



PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KETERLIBATAN PEGAWAI PADA PT PEGADAIAN SOPPENG

Sharfina Adilah¹

¹ Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan keterlibatan pegawai sebagai variabel intervening pada PT Pegadaian di Kabupaten Soppeng. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam menghadapi persaingan organisasi yang semakin kompleks. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal. Populasi penelitian berjumlah 125 pegawai dan seluruhnya dijadikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kompetensi dan budaya organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan pegawai, yang selanjutnya meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, keterlibatan pegawai terbukti mampu memediasi hubungan antara kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai memerlukan pendekatan strategis melalui pengembangan kompetensi, penguatan budaya organisasi, serta peningkatan keterlibatan pegawai secara aktif dalam pekerjaan.

Kata Kunci : Budaya Organisasi; Kinerja Pegawai; Kompetensi; Mediasi; Keterlibatan Pegawai.

ABSTRACT

This study investigates the effect of competence and organizational culture on employee performance with employee engagement as an intervening variable at PT Pegadaian in Soppeng Regency. The research is grounded in the increasing importance of human resource quality in improving organizational performance in a competitive environment. A quantitative approach with a causal associative design was applied. The population consisted of 125 employees, and all were selected as respondents using a saturated sampling technique. Data were collected through structured questionnaires using a Likert scale and analyzed using Partial Least Squares (PLS). The findings reveal that competence and organizational culture have a positive and significant impact on employee performance, both directly and



indirectly. Furthermore, competence and organizational culture significantly influence employee engagement, which in turn enhances employee performance. Employee engagement also acts as a mediating variable that strengthens the relationship between competence, organizational culture, and performance. These results imply that organizations need to focus not only on improving employee competencies but also on strengthening organizational culture and fostering employee engagement to achieve optimal performance.

Keywords: *competence; employee engagement; employee performance; mediation; organizational culture.*

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif mendorong organisasi untuk terus meningkatkan kinerja secara berkelanjutan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan strategis. Dalam konteks organisasi modern, kinerja pegawai menjadi indikator utama keberhasilan karena mencerminkan kemampuan individu dalam mencapai tujuan organisasi secara optimal (Robbins & Judge, 2017; Cabrera & Estacio, 2022). Oleh karena itu, organisasi tidak hanya dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, tetapi juga mampu mengelola faktor-faktor internal yang memengaruhi perilaku dan produktivitas kerja secara sistematis. Lingkungan kerja yang mendukung serta kualitas layanan internal organisasi juga terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai secara signifikan (Awan & Tahir, 2015; Fung et al., 2017; López-Cabarcos et al., 2022).

Salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai adalah kompetensi. Kompetensi mencerminkan kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien (Ferdinand, 2002; Hair et al., 2010). Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi cenderung mampu beradaptasi terhadap perubahan, menyelesaikan pekerjaan dengan baik, serta memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga berperan dalam membentuk strategi organisasi dan arah pengambilan keputusan yang berdampak pada kinerja jangka panjang (Tasgit et al., 2017; Raub & Borzillo, 2020). Kompetensi menjadi fondasi utama dalam membangun kinerja yang unggul dalam organisasi.

Selain kompetensi, budaya organisasi juga memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku kerja pegawai. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi cara berpikir dan bertindak dalam lingkungan kerja (Denison & Haaland, 2003; Jogaratnam, 2017). Budaya organisasi yang kuat dan adaptif dapat meningkatkan komitmen, memperkuat integrasi internal, serta menciptakan



lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja (Nikpour, 2017; Janicijevic, 2013). Bahkan, penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berkontribusi terhadap inovasi dan kinerja berkelanjutan dalam organisasi modern (Gorzelay et al., 2021; Xiong et al., 2021).

Di sisi lain, keterlibatan pegawai (*employee engagement*) menjadi variabel penting yang menjembatani hubungan antara faktor individu dan organisasi terhadap kinerja. Keterlibatan pegawai mencerminkan tingkat keterikatan emosional dan psikologis individu terhadap pekerjaan, yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam aktivitas kerja (Schaufeli et al., 2002; Kazimoto, 2016). Pegawai yang memiliki keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih baik serta berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Abdulrahman et al., 2022; Al Mehrzi & Singh, 2016). Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai tidak hanya berperan sebagai variabel psikologis, tetapi juga sebagai mekanisme penting dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara kompetensi, budaya organisasi, dan kinerja pegawai, sebagian besar penelitian masih berfokus pada hubungan langsung antar variabel. Penelitian yang mengintegrasikan keterlibatan pegawai sebagai variabel intervening dalam satu model yang komprehensif masih relatif terbatas. Padahal, beberapa studi menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai dapat berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh variabel organisasi terhadap kinerja (Al-Dalahmeh et al., 2018; Rohim & Budhiasa, 2019). Keterbatasan ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang penting untuk dikaji lebih lanjut.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan keterlibatan pegawai sebagai variabel intervening. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan model kinerja berbasis sumber daya manusia, serta memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi peningkatan kinerja yang lebih efektif dan berkelanjutan.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel dalam model penelitian. Variabel eksogen dalam penelitian ini terdiri atas kompetensi (X1) dan budaya organisasi (X2), sedangkan variabel endogen adalah kinerja pegawai (Y), dengan keterlibatan pegawai (Z) sebagai variabel intervening.



Hubungan antar variabel tersebut dianalisis untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung dalam suatu model struktural yang komprehensif.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap pada PT Pegadaian Kabupaten Soppeng yang berjumlah 125 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampling jenuh, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh gambaran yang utuh dan representatif mengenai kondisi empiris yang diteliti serta meminimalkan potensi bias dalam penentuan sampel.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada responden dengan menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi terhadap masing-masing variabel penelitian. Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan konstruk teoritis yang telah teruji dalam berbagai penelitian sebelumnya, yang mencakup indikator kompetensi, budaya organisasi, keterlibatan pegawai, dan kinerja pegawai. Setiap indikator disusun untuk merepresentasikan dimensi konseptual dari masing-masing variabel secara operasional.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Evaluasi validitas konvergen dilakukan dengan mengacu pada nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang harus melebihi 0,50 (Fornell & Larcker, 1981), sedangkan model struktural dianalisis berdasarkan pendekatan SEM yang telah dikembangkan dalam penelitian sebelumnya (Jöreskog & Sörbom, 1993). Metode ini dipilih karena memiliki keunggulan dalam menganalisis model yang kompleks serta mampu digunakan pada jumlah sampel yang relatif terbatas tanpa mensyaratkan distribusi data normal (Hair et al., 2010). Pengujian model dilakukan melalui evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk, serta evaluasi model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antar variabel dalam model penelitian.

Hasil pengujian instrumen menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang dipersyaratkan. Nilai loading faktor pada masing-masing indikator berada di atas batas minimum yang direkomendasikan, serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan kemampuan konstruk dalam menjelaskan varians indikator secara memadai. Selain itu, nilai reliabilitas konstruk juga berada di atas ambang batas yang disarankan, sehingga instrumen dinyatakan konsisten dan dapat diandalkan (Connelly, 2011). Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan nilai t-statistic ($>1,96$) dan p-value ($<0,05$) sebagai dasar pengambilan keputusan terhadap signifikansi hubungan antar variabel. Data yang diperoleh layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut guna menguji model penelitian yang telah dikembangkan.



HASIL

Proses Pengumpulan Data dan Konteks Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada periode tahun 2025 hingga awal 2026 di PT Pegadaian Kabupaten Soppeng dengan menggunakan pendekatan survei berbasis kuesioner. Seluruh populasi yang berjumlah 125 pegawai berhasil dijangkau, sehingga tingkat respons mencapai 100%. Kondisi ini memperkuat kualitas data karena tidak terdapat bias non-respons.

Secara demografis, responden didominasi oleh pegawai usia produktif dengan tingkat pendidikan minimal sarjana dan masa kerja relatif panjang. Karakteristik ini menunjukkan bahwa responden memiliki kapasitas kognitif dan pengalaman organisasi yang memadai untuk menilai kompetensi, budaya organisasi, serta keterlibatan kerja secara reflektif. Dengan demikian, hasil penelitian dapat dianggap representatif dalam menggambarkan dinamika internal organisasi.

Hasil Analisis Model Struktural

Pengujian model struktural dilakukan menggunakan pendekatan PLS-SEM. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar variabel memiliki arah positif dan signifikan secara statistik. Ringkasan hasil pengujian disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Pengujian Model Struktural

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	t-statistik	p-value	Keterangan
Kompetensi → Kinerja	0,304	3,012	0,003	Signifikan
Budaya Organisasi → Kinerja	0,267	2,509	0,012	Signifikan
Kompetensi → Keterlibatan	0,379	4,395	0,000	Signifikan
Budaya Organisasi → Keterlibatan	0,422	4,846	0,000	Signifikan
Keterlibatan → Kinerja	0,226	2,290	0,022	Signifikan

Sumber: Data diolah (2026)

Nilai koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh kompetensi, budaya organisasi, dan keterlibatan pegawai sebesar $\pm 0,62$, yang termasuk dalam kategori moderat hingga kuat. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang cukup baik dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai.



Hasil pengujian indirect effect menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai serta antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga melalui mekanisme psikologis berupa keterlibatan pegawai.

DISKUSI

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa kapasitas individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja merupakan fondasi utama dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Dalam konteks organisasi, kompetensi tidak hanya berfungsi sebagai kemampuan teknis, tetapi juga sebagai sumber daya strategis yang memungkinkan individu beradaptasi terhadap dinamika pekerjaan.

Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa kompetensi berkontribusi langsung terhadap efektivitas kerja dan kinerja organisasi (Ali et al., 2020; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Namun demikian, penelitian ini memperluas pemahaman dengan menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi tidak berhenti pada hubungan langsung, melainkan juga bekerja melalui mekanisme psikologis berupa keterlibatan pegawai. Temuan ini juga didukung oleh penelitian Prifti dan Alimehmeti (2017) yang menunjukkan bahwa kompetensi memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kinerja organisasi melalui peningkatan kapabilitas individu.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa nilai, norma, dan praktik kerja yang tertanam dalam organisasi memainkan peran penting dalam membentuk perilaku kerja. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi, sehingga meningkatkan efektivitas kerja secara kolektif.

Hasil ini sejalan dengan temuan Denison dan Haaland (2003) serta Nikpour (2017) yang menekankan bahwa budaya organisasi merupakan determinan utama dalam meningkatkan kinerja. Penelitian ini juga memperkuat pandangan bahwa budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai kontrol sosial, tetapi juga sebagai mekanisme internalisasi nilai yang mendorong komitmen dan produktivitas pegawai secara berkelanjutan. Selain itu, hasil ini sejalan dengan Martinez et al. (2015) yang menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.



Peran Keterlibatan Pegawai sebagai Variabel Intervening

Temuan utama dalam penelitian ini terletak pada peran keterlibatan pegawai sebagai variabel intervening. Hasil analisis menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai secara signifikan memediasi hubungan antara kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel organisasi terhadap kinerja tidak bersifat langsung sepenuhnya, melainkan melalui proses psikologis yang melibatkan keterikatan emosional dan kognitif individu terhadap pekerjaannya. Keterlibatan pegawai memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja, karena individu yang kompeten cenderung lebih percaya diri dan terlibat secara aktif dalam pekerjaannya. Keterlibatan pegawai memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, karena lingkungan kerja yang positif meningkatkan rasa memiliki dan komitmen pegawai. Keterlibatan pegawai berperan sebagai mekanisme internal yang menghubungkan faktor individu dan organisasi dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Temuan ini mendukung teori keterlibatan kerja yang dikemukakan oleh Schaufeli et al. (2006) serta diperkuat oleh Abdulrahman et al. (2022) yang menyatakan bahwa keterlibatan pegawai merupakan determinan penting dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi.

Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi penting dengan mengintegrasikan tiga variabel utama kompetensi, budaya organisasi, dan keterlibatan pegawai dalam satu model struktural yang komprehensif. Temuan ini memperkuat literatur sebelumnya dengan menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai berperan sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan hubungan antara faktor individu dan faktor organisasi terhadap kinerja.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi strategis bagi organisasi, khususnya dalam sektor jasa keuangan. Organisasi perlu mengembangkan kebijakan yang tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi melalui pelatihan, tetapi juga memperkuat budaya organisasi yang adaptif serta menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan keterlibatan pegawai. Integrasi ketiga aspek ini menjadi kunci dalam menciptakan kinerja pegawai yang berkelanjutan dan kompetitif.

REFERENSI

- Abdulrahman, B. S., Qader, K., Jamil, D., Sabah, K., Gardi, B., & Anwer, S. (2022). Work engagement and its influence in boosting productivity. *International Journal of Language, Literature and Culture*, 2(6), 30--41. https://aipublications.com/uploads/issue_files/3IJLLCNOV20224



- Adi, Y., Ujianto, H., & Nugroho, R. (2018). Effect of customer orientation and organizational learning orientation to customer value. *International Journal of Business and Management Invention*, 7(1), 88--98.
- Adim, C. V., Ibekwe, W., & Akintokunbo, O. O. (2018). Stress management and employee performance. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 2(12), 41--44.
- Agustriyana, G. D., Tarmidi, D., & Bestari, D. K. P. (2019). Organization culture-oriented training design. *International Journal of Financial Research*, 11(1), 82--91. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v11n1p82>
- Al Asheq, A., & Hossain, M. U. (2019). SME performance: Impact of market orientation. *Academy of Marketing Studies Journal*, 23(1), 1--9.
- Al Mehrzi, N., & Singh, S. (2016). Competing through employee engagement: A proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831--843. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037>
- Al-Dalahmeh, M., Masa'deh, R., Khalaf, R., & Obeidat, B. (2018). The effect of employee engagement on organizational performance via the mediating role of job satisfaction. *Modern Applied Science*, 12(6), 17--44. <https://doi.org/10.5539/mas.v12n6p17>
- Ali, G. A., Hilman, H., & Gorondutse, A. H. (2020). Effect of entrepreneurial orientation, market orientation, and total quality management on performance. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1503--1531. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2018-0237>
- Alsabbagh, M., & Al Khalil, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational learning. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 579--600. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v7-i4/2834>
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123--1137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Awan, A. G., & Tahir, M. (2015). Impact of working environment on employee productivity: A case study of banks and insurance companies in Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 7(1), 329--347. <https://core.ac.uk/download/pdf/234626193>
- Azadi, A., Fersani, M., Rizi, R., & Aroufzad, S. (2013). Relationship between organizational culture and organizational learning among employees. *European Journal of Sports and Exercise Science*, 2(1), 12--16.
- Bakhsh Magsi, H., Ong, T. S., Ho, J. A., & Hassan, A. F. S. (2018). Organizational culture and environmental performance. *Sustainability*, 10(8), 2690. <https://doi.org/10.3390/su10082690>
- Bhui, K., Dinos, S., Galant-Miecznikowska, M., de Jongh, B., & Stansfeld, S. (2016). Perceptions of work stress causes and effective interventions. *BJPsych Bulletin*, 40(6), 318--325. <https://doi.org/10.1192/pb.bp.115.050823>



- Bucata, G., & Rizescu, M. A. (2017). The role of communication in enhancing work effectiveness of an organization. *Land Forces Academy Review*, 22(1), 49--57. <https://doi.org/10.1515/raft-2017-0008>
- Cabrera, W., & Estacio, D. (2022). Job attitude as a factor on employees' performance. *International Journal of Economics Development Research*, 3(1), 13--35. <https://doi.org/10.37385/ijedr.v3i1.254>
- Çelik, M. (2018). Psychological capital and workplace stress. *Innovar*, 28(67), 67--75. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n67.68613>
- Connelly, L. M. (2011). Cronbach's alpha. *MedSurg Nursing*, 20(1), 45--47.
- Creedy, D. K., Sidebotham, M., Gamble, J., Pallant, J., & Fenwick, J. (2017). Burnout and stress in midwives. *BMC Pregnancy and Childbirth*, 17(1), 13. <https://doi.org/10.1186/s12884-016-1212-5>
- Dajani, M. A. Z. (2015). The impact of employee engagement on organisational performance. In *South African Institute for Chartered Accountants Conference Proceedings* (pp. 288--295).
- Denison, D. R., & Haaland, S. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 28(1), 205--227.
- Díaz-Fernández, M., López-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2013). Designing compensation systems. *International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 643--666. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.706823>
- Ehtesham, U., Muhammad, T., & Muhammad, S. (2011). Relationship between organizational culture and performance management practices. *Journal of Competitiveness*, 4, 78--86.
- Eldor, L. (2017). The relationship between perceptions of learning climate and employee innovative behavior and proficiency. *Personnel Review*, 46(8), 1454--1474. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0202>
- Ferdinand, A. (2002). Structural equation modeling dalam penelitian manajemen: Aplikasi model-model rumit dalam penelitian untuk tesis S-2 dan disertasi S-3. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Finding links between organisation's culture and innovation: The impact of organisational culture on university innovativeness. *PLoS ONE*, 16(10), e0257962. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257962>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39--50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Foy, T., Dwyer, R. J., Nafarrete, R., Hammoud, M. S. S., & Rockett, P. (2019). Managing job performance and stress. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(6), 1018--1041. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2017-0262>
- Fung, C., Sharma, P., Wu, Z., & Su, Y. (2017). Exploring service climate and employee performance in multicultural service settings. *Journal of Services Marketing*, 31(7), 784--798. <https://doi.org/10.1108/JSM-08-2016-0316>



- Gao, Y. (2015). Business leaders' personal values and organizational culture. *Journal of Strategic Marketing*, 25(1), 49--64. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1076879>
- Goel, M., & Verma, J. P. (2021). Workplace stress and coping mechanisms. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 113--119. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.001>
- Gorzelany, J., Gorzelany-Dziadkowiec, M., Luty, L., Firlej, K., Gaisch, M., Dudziak, O., & Scott, C. (2021).
- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hasan, H., Nikmah, F., & Sudarmiatin. (2022). Bank employees' problems due to the imbalance of work and family demand. *Banks and Bank Systems*, 17(1), 176--185. [https://doi.org/10.21511/bbs.17\(1.2022.15\)](https://doi.org/10.21511/bbs.17(1.2022.15))
- Hilton, N. Z., Ricciardelli, R., Shewmake, J., Rodrigues, N. C., Seto, M. C., & Ham, E. (2021). Workplace violence and stress. *Issues in Mental Health Nursing*, 42(9), 797--807. <https://doi.org/10.1080/01612840.2021.1898900>
- Jalagat, R. (2017). Determinants of job stress and employee performance. *American Journal of Management Science and Engineering*, 2(1), 1--10. <https://doi.org/10.11648/j.ajmse.20170201.11>
- Janicijevic, N. (2013). The mutual impact of organizational culture and structure. *Economic Annals*, 58(198), 35--60. <https://doi.org/10.2298/EKA1398035J>
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408--417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Jogaratanam, G. (2017). How organizational culture influences business performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 211--219. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.03.002>
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International.
- Kazimoto, P. (2016). Employee engagement and organizational performance of retail enterprises. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(4), 516--525. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2016.64047>
- Koay, K. Y., Sandhu, M. S., Tjiptono, F., & Watabe, M. (2020). Employees' knowledge hiding behaviour. *Behaviour & Information Technology*. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2020.1823737>
- Kröll, C., Doeblér, P., & Nüesch, S. (2017). Effectiveness of stress management at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 677--693. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1348487>
- Lagrosen, S., & Lagrosen, Y. (2020). Workplace stress and health. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(1--2), 113--126. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1717111>
- López-Cabarcos, M. A., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental



- variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361--369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Martinez, E. A., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P., & Wang, T. (2015). Organizational culture and performance. *American Economic Review*, 105(5), 331--335. <https://doi.org/10.1257/aer.p20151032>
- Maulik, P. K. (2017). Workplace stress and mental health. *Indian Journal of Medical Research*, 146(4), 441--444. https://doi.org/10.4103/ijmr.IJMR_1295_17
- Na, Y. K., Kang, S., & Jeong, H. Y. (2019). The effect of market orientation on performance of sharing economy business: Focusing on marketing innovation and sustainable competitive advantage. *Sustainability*, 11(3), 729. <https://doi.org/10.3390/su11030729>
- Nafei, W. A. (2015). Organizational learning and organizational performance: A correlation study. *American International Journal of Social Science*, 4(2), 191--208.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65--72. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>
- Pandey, D. L. (2020). Work stress and employee performance. *International Research Journal of Human Resource and Social Sciences*, 7(5), 124--135.
- Parashakti, R. D., & Ekhsan, M. (2020). The effect of discipline and motivation on employee performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(3), 654--662.
- Park, J. E., & Kang, E. (2022). Eco-friendly artwork and consumer attraction. *Sustainability*, 14(7), 3784. <https://doi.org/10.3390/su14073784>
- Patro, C. S., & Kumar, K. S. (2019). Workplace stress management strategies. *International Journal of Scientific Development and Research*, 4(1), 412--418.
- Pavlica, K., & Jarosová, E. (2014). Versatile leadership and organizational culture. In *European Conference on Management, Leadership & Governance* (pp. 221--229).
- Prifti, R., & Alimehmeti, G. (2017). Market orientation, innovation, and firm performance: An analysis of Albanian firms. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 6(1), 8. <https://doi.org/10.1186/s13731-017-0069-9>
- Racela, O. C. (2014). Customer orientation, innovation competencies, and firm performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 16--23. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.012>
- Ramli, A. H. (2019). Managing job stress and employee performance. *Business and Entrepreneurial Review*, 18(1), 53--64. <https://doi.org/10.25105/ber.v18i1.5307>
- Raub, S., & Borzillo, S. (2020). Country culture vs. organizational culture. In *The Routledge Companion to International Hospitality Management* (pp. 81--92). Routledge.



- Reis, R. S., Hino, A. A., & Añez, C. R. (2010). Perceived stress scale. *Journal of Health Psychology*, 15(1), 107--114. <https://doi.org/10.1177/1359105309346343>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Rohim, A., & Budhiasa, I. G. S. (2019). Organizational culture as moderator in knowledge sharing and performance. *Journal of Management Development*, 38(7), 538--560. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2018-0090>
- Saeed, R., Mussawar, S., Lodhi, R., Iqbal, A., Nayab, H., & Yaseen, S. (2013). Factors affecting the performance of employees at workplace in the banking sector of Pakistan. *Middle East Journal of Scientific Research*, 17(9), 1200--1208.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701--716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W., Salanova, M., Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71--92.
- Senreich, E., Straussner, S. L. A., & Steen, J. (2020). Work experiences and stress. *Journal of Social Service Research*, 46(1), 93--109. <https://doi.org/10.1080/01488376.2018.1528491>
- Sun, Y., Gonzalez-Jimenez, H., & Wang, S. (2021). Relationships between e-WOM and brand equity. *Journal of Business Research*, 130, 564--573. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.015>
- Tasgit, Y. E., Şentürk, F. K., & Ergün, E. (2017). Corporate culture and business strategy. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 80--91.
- Van der Feltz-Cornelis, C. M., Varley, D., Allgar, V. L., & de Beurs, E. (2020). Workplace stress during COVID-19. *Frontiers in Psychiatry*, 11, 588803. <https://doi.org/10.3389/fpsyt.2020.588803>
- Woo, E. J., & Kang, E. (2021). Employee environmental capability and corporate culture. *Sustainability*, 13(15), 8684. <https://doi.org/10.3390/su13158684>
- Xiong, M. N., Wang, C. L., Cui, N., & Wang, T. (2021). The influence of clan culture on business performance. *Industrial Marketing Management*, 99, 97--110. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.08.004>