

Pengaruh *Training And Development Practices, Organizational Culture Terhadap Employee Performance Melalui Mediasi Employee Engagement*

Lintang Abu Bakar¹, Didi Rahmat², Prima Satria³, Joko Isworo⁴

^{1,2,3,4}Universitas Esa Unggul

lintangabubakar2122@student.esaunggul.ac.id¹, didirahmat.mr@student.esaunggul.ac.id²,

primasatri1@student.esaunggul.ac.id³, jokoisworo2@student.esaunggul.ac.id⁴

Submit	Revised	Accepted	Available Online
03-12-2024	17-01-2025	05-03-2025	08-03-2025

Abstraksi - Penelitian ini menyelidiki hubungan antara Praktek Pelatihan dan Pengembangan (TDP), Budaya Organisasi (OC), Keterlibatan Karyawan (EE), dan Kinerja Karyawan (EP) dalam industri perangkat lunak. Penelitian ini berpendapat bahwa Kinerja Karyawan sangat penting untuk keberlanjutan organisasi, karena karyawan yang terlibat berkontribusi secara signifikan terhadap produktivitas, layanan pelanggan, dan pengurangan pergantian karyawan. Studi ini mengidentifikasi kesenjangan dalam literatur yang ada mengenai peran mediasi Employee Engagement antara Praktik Pelatihan dan Pengembangan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan Structural Equation Modeling (SEM), data dikumpulkan dari 155 karyawan melalui kuesioner online. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Praktik Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh positif terhadap Employee Engagement dan Kinerja Karyawan. Selain itu, Budaya Organisasi yang mendukung meningkatkan Keterlibatan Karyawan dan selanjutnya meningkatkan Kinerja Karyawan. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pelatihan yang efektif tidak hanya mengembangkan keterampilan karyawan namun juga mendorong keterlibatan yang lebih besar, yang pada gilirannya mengarah pada peningkatan kinerja. Studi ini memberikan wawasan berharga bagi organisasi yang ingin meningkatkan kinerja karyawan melalui pelatihan strategis dan budaya organisasi yang kuat.

Kata Kunci: *TDP, OC, EE, EP, SEM*

Abstract – This research investigates the relationships between Training and Development Practices (TDP), Organizational Culture (OC), Employee Engagement (EE), and Employee Performance (EP) within the software industry. It posits that Employee Performance is crucial for organizational sustainability, as engaged employees contribute significantly to productivity, customer service, and reduced turnover. The study identifies a gap in existing literature regarding the mediating role of Employee Engagement between Training and Development Practices and Organizational Culture on Employee Performance. Using a quantitative approach and Structural Equation Modeling (SEM), data was collected from 155 employees through an online questionnaire. The findings reveal that Training and Development Practices positively influence both Employee Engagement and Employee Performance. Additionally, a supportive Organizational Culture enhances Employee Engagement and subsequently boosts Employee Performance. The research concludes that effective training not only develops employee skills but also fosters greater engagement, which in turn leads to improved performance. This study provides valuable insights for organizations aiming to enhance employee performance through strategic training and a robust organizational culture.

Keywords: *TDP, OC, EE, EP, SEM*

PENDAHULUAN

Employee Performance dianggap sebagai aspek terpenting dalam dunia bisnis saat ini, untuk memastikan keberlanjutan organisasi. Karyawan adalah aset terpenting bagi organisasi atau institusi akademik mana pun dalam memastikan kemajuan dan pencapaian (Ahmed et al., 2017). Kinerja karyawan menunjukkan peran penting dalam pengaturan perusahaan dan tidak dapat dilakukan

tanpa sumber daya manusia (Kehoe & Wright, 2013). Dalam perspektif ini, banyak penelitian di berbagai hasil berpendapat bahwa praktik manajemen tidak dapat dihindari untuk keterlibatan dan kinerja karyawan yang unggul dalam lingkungan bisnis saat ini untuk mencapai keunggulan kompetitif. (Dixit & Arrawatia, 2018).

Training and Development, menjadi faktor terpenting dalam bisnis karena pelatihan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas, serta kinerja

karyawan dalam sebuah organisasi (Khan et al., 2011). Pengembangan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik harus memerlukan program pelatihan yang efektif sehingga dapat berdampak pada motivasi dan komitmen karyawan (Elnaga & Imran, 2013). Pelatihan dan pengembangan penting untuk meningkatkan kinerja karyawan, organisasi harus memberikan pelatihan yang lebih baik untuk mengoptimalkan potensi karyawannya (Taufek & Mustafa, 2018). Pelatihan dan pengembangan menjadi suatu strategi untuk menyesuaikan tugas pekerjaan dengan keterampilan serta keahlian dari masing-masing karyawan. Hal ini juga menjadi usaha suatu organisasi dalam meningkatkan semangat dan kinerja karyawan

Organizational Culture berperan sebagai dorongan seorang karyawan dalam sebuah organisasi sebagai latar belakang tinggi atau rendah nya kinerja karyawan tersebut (Muliaty et al., 2017; Olawuyi, 2017). Komponen utama dari *Organization Culture* adalah pola perilaku, kepercayaan dan ideologi. Komponen-komponen ini membentuk strategi utama yang memungkinkan organisasi tetap bertahan di pasar atau pada akhirnya keluar dari pasar (Olawuyi, 2017). *Organization Culture* mencakup norma, perilaku, dan keyakinan tidak tertulis untuk membuat keputusan, struktur, dan kontrol, dan berfokus pada budaya dan warisan organisasi yang umum, dikombinasikan dengan prinsip-prinsip kepemimpinan yang ada (Abdullahi et al., 2021). Selain itu, budaya menentukan cara organisasi menjalankan bisnis dan strategi kelangsungan hidup organisasi yang mendorong integrasi dan pencapaian pribadi (Shah et al., 2012). Karyawan bekerja lebih baik dengan *Organization Culture* yang efektif, *Organization Culture* yang efektif dapat mempengaruhi kinerja (Abdullahi et al., 2021). Namun, budaya yang kuat akan berubah menjadi kasta, kultus, dan kelompok kecil jika manajemen tidak memiliki kredibilitas atau mengabaikan keragaman (W. E. Santoso & Moeins, 2019).

Investigasi mengenai pengaruh *Organization Culture* secara langsung terhadap *Employee Performance* telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya (Abdullahi et al., 2021; Muliaty et al., 2017; Olawuyi, 2017; W. E. Santoso & Moeins, 2019; Shah et al., 2012). Namun terdapat juga faktor lain yang mempengaruhi *Employee Performance*, yaitu *Development and Training Practices* yang juga memiliki peran penting dalam meningkatkan *Employee Performance* (Elnaga & Imran, 2013; Khan et al., 2011; Taufek & Mustafa, 2018). Pada penelitian ini akan berfokus pada *Development and Training Practices* di industri perangkat lunak, dimana untuk meningkatkan kinerja karyawan di sektor industri tersebut. Namun demikian penelitian yang menyeluruh dari peran *Training and Development Practices*, dan *Organizational Culture* terhadap *Employee Performance* dengan variabel

mediator *Employee Engagement* masih sangat jarang sekali dilakukan sehingga ini menjadi sebuah kesenjangan penelitian yang harus dilakukan.

Berdasarkan penjabaran diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengisi kesenjangan dalam penelitian sebelumnya, dan menyelidiki lebih lanjut bagaimana Pengaruh *Training And Development Practices*, dan *Organizational Culture* terhadap *Employee Performance* dan bagaimana *Employee Engagement* berperan sebagai mediator terhadap *Employee Performance*. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi dan pengembangan lebih lanjut terkait pemahaman teoritis yang lebih komphrensif tentang variabel yang diteliti, dan juga memiliki dampak positif pada pengelolaan kinerja karyawan di industri perangkat lunak Diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi dan pengembangan lebih lanjut pada tatanan teori/keilmuan terkait pemahaman teoritis yang lebih komphrensif tentang variabel yang diteliti, dan juga memiliki dampak positif pada pengelolaan kinerja karyawan di industri perangkat lunak.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan empat variabel dalam melakukan pengukuran yaitu *Training and Development Practices*, *Organizational Culture*, *Employee Engagement*, *Employee Performance*. Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengukur data, dimana variabel pengukuran *Training and Development Practices* diukur dengan enam pertanyaan mengadaptasi dari penelitian (Abdullahi et al., 2022; Singh, 2004), *Organizational Culture* dengan dua belas pertanyaan diadaptasi dari penelitian (Abdullahi et al., 2021; Denison et al., 2006). Berikutnya dengan mengadaptasi penelitian (Rumman et al., 2020; Saks, 2006; Schaufeli et al., 2002), *Employee Engagement* diukur dengan empat pertanyaan. Kemudian *Employee Performance* diukur dengan Sembilan pertanyaan diadaptasi dari penelitian (Pradhan & Jena, 2017). Semua items diukur dengan menggunakan skala Likert 1 hingga 6 dimana skor 1 adalah Sangat Tidak Setuju, skor 2 Tidak Setuju, skor 3 Agak Tidak Setuju, skor 4 Agak Setuju, skor 5 Setuju, dan skor 6 Sangat Setuju. Total pengukuran yang diadaptasi berjumlah tiga puluh satu pertanyaan yang telah disesuaikan dengan responden. Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner secara online melalui aplikasi google form.

Populasi penelitian ini adalah karyawan yang berada pada industri perangkat lunak. Sampel penelitian diambil langsung dari karyawan yang bekerja pada tingkatan *staff*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menguji model penelitian, signifikansi hubungan antara variabel dan pengaruh seperti yang telah dirumuskan dalam hipotesis. Tahap penyebaran

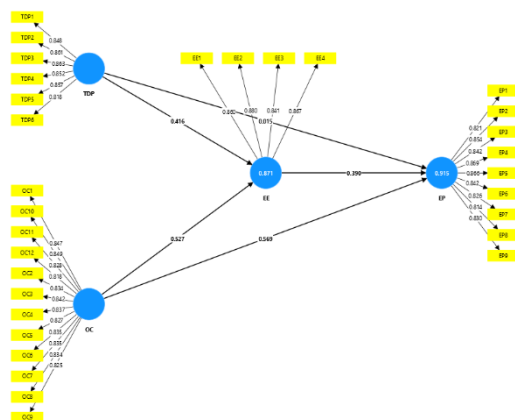
kuesioner dalam penelitian survei diawali dengan kegiatan pre-test survei kepada 30 responden penelitian untuk uji validitas dan uji reliabilitas pertanyaan dalam kuesioner. Penentuan jumlah sampel minimum yang representatif menurut jumlah sampel harus mempunyai lima kali jumlah pertanyaan yang dianalisis (Sidabutar et al., 2020). Kuesioner penelitian berisi 155 pernyataan, sehingga jumlah sampel minimal yang dibutuhkan adalah 155 responden, data dikumpulkan selama dua bulan mulai dari bulan April hingga Juni 2024.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) yang merupakan teknik analisis statistik yang digunakan untuk membuat dan menguji model statistik dalam bentuk model kausal (Anuraga & Otok, 2013). Analisis (SEM) menggabungkan analisis regresi, analisis faktor, dan analisis jalur untuk menghitung hubungan yang terjadi antar variabel laten, mengukur nilai loading indikator variabel laten, dan menghitung model jalur variabel laten (Singer, 2012). Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) suatu metode analisis statistik multivariat yang memungkinkan memperkirakan hubungan sebab-akibat yang kompleks dalam model jalur dengan variabel laten.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari 155 responden yang diperoleh, sebagian besar adalah karyawan berusia 22 – 32 tahun yaitu sebanyak 152 orang (98 %). Kemudian Sebagian besar dari mereka memiliki gelar sarjana (S1), yaitu 147 orang (95 %). Lalu ditinjau dari masa kerja, Sebagian besar dari mereka memiliki pengalaman kerja lebih dari 1 tahun, yaitu 118 orang (76 %). Karakteristik responden berdasarkan tingkat pekerjaan, sebagian besar berada pada tingkatan *Staff* sebanyak 139 orang (90 %) dan *Supervisor* sebanyak 15 orang (10%).

Sebelum memulai pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji model pengukuran untuk mengestimasi indikator serta variabel laten. Pengujian pada penelitian ini meliputi pengujian validitas konstruk yang meliputi pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Tahap ini dilakukan dengan menilai *convergent validity* yang merupakan pengukuran validitas indikator reflektif sebagai pengukur variabel dengan melihat nilai *outer loading* masing-masing indikator variabel. Didalam pengujian validitas dan reliabilitas diantaranya dapat dilakukan dengan perancangan *outer model* atau model pengukuran. Sebuah indikator dinyatakan indikator yang valid apabila memiliki nilai *factor loading* > 0,6 (*value original sample*). Berdasarkan hal tersebut, maka penjelasan model adalah sebagai berikut:



Sumber: Data Olah Smart PLS 2024

Gambar 1. Outer Model SmartPLS

Tahap selanjutnya yaitu mengukur *discriminant validity* indikator reflektif yang dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dan konstruksya. Pengukuran *discriminant validity* dengan membandingkan *Average Variance Extracted (AVE)* untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model memiliki *discriminant validity* yang cukup baik jika nilai AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk-konstruk lainnya. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yang memenuhi syarat telah ditetapkan yaitu $\geq 0,5$ begitu juga dengan nilai *discriminant validity*-nya > 0,6. Angka pada *Average Variance Extracted (AVE)* digunakan untuk mengetahui apakah rata-rata variansi pada indikator di tiap-tiap variabel homogen atau tidak dari masing-masing variabel penelitian. Nilai AVE dan *discriminant validity* pada seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi syarat bersifat homogen, hal ini dikarenakan berdasarkan data diketahui angka AVE > 0,5 dan *discriminant validity* berada di atas angka > 0,6 sehingga semua variabel dinyatakan valid. Berikut hasil pengukuran AVE dan *discriminant validity* seluruh variable

Tabel 1. *AVE dan Discriminant Validity*

	<i>Average variance extracted (AVE)</i>	<i>Discriminant Validity</i>
EE	0.743	0.862
EP	0.707	0.841
OC	0.696	0.834
TDP	0.723	0.850

Sumber: Data Olah Smart PLS (2024)

Kemudian pada analisis uji reliabilitas konstruk variabel penelitian menggunakan metode internal konsistensi. Hasil uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah indikator- indikator dari semua variabel penelitian yang digunakan merupakan konstruk yang baik atau tidak dalam membentuk sebuah variabel laten. Hasil dari uji reliabilitas konstruk masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 2. Uji Reliabilitas Konstruk Variabel Penelitian

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho a)</i>	<i>Composite reliability (rho c)</i>
EE	0.885	0.885	0.920
EP	0.948	0.948	0.956
OC	0.960	0.960	0.965
TDP	0.923	0.923	0.940

Sumber: Data Olah Smart PLS (2024)

Dilihat dari tabel di atas, reliabilitas konstruk variabel pada penelitian ini hasilnya dapat memenuhi persyaratan dengan menunjukkan nilai *cronbach's alpha*, *composit reliability (rho a)*, dan *Composite reliability (rho c)* yang dimiliki semua variabel penelitian > 0,7 sesuai dengan yang disarankan yaitu sebesar > 0,6. Untuk melihat hubungan antar konstruk, maka perlu melihat nilai signifikansi dan nilai R-square model penelitian.

Tabel 3. Hasil R Square

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
EE	0.871	0.869
EP	0.915	0.914

Sumber: Data Olah Smart PLS (2024)

Hasil pada tabel 3 di atas menunjukkan bahwa nilai *R-square* EE sebesar 0.871, artinya bahwa variabel konstruk TDP dan OC dapat menjelaskan variabel EE sebesar 87,1%. Nilai *R-square* EP sebesar 0,915 yang bermakna bahwa variabel konstruk EP dapat dijelaskan oleh variabel konstruk TDP dan OC sebesar 91.5%.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil yang dapat disimpulkan dalam penelitian ini yaitu *Training and Development Practice* terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa dengan meningkatkan kualitas dan frekuensi pelatihan yang diberikan, karyawan dapat mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Kemudian *Training and Development Practice* juga memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Karyawan yang mendapatkan pelatihan yang memadai cenderung merasa lebih terlibat dan termotivasi dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan dedikasi mereka terhadap perusahaan. Selanjutnya *Organizational Culture* yang mendukung karyawan untuk berkembang, berkomunikasi secara terbuka, dan memberikan ruang bagi mereka untuk berinovasi, terbukti memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Budaya yang baik meningkatkan rasa kepemilikan dan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Lalu *Organizational Culture* yang mendukung transparansi, kolaborasi, dan penghargaan terhadap pencapaian individu

berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang kondusif cenderung memiliki performa yang lebih baik. Setelah itu *Employee Engagement* memiliki pengaruh yang positif terhadap *Employee Performance*. Karyawan yang merasa terlibat dan memiliki hubungan yang kuat dengan perusahaan akan berusaha lebih keras untuk mencapai tujuan bersama, sehingga meningkatkan kinerja individu dan tim.

Pada akhirnya Pelatihan dan pengembangan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan keterlibatan mereka. Dengan kata lain, pelatihan yang baik tidak hanya meningkatkan keterampilan karyawan, tetapi juga memperkuat komitmen dan keterlibatan mereka, yang pada gilirannya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Budaya organisasi yang mendukung keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Budaya yang positif meningkatkan keterlibatan, yang kemudian berujung pada peningkatan kinerja.

REFERENSI

- Abdullahi, M. S., Adeiza, A., Abdelfattah, F., Fatma, M., Fawehinmi, O., & Aigbogun, O. (2022). Talent management practices on employee performance: a mediating role of employee engagement in institution of higher learning: quantitative analysis. *Industrial and Commercial Training*, 54(4), 589–612. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2021-0075>
- Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2021). Effect of organizational culture on employee performance: A mediating role of employee engagement in malaysia educational sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, 8(3), 232–246. <https://doi.org/10.22034/IJSOM.2021.3.1>
- Adanlawo, E. F., Nkomo, N. Y., & Vezi-Magigaba, M. F. (2023). Compensation as a motivating factor of job satisfaction and performance. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 12(3), 131–139. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i3.2474>
- Ahmed, S. A., Ahmad, F. Bin, & Jaaffar, A. R. (2017). Employee Engagement on Employee Relations with Supervisor and Employee Performance Relationship in Developing Economy: Critical Analysis with PLS-SEM. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, Vol-2, 389–398. <https://doi.org/10.21276/sjbms>
- Andrew, A. (2017). Employees' Commitment and Its Impact on Organizational Performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 5(2), 1–13. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2017/38396>
- Anindita, R., & Emilia Seda, A. (2018). How

- employee engagement mediates the influence of individual factors toward organizational commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 276–283. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.27](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.27)
- Anlesinya, A., Bukari, Z., & Eshun, P. (2014). The Effect of Employee Development on Performance of Public Sector Organisations in Ghana: Evidence from Controller and Accountant's General Department, Accra. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2(2), 283–290. www.researchpublish.com
- Anuraga, G., & Otok, B. W. (2013). Permodelan Kemiskinan di Jawa Timur dengan Structural Equation Modeling-Partial Least Square. *Jurnal Statistika Universitas Muhammadiyah Semarang*, 1, No. 2(2), 22–27.
- Azmy, A. (2024). Employee Satisfaction Factors In The E-Commerce Company: The Mediating Role Of Employee Engagement Ahmad. *Journal Of Indonesian Economy And Business*, 39(1), 28–56.
- Azmy, A., Hartono, D. K., & Mirza, M. (2023). The Effect Of Organizational Transformation , Organizational Culture , And Transformational Leadership On Employee Performance Through Job Satisfaction : An Evidence From Automotive Component Manufacturing Companies. *Management*, 27(1), 95–130. <https://doi.org/10.58691/Man/170437>
- Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact Of Reward And Recognition On Job Satisfaction And Motivation: An Empirical Study From Pakistan. *International Journal Of Business And Management*, 5(2). <https://doi.org/10.5539/ijbm.V5n2p159>
- Denison, D., Janovics, J., & Young, J. (2006). Diagnosing Organizational Cultures : Validating A Model And Method. *Measurement*, 304(January), 1–36. http://www.denisonconsulting.com/Dc/Portals/0/Docs/Paper_Validity.Pdf
- Dixit, S., & Arrawatia, M. A. (2018). The Impact Of Talent Management On Job Satisfaction And Employee Performance In Public Sector Banks Of Rajasthan. *Ijcr1802489 International Journal Of Creative Research Thoughts (Ijcr)*, 6(1), 425–435. <https://www.sid.ir/En/Journal/Viewpaper.aspx?Id=607129>
- Dwiarti, R., & Wibowo, A. B. (2018). Analysis Of The Effect Of Level Of Education, Compensation, And Work Environment On The Employee Performance In Pt Taman Wisata Candi Prambanan. *Jurnal Perilaku Dan Strategi*, 6(2), 157–170.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The Effect Of Training On Employee Performance. *International Journal Of Recent Technology And Engineering*, 5(4), 137–147. <https://core.ac.uk/download/pdf/234624593.pdf>
- Falola, H. O., Osibanjo, a O., & Ojo, S. I. (2014). Effectiveness of Training and Development on Employees ' Performance and Organisation Competitiveness in the Nigerian Banking Industry. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov Series V: Economic Sciences*, 7(56), 161–170.
- Grobelna, A. (2019). Effects of individual and job characteristics on hotel contact employees' work engagement and their performance outcomes: A case study from Poland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 349–369. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2017-0501>
- Gumede, M., Potwana, N., & Mashau, P. (2023). The Impact of Training and Development on Bank Employees' Performance. *African Journal of Development Studies (AJDS)*, 31–56. <https://doi.org/https://doi.org/10.31920/2634-3649/2023/sin2a3>
- Inuwa, M., & Idris, Z. (2017). Role of Job Equity on Employee Performance. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 3(1), 157–168. <https://www.researchgate.net/publication/321966687%0AROLE>
- Karim, R. Al. (2019). Impact of different training and development programs on employee performance in Bangladesh perspective. *International Journal of Entrepreneurial Research*, 2(1), 8–14. <https://doi.org/10.31580/ijer.v1i2.497>
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of Training and Development on Organizational Performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(7), 63–68. https://globaljournals.org/GJM_BR_Volume11/8-Impact-of-Training-and-Development-on-Organizational-Performance.pdf
- Kustiawan, U., Marpaung, P., Lestari, U. D., & Andiyana, E. (2022). The Effect of Affective Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Employee Engagement on Job Happiness and Job Performance on Manufacturing Company in Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 573–591. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.52>
- Lianto, Eliyana, A., & Fauzan, R. (2018). Enhancing The Employee Engagement: The Mediating Role Of Exchange Ideology. *Jurnal Pengurusan*, 53(January), 61–71.

- <https://doi.org/10.17576/Pengurusan-2018-53-06>
- Mansour, M. (2024). The Impact Of Organizational Culture On Employee Engagement And Performance. *Journal Of Business Studies Quarterly*, 13(3), 8–15.
- Muliaty, M., Basri, M., & Jasruddin, J. (2017). Effects Of Organizational Transformation And Culture On Employees Performance. *International Journal Of Economic Perspectives*, 11(3), 1287–1292.
- Ngema, K., Rajlal, A., & Utete, R. (2022). Employee Training As A Panacea For Career Development: Evidence From South African Police Service. *Acta Universitatis Danubius*, 18(6), 174–195. <https://www.researchgate.net/publication/367175568>
- Olawuyi, O. S. (2017). Organizational Culture As Factor Affecting Employee Performance And Increased Productivity Intourism Organizations (Agodi Gardens And University Of Ibadan's Zoological Garden). *Afro Asian Journal Of Social Sciences*, VIII(April), 1–18. <https://www.researchgate.net/publication/332531024>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance At Workplace: Conceptual Model And Empirical Validation. *Business Perspectives And Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Putri, A., & T, A. A. W. P. (2023). Pengaruh Organizational Learning Dan Personality Dimediasi Oleh Self Efficacy Terhadap Employee Engagement. *EBISMAN: E-Bisnis Manajemen*, 1(3), 123–142.
- Rumman, A. A., Al-Abadi, L., & Alshawabkeh, R. (2020). The Impact Of Human Resource Development Practices On Employee Engagement And Performance In Jordanian Family Restaurants. *Problems And Perspectives In Management*, 18(1), 130–140. [https://doi.org/10.21511/Ppm.18\(1\).2020.12](https://doi.org/10.21511/Ppm.18(1).2020.12)
- Saks, A. M. (2006). Antecedents And Consequences Of Employee Engagement. *Journal Of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salah, M. R. A. (2016). The Impact Of Training And Development On Employees Performance And Productivity" A Case Study Of Jordanian Private Sector Transportation Companies Located In The Southern Region Of Jordan". *International Journal Of Management Sciences And Business Research*, 5(7). <http://www.ijmsbr.com/36>
- Santoso, W. E., & Moeins, A. (2019). The Effect Of Organizational Culture, Motivation And Training On Employee Performance At The Regional Development Planning Board Of West Java Province. *Dinasti International Journal Of Management Science (Dijms)*, 1(1), 37–56. <https://doi.org/10.31933/Dijms>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & B. Bakker, A. (2002). The Measurement Of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal Of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1103/Physreve.63.021114>
- Shah, S. M. A., Jatoi, M. M., & Memon, M. S. (2012). The Impact Of Organizational Culture On The Employees' Job Satisfaction & Organizational Commitment: A Study Of Faculty Members Of Private Sector Universities Of Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3(11), 809–829.
- Sidabutar, E., Yanuar Rahmat Syah, T., & Anindita, R. (2020). The Impact Of Design Components And Job Satisfaction On Employee Performance. *Journal Of Multidisciplinary Academic*, 4(1), 1–5.
- Singer, H. (2012). SEM Modeling With Singular Moment Matrices Part II: ML-Estimation Of Sampled Stochastic Differential Equations. *Journal Of Mathematical Sociology*, 36(1), 22–43. <https://doi.org/10.1080/0022250X.2010.532259>
- Singh, K. (2004). Impact Of HR Practices On Perceived Firm Performance In India. *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, 42(3), 301–317. <https://doi.org/10.1177/1038411104048170>
- Subrata, E. W. H., Hartati, S. C., & Wiroko, R. (2019). Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pt. Tirta Investama Pandaan. *Jurnal Manejerial Bisnis*, 2(2), 126–141.
- Taufek, F. H. M., & Mustafa, M. (2018). The Effect of Training and Development towards Employee Performance: A Case Study in Proton Tanjung Malim. *Global Business and Management Research*, 10(3), 777–781.
- Tecoalu, M., Tj, H. W., & Susy. (2022). Efek Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Budgeting : Journal of Business, Management and Accounting*, 3(2), 119–143. <https://doi.org/10.31539/budgeting.v3i2.3869>
- Utami, D. L. A., Sudiro, A., & Noermijati. (2023). The mediating role of employee engagement in the relationship between self-efficacy and organizational support on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 12(5), 151–163. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i5.2679>
- Utete, R. (2023). Investigating the Relationship between Capacity Building and Employee

Performance at a Leading Organisation in Durban, South Africa. *African Journal of Business and Economic Research*, 18(2), 255–274. <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2023/v18n2a12>

Wijayanto, B. K., & Riani, A. L. (2021). The Influence of Work Competency and Motivation on Employee Performance. *Society*, 9(1), 83–93. <https://doi.org/10.33019/society.v9i1.29>