

Artikel Hasil Penelitian

Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Amanah Bersama Berkah

Irviena Fauzia Gunawan^{a)}, Arif Hartono

*Department of Management, Faculty of Business and Economics
Universitas Islam Indonesia, Sleman, Special Region of Yogyakarta
Indonesia*

^{a)}Corresponding author: 18311505@uui.ac.id

ABSTRACT

Karyawan merupakan aset dari sebuah perusahaan dimana perlu di-maintain kepuasan kerja dan kinerjanya. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara pelatihan dan budaya organisasional, terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bersifat kuantitatif, dengan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data. Populasi penelitian sebanyak 155 orang, dengan sampel sebanyak 155 orang karyawan. Metode analisis yang digunakan menggunakan uji T, analisis regresi linear sederhana serta berganda, dan analisis jalur dengan menggunakan *software* SPSS 25. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan dan budaya organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: pelatihan, budaya organisasional, kepuasan kerja, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Sendawula *et al.* (2018) mengemukakan bahwa fenomena kinerja karyawan adalah konstruksi multidimensi dan kriteria yang sangat vital untuk menentukan keberhasilan atau bahkan kegagalan dari suatu organisasi. Karyawan merupakan aliran darah dari bisnis apapun serta merupakan aset yang paling berharga dari setiap organisasi, karena mereka mampu menghasilkan atau menghancurkan reputasi organisasi dan juga dapat memengaruhi profitabilitas (Sendawula *et al.*, 2018). Kuruppu *et al.* (2021) juga menambahkan bahwa karyawan dianggap sebagai aset paling berharga dari setiap organisasi karena keberhasilan atau bahkan kegagalan organisasi terutama didukung oleh kinerja karyawannya.

Baard *et al.* (2014) mengemukakan bahwa mengelola kinerja karyawan selalu menjadi tugas yang menantang bagi manajer dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, untuk menghadapi keadaan bisnis yang seperti itu, kemampuan karyawan adalah elemen kunci untuk keuntungan dan kinerja efektif dalam suatu organisasi (Baard *et al.*, 2014). Dalam



persepsi Stanton and Pham (2014), tenaga kerja yang sangat terampil dan berkinerja tinggi akan meningkatkan kesadaran manajemen kinerja karyawan serta keinginan untuk meningkatkan daya saing.

Karena teknologi berkembang lebih cepat, pelatihan karyawan yang disediakan oleh perusahaan dapat memainkan peran yang semakin penting. Pelatihan dapat memperbarui serta memperluas kualifikasi sekolah pekerja dalam pekerjaan mereka dan juga memberikan manfaat pribadi dan sosial yang penting. Krisis pandemi juga dapat mewakili peluang bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam keterampilan pekerja mereka (Leuven, 2005). Sarkis *et al.* (2010) mengatakan bahwa pelatihan mungkin memainkan peran yang penting dalam membangun kapasitas serta pengetahuan organisasi. Marsden *et al.* (2013) menambahkan bahwa pelatihan semakin dibutuhkan agar ekonomi menjadi lebih efisien sumber daya serta berkelanjutan secara lingkungan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Kuruppu *et al.* (2021), analisis dan hasil ditemukan bahwa ada hubungan positif yang kuat antara pelatihan dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sweis *et al.* (2019) mengemukakan bahwa ada hubungan positif antara pelatihan dan kinerja karyawan. Penelitian yang telah dilaksanakan oleh Kusumawati and Wahyuni (2019) mengemukakan bahwa pelatihan memberikan pengaruh yang bersifat positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi dari organisasi itu sendiri, dan persepsi anggota dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh budaya organisasinya (Purwadi *et al.*, 2020). Semua entitas bisnis, baik institusi publik maupun swasta harus mendorong budaya organisasi yang lebih baik dan mendorong retensi karyawan serta semangat kerja yang lebih tinggi, dan jika karyawan merasa bahwa budaya dalam organisasi yang kondusif dan menyenangkan untuk bekerja, maka karyawan akan merasa puas (Purwadi *et al.*, 2020).

Oleh karena itu, tidak ada keraguan bahwa jenis budaya yang ada dalam suatu organisasi memiliki dampak besar pada kinerjanya, sehingga organisasi perlu membangun dan melestarikan budaya yang kuat dalam organisasi untuk mendukung kinerja tinggi (Rozanna *et al.*, 2019).

Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Purwadi *et al.* (2020), budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif serta signifikan pada kinerja karyawan. Dengan kata lain, hal ini menunjukkan bahwa apabila budaya organisasi didalam suatu perusahaan semakin tinggi, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Fachri *et al.* (2021) melakukan penelitian yang menunjukkan hasil bahwa budaya organisasional memberikan dampak yang bersifat positif serta signifikan pada kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan hal penting yang harus dimiliki karyawan dalam menjawab tantangan atau perubahan yang terjadi di suatu perusahaan/instansi agar karyawan tetap memiliki kinerja yang baik dalam melaksanakan tugas yang diberikan namun tetap menjaga perilaku sesuai dengan standar atau norma yang berlaku. Soomro and Shah (2019) melakukan penelitian dengan hasil yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, yang menekankan bahwa budaya organisasi mengilhami konsistensi di antara anggota organisasi.

Kepuasan kerja sangat penting bagi karyawan karena akan berdampak pada pekerjaan dan kualitas pekerjaannya (Wahjoedi, 2021). Kepuasan kerja karyawan menjadi perhatian utama dan organisasi harus tahu persis bagaimana meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan apa saja yang dapat memengaruhi kepuasan kerja (Purwadi *et al.*, 2020). Keterlibatan emosional seorang karyawan dengan pekerjaannya akan menimbulkan perilaku senang dan

aktif dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang dibebankan kepada karyawan, hal tersebut akan merangsang dan menimbulkan peningkatan kinerja yang positif dan pencapaian hasil kerja (Purwadi *et al.*, 2020)

Fachri *et al.* (2021) melakukan penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan dampak positif serta signifikan pada kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka karyawan akan semakin menunjukkan kinerja terbaiknya. Hendri (2019) telah melakukan penelitian yang memberikan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan. Soomro and Shah (2019) melakukan penelitian dengan hasil yang menjelaskan bahwa adanya pengaruh positif serta signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Kepuasan responden meningkatkan kinerja kerja serta ukuran perusahaan.

KAJIAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

Teori Pelatihan

Pendapat yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2009), mengemukakan bahwa pelatihan kerja merupakan berbagai pendidikan jangka pendek dengan cara memanfaatkan prosedur yang terorganisir dan sistematis, dimana karyawan non-manajerial mempelajari dan memperoleh keterampilan teknis serta pengetahuan untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut Rivai (2009), pelatihan merupakan wahana yang bertujuan untuk membangun sumber daya manusia yang bergerak menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Sementara itu, pengertian pelatihan menurut Noe (2010), yaitu mengacu pada upaya terencana yang dilakukan oleh perusahaan untuk memberikan fasilitas pembelajaran pada karyawan mengenai kompetensi yang memiliki keterkaitan dengan pekerjaan.

Indikator pelatihan menurut Noe *et al.* (2011) diantaranya yaitu pengetahuan, keterampilan, dan perilaku. Penelitian yang telah dilakukan oleh Kuruppu *et al.* (2021), Sweis *et al.* (2021), Kusumawati and Wahyuni (2019) ditemukan bahwa ada hubungan positif yang kuat antara pelatihan dan kinerja karyawan. Sehingga dapat dapat ditentukan hipotesis:

H₁: *Pelatihan diduga memengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan.*

Teori Budaya Organisasional

Schein (2010) mendefinisikannya sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok ketika memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid dan, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut. Sedangkan menurut Robbins (2001), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya yang dipegang oleh anggota suatu organisasi. Robbins (2002) mengemukakan indikator-indikator budaya organisasi yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, agresivitas, dan stabilitas.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Purwadi *et al.* (2020), Fachri *et al.* (2021), dan Soomro and Shah (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif serta signifikan pada kinerja karyawan. Sehingga dapat dapat ditentukan hipotesis:

H₂: *Budaya organisasional diduga memengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan.*

Teori Kepuasan Kerja

Mathis and Jackson (2000) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang bersifat positif yang merupakan hasil dari evaluasi dan juga pengalaman kerja. Robbins and Judge (2011) mengemukakan kepuasan kerja adalah perasaan yang bersifat positif terhadap pekerjaan seseorang sebagai hasil dari penilaian terhadap karakteristik pekerjaan tersebut. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, mereka akan memiliki perasaan yang bersifat positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, jika seseorang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah, maka mereka akan memiliki perasaan bersifat negatif terhadap pekerjaannya. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Luthans (2006), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Menurut Luthans (1992), ada beberapa indikator pelatihan yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja.

Pendapat yang dikemukakan oleh Noe (2010), menjelaskan bahwa praktik pelatihan inovatif dan praktik kerja berkinerja tinggi telah terbukti terkait dengan peningkatan profitabilitas, kepuasan pelanggan dan karyawan, dan kemampuan untuk mempertahankan karyawan. Penelitian yang telah dilakukan oleh Setyaningrum (2018), Timbowo *et al.* (2017), serta Sesen and Ertan (2021) menjelaskan bahwa pelatihan mampu memberikan pengaruh yang positif pada kepuasan kerja. Sehingga dapat ditentukan hipotesis:

H₃: *Pelatihan diduga memengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan.*

Kotter and Heskett (1997) menerangkan bahwa kepuasan kerja dapat terbentuk melalui budaya organisasi yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang telah dilakukan oleh Tran (2021), Purwadi *et al.* (2020), dan Fachri *et al.* (2021) menghasilkan bahwa budaya organisasi memberikan yang bersifat pengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga dapat ditentukan hipotesis:

H₄: *Budaya organisasional diduga memengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan.*

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Handoko (2008), kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, hal ini dapat dilihat dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Fachri *et al.* (2021), Hendri (2019), dan Soomro and Shah (2019) memberikan hasil yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan dampak positif serta signifikan pada kinerja karyawan. Sehingga dapat ditentukan hipotesis:

H₅: *Kepuasan kerja diduga memengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan.*

Penelitian yang telah dilakukan oleh Nurani *et al.* (2020), Rahmi (2020), dan Setyaningrum (2018), memberikan hasil yang mengemukakan bahwa pelatihan memberikan pengaruh yang bersifat positif dan juga signifikan terhadap kinerja karyawan, melalui kepuasan kerja. Sehingga dapat ditentukan hipotesis:

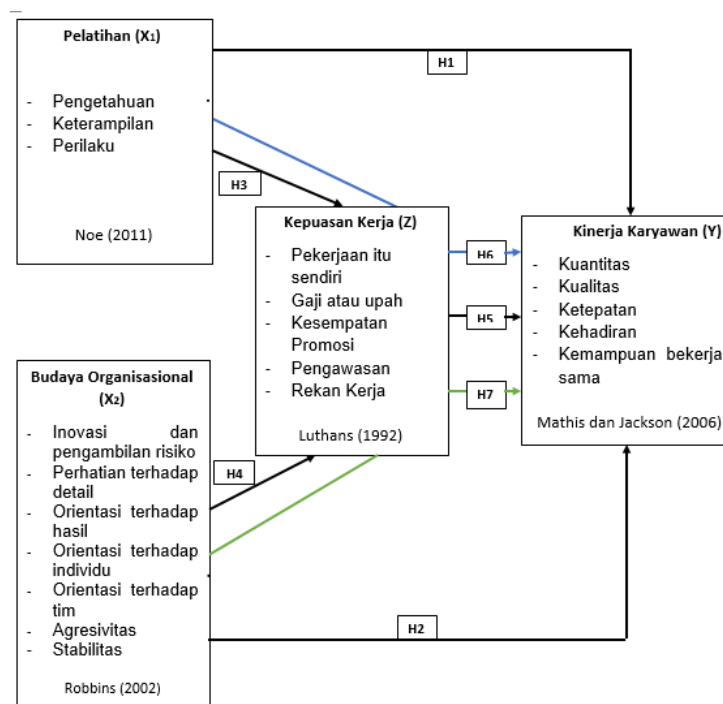
H₆: *Kepuasan kerja diduga dapat memediasi pelatihan terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.*

Penelitian yang telah dilakukan oleh Dihan and Pratama (2018), Rozanna (2019), dan Setyaningrum (2018) mengungkapkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Maka dapat ditentukan hipotesis:

H₇: *Kepuasan kerja diduga dapat memediasi budaya organisasional terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.*

Teori Kinerja Karyawan

Bernardin and Russell (2006), mendefinisikan kinerja merupakan catatan hasil yang dicapai atau diperoleh dari suatu pekerjaan ataupun aktivitas tertentu, dan selama periode waktu tertentu. Sementara itu, Hasibuan (2014) juga menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya, yang telah diberikan atas dasar kesungguhan, pengalaman, kecakapan, dan waktu. Mathis and Jackson (2012) mengemukakan pendapatnya bahwa kinerja karyawan adalah segala sesuatu yang dilakukan ataupun tidak dilakukan oleh karyawan. Menurut Mathis and Jackson (2006), indikator-indikator yang memengaruhi kinerja karyawan adalah kuantitas, kualitas, ketepatan, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

METODE

Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode kuantitatif. Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Sekaran and Bougie (2016), penelitian kuantitatif merupakan metode ilmiah yang menghasilkan data dalam bentuk angka-angka, yang

umumnya didapatkan dan dikumpulkan melalui pertanyaan-pertanyaan yang terstruktur, lalu diolah dan dianalisis.

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan. Menurut Sekaran and Bougie (2016), kuesioner merupakan serangkaian pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya, umumnya dirancang untuk mengumpulkan sejumlah besar data kuantitatif, di mana responden dapat menuliskan jawaban mereka.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan yang bergerak di industri baja ringan terlengkap dan termurah di Tasikmalaya, yang terletak di Jalan Cilendek RT/RW 02/08, Kel. Kotabaru, Kec. Cibeureum, Kota Tasikmalaya, Jawa Barat - 46196, Indonesia.

Populasi dan Sampel

Pengertian populasi menurut Sekaran and Bougie (2016) merupakan seluruh kelompok peristiwa, orang, atau hal-hal menarik yang ingin diteliti oleh peneliti untuk menghasilkan kesimpulan berdasarkan statistik sampel. Populasi yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu para karyawan yang berada di PT. Amanah Bersama Berkah yang berjumlah 155 orang.

Sekaran and Bougie (2016) menjelaskan bahwa pengertian dari sampel adalah beberapa anggota yang merupakan bagian dari populasi yang dipilih agar peneliti dapat menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan untuk populasi yang diinginkan. Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan yaitu teknik *simple random sampling*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 155 orang karyawan PT. Amanah Bersama Berkah.

Uji Instrumen Penelitian

Teknik pengujian yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah *pearson product moment*. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan alat analisis *IBM SPSS Statistics 25*. Sementara itu, untuk pengujian reliabilitas peneliti menggunakan *alpha cronbach*.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Sementara untuk pengujian analisis, peneliti menggunakan analisis regresi linear berganda, uji t, dan analisis jalur serta koefisien determinasi dengan bantuan alat bantu software SPSS 25.

Tabel 1. Analisis Deskriptif

Responden	N	%
<i>Jenis Kelamin</i>		
Laki-laki	128	82,6
Perempuan	27	17,4
<i>Usia</i>		
Kurang dari 20 tahun	-	-
21 – 25 tahun	28	18,07

Responden	N	%
26 – 30 tahun	56	36,13
31 – 35 tahun	31	20
36 – 40 tahun	22	14,19
41 – 45 tahun	18	11,61
46 – 50 tahun	-	-
Lebih dari 20 tahun	-	-
<i>Tingkat Pendidikan</i>		
Dibawah SMA	50	32,26
SMA dan Sederajat	59	138,07
Diploma	28	18,06
Sarjana (S1)	18	11,61
Magister (S2)	-	-
Doktor (S3)	-	-
<i>Status Pernikahan</i>		
Belum Menikah	66	42,58
Sudah Menikah	89	57,42
<i>Masa Kerja</i>		
Kurang dari 5 tahun	84	54,19
5 - 10 tahun	59	38,07
11 - 15 tahun	12	7,74
16 - 20 tahun	-	-
21 - 25 tahun	-	-
26 - 30 tahun	-	-
Lebih dari 30 tahun	-	-
<i>Penghasilan</i>		
Kurang dari Rp 2.000.000	71	45,81
Rp 2.000.000 – Rp 5.000.000	84	54,19
Rp 6.000.000 – Rp 10.000.000		
Rp 11.000.000 – Rp 15.000.000		
Lebih dari Rp 15.000.000		

Sumber: Olah Data (2022)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan uji korelasi *pearson product moment* (produk momen *pearson*). Analisis ini digunakan dengan cara mengkorelasikan setiap skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan atau total dari keseluruhan item. Setiap item pertanyaan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan bahwa item-item tersebut dapat memberikan dukungan dalam mengungkap apa yang ingin diungkapkan.

Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ (uji 2 sisi dengan *sig.* 0,05) maka instrumen atau setiap item pertanyaan berkorelasi signifikan terhadap skor total dan dapat dinyatakan valid.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Pelatihan (X_1)

Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}
Pel1	0,758	0,158
Pel2	0,713	0,158
Pel3	0,702	0,158
Pel4	0,667	0,158
Pel5	0,637	0,158
Pel6	0,641	0,158
Pel7	0,625	0,158
Pel8	0,671	0,158

Sumber: Olah Data (2022)

Berdasarkan tabel 2, menunjukkan bahwa semua item kuesioner pada variabel pelatihan (X_1) dapat dinyatakan valid. Hal ini dikarenakan semua item kuesioner memiliki nilai r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} .

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Budaya Organisasional (X_2)

Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}
BO1	0,389	0,158
BO2	0,463	0,158
BO3	0,594	0,158
BO4	0,663	0,158
BO5	0,562	0,158
BO6	0,661	0,158
BO7	0,602	0,158
BO8	0,480	0,158
BO9	0,570	0,158
BO10	0,658	0,158
BO11	0,584	0,158
BO12	0,601	0,158
BO13	0,579	0,158
BO14	0,583	0,158
BO15	0,633	0,158

Sumber: Olah Data (2022)

Berdasarkan tabel 3, menunjukkan bahwa semua item kuesioner pada variabel budaya organisasional (X_2) dapat dinyatakan valid. Hal ini dikarenakan semua item kuesioner memiliki nilai r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} .

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z)

Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}
Kep.K1	0,742	0,158
Kep.K2	0,704	0,158
Kep.K3	0,730	0,158
Kep.K4	0,690	0,158
Kep.K5	0,615	0,158
Kep.K6	0,631	0,158
Kep.K8	0,537	0,158
Kep.K9	0,604	0,158
Kep.K10	0,730	0,158
Kep.K11	0,704	0,158
Kep.K12	0,730	0,158
Kep.K13	0,690	0,158
Kep.K14	0,608	0,158
Kep.K15	0,635	0,158
Kep.K16	0,742	0,158

Sumber: Olah Data (2022)

Berdasarkan tabel 4, menunjukkan bahwa semua item kuesioner pada variabel kepuasan kerja (Z) dapat dinyatakan valid. Hal ini dikarenakan semua item kuesioner memiliki nilai r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} .

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}
Kin.K1	0,732	0,158
Kin.K2	0,785	0,158
Kin.K3	0,846	0,158
Kin.K4	0,782	0,158
Kin.K5	0,751	0,158
Kin.K6	0,732	0,158
Kin.K7	0,784	0,158
Kin.K8	0,847	0,158
Kin.K9	0,796	0,158
Kin.K10	0,751	0,158
Kin.K11	0,785	0,158
Kin.K12	0,846	0,158
Kin.K13	0,782	0,158
Kin.K14	0,751	0,158

Sumber: Olah Data (2022)

Berdasarkan tabel 5, menunjukkan bahwa semua item kuesioner pada variabel kinerja karyawan (Y) dapat dinyatakan valid. Hal ini dikarenakan semua item kuesioner memiliki nilai r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} .

Uji Reliabilitas

Penelitian ini menggunakan pengujian reliabilitas rumus *alpha cronbach*. Apabila nilai *alpha cronbach* berada di atas 0,6 maka, jawaban pada kuesioner yang telah diisi oleh para responden dapat dikatakan reliabel, dan begitupun sebaliknya.

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai <i>Alpha Cronbach</i>	Sig.
Pelatihan (X ₁)	0,833	>0,6
Budaya Organisasional (X ₂)	0,853	>0,6
Kepuasan Kerja (Z)	0,905	>0,6
Kinerja Karyawan (Y)	0,951	>0,6

Sumber: Olah Data (2022)

Berdasarkan tabel 6, semua variabel penelitian memperoleh nilai *alpha cronbach* yang lebih besar dari 0,6 sehingga semua variabel penelitian dapat dinyatakan reliabel. Oleh karena itu, instrumen penelitian ini layak untuk digunakan dalam penelitian selanjutnya.

Uji Hipotesis

Tabel 7. Uji Hipotesis

Variabel	<i>Unstandarized Coefficients Beta</i>	Nilai T	Sig.	Keterangan
Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan	1,110	8,039	0,000	Signifikan
Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	0,447	5,174	0,000	Signifikan
Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja	0,802	7,794	0,000	Signifikan
Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja	0,480	7,456	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	0,922	13,833	0,000	Signifikan

Sumber: Olah Data (2022)

Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan dari data yang telah diuji pada tabel 7., pelatihan memiliki pengaruh yang bersifat positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari variabel pelatihan yang memiliki nilai t_{hitung} sebesar 8,039 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Sehingga semakin baik pelatihan yang ada di dalam perusahaan, maka akan menyebabkan kenaikan kinerja karyawan sebesar 1,110 dengan asumsi semua variabel lain bersifat konstan atau nol.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, di antaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Kuruppu *et al.* (2021) yang memiliki persamaan pada variabelnya yakni pelatihan dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, apabila terjadi peningkatan pada pelatihan, maka akan menyebabkan peningkatan pada kinerja karyawan. Penelitian lainnya yang menunjukkan hasil yang sama yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sweis *et al.* (2019), serta hasil yang sama juga terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Kusumawati and Wahyuni (2019).

Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Dari data yang telah dilakukan pengujian hipotesis pada tabel 7., budaya organisasional memiliki pengaruh yang bersifat positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai t_{hitung} variabel budaya organisasional yang menunjukkan nilai sebesar 5,174 dengan nilai signifikansi 0,000. Maka dari itu, semakin baik budaya organisasional perusahaan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,447, dengan asumsi variabel lain bersifat konstan atau nol.

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, di antaranya yaitu penelitian yang telah dilakukan oleh Purwadi *et al.* (2020), yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila para karyawan selalu menjaga standar atau norma yang berlaku untuk menghadapi tantangan serta perubahan yang terjadi di dalam suatu perusahaan, maka para karyawan akan tetap memiliki kinerja yang baik atau meningkat. Penelitian lain yang menunjukkan hasil yang sama yaitu penelitian yang telah dilakukan oleh Fachri *et al.* (2021), penelitian ini menunjukkan hasil bahwa budaya organisasional mampu memberikan pengaruh yang bersifat positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dengan meningkatnya tingkat budaya organisasi yang ada di dalam suatu perusahaan, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan itu sendiri. Yang terakhir, hasil yang sama juga terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Soomro and Shah (2019), menunjukkan hasil di mana budaya organisasional dapat memiliki pengaruh yang bersifat positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Dari data yang telah dilakukan pengujian hipotesis pada tabel 7., pelatihan mampu memberikan pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai t_{hitung} dari variabel pelatihan yang menunjukkan nilai sebesar 7,794 dengan nilai signifikansi 0,000. Sehingga semakin baik pelatihan yang dilakukan perusahaan, maka akan menyebabkan meningkatnya kepuasan kerja sebesar 0,802 dengan asumsi semua variabel lain bersifat konstan atau nol.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu, diantaranya yaitu penelitian yang telah dilakukan oleh Setyaningrum (2018) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja. Di mana dengan adanya ketentuan pelatihan yang ditetapkan oleh perusahaan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan yang berada di perusahaan. Penelitian lain yang menunjukkan hasil yang sama yaitu penelitian yang dilakukan oleh Timbowo *et al.* (2017), yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif serta signifikan pada variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja.

Yang terakhir, hasil yang sama juga terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Sesen and Ertan (2021), memberikan hasil yang sama di mana terdapat pengaruh positif serta signifikan pada variabel pelatihan terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan data yang telah diuji pada tabel 7., budaya organisasional memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari variabel budaya organisasional yang memiliki nilai t_{hitung} sebesar 7,456 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Maka dari itu semakin baik budaya organisasional yang ada di perusahaan, maka akan menyebabkan kepuasan kerja meningkat sebesar 0,480 dengan asumsi semua variabel lain bersifat konstan atau nol.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu, di antaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Tran (2021) yang menunjukkan hasil bahwa ada pengaruh positif dan signifikan pada variabel budaya organisasional terhadap kepuasan kerja. Semakin baik tingkat budaya organisasi yang dimiliki oleh suatu perusahaan, maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan yang berada di perusahaan itu sendiri.

Penelitian lain yang menunjukkan hasil yang sama yaitu penelitian yang dilakukan oleh Purwadi *et al.* (2020), dengan hasil bahwa ada pengaruh yang bersifat positif serta signifikan pada variabel budaya organisasional terhadap kepuasan kerja. Yang terakhir, hasil yang sama juga terdapat pada penelitian yang telah dilakukan oleh Fachri *et al.* (2021), yang memberikan hasil yang sama di mana terdapat pengaruh positif serta signifikan pada variabel budaya organisasional terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan dari data yang telah dilakukan pengujian pada tabel 7., kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari variabel kepuasan kerja yang memiliki nilai t_{hitung} sebesar 13,833 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Sehingga semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,922 dengan asumsi variabel lainnya bersifat konstan atau nol.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu, di antaranya yakni penelitian yang telah dilakukan oleh Fachri *et al.* (2021), yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Di mana semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka karyawan akan bekerja dengan menunjukkan kinerja terbaiknya. Selain itu, penelitian lain yang memiliki hasil yang sama yaitu penelitian yang dilakukan oleh Hendri (2019), menunjukkan bahwa ada pengaruh yang bersifat positif serta signifikan pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Apabila perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka kinerja karyawan yang diberikan kepada perusahaan juga akan meningkat. Yang terakhir, hasil yang sama juga terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Soomro and Shah (2019), menunjukkan hasil yang sama di mana kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja pada Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Dari data yang telah dilakukan pengujian hipotesis pada tabel 7., dapat diketahui bahwa pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 4,45 di mana nilai tersebut memiliki nilai yang lebih tinggi dari nilai t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,975. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa koefisien mediasi 0,343 signifikan dan berarti terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu, di antaranya yaitu penelitian yang telah dilakukan oleh Nurani *et al.* (2020) yang memiliki hasil yang menunjukkan bahwa ada pengaruh mediasi yang bersifat signifikan dari variabel kepuasan kerja pada variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan. Sehingga, apabila terjadi peningkatan kepuasan kerja yang disebabkan oleh meningkatnya tingkat pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian lain yang menunjukkan hasil yang sama yaitu penelitian yang dilakukan oleh Rahmi (2020), yang menunjukkan bahwa ada pengaruh mediasi yang bersifat signifikan dari kepuasan kerja pada variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan. Yang terakhir, hasil yang sama juga terdapat pada penelitian yang telah dilakukan oleh Setyaningrum (2018), yang menunjukkan hasil di mana ada pengaruh mediasi yang bersifat signifikan dari variabel kepuasan kerja pada variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin meningkatnya kepuasan kerja yang disebabkan oleh baiknya pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja pada Budaya Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan data yang telah diuji pada tabel 7., dapat diketahui bahwa pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara budaya organisasional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 6,71 di mana nilai tersebut memiliki nilai yang lebih tinggi dari nilai t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,975. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa koefisien mediasi 0,329 signifikan dan berarti terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam memediasi hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu, di antaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Dihan and Pratama (2018), yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh mediasi yang bersifat signifikan dari variabel kepuasan kerja pada variabel budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian lainnya yang menunjukkan hasil yang sejalan yaitu penelitian yang dilakukan oleh Rozanna (2019), yang menunjukkan bahwa ada pengaruh mediasi yang bersifat signifikan dari kepuasan kerja pada variabel budaya organisasional terhadap kinerja karyawan. Yang terakhir, hasil yang sama juga terdapat pada penelitian yang telah dilakukan oleh Setyaningrum (2018) yang menunjukkan hasil di mana ada pengaruh mediasi yang bersifat signifikan dari variabel kepuasan kerja pada variabel budaya organisasional terhadap kinerja karyawan.

KETERBATASAN PENELITIAN

Pada penelitian ini, memiliki keterbatasan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi peneliti berikutnya agar mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik. Penelitian ini menggunakan dua variabel independen, dan satu variabel mediasi terhadap variabel dependen yakni kinerja karyawan.

Masih terdapat banyak variabel atau faktor lain yang memungkinkan dan mampu menjelaskan pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan selain variabel yang telah peneliti ambil. Selain itu, ruang lingkup yang dipilih dalam penelitian ini hanya mencakup perusahaan dengan ruang lingkup yang tidak terlalu besar. Oleh karena itu, hasil dari penelitian ini masih kurang untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Setelah melakukan penelitian dan analisa mengenai pengaruh pelatihan dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan dukungan serta fasilitas pelatihan secara berkelanjutan. dalam menunjang kegiatan pelatihan yang telah dilakukan. Selain itu, perusahaan dapat memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan para karyawan, serta bertumpu dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar pelatihan dapat memberikan dampak yang maksimal dalam upaya untuk meningkatkan kualitas kerja dari para karyawan. Perusahaan juga diharapkan dapat terus menjaga dan meningkatkan budaya organisasional yang ada di dalam perusahaan. Selain dapat menciptakan suasana kerja yang positif dan kondusif, budaya organisasional yang baik juga dapat menciptakan hubungan yang harmonis antar sesama karyawan, juga dapat menciptakan rasa nyaman dalam hubungan antara atasan dengan bawahan. Sehingga karyawan dapat bekerja secara maksimal.

Dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, perusahaan diharapkan dapat memberikan sistem promosi nya dengan baik dan jelas. Sehingga karyawan memiliki motivasi dalam melaksanakan pekerjaannya dengan optimal, guna mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, dalam upaya memaksimalkan dan meningkatkan kinerja karyawan yang ada di perusahaan, perusahaan diharapkan dapat mengetahui kualitas atau kemampuan kerja dari karyawannya. Sehingga perusahaan dapat menentukan langkah apa saja yang harus diambil guna memenuhi standar pekerjaan yang telah ditentukan oleh perusahaan, dan dapat memenuhi target ataupun tujuan perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian serta olah data yang telah dilakukan mengenai pengaruh pelatihan, dan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pelatihan dan budaya organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, pelatihan dan budaya organisasional juga mampu memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sementara itu, kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Serta kepuasan kerja mampu memediasi secara positif dan signifikan hubungan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga mampu memediasi hubungan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Baard, S. K., Rench, T. A. and Kozlowski, S. W. J. (2014) 'Performance Adaptation: A Theoretical Integration and Review', *Journal of Management*, 40(1), pp. 48–99. doi: 10.1177/0149206313488210.
- Bernardin, J.H. and Russel, J.E. (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Translated by Bambang Sukoco. Bandung: Armico.

- Dihan, F. N. and Pratama, M. R. (2018) 'Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survey Pada Departemen Sumber Daya Manusia Di PT. Madubaru Pg/Ps Madukismo)', *JBTI: Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*, 9(1), pp. 58–75. doi: 10.18196/bti.91100.
- Fachri, M. *et al.* (2021) 'Leadership, organizational culture, and quality of human resources towards job satisfaction and performance', *Technium Social Sciences Journal*, 18(1), pp. 348–366. Available at: <https://techniumscience.com/index.php/socialsciences/article/view/3114> (Accessed: 7 September 2022).
- Handoko, T. H. (2008) *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* BPFE UGM: Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Revised Edition. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hendri, M. I. (2019) 'The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), pp. 1208–1234. doi: 10.1108/IJPPM-05-2018-0174.
- Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1997) *Corporate Culture & Performance*. Translator: Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo.
- Kuruppu, C. L., Kavirathne, C. S. and Karunarathna, N. (2021) 'The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka', *Global Journal of Management and Business Research*, 21(2), pp. 13–20. doi: 10.34257/gjmbvol21is2pg13.
- Kusumawati, D. A. and Wahyuni, P. (2019) 'The Effect of Training to Employee Performance With Motivation as A Mediation in Lembaga Pendidikan Perkebunan (LPP) Yogyakarta', *Journal of Applied Philosophical Management and Innovation*, 1(2), p. 52–59. doi: 10.26805/JAPMAI.V1I2.31.
- Leuven, E. (2005) 'The Economics of Private Sector Training: A Survey of the Literature', *Journal of Economic Surveys*, 19(1), pp. 91–111. doi: 10.1111/J.0950-0804.2005.00240.X.
- Luthans, F. (1992) *Organizational Behavior*. 6th ed. Singapore: McGraw Hill.
- Luthans, F. (2006) *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Editor: S. Purwanti., Translator: V. Andhika, S. Purwanti, T. A. P, and W. Rosari., Yogyakarta: ANDI.
- Marsden, G. *et al.* (2013) 'Reproductive behavioural differences between wild-caught and pond-reared *Penaeus monodon* prawn broodstock', *Aquaculture*, 402–403, pp. 141–145. doi: 10.1016/J.AQUACULTURE.2013.03.019.
- Mangkunegara, A. P. (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L. and John H Jackson. (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Translation: Jimmy Sadeli. Jakarta: Rajagrafindo.
- Mathis, R.L. and J.H. Jackson. (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Translation: Dian

- Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis R.L and Jackson J.H. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1, Translation: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie, Jakarta: Salemba Empat.
- Noe, R. A (2010) *Employee Training and Development*. 5th edition. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. (2011) *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, Boston: McGraw-Hill Education.
- Nurani, C. P., Noermijati, N. and Rofiaty, R. (2020) 'Impact of training on front liners performance: Moderating effect of job satisfaction', *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 9(5), pp. 172–178. doi: 10.20525/ijrbs.v9i5.841.
- Purwadi *et al.* (2020) 'Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance', *Technium Social Sciences Journal*, 6, pp. 116–130. doi: 10.47577/TSSJ.V6I1.242.
- Rahmi, A. F. (2020) 'Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan: Kasus pada Sheraton Mustika Yogyakarta Resort & SPA', *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), pp. 951–952.
- Rivai, V., (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S., P. (2001) *Organizational Behavior*. 9th Edition. Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, S., P. (2002) *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. 5th Edition. Translation: Halida, Dewi Sartika. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Robbins S.P., and Judge T.A. (2011) *Organizational Behavior*. 14th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Rozanna, N., Adam, M. and Majid, M. S. A. (2019) 'Does Job Satisfaction Mediate the Effect of Organizational Change and Organizational Culture on Employee Performance of the Public Works and Spatial Planning Agency?', 21(1), pp. 45–51. doi: 10.9790/487X-2101044551.
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P. and Adenso-Diaz, B. (2010) 'Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training', *Journal of Operations Management*, 28(2), pp. 163–176. doi: 10.1016/J.JOM.2009.10.001.
- Schein, E. H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Sekaran, U. and Bougie, R.J., (2016) *Research Methods for Business: A skill Building Approach*. 7th Edition New York: John Wiley & Sons Inc.
- Sendawula, K. *et al.* (2018) 'Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector', *Cogent Business and Management*, 5(1), pp. 1–12. doi: 10.1080/23311975.2018.1470891.
- Sesen, H. and Ertan, S. S. (2021) 'The effect of the employee perceived training on job satisfaction: the mediating role of workplace stress', *European Journal of Training and Development*, ahead-of-print (ahead-of-print).doi: 10.1108/EJTD-01-2021-0014.

- Setyaningrum, K. (2018) *Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT. Asahimas Chemical Indonesia*. Skripsi. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi. Universitas Islam Indonesia.
- Soomro, B. A. and Shah, N. (2019) 'Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance', *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), pp. 266–282. doi: 10.1108/SAJBS-12-2018-0142.
- Stanton, P. and Pham, H. T. (2014) 'Managing employee performance in an emerging economy: perceptions of Vietnamese managers', *Asia Pacific Business Review*, 20(2), pp. 269–285. doi: 10.1080/13602381.2013.825975.
- Sweis, R. J. *et al.* (2019) 'the Effects of Training and Motivating Employees on Improving Performance of Construction Companies: the Case of Jordan', *International Journal of Information, Business and Management*, 11(2), pp. 179–211. Available at: <http://elib.tcd.ie/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/effects-training-motivating-employees-on/docview/2184344765/se-2?accountid=14404%0Ahttp://resolver.ebscohost.com/openurl?sid=ProQ:wpsa&fmt=journal&genre=article&issn=20769202&volume=>.
- Timbowo, Z. S., Sepang, J. and Lumanauw, B. (2017) 'Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan, dan Pemberdayaan SDM terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank BCA Tbk. Manado', *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(1), pp. 29-37. doi: 10.35794/EMBA.5.1.2017.15421.
- Tran, Q. H. N. (2021) 'Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context', *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), pp. 136–154. doi: 10.1108/IJOA-10-2019-1919.
- Wahjoedi, T. (2021) 'The effect of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction and work motivation: Evident from SMEs in Indonesia', *Management Science Letters*, 11, pp. 2053–2060. doi: 10.5267/j.msl.2021.3.004.