

## Iklm Organisasi Sebagai Senjata Rahasia untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Secara Spektakuler di Industri Perhotelan

Sri Marhanah\*, Syamsul Hadi Senen, Rizka Romadoni,  
Ghoitsa Rohmah Nurazizah, Budi Harto  
Universitas Pendidikan Indonesia, Indonesia

\*[srimarhanah@upi.edu](mailto:srimarhanah@upi.edu), [eshasenen@upi.edu](mailto:eshasenen@upi.edu), [rizkaromadoni@upi.edu](mailto:rizkaromadoni@upi.edu), [ghoitsa.rohmah@upi.edu](mailto:ghoitsa.rohmah@upi.edu),  
[budiharto1@upi.edu](mailto:budiharto1@upi.edu)

### Article Info

Submitted, 3 Februari 2025  
Revised, 10 March 2025  
Accepted, 9 April 2025

### Keywords:

Organizational climate;  
Employee performance;  
Hospitality industry; HR  
Management; Work  
performance

### Kata Kunci:

Iklm organisasi;  
Kinerja pegawai;  
Industri perhotelan;  
Manajemen SDM;  
Prestasi kerja

### ABSTRACT

*The hospitality industry is currently faced with the challenge of creating a supportive work environment to improve employee performance amidst intense competition. A conducive organizational climate is proven to play a role in driving productivity, job satisfaction, and loyalty, thus strengthening the competitiveness of hotels. However, the results of research on the contribution of organizational climate to employee performance still show differences, so further studies are needed. This study used a quantitative approach through a survey to all employees of Hotel X Bandung. Simple linear regression analysis yielded a coefficient of 0.616 with  $R^2$  of 77.4%, indicating that organizational climate explained most of the variation in employee performance. Support factors and work standards are the main components of a positive climate, while the responsibility aspect still needs strengthening. Employees who feel a good working atmosphere tend to show higher work quality, quantity and effectiveness. These findings reinforce the importance of management's role in developing a supportive organizational climate to sustainably drive employee performance in the hospitality sector.*

### ABSTRAK

Industri perhotelan saat ini dihadapkan pada tantangan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan kinerja pegawai di tengah persaingan yang ketat. Iklim organisasi yang kondusif terbukti berperan dalam mendorong produktivitas, kepuasan kerja, dan loyalitas, sehingga memperkuat daya saing hotel. Meski demikian, hasil penelitian mengenai kontribusi iklim organisasi terhadap kinerja pegawai masih menunjukkan perbedaan, sehingga diperlukan studi lanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei kepada seluruh pegawai Hotel X Bandung. Analisis regresi linier sederhana menghasilkan koefisien 0,616 dengan  $R^2$  sebesar 77,4%, menunjukkan bahwa iklim organisasi menjelaskan sebagian besar variasi kinerja pegawai. Faktor dukungan dan standar kerja menjadi komponen utama pembentuk iklim positif, sementara aspek tanggung jawab masih perlu penguatan. Pegawai yang merasakan suasana kerja yang baik cenderung menunjukkan kualitas, kuantitas, dan efektivitas kerja yang lebih tinggi. Temuan ini mempertegas pentingnya peran manajemen dalam mengembangkan iklim organisasi yang mendukung guna mendorong kinerja pegawai secara berkelanjutan di sektor perhotelan.

DOI:

<https://doi.org/10.17509/jithor.v8i1.80497>

## PENDAHULUAN

Industri perhotelan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia dalam memberikan layanan optimal kepada pelanggan (Bijaya Bikram Shah & Prakash Shrestha, 2022; Paauwe & Van De Voorde, 2025). Kinerja pegawai yang tinggi dipengaruhi oleh kompetensi individu dan kondisi lingkungan kerja (Bijaya Bikram Shah & Prakash Shrestha, 2022; Widiastuti et al., 2020). Iklim organisasi yang kondusif berperan dalam meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, serta loyalitas pegawai, yang pada akhirnya memperkuat daya saing hotel. (Nasir & Abas, 2024; Quan et al., 2023). Kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi memiliki hubungan dengan perilaku kerja inovatif pegawai di sektor perhotelan. (Az Zahra & Etikariena, 2024; Sharif et al., 2024).

Iklim organisasi dan komunikasi digital memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan inovasi kerja berperan sebagai variabel *intervening* (Obeng et al., 2021). Industri perhotelan perlu menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk mendukung kinerja dan inovasi pegawai (Binu Raj et al., 2023; Suryani & Resniawati, 2022). Pentingnya iklim organisasi dalam mendorong perilaku kerja inovatif (Imran et al., 2019; Tamunomiebi & Uti, Queen, 2021; Xu et al., 2022). Dengan demikian, pengelolaan iklim organisasi yang efektif menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja dan retensi pegawai di industri perhotelan (Wang & Chen, 2020).

Namun, fenomena terkini menunjukkan bahwa tingkat *turnover* pegawai di sektor perhotelan meningkat secara signifikan, yang sebagian besar disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja, kurangnya dukungan manajerial, serta tekanan kerja yang tinggi (Hussainy, 2022; Masood, 2024; Ongori & Bosire, 2019). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa iklim organisasi yang

positif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai (Öktem, 2022; Raja et al., 2019).

Persaingan yang ketat, digitalisasi layanan, serta meningkatnya ekspektasi tamu hotel menuntut perusahaan untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif, guna menjaga produktivitas, loyalitas, serta motivasi pegawai (Byantara et al., 2023; Nguyen & Ngoc, 2024; Hao & Wang, 2022; Rifai & Tirtoprojo, 2023; Widiastuti et al., 2020).

Manajemen hotel harus mengelola iklim organisasi dengan optimal agar pegawai dapat bekerja secara maksimal dan memberikan layanan terbaik kepada pelanggan (Janiukštis et al., 2024; Raja et al., 2019). Perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dan mempertahankan profitabilitasnya.

Meskipun banyak penelitian telah dilakukan terkait iklim organisasi, masih terdapat research gap dalam memahami bagaimana iklim organisasi dapat menjadi "senjata rahasia" dalam meningkatkan kinerja pegawai secara spektakuler di industri perhotelan. Sebagian besar penelitian sebelumnya hanya berfokus pada dampak iklim organisasi secara umum, tanpa mempertimbangkan elemen spesifik dari iklim organisasi yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai di sektor perhotelan di Indonesia (Hafee et al., 2019; Iskandar et al., 2019; Kuswati, 2020; Paais & Pattiruhu, 2020; Syarifuddin, 2019).

Kinerja menunjukkan pencapaian hasil kerja individu atau kelompok dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki (Hafee et al., 2019; Iskandar et al., 2019; Paais & Pattiruhu, 2020; Tamimi & Sopiha, 2022). Untuk mencapai tujuan perusahaan, diperlukan dukungan dari tim kerja yang solid (Askari et al., 2020; McEwan et al., 2017; Ogbonnaya, 2019; Oyefusi, 2022; Wachyuni & Maharani, 2020). Lingkungan kerja yang nyaman dan

konduktivitas berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai (Hafee et al., 2019; Nourman Aditty et al., 2023). Lingkungan kerja yang baik memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai (Al-Omari & Okasheh, 2017).

Manajemen perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, seperti lingkungan kerja dan kedisiplinan. Lingkungan kerja, baik dari aspek fisik maupun non-fisik, berkontribusi besar dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai (Hafee et al., 2019; Nourman Aditty et al., 2023). Dengan demikian, menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif tidak dapat diabaikan dalam sistem pengelolaan manajemen Perusahaan (Meku Lelo, 2024; Shaari et al., 2022; Zhenjing et al., 2022).

Perusahaan perlu memberikan perhatian khusus pada penciptaan iklim kerja yang kondusif untuk meningkatkan kinerja pegawai (Mousa & Puhakka, 2019; Permatasari & Ratnawati, 2021). Iklim kerja yang positif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Geue, 2018; Permatasari & Ratnawati, 2021; Zhenjing et al., 2022). Selain itu lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai (Meku Lelo, 2024; Nourman Aditty et al., 2023; Zhenjing et al., 2022).

Dengan mengidentifikasi dan mengatasi faktor-faktor penghambat dalam lingkungan kerja, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional (Nourman Aditty et al., 2023; Pindek et al., 2019). Lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, berperan krusial dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai. (Nourman Aditty et al., 2023; Zhenjing et al., 2022). Oleh karena itu, menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif menjadi strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia (Firgan Lussa et al., 2023; Marhanah et al., 2023; Zhenjing et al., 2022). Dengan demikian, perusahaan

dapat mencapai tujuan operasionalnya secara lebih efektif (Carvalho et al., 2023; Lameijer et al., 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menjawab tiga pertanyaan pokok berikut: (1) Bagaimana kondisi iklim organisasi di Hotel X?; (2) Bagaimana tingkat kinerja pegawai di Hotel X?; dan (3) Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di Hotel X? Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa iklim organisasi yang positif dapat meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, iklim organisasi yang kondusif berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai (Obeng et al., 2021; Ongori & Bosire, 2019; Zhenjing et al., 2022). Akan tetapi, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Byantara et al., 2023; Lubis et al., 2023; Obeng et al., 2020;).

Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana iklim organisasi di Hotel X Bandung mempengaruhi kinerja pegawainya. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi iklim organisasi dan kinerja pegawai di Hotel X Bandung, serta mengidentifikasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Iklim Organisasi**

Penelitian ini membahas pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dalam sektor perhotelan. Iklim organisasi dipahami sebagai persepsi bersama pegawai mengenai lingkungan kerja, yang meliputi struktur, standar, tanggung jawab, penghargaan, serta dukungan yang diberikan (Nourman Aditty et al., 2023; Ongori & Bosire, 2019; Sugiarto, 2018; You et al., 2022). Iklim organisasi yang kondusif mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja (Jianchun, 2024; Yiming et al., 2024; Zhenjing et al., 2022), serta

kinerja pegawai (Nourman Adittyta et al., 2023; Obeng et al., 2020; Ongori & Bosire, 2019). Lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai (Anggraini, 2024; Firgan Lussa et al., 2023; Kuswati, 2020). Penelitian ini menegaskan bahwa iklim organisasi yang kondusif mampu mendorong pegawai bekerja dengan lebih efektif dan efisien (Abun et al., 2023; Albrecht et al., 2021; Nourman Adittyta et al., 2023; Obeng et al., 2020).

Iklim organisasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Lubis et al., 2023; Obeng et al., 2020). Hal tersebut mengindikasikan bahwa faktor lain, seperti motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi, mungkin memiliki peran yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai (Anselmann & Mulder, 2020; Nasir & Abas, 2024; Tamam & Sopiha, 2022; Tamimi & Sopiha, 2022).

### Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan pencapaian hasil kerja individu dalam organisasi yang sesuai dengan tugas serta tanggung jawab yang diemban (Daribi, 2024; Hermina & Yosepha, 2019a; Neher & Maley, 2019; Nusraningrum et al., 2024; Vuong & Nguyen, 2022). Kinerja pegawai adalah pencapaian hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang diperoleh dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang ditetapkan. Penilaian kinerja penting dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pegawai memenuhi standar yang ditetapkan oleh organisasi (Hermina & Yosepha, 2019b; Nusraningrum et al., 2024; Zhenjing et al., 2022). Kinerja merupakan hasil yang diperoleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku untuk tugas tersebut (Nusraningrum et al., 2024; Zhenjing et al., 2022). Dengan demikian, kinerja pegawai mencerminkan

efektivitas dan efisiensi individu dalam melaksanakan tugasnya (Kim & Beehr, 2020; Zhenjing et al., 2022).

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dapat diklasifikasikan menjadi faktor individu dan faktor lingkungan (Peng et al., 2022; Smollan & Mooney, 2024). Faktor individu meliputi usaha (*effort*), kemampuan (*abilities*), dan persepsi peran (*role perception*) (Arslan & Roudaki, 2019; Atatsi et al., 2019; Buil et al., 2019). Adapun faktor lingkungan meliputi kondisi fisik, ketersediaan peralatan, waktu, material, tingkat pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan, serta faktor keberuntungan (Al-Omari & Okasheh, 2017; Diamantidis & Chatzoglou, 2019; Pimpong, 2023). Kombinasi antara faktor individu dan lingkungan ini menentukan sejauh mana seorang pegawai dapat mencapai kinerja yang optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan kedua faktor tersebut dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai (Imonikhe, 2024; Zhenjing et al., 2022).

Indikator kinerja pegawai dapat diukur melalui beberapa aspek. Lima indikator utama, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian (Nusraningrum et al., 2024; Smollan & Mooney, 2024). Kualitas kerja berkaitan dengan tingkat kesempurnaan tugas yang dihasilkan, sedangkan kuantitas kerja mengacu pada jumlah output yang dihasilkan (Sutanto & Subijanto, 2024; Zhenjing et al., 2022). Ketepatan waktu menunjukkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Efektivitas menggambarkan sejauh mana pemanfaatan sumber daya organisasi dioptimalkan untuk mencapai hasil terbaik. Adapun kemandirian mengukur sejauh mana pegawai dapat menjalankan tugasnya secara mandiri tanpa bergantung pada bantuan atau pengawasan pihak lain

(Deepalakshmi et al., 2024; Parker & Grote, 2022; Varshney & Varshney, 2024).

Penilaian kinerja pegawai memiliki beberapa tujuan penting dalam organisasi. Tujuan penilaian kinerja antara lain untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, meningkatkan prestasi kerja, serta memberikan kesempatan kerja yang adil (Justine et al., 2021; Van Woerkom & Kroon, 2020). Dengan melakukan penilaian kinerja secara rutin, organisasi dapat mengetahui area yang perlu ditingkatkan dan memastikan bahwa pegawai mendapatkan umpan balik yang konstruktif (Murphy & DeNisi, 2023; Van Woerkom & Kroon, 2020). Selain itu, penilaian kinerja juga membantu dalam pengambilan keputusan terkait promosi, kompensasi, dan pengembangan karir pegawai (Garengo et al., 2022).

Beragam penelitian mengungkapkan bahwa motivasi, kepuasan kerja, serta disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Dalam penelitian motivasi kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Edward et al., 2023). Temuan ini mengindikasikan bahwa upaya meningkatkan kinerja pegawai memerlukan perhatian dan pengelolaan yang baik terhadap faktor-faktor tersebut oleh organisasi (Ali Almohtaseb et al., 2020; Al-Jaradi et al., 2023; Mdhlalose, 2023; Neher & Maley, 2019). Dengan demikian, upaya peningkatan kinerja pegawai harus dilakukan secara komprehensif, mencakup aspek individu dan lingkungan kerja (Kuang et al., 2023; Nusraningrum et al., 2024; Vo et al., 2022; Zhenjing et al., 2022).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif melalui metode survei guna mengkaji pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Objek penelitian mencakup seluruh pegawai Hotel X Bandung yang berstatus Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT). Pegawai PKWT dipilih karena biasanya mereka lebih sensitif terhadap kondisi iklim organisasi, mengingat status mereka bersifat sementara dan sangat bergantung pada persepsi terhadap dukungan, standar kerja, dan tanggung jawab di tempat kerja.

Pegawai PKWT juga cenderung menunjukkan variasi kinerja yang lebih jelas akibat faktor lingkungan kerja dibandingkan pegawai tetap. Pegawai PKWTT (Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu) memiliki status kepegawaian yang lebih stabil, sehingga persepsi terhadap iklim organisasi bisa berbeda dan lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti senioritas, loyalitas jangka panjang, atau budaya kerja yang telah mengakar. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, untuk menjaga homogenitas karakteristik responden dan fokus analisis, hanya pegawai PKWT yang dilibatkan.

Data primer, diperoleh langsung dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden. Data sekunder, diperoleh dari dokumen internal Hotel X seperti laporan kinerja dan struktur organisasi. Kuesioner tertutup yang diisi secara mandiri oleh seluruh pegawai PKWT. Dokumentasi terkait data kinerja dan informasi organisasi. (Naeem et al., 2024; Wutich et al., 2024). Selain itu, data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, termasuk laporan tahunan dan informasi internal terkait kondisi organisasi (Cheong et al., 2023). Variabel independen dalam penelitian ini adalah iklim organisasi, yang mencakup aspek struktur, standar kerja, tanggung jawab, penghargaan, dan dukungan (Banwo et al., 2022; Kanitz et al., 2023). Sementara itu, variabel

dependen adalah kinerja pegawai, yang diukur berdasarkan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian dalam bekerja (Kanitz et al., 2023; Neher & Maley, 2019; Vuong & Nguyen, 2022).

Analisis deskriptif untuk menggambarkan kondisi iklim organisasi dan kinerja pegawai (Sebele-Mpofu, 2021; Wutich et al., 2024). Analisis regresi linier sederhana untuk menguji pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai (Al Rezami, 2020; Ideh et al., 2024; Nirwana & Wulandari, 2021; Rožman & Štrukelj, 2021). Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan instrumen penelitian layak digunakan (Kaliyadan & Kulkarni, 2019; Sebele-Mpofu, 2021; Wutich et al., 2024). Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item kuesioner valid, sedangkan uji reliabilitas menghasilkan nilai Cronbach's Alpha lebih dari 0,7, yang menandakan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas tinggi (Naeem et al., 2024; Wutich et al., 2024).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan di Hotel X di Bandung, yang berlokasi di Jl. Cihampelas, Kecamatan Coblong, Kota Bandung, Jawa Barat. Hotel ini merupakan salah satu hotel bintang 4 berskala nasional yang berada di bawah manajemen perusahaan PT. Sejahtera Abadi Selaras (SAS Hospitality). Perusahaan ini telah beroperasi sejak tahun 2017 dan bertanggung jawab dalam mengelola jaringan Hotel X yang tersebar di beberapa wilayah di Indonesia. Hotel X di Bandung merupakan salah satu unit terbesar dalam jaringan tersebut dan memiliki peran strategis dalam operasional perusahaan. Selain menjadi bagian dari jaringan perhotelan nasional, hotel ini juga terintegrasi langsung dengan kantor pusat SAS Hospitality, yang mengelola berbagai

aspek manajemen dan operasional hotel-hotel di bawah naungannya.

## Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini berdasarkan perhitungan hasil tanggapan responden mengenai iklim organisasi di Hotel X Bandung disajikan dalam tabel sebagai berikut:

| No         | Indikator                                | Jumlah Responden | Jumlah Item Pernyataan | Total Skor | Rata-rata |
|------------|------------------------------------------|------------------|------------------------|------------|-----------|
| 1          | Struktur ( <i>structure</i> )            | 108              | 3                      | 1050       | 3,24      |
| 2          | Standar-standar ( <i>standards</i> )     | 108              | 3                      | 1100       | 3,40      |
| 3          | Tanggung Jawab ( <i>responsibility</i> ) | 108              | 3                      | 995        | 3,07      |
| 4          | Penghargaan ( <i>recognition</i> )       | 108              | 3                      | 989        | 3,05      |
| 5          | Dukungan ( <i>support</i> )              | 108              | 3                      | 1081       | 3,34      |
| 6          | Komitmen ( <i>commitment</i> )           | 108              | 3                      | 1049       | 3,24      |
| Total Skor |                                          |                  | 18                     | 6264       | 3,22      |

Gambar 1.1 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai  
Sumber: Olahan Penulis, 2023

Dari tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah Standar-standar (Standards) sebesar 3,40, diikuti oleh Dukungan (Support) sebesar 3,34, yang menunjukkan bahwa aspek ini dianggap cukup kuat dalam iklim organisasi di Hotel X Bandung. Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah Tanggung Jawab (*Responsibility*) dengan nilai 3,07, yang mengindikasikan adanya potensi area perbaikan dalam hal distribusi tugas dan tanggung jawab pegawai.

Secara keseluruhan, nilai rata-rata total dari semua indikator adalah 3,22, yang menunjukkan bahwa iklim organisasi di Hotel X Bandung berada pada kategori cukup baik, namun masih memerlukan peningkatan pada beberapa aspek tertentu, seperti penghargaan dan tanggung jawab pegawai.

Sedangkan berdasarkan perhitungan hasil tanggapan responden mengenai kinerja pegawai di Hotel X Bandung disajikan dalam tabel sebagai berikut:

| No         | Indikator         | Jumlah Responden | Jumlah Item Pernyataan | Total Skor | Rata-rata |
|------------|-------------------|------------------|------------------------|------------|-----------|
| 1          | Kualitas Kerja    | 108              | 3                      | 1063       | 3,28      |
| 2          | Kuantitas Kerja   | 108              | 3                      | 1044       | 3,22      |
| 3          | Pelaksanaan Tugas | 108              | 3                      | 1055       | 3,26      |
| 4          | Tanggung Jawab    | 108              | 3                      | 1113       | 3,44      |
| Total Skor |                   |                  | 12                     | 4275       | 3,30      |

Gambar 1.2 Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai  
Sumber: Olahan Penulis, 2023

Dari tabel tersebut, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah Dukungan (*Support*) dengan nilai 3,34, yang menunjukkan bahwa aspek ini memiliki persepsi positif tertinggi di antara indikator lainnya. Nilai rata-rata Tanggung Jawab (*Responsibility*) memang yang paling rendah (3,07) dibanding indikator lainnya.

Secara keseluruhan, nilai rata-rata total dari semua indikator adalah **3,22**, yang menunjukkan bahwa iklim organisasi berada dalam kategori cukup baik berdasarkan persepsi responden.

Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai di Hotel X Bandung, dilakukan analisis data menggunakan metode regresi linier sederhana. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel iklim organisasi (X) dan kinerja pegawai (Y), yang bersifat linier. Nilai koefisien regresi yang diperoleh sebesar 0,616, yang mengindikasikan bahwa setiap peningkatan 1% dalam penilaian iklim organisasi (X) akan berdampak pada peningkatan 0,616 pada kinerja pegawai (Y). Temuan ini menegaskan bahwa kinerja pegawai cenderung meningkat seiring dengan semakin positifnya iklim organisasi yang mereka rasakan.

Selain itu, nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang diperoleh sebesar 0,774 atau 77,4%, menunjukkan bahwa 77,4% variasi kinerja pegawai dipengaruhi oleh iklim organisasi, sementara 22,6% sisanya berasal dari faktor lain yang tidak diteliti dalam studi ini. Faktor-faktor tersebut dapat meliputi kepemimpinan,

motivasi kerja, budaya organisasi, ataupun tingkat kepuasan kerja yang turut berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji hipotesis melalui analisis regresi linier sederhana, diperoleh temuan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang mengindikasikan bahwa iklim organisasi (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa semakin positif iklim organisasi yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula kinerja mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Temuan ini dapat dijadikan landasan bagi manajemen dalam menyusun strategi untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja guna mendukung produktivitas dan kinerja pegawai secara optimal.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berperan signifikan dalam memengaruhi kinerja pegawai di sektor perhotelan. Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana, iklim organisasi yang positif mampu memberikan kontribusi sebesar 77,4% terhadap variasi kinerja pegawai secara substansial. Faktor utama yang membentuk iklim organisasi di Hotel X Bandung adalah dukungan dari manajemen dan standar kerja yang jelas, yang memungkinkan pegawai bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Namun, masih terdapat ruang untuk perbaikan pada aspek penghargaan pegawai, yang menunjukkan nilai rata-rata terendah dibandingkan dengan aspek lainnya. Pegawai yang berada dalam lingkungan kerja yang mendukung cenderung menunjukkan produktivitas, loyalitas, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga berdampak positif terhadap daya saing hotel di tengah persaingan industri yang ketat. Dengan demikian, pengelolaan iklim organisasi yang optimal dapat menjadi strategi kunci untuk meningkatkan kinerja

individu maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen hotel perlu secara aktif menciptakan kebijakan dan strategi yang berorientasi pada peningkatan kualitas iklim organisasi. Program pelatihan, komunikasi yang lebih terbuka, serta sistem penghargaan yang adil dapat menjadi langkah efektif untuk meningkatkan keterlibatan pegawai dan memperbaiki aspek yang masih kurang optimal. Selain itu, penelitian ini juga memberikan wawasan bagi para akademisi dan praktisi mengenai pentingnya iklim organisasi sebagai faktor fundamental dalam mendukung kinerja pegawai. Dengan mengoptimalkan dimensi iklim organisasi yang paling berpengaruh, perusahaan dapat membangun lingkungan kerja yang lebih produktif, inovatif, dan berkelanjutan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mempertimbangkan variabel lain, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, atau motivasi kerja, agar diperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh terkait dinamika kinerja pegawai di sektor perhotelan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abun, D., Nicolas, M. T., & Natividad, E. B. (2023). Measuring the effect of organizational climate on the employees' work performance as perceived by the Employees. *SSRN Electronic Journal*, 2(1), 120–147.
- Al Rezami, A. Y. (2020). Effect of outliers on the coefficient of determination in multiple regression analysis with the application on the GPA for student. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 7(10), 30–37.
- Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful work, job resources, and employee Engagement. *Sustainability*, 13(7), 4045.
- Ali Almohtaseb, A., A Kareem Shaheen, H., Mohammed Alomari, K., & Yousef Almahameed, M. A. (2020). Impact of talent management on organizational performance: The moderating role of an effective performance management system. *International Journal of Business and Management*, 15(4), 11–24.
- Al-Jaradi, M. H., De Waal, A., & Al-Hadramy, A. M. (2023). Increasing competitive performance through effective use of performance management systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(7), 1924–1941.
- Anggraini, N. (2024). The influence of work environment and work motivation on employee performance. *Journal of Economics and Business Letters*, 4(1), 11–22.
- Anselmann, V., & Mulder, R. H. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing and reflection, and work teams' performance: A structural equation modelling analysis. *Journal of Nursing Management*, 28(7), 1627–1634.
- Arslan, M., & Roudaki, J. (2019). Examining the role of employee engagement in the relationship between organisational cynicism and employee performance. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 39(1/2), 118–137.
- Askari, G., Asghri, N., Gordji, M. E., Asgari, H., Filipe, J. A., & Azar, A. (2020). The impact of teamwork on an organization's performance: A cooperative game's approach. *Mathematics*, 8(10), 1804.
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: A systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 329–351.
- Az Zahra, A. C., & Etikariena, A. (2024). The role of transformational leadership on innovative work behavior: A moderated-mediation study. *Jurnal Psikologi*, 23(1), 81–96.
- Banwo, A. O., Onokala, U., & Momoh, B. (2022). Organizational climate–institutional environment nexus: Why context matters. *Journal of Global*

- Entrepreneurship Research*, 12(1), 357–369.
- Bijaya Bikram Shah & Prakash Shrestha. (2022). Human resource management practices and customer satisfaction in Hotel Industry. *Pravaha*, 28(1), 107–118.
- Binu Raj, A., Ambreesh, P., Tripathi, N. N., & Ambreesh Kumar, A. (2023). Workplace spirituality and job satisfaction among teachers: Influence of well-being and spiritual leadership. *International Journal of Educational Management*, 37(6/7), 1303–1322.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75.
- Byantara, R. A., Qamari, I. N., & Md Saad, M. S. (2023). Transformational leadership, organisational climate, and internal locus of control on innovative work behaviour in hospitality sector of rural area. *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, 15(2), 119–138.
- Carvalho, A. M., Sampaio, P., Rebentisch, E., McManus, H., Carvalho, J. Á., & Saraiva, P. (2023). Operational excellence, organizational culture, and agility: Bridging the gap between quality and adaptability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(11–12), 1598–1628.
- Cheong, H., Lyons, A., Houghton, R., & Majumdar, A. (2023). Secondary qualitative research methodology using online data within the context of social sciences. *International Journal of Qualitative Methods*, 22, 16094069231180160.
- Daribi, Ezekiel Amadu. (2024). Assessing the Effects of job description on employees' performance: The case of University College of Management Studies (UCOMS). *Global Journal of Human Resource Management*, 12(3), 1–14.
- Deepalakshmi, Dr. N., Tiwari, Dr. D., Baruah, Dr. R., Seth, A., & Bisht, R. (2024). Employee engagement and organizational performance: A human resource perspective. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(4), 5941–5948.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: An empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193.
- Edward, Y. R., Syafrizal, Faris, S., & Loupita, T. I. (2023). The effect of work motivation and work discipline on performance with job satisfaction as an intervening variable in regional revenue agency. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 232–239.
- Firgan Lussa, M., Sudiro, A., & Dwi Vata Hapsari, R. (2023). The effect of work motivation and work environment on employee performance through work engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 12(9), 134–143.
- Garengo, P., Sardi, A., & Nudurupati, S. S. (2022). Human resource management (HRM) in the performance measurement and management (PMM) domain: A bibliometric review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 3056–3077.
- Geue, P. E. (2018). Positive Practices in the Workplace: Impact on team climate, work engagement and task performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 272–301.
- Hafee, I., Yingjun, Z., Hafeez, S., Mansoor, R., & Rehman, K. U. (2019). Impact of workplace environment on employee performance: Mediating role of employee health. *Business, Management and Education*, 17(2), 173–193.
- Hao, Y., & Wang, G. (2022). The effect of supportive organizational climate on employee turnover intention: A cross-level analysis. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(03), 334–355.

- Herminal, U. N., & Yosepha, S. Y. (2019a). The model of employee performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 69–73.
- Herminal, U. N., & Yosepha, S. Y. (2019b). The model of employee performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 69–73.
- Hussainy, S. S. (2022). Organizational climate: From literature review to agenda ahead. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 9(1), 44–62.
- Ideh, D. A., Akinwale, A. A., & Okeke, S. C. (2024). Managing organizational climate for improved employees' performance in selected manufacturing companies in Asaba, Delta State, Nigeria. *Petra International Journal of Business Studies*, 7(2), 211–220.
- Imonikhe, A. (2024). Organizational environment and the impact of cultural, social and personal factors on employee job satisfaction and performance. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 2871–2882.
- Imran, R., Saeed, T., Anis-Ul-Haq, M., & Fatima, A. (2010). Organizational climate as a predictor of innovative work behavior. *African Journal of Business Management*, 4(15), 3337.
- Iskandar, I., Hutagalung, D. J., & Adawiyah, R. (2019). The effect of job satisfaction and organizational commitment towards organizational citizenship behavior (OCB): A case study on employee of local water company "Tirta Mahakam" Kutai Kartanegara Indonesia. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, 8(3), 236–249.
- Janiukštis, A., Kovaitė, K., Butvilas, T., & Šūmakaris, P. (2024). Impact of organisational climate on employee well-being and healthy relationships at work: A case of social service centres. *Administrative Sciences*, 14(10), 237.
- Jianchun, Y. (2024). Enhancing employee job satisfaction through organizational climate and employee happiness at work: A mediated–moderated model. *BMC Psychology*, 12(1), 744.
- Justine, M. M., Lucy, K. K., Mirriam, M. N., Simon, T., & Nancy, L. M. B. (2021). Performance appraisal training of employees: A strategy to enhance employees performance in public teacher training colleges in Kenya. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 13(1), 10–22.
- Kaliyadan, F., & Kulkarni, V. (2019). Types of variables, descriptive statistics, and sample size. *Indian Dermatology Online Journal*, 10(1), 82–86.
- Kanitz, R., Gonzalez, K., Berger, S., Reinwald, M., Huettermann, H., & Franczak, J. (2023). Am I the only one? Consequences of change championing (a)symmetry on group- and individual-level change outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 44(7), 1048–1065.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: Leading people to be present through affective organizational commitment? *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017–2044.
- Kuang, M., Anggraini, Y., Derliwanti, & Rohman, A. (2023). Triad of employee performance: Leadership, organizational support and well-being. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 17(2) 455–475.
- Kuswati, Y. (2020). The influence of organizational culture on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(1), 296–302.
- Lameijer, B. A., De Mast, J., & Antony, J. (2024). How to publish operational excellence case studies in the IJLSS: A viewpoint article. *International Journal of Lean Six Sigma*, 15(2), 469–478.
- Lubis, F. R. A., Syaifuddin, Sofiyan, Yusniar Lubis2, & Nasib3. (2023). Impact of improving organizational climate, employee empowerment on employee

- engagement and performance. *Journal of System and Management Sciences*, 13(2), 273-284.
- Marhanah, S., Sukriah, E., Juniardi, A., & Harto, B. (2023). Strategi pengembangan dan daya dukung berkelanjutan Kawasan Ekowisata The Lodge Maribaya. *Journal of Indonesian Tourism, Hospitality and Recreation*, 6(1), 75–84.
- Masood, Dr. R. Z. (2024). Strategies for employee retention in high turnover sectors: An empirical investigation. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 6(1), 33–41.
- McEwan, D., Ruissen, G. R., Eys, M. A., Zumbo, B. D., & Beauchamp, M. R. (2017). The effectiveness of teamwork training on teamwork behaviors and team performance: A systematic review and meta-analysis of controlled interventions. *PLOS ONE*, 12(1), e0169604.
- Mdhlalose, D. (2023). The systematic review of effective performance management systems in organizations. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(2) 319-330.
- Meku Lelo, J. (2024). The Effect of Work Environment on employees' job satisfaction: Empirical evidence from the banking industry. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan| Journal of Theory and Applied Management*, 17(1), 149–162.
- Mousa, M., & Puhakka, V. (2019). Inspiring organizational commitment: Responsible leadership and organizational inclusion in the Egyptian health care sector. *Journal of Management Development*, 38(3), 208–224.
- Murphy, K., & DeNisi, A. (2023). New approaches to dealing with performance management: Getting rid of performance appraisals is not the answer. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 2(2), 143–158.
- Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2024). Demystification and actualisation of data saturation in qualitative research through thematic analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 23, 16094069241229777.
- Nasir, N. A. M., & Abas, A. H. (2024). Emotional intelligence as a moderator of the relationship between stress, depressive symptoms, and job performance. *Humanitas: Indonesian Psychological Journal*, 21(2), 172-187.
- Neher, A., & Maley, J. (2019). Improving the effectiveness of the employee performance management process: A managerial values approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1129–1152.
- Nguyen, N. V., & Ngoc, T. T. B. (2024). Service quality as a catalyst for competitive advantage and business performance in Hotel Industry: An empirical analysis by PLS-SEM Algorithm. *International Journal of Analysis and Applications*, 22, 141.
- Nirwana, M. B., & Wulandari, D. (2021). Comparison of simple and segmented linear regression models on the effect of sea depth toward the sea temperature. *Enthusiastic: International Journal of Applied Statistics and Data Science*, 1(2), 68–75.
- Nourman Aditty, H., Rivai Zainal, V., & Hakim, A. (2023). Work environment, work conflict and employee performance: A literature review. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 1(4), 335–342.
- Nusraningrum, D., Rahmawati, A., Wider, W., Jiang, L., & Udang, L. N. (2024). Enhancing employee performance through motivation: The mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta's logistics sector. *Frontiers in Sociology*, 9, 1392229.
- Obeng, A. F., Quansah, P. E., Cobbinah, E., & Danso, S. A. (2020). Organizational climate and employee performance: Examining the mediating role of organizational commitment and moderating role of perceived

- organizational support. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 238.
- Obeng, A. F., Zhu, Y., Azinga, S. A., & Quansah, P. E. (2021). Organizational climate and job performance: Investigating the mediating role of harmonious work passion and the moderating role of leader-member exchange and coaching. *Sage Open*, 11(2), 21582440211008456.
- Ogbonnaya, C. (2019). Exploring possible trade-offs between organisational performance and employee well-being: The role of teamwork practices. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 451–468.
- Öktem, Ş. (2022). The effects of organizational climate on organizational identification and job satisfaction: The Hotel Sample. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4, 186–197.
- Ongori, D. H., & Bosire, M. D. (2019). Organisational climate and its effects on employee performance. *TUC Institutional Repository*, 6(1).
- Oyefusi, F. (2022). Team and Group Dynamics in organizations: Effect on productivity and performance. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(01), 111–122.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.
- Paauwe, J., & Van De Voorde, K. (2025). Bridging the research-practice gap in modern human resource management. *Human Resource Management Review*, 35(2), 101076.
- Parker, S. K., & Grote, G. (2022). Automation, Algorithms, and Beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology*, 71(4), 1171–1204.
- Peng, X., Jiang, H., Yang, J., Shi, R., Feng, J., & Liang, Y. (2022). Effects of temporal characteristics on pilots perceiving audiovisual warning signals under different perceptual loads. *Frontiers in Psychology*, 13, 808150.
- Permatasari, J., & Ratnawati, I. (2021). Work climate and employee performances: A literature observation. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 8(2), 184–195.
- Pimpong, M. (2023). Work environmental factors and its impact on employee productivity: The mediating role of employee commitment. *E-Journal of Humanities, Arts and Social Sciences*, 916–935.
- Pindek, S., Howard, D. J., Krajcevskaja, A., & Spector, P. E. (2019). Organizational constraints and performance: An indirect effects model. *Journal of Managerial Psychology*, 34(2), 79–95.
- Quan, X., Choi, M.-C., & Tan, X. (2023). Relationship between organizational climate and service performance in South Korea and China. *Sustainability*, 15(14), 10784.
- Raja, S., Madhavi, C., & Sankar, S. (2019). Influence of organizational climate on employee performance in manufacturing industry. *Suraj Punj Journal for Multidisciplinary Research*, 9(3), 146–157.
- Rifai, R. F., & Tirtoprojo, S. (2023). The mediating role of organizational commitment, job satisfaction: The effect of organizational climate on employee performance. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 07(05), 168–179.
- Rožman, M., & Štrukelj, T. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 775–806.
- Sebele-Mpofu, F. Y. (2021). The sampling conundrum in qualitative research: Can saturation help alleviate the controversy and alleged subjectivity in sampling? *International Journal of Social Science Studies*, 9(5), 11.

- Shaari, R., Sarip, A., & Ramadhinda, S. (2022). A Study of The influence of physical work environments on employee performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(12), 1734-1742.
- Sharif, S., Tongkachok, K., Akbar, M., Iqbal, K., & Lodhi, R. N. (2024). Transformational leadership and innovative work behavior in three-star hotels: Mediating role of leader-member exchange, knowledge sharing and voice behavior. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(1), 1–21.
- Smollan, R. K., & Mooney, S. K. (2024). The bright side and dark side of performance expectations: The role of organizational culture and the impact on employee performance and wellbeing. *International Studies of Management & Organization*, 54(3), 218–237.
- Sugiarto, I. (2018). Organizational climate, organizational commitment, job satisfaction, and employee performance. *Diponegoro International Journal of Business*, 1(2), 112-120.
- Suryani, H., & Resniawati, R. (2022). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Harper Purwakarta. *Journal of Indonesian Tourism, Hospitality and Recreation*, 5(1), 79–90.
- Sutanto, E. M., & Subijanto, M. (2024). Employees' work quality: The role of work comfort and completeness of company facilities. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 24(1), 31–44.
- Syarifuddin, D. (2019). Performance value of hotel employee (Impact of work motivation on Hotel X employee performance In Bandung). *Journal of Indonesian Tourism, Hospitality and Recreation*, 2(2), 165–173.
- Tamam, M. B. & Sopiah. (2022). Effect of Work motivation and employee performance: A systematic literature review. *International Journal of Law Policy and Governance*, 1(2), 103–110.
- Tamimi, M., & Sopiah, S. (2022). The Influence of leadership style on employee performance: A systematic literature review: A systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurship and Business Management*, 1(2), 128–138.
- Tamunomiebi, M. D., & Uti, Queen. (2021). Organizational climate and employee innovative work behaviour: A Literature Review. 8(3), 68–77.
- Van Woerkom, M., & Kroon, B. (2020). The Effect of strengths-based performance appraisal on perceived supervisor support and the motivation to improve performance. *Frontiers in Psychology*, 11, 1883.
- Varshney, D., & Varshney, N. K. (2024). Self-concept and job performance: The mediating role of resilience. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(5), 1563–1586.
- Vo, T. T. D., Tuliao, K. V., & Chen, C.-W. (2022). Work motivation: The roles of individual needs and social conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2), 49.
- Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The Key strategies for measuring employee performance in companies: A systematic review. *Sustainability*, 14(21), 14017.
- Wachyuni, S. S., & Maharani, Y. (2020). Perempuan pada industri perhotelan: Kinerja roommaid Holiday Inn Express Jakarta Wahid Hasyim. *Journal of Indonesian Tourism, Hospitality and Recreation*, 3(2), 142–152.
- Wang, C.-H., & Chen, H.-T. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 415–429.
- Widiastuti, D., Wiyarni Wiyarni, & Sudjawoto, E. (2020). Examining the role of motivation and competence on employee performance with discipline as moderating variable. *International*

- Journal of Managerial Studies and Research*, 8(8), 1-9.
- Wutich, A., Beresford, M., & Bernard, H. R. (2024). Sample Sizes for 10 Types of Qualitative Data Analysis: An Integrative Review, Empirical Guidance, and Next Steps. *International Journal of Qualitative Methods*, 23, 16094069241296206.
- Xu, Z., Wang, H., & Suntrayuth, S. (2022). Organizational climate, innovation orientation, and innovative work behavior: The mediating role of psychological safety and intrinsic motivation. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022(1), 9067136.
- Yiming, L., Yan, L., & Jinsheng, Z. (2024). Effects of organizational climate on employee job satisfaction and psychological well-being: The role of technological influence in Chinese higher education. *BMC Psychology*, 12(1), 536.
- You, Y., Hu, Z., Li, J., Wang, Y., & Xu, M. (2022). The Effect of organizational innovation climate on Employee innovative behavior: The role of psychological ownership and task interdependence. *Frontiers in Psychology*, 13, 856407.
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: A multi-mediation model. *Frontiers in Public Health*, 10, 890400.