfasilitasi pengembangan karier dan potensi individu..

a. Evaluasi Program Pengembangan yang Terstruktur dan Berkelanjutan

Untuk memastikan efektivitas dan relevansi program pelatihan, diperlukan evaluasi yang terstruktur dan berkelanjutan. Proses ini bukan hanya formalitas, tetapi merupakan alat penting untuk mengukur dampak pelatihan dan melakukan perbaikan. Evaluasi rutin yang dilakukan di GEC

berfungsi sebagai dasar perbaikan berkelanjutan, seperti yang diungkapkan oleh Partisipan 1:

> ”*Setiap hasil evaluasi kita digunakan untuk memperbaiki dan menyesuaikan program pelatihan berikutnya. Kalau ada masukan terkait metode pembelajaran yang lebih efektif, lebih simpel, atau mungkin dari relevansi materi, atau kebutuhan baru yang muncul, maka program pelatihan akan di update agar sesuai dengan kebutuhan karyawan dan tujuan GEC”* (Partisipan 1, Wawancara, 25 Januari 2025)

Pernyataan tersebut menegaskan komitmen organisasi terhadap perbaikan berbasis data, memastikan bahwa setiap program pelatihan memberikan nilai maksimal bagi karyawan dan organisasi.

b. Penyediaan *Monitoring* dan *Feedback* yang Konstruktif dari Manajemen

Salah satu komponen krusial dari proses pengembangan adalah penyediaan *monitoring* dan *feedback* yang konstruktif dari manajemen. Umpan balik yang diberikan secara teratur membuat manajemen dapat mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pelatihan serta menilai kecocokan materi pada individu atau cabang tertentu. Seperti yang dijelaskan oleh Partisipan 2 :

> *”Kalau itu kami mengumpulkan feedback sebagai sesi evaluasi dan monitoring lanjutan setelah pelatihan untuk memastikan bahwa materi pelatihan sudah diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari, apa yang menjadi kelebihan pelatihan dan untuk meningkatkan materi apa yang belum sesuai atau cocok atau bahkan tidak bisa digunakan pada individu atau cabang tertentu”* (Partisipan 2, Wawancara, 5 Februari 2025)

Hasil dari evaluasi dan monitoring tersebut menjadi dasar penyesuaian program pelatihan agar lebih sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan. Penyesuaian ini mencakup materi, metode, durasi, hingga penjadwalan pelatihan, seperti yang diungkapkan oleh Partisipan 3:

> *”Hasil evaluasi dari setiap program pelatihan sangat berharga bagi kami. Kami menganalisis umpan balik dari peserta, mengidentifikasi area kekuatan dan kelemahan, serta mempertimbangkan data statistik. Informasi ini kemudian kami*

> *gunakan untuk menyempurnakan program pelatihan berikutnya, baik dari segi materi, metode penyampaian, durasi, maupun penjadwalan. Kami percaya bahwa proses evaluasi dan perbaikan berkelanjutan sangat penting untuk memastikan efektivitas program pelatihan dalam jangka panjang."* (Partisipan 3, Wawancara, 30 April 2025)

Dari perspektif teori Herzberg, umpan balik positif berfungsi sebagai faktor motivator yang meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan emosional karyawan, karena mereka merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan diri.

c. Proses Identifikasi Kebutuhan Pengembangan Karyawan

Sebelum pelatihan dilaksanakan, proses identifikasi kebutuhan pengembangan karyawan dilakukan secara partisipatif, melibatkan masukan dari karyawan senior dan mereka yang berinteraksi langsung dengan pelanggan serta kondisi lapangan. Proses ini memastikan program pelatihan tidak hanya sesuai dengan kebutuhan organisasi, tetapi juga dengan aspirasi dan tantangan nyata yang dihadapi karyawan. Partisipasi karyawan dalam proses ini meningkatkan rasa memiliki terhadap program pelatihan, yang merupakan elemen penting dalam keterlibatan emosional dan sosial, sebagaimana dijelaskan dalam teori Maslow tentang kebutuhan sosial dan aktualisasi diri.

> *"Tetapi karyawan memberikan input dalam hal apa yang mereka rasakan dengan yang terjadi di lapangan. Tentu saja ada karyawan senior, dimana karyawan senior itu sudah lama bekerja dan mereka bisa kasih masukan dari customer ada masukan seperti ini, dari aaa sekolah-sekolah ada masukan seperti ini. Jadi, mereka ikut memberi masukan dengan apa yang terjadi di lapangan"* (Partisipan 1, Wawancara, 25 Januari 2025)

Dengan melibatkan karyawan dalam proses identifikasi kebutuhan, organisasi tidak hanya memastikan relevansi pelatihan, tetapi juga meningkatkan rasa kepemilikan karyawan terhadap program tersebut.

d. Fasilitasi Pengembangan Karier dan Potensi Individu

Pada akhirnya, program pelatihan dan sistem umpan balik bertujuan untuk memfasilitasi pengembangan karier dan potensi individu. Karyawan yang melihat adanya jalur pertumbuhan dan investasi dari organisasi terhadap masa depan mereka akan menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi. Hal ini tampak jelas dari pengalaman di GEC, di mana pelatihan mingguan tidak hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga membuka peluang karier baru, misalnya staf administrasi yang terdorong untuk menjadi tutor. Dengan menyediakan kesempatan pengembangan karier yang nyata, organisasi memenuhi kebutuhan aktualisasi diri karyawan sekaligus memperkuat keterlibatan mereka secara menyeluruh. Hal ini disampaikan oleh Partisipan 3 yang menegaskan bahwa,

> *"tekait pengembangan sumber daya manusia dengan memberikan perhatian khusus pada pengembangan potensi karyawan melalui berbagai program, termasuk pelatihan, untuk meningkatkan kompetensi dan keterlibatan mereka"* (Partisipan 3, Wawancara, 30 April 2025)

Gama *English Course* juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan karir dan meningkatkan potensi karyawan dari pelatihan. Pelatihan mingguan mampu membuat beberapa staf administrasi merasa tertantang untuk menjadi tutor. Ketika karyawan melihat bahwa pelatihan membuka peluang baru dan membantu karyawan dalam mencapai tujuan karier, keterlibatan karyawan akan semakin kuat. Seperti yang diungkapkan oleh Partisipan 1 pelatihan mampu menjadi fasilitator dalam pengebangan karir dan peningkatan potensi.

> *"ketika dia melihat pelatihan tutor karena kan bersamaan ya ketika hari Selasa, disitulah ternyata dia juga belajar terkait materi sebagai tutor dan itu menyebabkan suatu kejadian ketika kita tawarkan, kita lihat kemampuan dia itu mampu, dia justru merasa tertantang atau challenging buat dia, oke saya bisa jadi tutor, jadi malah bersemangat gitu. Itu sih salah satu buktinya yang awalnya administrasi menjadi seorang kurikulum."* (Partisipan 1, Wawancara, 25 Januari 2025)

Sebagai kesimpulan, tema Penyediaan Sarana Umpan Balik dan Pengembangan adalah elemen krusial yang mengokohkan peran program pelatihan dalam menstimulasi keterlibatan karyawan. Melalui evaluasi program yang terstruktur dan berkelanjutan, penyediaan *monitoring* dan *feedback* yang konstruktif dari manajemen, serta proses identifikasi kebutuhan pengembangan karyawan yang partisipatif, organisasi menciptakan lingkungan di mana pembelajaran terus berlangsung. Pada akhirnya, semua upaya ini berujung pada fasilitasi pengembangan karier dan potensi individu, memberikan karyawan rasa tujuan, prospek, dan dukungan yang esensial untuk keterlibatan yang mendalam dan berkelanjutan.

9. Pembahasan Temuan Berdasarkan Studi Terdahulu

Hasil temuan dari analisis tema dalam penelitian ini menunjukkan adanya beberapa kesamaan dan perbedaan dengan studi-studi sebelumnya terkait peran program pelatihan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan di dalam organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya persamaan dengan temuan Renhoran (2024), yakni bahwa pelatihan memiliki peran strategis dalam meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawanyang menekankan pentingnya pelatihan sebagai investasi jangka panjang dalam pengembangan sumber daya manusia yang tidak dapat tergantikan (Renhoran et al., 2024). Namun, terdapat perbedaan dalam pendekatannya. Renhoran menggunakan data kualitatif studi pustaka dan lebih menyoroti pelatihan dalam kerangka strategi manajemen kinerja serta produktivitas organisasi secara umum, sedangkan penelitian ini mengungkap peran pelatihan secara lebih mendalam melalui aspek psikologis, sosial, dan budaya organisasi, seperti rasa aman, loyalitas, dan keterikatan tim dalam konteks lembaga pendidikan.

Pada penelitian Siddique dan Noor (2019), membuktikan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan dengan kontribusi sebesar 55,6% terhadap variasi keterlibatan karyawan (Siddiqui & Sahar, 2019). Hasil ini selaras dengan

temuan penelitian ini yang menunjukkan bahwa program pelatihan yang dirancang secara strategis di GEC berdampak langsung pada peningkatan aspek-aspek keterlibatan seperti antusiasme kerja, rasa memiliki, hingga keterlibatan proaktif. Akan tetapi, terdapat perbedaan dalam pendekatan, yaitu penelitian Siddique dan Noor (2019) menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga penelitian ini memperkaya pemahaman peran program pelatihan secara kualitatif. Pelatihan tidak hanya meningkatkan performa tetapi juga membentuk kondisi psikologis dan sosial yang mendukung keterlibatan karyawan secara menyeluruh dan berkelanjutan.

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Hasil penelitian ini secara jelas mengidentifikasi tema-tema utama yang mempresentasikan peran signifikan program pelatihan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan di GEC sehingga berhasil menjawab pertanyaan penelitian mengenai bagaimana peran program pelatihan menstimulasi peningkatan keterlibatan karyawan di GEC. Program pelatihan terbukti krusial dalam menstimulasi keterlibatan karyawan melalui berbagai dimensi yang saling terkait:

1. Pengembangan Profesional: Pelatihan secara efektif meningkatkan kompetensi dan profesionalisme karyawan, mengasah keterampilan teknis dan *soft skill* karyawan serta memperkuat kepercayaan diri untuk kinerja optimal.
2. Peningkatan Sikap Kerja yang Positif: Program ini berhasil menumbuhkan motivasi, antusiasme dan semangat kerja yang tinggi, sekaligus memperdalam loyalitas dan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi, karena karyawan merasa dihargai dan diperhatikan.
3. Internalisasi Budaya Organisasi: Pelatihan menjadi katalisator bagi karyawan untuk memahami visi, misi, dan nilai-nilai inti organisasi, menumbuhkan kesadaran akan kontribusi personal karyawan, serta menyelaraskan persepsi di antara berbagai cabang.
4. Pembentukan Kesiapan Adaptif: Karyawan dibekali untuk beradaptasi dengan sistem kerja dan perubahan yang dinamis, meningkatkan resiliensi dan kemampuan mengelola tekanan serta mengembangkan fleksibilitas dan kemampuan lintas tugas untuk menghadapi tantangan di masa depan.
5. Peningkatan Relasi Interpersonal: Pelatihan berfungsi sebagai wadah efektif untuk menguatkan relasi sosial dan kolaborasi tim, mendorong budaya saling bantu dan komunikasi terbuka, serta meningkatkan keterikatan dan interaksi positif di antara seluruh karyawan.

6. Keterlibatan Proaktif: Program ini secara signifikan memicu partisipasi aktif dalam program pengembangan dan inisiatif organisasi, memfasilitasi keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan yang relevan, serta menumbuhkan kemandirian dan tanggung jawab dalam pengelolaan tugas.
7. Penyediaan Dukungan Psikologis: Pelatihan menciptakan ruang aman bagi karyawan untuk bertanya dan berdiskusi, mendorong keberanian dalam menyampaikan ide serta membangun lingkungan kerja yang suportif dan inklusif yang mendukung kesehatan mental karyawan.
8. Penyediaan Sarana Umpan Balik dan Pengembangan: Program pelatihan dilengkapi dengan evaluasi terstruktur dan berkelanjutan, penyediaan monitoring dan *feedback* konstruktif dari manajemen, identifikasi kebutuhan pengembangan, serta fasilitasi pengembangan karier dan potensi individu karyawan.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa program pelatihan sangat berperan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan di GEC. Implikasi temuan ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang dirancang dengan mempertimbangkan aspek pengembangan profesional, peningkatan sikap kerja yang positif, internalisasi budaya organisasi, pembentukan kesiapan adaptif, peningkatan relasi interpersonal, keterlibatan proaktif, penyediaan dukungan psikologis, serta penyediaan sarana umpan balik dan pengembangan memiliki dampak positif terhadap tingkat keterlibatan karyawan di GEC. Perusahaan dapat memanfaatkan temuan ini untuk lebih mengoptimalkan program pelatihan yang ada maupun merancang program baru yang lebih efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan.

Implikasi dari temuan ini sangat penting baik untuk teori maupun praktik. Dari perspektif teori, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya program pelatihan dalam membangun keterlibatan karyawan yang merupakan konsep kunci dalam teori manajemen sumber daya manusia. Temuan ini juga menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan keterampilan, tetapi juga sebagai sarana untuk membangun budaya organisasi yang positif dan kolaboratif.

Dari sisi praktik, hasil penelitian ini memberikan wawasan bagi manajemen Gama *English Course* untuk terus mengembangkan dan menyempurnakan program pelatihan yang ada. Dengan memahami tema-tema yang muncul, manajemen dapat merancang program yang lebih sesuai dengan kebutuhan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan individu. Selain itu, evaluasi dan umpan balik yang rutin dari program pelatihan dapat membantu dalam penyesuaian dan perbaikan berkelanjutan sehingga memastikan bahwa program tersebut tetap relevan dan efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi terhadap pemahaman akademis tentang peran pelatihan dalam keterlibatan karyawan, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis yang dapat diterapkan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dicermati dalam menafsirkan hasil. Pertama, meskipun fokus penelitian ini adalah keterlibatan karyawan, namun proses pengumpulan data tidak melibatkan karyawan secara langsung sebagai partisipan utama. Hal ini menyebabkan hasil yang diperoleh lebih merepresentasikan perspektif manajerial dan belum sepenuhnya menangkap pengalaman subjektif karyawan secara mendalam. Kedua, terdapat indikasi bahwa pihak GEC cenderung menampilkan citra yang ideal (faking good) dalam proses wawancara. Kemungkinan ini dapat memengaruhi objektivitas data yang diberikan, terutama dalam menggambarkan efektivitas program pelatihan dan tingkat keterlibatan karyawan. Ketiga, berdasarkan hasil temuan, terlihat bahwa pihak GEC sendiri masih memerlukan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran strategis program pelatihan dalam mendorong keterlibatan karyawan. Kurangnya pemahaman ini dapat mempengaruhi implementasi dan evaluasi program pelatihan yang dijalankan.

Keterbatasan-keterbatasan ini menjadi catatan penting untuk penelitian selanjutnya agar dapat melibatkan partisipan dari berbagai level secara langsung, melakukan triangulasi data yang lebih ketat, serta menggali lebih jauh pemahaman internal organisasi mengenai pelatihan dan keterlibatan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, untuk meningkatkan keterlibatan karyawan secara berkelanjutan, GEC disarankan untuk terus menyempurnakan program pelatihan yang ada dengan berfokus pada delapan peran utama yang teridentifikasi. Memastikan program dirancang secara aktif untuk mengoptimalkan pengembangan profesional, peningkatan sikap kerja yang positif, internalisasi budaya organisasi, pembentukan kesiapan adaptif, peningkatan relasi interpersonal, keterlibatan proaktif, penyediaan dukungan psikologis serta penyediaan sarana umpan balik dan pengembangan. Selain itu, personalisasi program pelatihan sesuai kebutuhan individu, memfasilitasi interaksi dan kolaborasi antar karyawan, mengintegrasikan nilai dan tujuan organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dan melakukan evaluasi berkala akan semakin mengoptimalkan dampak positif pelatihan terhadap keterlibatan karyawan di GEC.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar melibatkan karyawan secara langsung sebagai partisipan agar dapat menggali pengalaman dan pandangan mereka secara lebih mendalam terkait program pelatihan dan keterlibatan kerja. Hal ini penting untuk memperoleh data yang lebih representatif dan mengurangi potensi bias dari sisi manajemen. Selain itu, penelitian berikutnya juga sebaiknya melakukan triangulasi data dengan menggunakan berbagai metode, seperti observasi dan analisis dokumen, guna meningkatkan validitas hasil. Penting juga untuk mengeksplorasi pemahaman dan komitmen manajemen terhadap pelaksanaan program pelatihan secara menyeluruh serta melakukan evaluasi berkala untuk memastikan efektivitasnya. Selain itu, penelitian mendatang dapat memperhatikan faktor-faktor eksternal yang memengaruhi keterlibatan karyawan, seperti budaya organisasi dan kondisi pasar tenaga kerja. Terakhir, pengembangan model pelatihan yang dapat dipersonalisasi sesuai kebutuhan individu diharapkan dapat memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Ainurrohmah, F., & Handayani, R. (2020). The Influence Of Motivation, Learning Discipline, Teacher Competence, And Parental Support On Academic Achievemenet Of Students (Study On Gama English Course Sukoharjo). *International Journal of Economics, Bussiness and Accounting Research*, *4*(4), 1320–1332.

Albrecht, S., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational Resources, Organizational Engagement Climate, and Employee Engagement. *Career Development International*, *23*(1), 67–85. https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064

Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee Engagement, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage: An Integrated Approach. *Journal of Organizational Effectiveness*, *2*(1), 7–35. https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042

Ali, M., Niu, X., & Rubel, M. R. B. (2024). The Influence of Transformational and Transactional Leadership on Employee Retention : Mediating Role of Employee Engagement. *International Journal of Management Studies*, *15*(4), 235–248. https://doi.org/10.1108/MANM-03-2024-0022

Arianti, W. P., Musa Hubeis, & Puspitawati, H. (2020). Pengaruh Faktor Kepuasan Kerja terhadap Employee Engagement di Perwiratama Group. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 105–121.

Arulsamy, A. S., Singh, I., Kumar, M. S., Panchal, J. J., & Bajaj, K. K. (2023). Employee Training and Development Enhancing Employee Performance – A Study. *Samdarshi*, *16*(3), 1–11.

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, *19*(1), 31–53. https://doi.org/10.1111/ijmr.12077

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards A Model of Work Engagement. *Career Development International*, *13*(3), 209–223. https://doi.org/10.1108/13620430810870476

Bhakuni, S., & Saxena, S. (2023). Exploring the Link between Training and Development, Employee Engagement and Employee Retention. *Journal of Business and Management Studies*, *5*(1), 173–180. https://doi.org/10.32996/jbms.2023.5.1.17

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Reseacrh in Psychology*, *3*(2), 77–101.

Braun, Virginia, & Clarke, V. (2022). Conceptual and Design Thinking for Thematic Analysisfile:///Users/ksiamisang/Desktop/mark.pdf. *Qualitative Psychology*, *9*(1), 3–26.

Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2013). Daily Transactional and Transformational Leadership and Daily Employee Engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *87*(1), 1–20. https://doi.org/10.1111/joop.12041

Budriene, D., & Diskiene, D. (2020). Employee Engagement: Types, Levels and

Relationship With Practice of Hrm. *Malaysian E Commerce Journal*, *4*(2), 42–47. https://doi.org/10.26480/mecj.02.2020.42.47

Chitanda, E. C. (2023). Review Article on Theories and Drivers of Employee Engagement. *International Journal of Humanities Socia Science and Mnagement*, *3*(5), 536–548.

Darman, Judijanto, L., Harsono, I., & Putra, A. S. B. (2023). Bibliometric Analysis of Human Resource Development: Trends, Research Focuses, and Recent Developments. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, *1*(11), 329–338. https://doi.org/10.58812/wsjee.v1i11.373

Dharmayanti, F. R. D., Setyorini, N., & Darmaputra, M. F. (2024). Analisis Pengaruh Work Life Balance , Lingkungan Kerja , Kompetensi Profesional Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Guru SD Kecamatan Mlonggo. *Jurnal Ekonomi Syariah Dan Bisnis*, *7*(2), 339–351. https://doi.org/https://doi.org/10.31949/maro.v7i2.11683

Dwiputri, L. J., & Wanasida, A. S. (2024). Enrichment : Journal of Management The influence of Perceived Organizational Support , Training and Development and Employee engagement on employee Performance Mediated by Employee Engagement at The Director 's Office PT XYZ. *Journal of Management*, *14*(3), 374–385.

Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2017). The Nature of Employee Engagement: Rethinking The Employee–Organization Relationship. *International Journal of Human Resource Management*, *28*(3), 526–552. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180312

Fitriani, Sudarno, & Purwanto, A. J. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Marpoyan Damai Kota Pekanbaru. *Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, *9*(3), 1599–1606. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.37905/aksara.9.3.1599-1606.2023

Gallup. (2024). State of the Global Workplace : The Voice of the Worls's Employees. In *Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*. Washington DC. Retrieved from http://www.gallup.com/file/services/176735/State of the Global Workplace Report 2013.pdf%5Cnpapers2://publication/uuid/4F576D34-017E-4BC6-8B6E-E3760C5FCD5E

Hali, M. A. (2019). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawanmelalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Divisi Produksi PT. Indo Putra Harapan Sukses Makmur). *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 7 Nomor 1 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya*, *7*(1), 228–234.

Handoyo, A., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, *5*(1), 1–8.

Hanim, M., Yuniati, Y., & Arijanto, S. (2014). Peningkatan Employee Engagement untuk Teknisi dan Karyawan Non Administrasi Itenas. *Jurnal Online Istitut Teknologi Nasional*, *02*(01), 217–227.

Hasmayni, B., Gunawan, R., Aziz, A., Hanum Siregar, F., & Psikologi, F. (2022). Hubungan Lingkungan Kerja Non Fisik dengan Employee Engagement pada

Karyawan Parking Business di PT. X. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi Dan Kesehatan (J-P3K)*, *3*(3), 221–229. Retrieved from http://jurnalp3k.com/index.php/J-P3K/article/view/185

Hastuti, S. (2022). Pengukuran Level Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) dengan Q12 Gallup pada PT. XT. *Saraq Opat: Jurnal Administrasi Publik*, *4*(1), 54–70. https://doi.org/10.55542/saraqopat.v4i1.182

Hermawan, Thamrin, M. H., & Susilo, P. (2020). Organizational Citizenship Behavior and Performance: The Role of Employee Engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *7*(12), 1089–1097. https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.1089

Ilhami, M. W., Vera Nurfajriani, W., Mahendra, A., Sirodj, R. A., & Afgani, W. (2024). Penerapan Metode Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, *10*(9), 462–469. Retrieved from https://doi.org/10.5281/zenodo.11180129

Jayusman, H. (2024). Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. Menara Pangkalan Bun. *Magenta*, *12*(2), 129–140.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724. https://doi.org/10.5465/256287

Kembau, J. B., Sendow, G. M., & Tawas, H. N. (2019). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kompetensi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Malalayang Kota Manado. *Jurnal EMBA*, *6*(4), 3428–3437.

Khanna, R. (2020). Re-Explore The Viability and Authenticity of Gallup Workplace Audit in Private Iniversity. *Business Management and Education*, *18*(2), 344–362. https://doi.org/10.3846/bme.2020.11999

Laing, I. F. (2021). The Impact of Training and Development on Worker Performance and Productivity in Public Sector Organizations : A Case Study of Ghana Ports and Harbours Authority. *International Research Journal of Business and SStrategic Management*, *75*(17), 399–405.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (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. https://doi.org/10.1348/096317904322915892

Mekarisce, A. A. (2020). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data pada Penelitian Kualitatif di Bidang Kesehatan Masyarakat. *JURNAL ILMIAH KESEHATAN MASYARAKAT : Media Komunikasi Komunitas Kesehatan Masyarakat*, *12*(3), 145–151. https://doi.org/10.52022/jikm.v12i3.102

Mulang, H. (2022). Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, *2*(2), 86–97. https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.169

Murthy, D. (2021). Employee Engagement-A Theoretical Perspective. *International Journal for Research in Engineering Application & Management (IJREAM)*, *06*(12), 2454–9150.

Nawaz, M. S., Hassan, M., Hassan, S., Shaukat, S., & Asadullah, M. A. (2014).

Impact of Employee Training and Empowerment on Employee Creativity through Employee Engagement: Empirical Evidence from the Manufacturing Sector of Pakistan. *Middle - East Journal of Scientific Research*, *19*(4), 593–601. https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2014.19.4.13618

Noe, R. A. (2014). Employee Training and Development. In L. H. Spell (Ed.), *CSR for HR: A Necessary Partnership for Advancing Responsible Business Practice* (Fifth Edit). New York: The McGraw-Hill Companies. https://doi.org/10.9774/gleaf.978-1-907643-30-9_10

Nur'aini, R. D. (2020). Penerapan Metode Studi Kasus Yin dalam Penelitian Arsitektur dan Perilaku. *INERSIA: Lnformasi Dan Ekspose Hasil Riset Teknik*, *XVI*(1), 92–104.

Oktanofa, A. K., Arliawan, F. A., & Gustomo, A. (2020). Measuring and Improving Employee Engagement (A Study in PT. Svara Inovasi Indonesia). *IPTEK Journal of Proceedings Series*, *0*(1), 425–431. https://doi.org/10.12962/j23546026.y2020i1.11945

Panigrahi, A. (2024). *The Interplay of Organizational Commitment and Employee Engagement in Driving Performance : A Systematic Review The Interplay of Organizational Commitment and Employee Engagement in Driving Performance : A Systematic Review*. (July).

Permana, I., Afkar, E., & Augusta, H. (2021). Differential Diagnosis of Digital Culture in Startup Vs Non-Startup Companies in Indonesia To Drive Employee Engagement and Digital Maturity. *Jhss (Journal of Humanities and Social Studies)*, *5*(2), 133–141. https://doi.org/10.33751/jhss.v5i2.3753

Renhoran, M. I., Roswah, H. F., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2024). Strategi Peningkatan Keterlibatan Karyawan Melalui Pengelolaan Kinerja Dalam Organisasi Modern. *Jurnal Cakrawala Akademika (JCA)*, *1*(3), 940–956.

Rosmayati, S., Kuswarno, E., Mudrikah, A., & Iriantara, Y. (2021). Peran Pelatihan dan Pengembangan dalam Menciptakan Perilaku Kerja yang Inovatif dan Efektifitas Organisasi. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, *12*(3), 331–338. https://doi.org/10.32670/coopetition.v12i3.610

Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Saks, A. M. (2021). Caring Human Resources Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, *32*(3), 1–15. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, *66*(4), 701–716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

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. https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891

Shuck, M Brad, Rocco, T. S., & Albornoz, C. A. (2011). Exploring Employee Engagement from The Employee Perspective: Implications for HRD. *Journal*

of European Industrial Training, *35*(4), 300–325. https://doi.org/10.1108/03090591111128306

Shuck, Michael Bradley, Reio, T. G., & Rocco, T. S. (2010). Employee Engagement: An Examination of Antecedent and Outcome Variables. *Human Resource Development International*, *14*(4), 427–445. https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601587

Sibarani, E., Sadalia, I., & Nazaruddin, N. (2023). The Effect of Employee Engagement and Training on Employee Performance Through Organizational Commitment. *International Journal on Social Science, Economics and Art*, *12*(4), 178–188. https://doi.org/10.35335/ijosea.v12i4.188

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. https://doi.org/10.5296/bms.v10i1.14592

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Tedja, F. W. (2020). *People First* (Pertama; A. Setiorini, ed.). Jakarta: Samahita Wirotama.

Tesavrita, C., Sarim, S., Grace, Y. C., & Napitupulu, D. T. (2019). Employee Engagament: Perbandingan antara perusahaan jasa dan manufaktur. *Manners*, *2*(1), 51–59.

Yazan, B. (2015). Three Approaches to Case Study Methods in Education: Yin, Merriam, and Stake. *Meta: Avaliacao*, *20*(8), 134–152. https://doi.org/10.22347/2175-2753v8i22.1038