

Meningkatkan Kinerja Karyawan: Dapatkah Iklim Organisasi dan *Servant Leadership* mempengaruhinya?

Yoke Sanasa¹, Fifi Oktaviani²

Universitas Primagraha^{1,2}

yoke19tjoung.cai@gmail.com¹,oktavianiabubakar@gmail.com²

Abstract

The development of an organization, especially in the world of hospitality, cannot be separated from the behavior of its members. The role of employees in developing the organization is fundamental in obtaining organizational success. The purpose of this study is to investigate how to improve employee performance in the hospitality industry. This research was conducted at Marabella Hotel & SPA Anyer. The sample used is as many as 65 people. While the analysis tool uses SmartPLS version 3. The results of this study, first, the organizational climate has a positive and significant influence in improving employee performance. Second, servant leadership has a positive and significant influence in improving employee performance.

Keywords: Organizational Climate; Servant Leadership; Employee Performance

Abstrak

Perkembangan suatu organisasi terutama dalam dunia perhotelan tidak terlepas dari perilaku dari anggota organisasinya. Peran dari karyawan dalam mengembangkan organisasi menjadi hal yang fundamental dalam memperoleh keberhasilan organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki bagaimana meningkatkan kinerja karyawan pada industri perhotelan. Penelitian ini dilakukan di Marabella Hotel & SPA Anyer. Adapun sampel yang digunakan yaitu sebanyak 65 orang. Sedangkan alat analisisnya menggunakan SmartPLS versi 3. Hasil dari penelitian ini, pertama, iklim organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kedua, *servant leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kata Kunci: Iklim Organisasi; Servant Leadership; Kinerja Karyawan

Pendahuluan

Bisnis perhotelan membutuhkan banyak tenaga kerja saat menjalankan fungsinya. Selain menyediakan barang dan jasa sebagai imbalan atas biaya mereka. Selain ukuran bisnis perhotelan, desain kamar, banyaknya peluang makanan dan minuman; Elemen

terpenting yang menunjukkan sikap tamu terhadap bisnis perhotelan adalah layanan yang diberikan. Saat ini, banyak sektor berusaha meminimalkan faktor manusia sebanyak mungkin. Komputer hanya digunakan dalam proses akuntansi dan reservasi untuk membuat operasi lebih cepat dan lebih efisien. Dalam bisnis perhotelan, area di mana otomatisasi dapat digunakan sangat terbatas. Layanan pribadi yang nyata tidak dapat dimekanisasi atau diotomatisasi. Oleh karena itu, faktor utamanya adalah tenaga manusia. Pelayanan seperti membersihkan kamar, menata tempat tidur, membuat restoran siap melayani, menyediakan layanan kamar, bahkan menyambut tamu, mengantarnya ke kamar dengan mempertimbangkan kepuasan psikologis mereka.

Bisnis perhotelan merupakan industri yang mengadopsi filosofi hidup sehat dan modern, dan terus berubah dengan pendekatan teknologi dan keramahannya. Dalam hal ini, bisnis perhotelan harus dapat memberikan kenyamanan minimal kepada para tamu dengan peralatan teknis dan pemberian layanan mereka. Tamu mengharapkan layanan baru dari bisnis perhotelan di mana dia tinggal terus-menerus. Kualitas layanan bisnis perhotelan tergantung pada teknologi canggih yang digunakan dan kesan subjektif yang ditinggalkan oleh bisnis. Namun demikian hal tersebut tidak lepas dari kinerja dari para pekerjanya.

Kinerja adalah sejauh mana kegiatan yang dilakukan dalam waktu tertentu memenuhi tujuan. Disisi lain, kinerja dapat dikatakan sejauh mana kegiatan yang direncanakan mencapai tujuan (Andrei & Parker, 2018). Sedangkan kata kinerja diartikan sebagai jumlah barang atau jasa yang dihasilkan dalam waktu tertentu bagi lembaga, bagi individu kinerja merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas individu dalam mencapai sasaran. Poin umum dari banyak definisi kinerja karyawan adalah bahwa kinerja muncul sebagai akibat dari hubungan yang terjalin antara harapan individu dan tujuan organisasi. Kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif dari efektivitas seorang karyawan, kelompok atau organisasi dalam mencapai tujuan (Ramos-Villagrasa et al., 2019). Agar karyawan dapat mencapai tujuannya baik secara kualitatif maupun kuantitatif, harus ada beberapa kondisi psikologis yang terkait dengan iklim organisasi. Untuk ini, penting untuk menyediakan lingkungan organisasi (iklim) yang memungkinkan karyawan untuk menyadari dirinya sendiri, seperti memberinya perasaan dukungan organisasi, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, serta memberikan peluang finansial seperti upah dan pengembangan karir.

Iklm organisasi adalah persepsi singkat tentang suasana dan lingkungan organisasi, dan mencakup organisasi dan pekerjaan, kinerja, struktur yang saling mempengaruhi dalam kelompok, dan perilaku, seperti ketidakhadiran, dan tingkat pergantian tenaga kerja. Persepsi iklim organisasi menempati urutan pertama di antara faktor-faktor yang menentukan kualitas kehidupan kerja dan kinerja karyawan. Seperti diketahui, studi Wahyudi et al (2022) mencoba menjelaskan bagaimana dampak dari iklim organisasi. Studi tersebut mengungkapkan bahwa perilaku manusia dalam organisasi berasal dari struktur dan proses kelompok individu dan organisasi. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa iklim organisasi yang baik atau positif akan memberikan pengaruh yang kuat dalam proses peningkatan kinerja karyawan. Pada saat yang sama, Wahyudi et al (2022) menyebutkan bahwa antara iklim organisasi dan kinerja karyawan seperti mata rantai yang tidak dapat dipisahkan. Studi tersebut telah membantah hasil studi yang dilakukan Rimbayana et al (2022) dengan pernyataannya bahwa iklim organisasi tidak memberikan dampak apapun pada peningkatan kinerja karyawan. Namun demikian, baik itu dari sisi kinerja organisasi maupun kinerja dari anggota organisasi tidak lepas dari peran kepemimpinan.

Lebih dari 60 tahun konsep kepemimpinan telah pelajari dengan variabel yang dipengaruhi atau mempengaruhinya (Arici et al., 2021). Peran pemimpin organisasi dalam mengembangkan karyawannya dengan mengaktifkan potensi yang dimiliki merupakan salah satu pelajaran utama studi kepemimpinan dalam organisasi. *Servant leadership* sebagai sebuah konsep dalam teori kepemimpinan lain, dimana prioritasnya adalah untuk melayani dan memenuhi kebutuhan pengikutnya. *Servant leadership* adalah relasional, memberdayakan, inklusif, bermoral dan seimbang, fokus pada pertumbuhan dan kesuksesan orang lain, dan memperhatikan organisasi. Disisi lain, Neubert et al (2016), mengidentifikasi karakteristik lain dari *servant leadership* seperti kejujuran, kerendahan hati, relaksasi emosional, dan spiritualitas. Namun, ciri yang membedakan *servant leadership* dari gaya kepemimpinan lainnya adalah fokusnya pada layanan yang berpusat pada orang lain (tidak berpusat pada diri sendiri). Karena perilaku etis para pemimpin ini menembus seluruh organisasi, *servant leadership* tampaknya konsisten dengan prinsip-prinsip utama industri perhotelan (Huertas-Valdivia et al., 2019). Literatur yang ada menunjukkan bahwa *servant leadership* mempengaruhi kinerja pekerjaan karyawan (Ling et al., 2017; Sihombing et al., 2018). Namun demikian, ada juga literatur yang menyatakan

bahwa *servant leadership* tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan (Eliza & Pratiwi, 2021).

Dari uraian yang ditelaah disebutkan diatas terdapat inkonsistensi dari hasil penelitian yang menggambarkan peningkatan kinerja yang dipengaruhi oleh iklim organisasi dan *servant leadership*. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk menguji bagaimana peran dari iklim organisasi dan *servant leadership* dalam meningkatkan kinerja karyawan pada konteks industri perhotelan, terutama di Marabella Hotel & SPA Anyer.

Landasan Teori

Kinerja Karyawan

Konsep kinerja didefinisikan dengan cara yang berbeda sesuai dengan pendekatan yang berbeda. Kinerja adalah sejauh mana individu atau lembaga mencapai suatu tujuan dalam suatu kegiatan. Secara harfiah, kinerja adalah tingkat pemanfaatan kapasitas. Kinerja adalah tingkat keluaran yang dihasilkan sebagai hasil dari suatu kegiatan. Tingkatan ini menunjukkan derajat pemenuhan tujuan atau tugas. Konsep kinerja sering digunakan secara sinonim dengan konsep sukses. Namun, secara umum upaya untuk mencapai tujuan kinerja; keberhasilan mengacu pada sejauh mana upaya ini mencapai tujuan. Kinerja karyawan penting untuk efektivitas, keberhasilan dan kinerja setiap organisasi. Campbell & Wiernik (2015) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku yang dapat diukur menurut tingkat kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi dan sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam definisi tersebut terlihat bahwa tingkat kinerja tergantung pada karakteristik pribadi, kemampuan mental, keinginan untuk berintegrasi dengan tujuan organisasi, keyakinan dan nilai-nilai setiap karyawan.

Iklim Organisasi

Di balik motif keberhasilan organisasi, kreativitas, kinerja dan produktivitas karyawan adalah persepsi mereka tentang iklim organisasi serta karakteristik individu. Iklim organisasi mencerminkan identitas psikologis organisasi. Iklim organisasi mengacu pada persepsi dan perasaan karyawan tentang lingkungan kerja mereka. Emosi positif sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Iklim organisasi berperan penting dalam menentukan kinerja yang tinggi. Iklim organisasi adalah salah satu alat penting untuk memahami kompleksitas organisasi. Wahyudi et al (2022) mengatakan bahwa karyawan

dan kinerja mereka merupakan faktor kunci efektivitas organisasi. Perspektif ini juga menganggap penting bagi karyawan untuk puas dalam hal kesehatan organisasi, dan iklim organisasi. Agar iklim organisasi sesuai dengan kondisi kesehatan organisasi dan sekaligus dapat meningkatkan kinerja individu, perlu dirancang lingkungan psikologis organisasi sedemikian rupa sehingga akan memberikan dampak yang baik bagi perkembangan organisasi.

Servant Leadership

Dewasa ini, dapat dikatakan bahwa pemimpin yang berusaha menegakkan otoritas dengan menggunakan kekuatan sudah ketinggalan zaman dan pemahaman tentang kepemimpinan ini telah kehilangan maknanya. Kebutuhan akan pemimpin yang memiliki perspektif berbeda dan yang secara sukarela berusaha memberi manfaat bagi organisasi mulai meningkat. Pada titik ini, pendekatan *servant leadership* dipandang sebagai titik awal penting yang berfokus pada nilai-nilai kemanusiaan. Ketika pemimpin memprioritaskan membantu memberikan dukungan emosional kepada pengikut, pengikut akan merangkul pemimpin sebagai panutan. *Servant leadership* adalah jenis kepemimpinan yang melayani di mana pemimpin melayani semua orang dalam organisasi. *Servant leadership* berasal dari orang yang ingin melayani orang lain, selain itu pemimpin harus mampu mengubah orang lain dengan sikap dan kharismanya. Perbedaan utama antara tipe kepemimpinan lain dan kepemimpinan pelayan adalah perasaan melayani orang lain daripada mengarahkan orang (Andre & Lantu, 2015).

Tiga karakteristik berbeda dari *servant leadership*. Pertama, pemimpin memiliki orientasi pelayanan yang kuat. Kedua, prioritas pemimpin yang melayani adalah memungkinkan pengikutnya berkembang. Ketiga, pemimpin pelayan secara emosional terhubung dengan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi tanpa menggunakan kekuatan posisional atau otoritatif. *Servant leadership* berbeda dari pendekatan kepemimpinan tradisional karena menekankan integritas pribadi dan berfokus pada membangun hubungan jangka panjang yang kuat dengan karyawan. Pada saat yang sama, *Servant leadership* adalah unik karena melampaui organisasi. Ini karena pemimpin pelayan melayani banyak pemangku kepentingan, termasuk komunitas dan masyarakat mereka. Chaudhry et al (2021) berpendapat bahwa hubungan bersama antara *servant leadership* dan pengikut sangat membantu dalam memahami dampak transformasi yang terjadi.

Hipotesis:

H1: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan kinerja karyawan pada Marabella Hotel & SPA Anyer.

H2: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan pada Marabella Hotel & SPA Anyer.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Marabella Hotel & SPA Anyer. Adapun populasi yang ada yaitu sebanyak 65 orang, sedangkan sampel yang digunakan yaitu 65 orang, dengan kata lain bahwa metode pengambilan sampel yaitu dengan metode sensus atau sampel jenuh yang artinya seluruh populasi ditempat penelitian semuanya dijadikan sampel. Pengukuran *Servant Leadership* merujuk pada Karatepe et al (2020), kemudian pengukuran dari variabel Iklim Organisasi merujuk pada Akrong et al (2022), sedangkan untuk pengukuran variabel Kinerja Karyawan merujuk pada Koopmans et al (2016).

Pengambilan data primer yaitu menggunakan teknik kuesioner yang dibagikan secara langsung kepada responden dengan penggunaan skala likert 1 sampai 5. Setelah responden mengisi kuesioner, kemudian kuesioner tersebut dikembalikan kepada peneliti untuk dianalisis. Adapun analisis yang akan dilakukan yaitu menguji outer model dan inner model. Alat analisis yang digunakan yaitu menggunakan PLS dengan bantuan *SmartPLS* versi 3.

Hasil dan Pembahasan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa karakteristik responden yang ada di Marabella Hotel & SPA diketahui laki-laki menjadi mayoritas yaitu sebanyak 42 orang atau sekitar 64,6% sedangkan sisanya 23 orang yaitu berjenis kelamin perempuan. Hal ini sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang membutuhkan tenaga ekstra, misalnya untuk mengangkat beban berat, pembersihan kamar, dan mempersiapkan berbagai acara di aula yang diselenggarakan oleh tamu baik itu dari perusahaan lain maupun acara yang dilaksanakan oleh dinas-dinas.

Hasil kuesioner yang terkumpul kemudian dianalisis. Sebelum melanjutkan dengan analisis empiris penelitian ini terlebih dahulu dilakukan analisis reliabilitas dan validitas item-item yang akan diukur dalam penelitian ini. Analisis validitas dan reliabilitas

dilakukan berdasarkan kriteria yang ditetapkan. Adapun hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	Outer Loading		CA	CR	AVE
		OL1	OL2			
Kinerja Karyawan	KK1	0.792	0.792	0.884	0.916	0.686
	KK2	0.872	0.872			
	KK3	0.827	0.827			
	KK4	0.744	0.744			
	KK5	0.898	0.898			
Iklim Organisasi	IK1	0.708	0.707	0.878	0.908	0.625
	IK2	0.763	0.767			
	IK3	0.895	0.893			
	IK4	0.719	0.722			
	IK5	0.782	0.780			
	IK6	0.277	-			
	IK7	0.858	0.857			
<i>Servant Leadership</i>	SL1	0.866	0.866	0.723	0.845	0.645
	SL2	0.774	0.774			
	SL3	0.766	0.766			

Keterangan: OL1 (Outer Loading pengujian pertama); OL2 (Outer Loading pengujian kedua); CA (Cronbach's Alpha); CR (Composite Reliability); AVE (Average Variance Extracted)

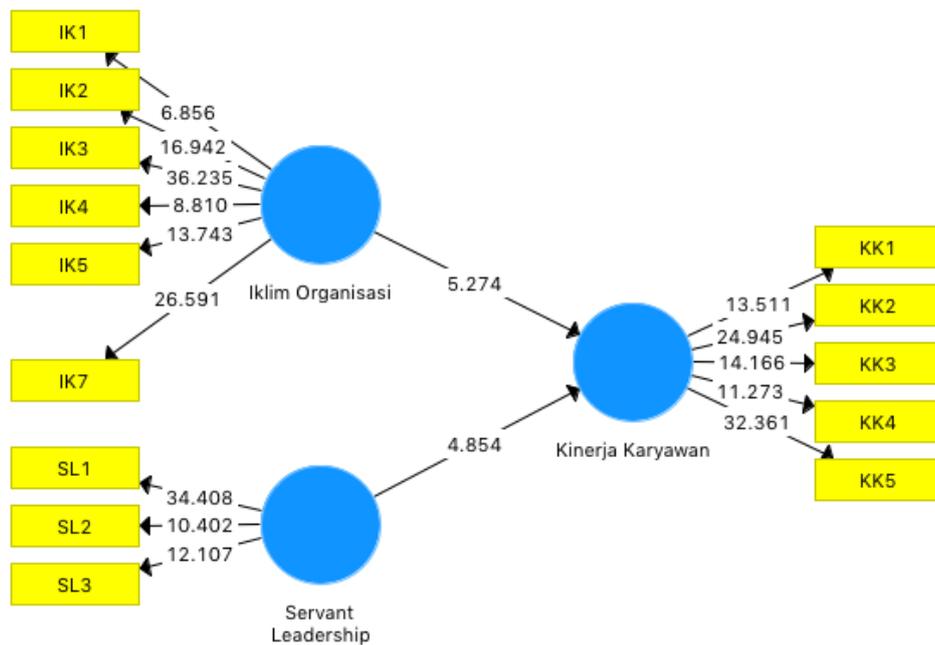
Berdasarkan Tabel 1 bahwa terdapat satu indikator yang tidak memenuhi syarat validitas yaitu IK6 yang hanya mencapai nilai sebesar 0.277 sedangkan yang lainnya memenuhi persyaratan. Hair et al. (2017) memberikan rekomendasi pada pengujian outer loading maka nilainya harus diatas atau sama dengan 0.7, kemudian pada CA dan CR juga nilainya harus 0.7, sedangkan AVE harus diatas 0.5. Terlihat pada Tabel 1, baik itu pada nilai CA, CR, dan AVE telah memenuhi persyaratan yang direkomendasikan. Selanjutnya untuk mengetahui hubungan iklim organisasi, *servant leadership*, pada kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Pengujian Hipotesis

Model	Original Sample	t-statistics	p-value
Iklim Organisasi → Kinerja Karyawan	0.490	5.274	0.000
<i>Servant Leadership</i> → Kinerja Karyawan	0.416	4.854	0.000

Berdasarkan Tabel 2 terlihat bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Marabella Hotel & SPA Anyer, dikatakan positif bahwa nilai *original sample* yang 0.490 sedangkan untuk

signifikansi dilihat pada *t-statistics* dan *p-value* ($5.274 > 1.96$; $0.000 < 0.05$), demikian pula pada nilai pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan ($4.854 > 1.96$; $0.000 < 0.05$). Sebagaimana yang telah direkomendasikan oleh Hair et al. (2017) bahwa suatu uji pengaruh dapat dikatakan berpengaruh apabila pada nilai *t-statistics* memiliki nilai lebih dari 1.96 atau pada *p-value* bernilai kurang dari 0.05. Dari hasil uji tersebut memberi keterangan bahwa hipotesis yang diajukan semuanya diterima. Untuk visualisasi dari uji pengaruh tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Pengujian Hipotesis

Selain itu, pada pengujian koefisien determinasi menghasilkan nilai sebesar 0.690, hal ini memberi keterangan bahwa dari variabel iklim organisasi dan *servant leadership* memberikan kontribusi sebesar 69 persen pada variabel kinerja karyawan. Disisi lain, nilai koefisien determinasi tersebut memberikan kontribusi yang moderat (Hair et al., 2019).

Tidak diragukan lagi, karyawan ingin beberapa keinginan dan kebutuhan mereka terpenuhi dalam organisasi, dan iklim organisasi yang memenuhi ini memberikan kontribusi positif terhadap kinerja mereka. Sejauh harapan karyawan terpenuhi, maka akan memberikan peningkatan pada kinerja karyawan. Penelitian tentang iklim organisasi menunjukkan bahwa iklim mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan di berbagai bidang seperti kepuasan kerja (Jiang et al., 2019; Powell et al., 2021), kinerja karyawan (Haerofiatna, 2021; Wahyudi et al., 2022), niat karyawan untuk keluar (Li et al., 2020;

Ryu et al., 2020), komitmen organisasi (Kien & Konosu, 2021), dan meningkatkan kemampuan kreatif karyawan (Mutonyi et al., 2020; Zhang et al., 2022). Selain itu, desain lingkungan fisik dan psikologis organisasi berdampak pada output psikologis karyawan.

Karyawan mempersepsikan berbagai rangsangan yang berkaitan dengan iklim organisasi dalam semua aktivitas organisasi dan manajerial. Iklim organisasi dapat dirasakan oleh karyawan sebagai berorientasi pada orang, berorientasi pada pekerjaan atau berorientasi pada hubungan. Sebagai hasil dari semua persepsi ini, orang tersebut memperoleh pendapat tentang iklim organisasi. Iklim organisasi terbentuk sebagai hasil dari penjumlahan opini-opini tersebut. Di balik motif keberhasilan organisasi, kreativitas, kinerja dan produktivitas karyawan, terdapat persepsi tentang karakteristik iklim organisasi serta karakteristik individu. Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang memberikan penjelasan bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan (Haerofiatna, 2021; Wahyudi et al., 2022).

Servant leadership mengacu pada praktik kepemimpinan para pemimpin untuk berkontribusi pada pertumbuhan mereka berdasarkan pemahaman dan pertimbangan bagi anggota organisasi. *Servant leadership* dianggap sebagai kepemimpinan yang berkontribusi dan mendedikasikan kepada orang lain di luar kepentingannya sendiri. Inti dari kepemimpinan pelayan adalah untuk selalu melayani dan mendedikasikan diri kepada orang lain dengan pola pikir “Untukmu dulu!” daripada “Aku dulu!”. Namun demikian, *servant leadership* telah memasuki ambang kepunahan (Stahel et al., 2022), padahal *servant leadership* memberikan keuntungan bukan hanya kepada peningkatan kinerja karyawan (Khan et al., 2022; Thakur & Verma, 2022; Zia et al., 2021), lebih dari itu, kinerja organisasi pun ikut meningkat (Chon & Zoltan, 2019). *Servant leadership* dapat membebaskan energi dan pemikiran rekan kerja, memungkinkan mereka untuk membuat keputusan sendiri. Demikian dalam penelitian ini menerangkan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan penerapan *servant leadership*. Namun demikian penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yang memandang bahwa *servant leadership* tidak memiliki efek yang signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan (Sihombing et al., 2018).

Simpulan

Berdasarkan hasil studi yang telah dilakukan maka kesimpulan yang dapat disampaikan adalah ketika industri perhotelan ingin mengembangkan kinerjanya maka yang harus dijadikan perhatian adalah kinerja karyawannya. Namun demikian, banyak

faktor yang dapat mempengaruhi meningkatkan kinerja karyawan diantaranya yaitu iklim organisasi dan *servant leadership*. Hasil dari penelitian ini memberikan penjelasan bahwa iklim organisasi dan *servant leadership* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu penciptaan iklim yang baik menjadi penting serta manajer diharapkan menjadi pemimpin yang saling memahami, berkomunikasi dengan baik, berkontribusi pada pengembangan karyawan dan melayani mereka.

Daftar Pustaka

- Akrong, G. B., Shao, Y., & Owusu, E. (2022). Evaluation of organizational climate factors on tax administration enterprise resource planning (ERP) system. *Heliyon*, 8(6), e09642. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09642>
- Andre, & Lantu, D. C. (2015). Servant Leadership and Human Capital Management: Case Study in Citibank Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 303–311. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.314>
- Andrei, D. M., & Parker, S. K. (2018). Work design for performance: Expanding the criterion domain. In eniz S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Organizational psychology* (pp. 357–377). Sage Reference.
- Arici, H. E., Arici, N. C., Köseoglu, M. A., & King, B. E. M. (2021). Leadership research in the root of hospitality scholarship: 1960–2020. *International Journal of Hospitality Management*, 99, 103063. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103063>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Chaudhry, A., Cao, X., Liden, R. C., Point, S., & Vidayarthi, P. R. (2021). A Meta-Review of Servant Leadership: Construct, Correlates, and the Process. *Journal of Comparative International Management*, 24(2), 59–99. <https://doi.org/10.7202/1085567ar>
- Chon, K. K.-S., & Zoltan, J. (2019). Role of servant leadership in contemporary hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), 3371–3394. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2018-0935>
- Eliza, M., & Pratiwi, N. A. (2021). Implications of Organizational Culture, Servant Leadership, Competence on Quality of Work Life and Employee Performance Syar'i Garment. *LAA MAISYIR: Jurnal Ekonomi Islam*, 8(1), 103–117.
- Haerofiatna. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Dosen Universitas Primagraha. *JiIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(4), 309–317. <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i4.275>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R., & Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management*, 71, 402–420. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.027>
- Jiang, Y., Li, P., Wang, J., & Li, H. (2019). Relationships Between Kindergarten Teachers'

- Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Climate: A Chinese Model. *Journal of Research in Childhood Education*, 33(2), 257–270. <https://doi.org/10.1080/02568543.2019.1577773>
- Karatepe, O. M., Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Does climate for creativity mediate the impact of servant leadership on management innovation and innovative behavior in the hotel industry? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2497–2517. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0219>
- Khan, F., Arshad, M., Raof, R., & Farooq, O. (2022). Servant leadership and employees' performance: organization and information structure perspective. *The Service Industries Journal*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2086976>
- Kien, N. T., & Konosu, T. (2021). Organizational climate and its impacts on organizational commitment and perceived organizational performance: A comparison of State-owned and Non State-owned organizations in Vietnam. *2021 10th International Congress on Advanced Applied Informatics (IIAI-AAI)*, 743–748. <https://doi.org/10.1109/IIAI-AAI53430.2021.00131>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2016). Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire. *Work*, 53(3), 609–619. <https://doi.org/10.3233/WOR-152237>
- Li, Y., Huang, H., & Chen, Y.-Y. (2020). Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 119, 105640. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105640>
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). Servant Versus Authentic Leadership. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 53–68. <https://doi.org/10.1177/1938965516641515>
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32(4), 615–631. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2019-0021>
- Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2016). A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence? *The Leadership Quarterly*, 27(6), 896–910. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.005>
- Powell, B. J., Mettert, K. D., Dorsey, C. N., Weiner, B. J., Stanick, C. F., Lengnick-Hall, R., Ehrhart, M. G., Aarons, G. A., Barwick, M. A., Damschroder, L. J., & Lewis, C. C. (2021). Measures of organizational culture, organizational climate, and implementation climate in behavioral health: A systematic review. *Implementation Research and Practice*, 2, 263348952110188. <https://doi.org/10.1177/26334895211018862>
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Rimbayana, T. A. K., Erari, A., & Aisyah, S. (2022). The Influence of Competence, Cooperation and Organizational Climate on Employee Performance With Work Motivation as a Mediation Variable (Study on the Food and Agriculture Office Clump of Merauke Regency). *Technium Social Sciences Journal*, 27, 556–578.
- Ryu, H.-Y., Hyun, D.-S., Jeung, D.-Y., Kim, C.-S., & Chang, S.-J. (2020). Organizational Climate Effects on the Relationship Between Emotional Labor and Turnover Intention in Korean Firefighters. *Safety and Health at Work*, 11(4), 479–484. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2020.08.007>
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 505–516. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>
- Stahel, P. F., Ahankoob, N., & Nguyen, C. (2022). Servant leadership: an endangered species?

- Patient Safety in Surgery*, 16(1), 9. <https://doi.org/10.1186/s13037-022-00321-0>
- Thakur, D. J., & Verma, P. (2022). *How Servant Leadership is Effective for Employee Performance with the Use of t-Test, Algorithm and ANOVA* (pp. 1–13). https://doi.org/10.1007/978-981-16-8763-1_1
- Wahyudi, W., Rozi, A., & Putry, M. (2022). Kompetensi dan kinerja karyawan: Peran moderasi iklim organisasional. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 21(2), 165–176. <https://doi.org/10.28932/jmm.v21i2.4671>
- Zhang, H., Li, F., & Reynolds, K. J. (2022). Creativity at work: exploring role identity, organizational climate and creative team mindset. *Current Psychology*, 41(6), 3993–4000. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00908-9>
- Zia, M. Q., Naveed, M., Bashir, M. A., & Iqbal, A. (2021). The influence of servant leadership on employees' outcomes via job embeddedness in hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2021-0003>