

Pengaruh Penghargaan, Pelatihan dan Pengembangan serta Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Hotel Berbintang di Kepulauan Riau)

Muamar Khadafi

Universitas Internasional Batam

muamar.khadafi@uib.ac.id

Indah Dianti Lestari

Universitas Internasional Batam

1746057.indah@uib.edu

Abstrak

Industri perhotelan di Indonesia sejak tahun 2019 telah berkembang pesat di Indonesia. Salah satunya di Kepulauan Riau, jumlah hotel berbintang dari tahun ke tahun mengalami peningkatan dari tahun 2018 sejumlah 456 hotel ke tahun 2020 menjadi sejumlah 462 hotel (BPS, 2020). Seiring berkembangnya industri ini maka diperlukan banyaknya jumlah sumber daya manusia dalam menjalankan operasional bisnis hotel tersebut.

Kesuksesan operasional bisnis hotel bergantung dengan kinerja sumber daya manusianya atau karyawannya. Karyawan mampu berkinerja bagus apabila memiliki keterikatan (*engagement*) terhadap hotelnya. Untuk mengetahui keterikatan karyawan, penulis perlu mendalami berbagai faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan sehingga kinerja operasional bisnis hotel tetap optimal dan efisien. Pada penelitian ini faktor-faktor yang akan diteliti adalah penghargaan, pelatihan dan pengembangan serta kepemimpinan. Penelitian ini bertujuan untuk mendalami pengaruh faktor-faktor tersebut dalam mempengaruhi keterikatan karyawan pada industri perhotelan, sehingga manajemen hotel mampu menjaga keterikatan (*engagement*) mereka untuk terus bersemangat dalam pekerjaan mereka.

Hasil penelitian ini menunjukkan variabel kepemimpinan dan pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan, sedangkan variabel penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Kata Kunci *Keterikatan Karyawan, Kepemimpinan, Penghargaan, Pelatihan*

I. PENDAHULUAN

Perkembangan hotel di Indonesia cukup signifikan dapat dilihat dari meningkatnya jumlah kunjungan wisatawan di Indonesia. Berdasarkan keterangan BPS (Badan Pusat Statistik) jumlah wisatawan mancanegara yang datang ke Indonesia meningkat hingga 7,83 juta kunjungan atau naik 4,01% dari sebelumnya 7,53 juta kunjungan sepanjang Januari – Juni 2019 (kompas.com, 2019). Selain itu perkembangan Hotel di Kepri, berdasarkan keterangan Dinas Pariwisata Kepri, angka kunjungan sebanyak 1.137.976

jiwa ini mengalami kenaikan sebesar 15,67% jika dibandingkan dengan periode yang sama pada 2018 lalu (bisnis.com, 2019).

Perhotelan tidak dapat berkembang sendiri, selalu nya ada keterikatan orang – orang yang berjasa untuk kesuksesnya hotel. Kesuksesan industri perhotelan ataupun perusahaan terdapat dari sumber daya manusia yaitu keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan adalah ikatan emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu kesuksesan dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu (McLeod, 2009). Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan sangat berperan terhadap suatu perusahaan dimana karyawan sangat menunjang atau memajukan suatu perusahaan berdasarkan ide dari sikap yang berpengaruh positif terhadap perkembangan perusahaan tersebut.

II. LANDASAN TEORI

1. Keterikatan Karyawan

Sebuah tinjauan literatur mengungkapkan bahwa keterikatan karyawan telah dikonseptualisasikan dengan tiga cara berbeda sejak Kahn pertama kali memberikan landasan bagi pengembangan teoritis keterikatan karyawan (Kahn, 1990). Menurut (Kahn, 1990) keterikatan di tempat kerja merupakan keterikatan fisik, kognitif, dan emosional dalam peran kerja seberapa banyak seorang pekerja memasukkannya kedalam pekerjaan dan interaksi kerja dan hubungan pribadi dengan pekerjaan serta rekan kerja. Karyawan yang menunjukkan keterikatan secara fisik dalam pekerjaan mereka, secara kognitif waspada dan penuh perhatian dan secara emosional terhubung dengan pekerjaan dan sesama karyawan di tempat kerja (Ferrer, 2005). Menurut analisa penulis definisi ketertarikan karyawan memiliki persamaan makna yang pada dasarnya mengacu pada organisasi atau kelompok yang mengekspresikan diri mereka terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi serta penyerapan.

2. Model Penelitian Terdahulu

Bibliografi dalam penelitian berikut didasari oleh rangkuman dari 30 jurnal ilmiah internasional dan nasional yang di gunakan dengan perangkat pencarian Google Scholar. Berdasarkan hasil penelusuran penelitian-penelitian internasional, disimpulkan bahwa penelitian terkait keterikatan karyawan banyak dilakukan oleh para peneliti pada negara-negara di Benua Asia. Beberapa peneliti yang telah mengkaji keterikatan karyawan seperti Jung *et al* 2018; Liu *et al* 2017; Ram *et al* 2011; Rubel *et al* 2018; Seneewong *et al* 2016 dan masih banyak lagi. Hal ini menunjukkan bahwa literatur ilmiah terkait keterikatan karyawan masih menjadi salah satu topik utama penelitian di bidang sumber daya manusia. Para peneliti di negara-negara Benua Asia seperti Malaysia (AbuKhalifeh *et al* 2013; Geldenhuis *et al* 2014; Jaharuddin *et al* 2019; Rubel *et al* 2018; Wang *et al* 2011), Taiwan (Chang 2016; Chen *et al* 2014; Tsaor *et al.*, 2019), Turkey (Karatepe, 2013, 2014; Karatepe *et al* 2013) memberikan tinjauan pada topik keterikatan karyawan berdasarkan hasil penelusuran referensi tersebut bahwa topik terkait keterikatan karyawan masih sangat relevan di negara-negara Asia terutama negara berkembang. Hal inilah yang memotivasi peneliti akan melakukan penelitian terkait keterikatan karyawan di Indonesia. Berdasarkan penelusuran penelitian-penelitian internasional, dapat disimpulkan dengan adanya data berdasarkan kategori yaitu negara maju dan negara berkembang yang hasilnya hampir seimbang. Hal ini menunjukkan bahwa literatur ilmiah terkait topik keterikatan karyawan disetiap kategori negara masih sangat menarik untuk ditelusuri.

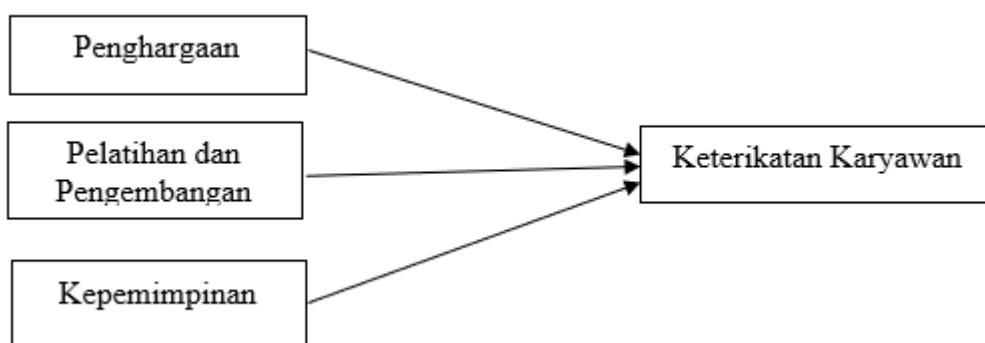
3. Hubungan antara Kepemimpinan terhadap Keterikatan Karyawan

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kualitas atau respon pemimpin terhadap lingkungan atau keduanya (Billsberry, 2009). Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dan efektif yang dapat mempengaruhi keterikatan karyawan dalam sebuah organisasi. Penelitian yang mengkaji hubungan antara kepemimpinan dan keterikatan karyawan banyak dilakukan (Datche et al 2015; Khuong et al 2014). Hasil penelitian Datche et al (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap keterikatan karyawan. Perilaku pemimpin merupakan sumber kepuasan dan motivasi tersendiri bagi karyawan serta dapat menciptakan lingkungan yang mendukung keterikatan kerja karyawan. Selanjutnya diungkapkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Khuong et al (2014). Penelitian yang dilakukan di Kota Binh Doung, menunjukkan bahwa kepemimpinan etis, keramahan karyawan dan pendekatan kepemimpinan visioner berkorelasi positif dengan keterikatan karyawan, studi ini juga menemukan bahwa kepemimpinan etis dan kepemimpinan visioner bersifat positif mempengaruhi keramahan karyawan. Hasil yang serupa juga diungkapkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Xu et al (2011). Asosiasi perilaku pemimpin terhadap keterikatan karyawan pada perusahaan asuransi yang berbasis di Selandia Baru menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat diantara kepemimpinan dan keterikatan karyawan.

4. Hubungan antara Pelatihan dan Pengembangan terhadap Keterikatan Karyawan

Organisasi yang tertarik dengan tingkat keterikatan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperoleh pengetahuan baru, mempelajari keterampilan dan kemampuan baru dalam tugas pekerjaan mereka saat ini atau mempersiapkan mereka untuk peluang di masa depan. Penelitian yang mengkaji hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan keterikatan karyawan banyak dilakukan misalnya (Ibrar et al 2015; Tahir et al 2014). Hasil penelitian Ibrar et al (2015) yang berfokus untuk meneliti dimensi kepentingan sebuah perusahaan dalam mempengaruhi keterikatan karyawan untuk menangani kesulitan saat terikat pekerjaan dan memajukan strategi yang efektif untuk perusahaan memastikan adanya hubungan signifikan antara keterikatan karyawan dengan pelatihan dan pengembangan. Selanjutnya diungkapkan oleh penelitian (Tahir et al (2014) penelitian yang dilakukan di Pakistan menunjukkan bahwa terdapat berhubungan antara dua variable yaitu pelatihan dan pengembangan dengan keterikatan karyawan.

5. Model Penelitian



Berdasarkan model penelitian yang digambarkan di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Penghargaan berpengaruh signifikan positif terhadap keterikatan karyawan.

H2 : Pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan positif terhadap keterikatan karyawan.

H3 : Kepimpinan berpengaruh signifikan p terhadap keterikatan karyawan

III. METODOLOGI PENELITIAN

Berdasarkan metode yang digunakan, penelitian ini tergolong kuantitatif, dimana penelitian ini bersifat membangun suatu gagasan atau menguji hipotesa dengan mengumpulkan pengetahuan berupa data numerik dari sampel dimana selanjutnya data-data tersebut akan diuji untuk menemukan jawaban atas pertanyaan yang diteliti. Selanjutnya, jika ditinjau berdasarkan pendekatan yang digunakan, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian deduktif yang bertujuan untuk membuktikan kebenaran hipotesis melalui proses pengumpulan data secara nyata dan analisis data.

Perolehan data dalam penelitian ini selanjutnya akan ditabulasi melalui bantuan program SPSS versi ke 22. Adapun metode yang digunakan dalam mengolah data penelitian ini antara lain mencakup statistik deskriptif, uji kualitas data yang terdiri dari uji outlier, uji validitas dan uji reliabilitas. Kemudian diperlukan juga uji asumsi klasik sebagai syarat dilakukan analisis regresi linear. Adapun uji asumsi klasik yang diperlukan adalah uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Untuk menganalisis kebenaran hipotesis yang dicetuskan sebelumnya, digunakan hasil dari uji analisis regresi linear sederhana dan berganda yaitu melalui pengamatan dari hasil uji F, Uji T dan uji koefisien determinasi

IV. HASIL PENELITIAN

Data yang peneliti dapatkan melalui penyebaran survei berupa google form dan disebarikan melalui linkedin, instagram, whatsapp, line maupun yang diperoleh dari pihak lain seperti organisasi dan lainnya. Jumlah kuesioner yang terkumpul adalah sebanyak 315 responden.

Tabel 4.1 Hasil Jumlah Responden

Keterangan	Jumlah Responden
Kuesioner yang layak diolah	315
Kuesioner yang tidak layak diolah	4
Total	311

Sumber : Data yang diolah (2020)

Responden yang telah diterima oleh peneliti, menunjukkan jenis kelamin 160 orang laki - laki dan 155 orang perempuan.

Tabel 4.2 Hasil Jenis Kelamin Responden

Responden	Jumlah	Persentase
Pria	160	50.7 %
Wanita	155	49.3%
Total	315	100%

Sumber : Data yang diolah (2020)

Dapat dilihat dari usia, 275 responden berusia 18 – 25 tahun dan 28 responden berusia 26-30 tahun. Selanjutnya 35 responden pada usia 31-35 tahun. Kemudian 5 responden pada usia 36-40 tahun, dan terakhir 2 responden pada usia 40 tahun.

Tabel 4.3 Frekuensi Usia Responden

Responden	Jumlah	Persentase
18-25 tahun	275	87.3%
26-30 tahun	28	4.7%
31-35 tahun	5	3%
36-40 tahun	5	3%
>40 tahun	2	2%
Total	315	100%

Sumber : Data yang diolah (2020)

Berdasarkan unit kerja, 61 responden berada di unit kerja front office department, kemudian 50 responden berada di unit kerja food & beverage service, kemudian 70 responden berada di unit kerja food & beverage product, kemudian 8 responden berada di unit kerja housekeeping department, kemudian 40 responden berada di unit kerja accounting department, kemudian 32 responden berada di unit kerja personalia/HRD department, kemudian 19 responden berada di unit kerja engineering department, kemudian 40 responden berada di unit kerja marketing department, dan terakhir 8 responden berada di unit kerja security department.

Tabel 4.7 Frekuensi Unit Kerja Responden

Responden	Jumlah	Persentase
Front Office Departement	61	19.0%
Food & Beverage Service	50	15.8%
Food & Beverage Product	70	20.0%
Housekeeping Departement	8	3.85%
Accounting Departement	40	11,3%
Personalia/HRD Departement	32	9.5%
Engineering Departement	19	5.4%
Marketing Departement	40	11.3 %
Security Departement	8	3.85%
Total	315	100,0

Sumber : Data yang diolah (2020)

Hasil Uji Validitas

Tujuan dari uji validitas adalah untuk mengukur valid atau tidaknya setiap item pertanyaan variabel yang ada didalam kuesioner, dimana terdapat 9 pertanyaan untuk variabel dependen yaitu keterikatan karyawan kemudian untuk variabel independennya terdapat 7 pertanyaan mengenai kepemimpinan, 4 pertanyaan mengenai penghargaan dan 6 pertanyaan mengenai pelatihan & pengembangan. Hasil dari uji validitas disimpulkan nilai muatan sebesar lebih dari 0.6, maka dengan itu sebanyak 26 pertanyaan yang disediakan terdapat 1 pertanyaan pada variabel keterikatan karyawan bersifat *invalid* hal

ini terjadi karena pertanyaan yang diisi oleh responden tidak setuju dalam pertanyaan variabel tersebut.

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas

Variabel Penelitian	Muatan Faktor	Kesimpulan
Keterikatan Karyawan 1	0.720	Valid
Keterikatan Karyawan 2	0.798	Valid
Keterikatan Karyawan 3	0.642	Valid
Keterikatan Karyawan 4	0.744	Valid
Keterikatan Karyawan 5	0.801	Valid
Keterikatan Karyawan 6	0.730	Valid
Keterikatan Karyawan 7	0.720	Valid
Keterikatan Karyawan 8	0.772	Valid
Keterikatan Karyawan 9	0.593	Tidak Valid
Kepemimpinan 1	0.805	Valid
Kepemimpinan 2	0.838	Valid
Kepemimpinan 3	0.864	Valid
Kepemimpinan 4	0.824	Valid
Kepemimpinan 5	0.772	Valid
Kepemimpinan 6	0.690	Valid
Kepemimpinan 7	0.735	Valid
Penghargaan 1	0.892	Valid
Penghargaan 2	0.923	Valid
Penghargaan 3	0.935	Valid
Penghargaan 4	0.923	Valid
Pelatihan & Pengembangan 1	0.809	Valid
Pelatihan & Pengembangan 2	0.810	Valid
Pelatihan & Pengembangan 3	0.853	Valid
Pelatihan & Pengembangan 4	0.708	Valid
Pelatihan & Pengembangan 5	0.870	Valid
Pelatihan & Pengembangan 6	0.717	Valid

Sumber : Data yang diolah (2020)

Hasil Uji Reabilitas

Untuk menguji reliabilitas kuesioner dengan memerhatikan nilai apabila koefisien *Cronbach Alpha* > 0,6 maka kuesioner tersebut reliabel. Hasil nya keterikatan karyawan sebesar 0.879, kepemimpinan sebesar 0.900, penghargaan sebesar 0.938, dan pelatihan & pengembangan sebesar 0.882 yang artinya semua pertanyaan reliable.

Tabel 4.9 Hasil Uji Reabilitas

Variabel Penelitian	Cronbach's Alpha	Jumlah Pertanyaan	Kesimpulan
Keterikatan Karyawan	0.879	9	Reliabel
Kepemimpinan	0.900	7	Reliabel
Penghargaan	0.938	4	Reliabel
Pelatihan & Pengembangan	0.882	6	Reliabel

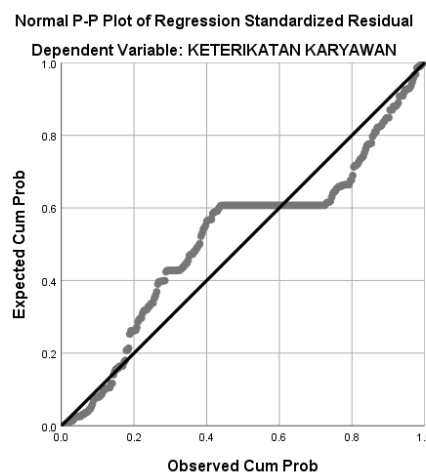
Sumber : Data yang diolah (2020)

Hasil Uji Outlier

Peneliti menghitung data uji outlier dan hasil terlihat dari 311 responden, ada 4 responden yang tidak mempunyai nilai *z-score* >3 ataupun < -3 dimana tidak memenuhi syarat, maka dari itu 4 responden tidak dilanjutkan ke uji data selanjutnya.

Hasil Uji Normalitas

Analisis grafik dan uji statistic dalam menguji hasil vasliditas tersebut, bentuk yang memperlihatkan hasil normal adalah dimana data menyebar diantara garis normal.



Gambar 4.1. Normalitas

Hasil Uji Multikolinearitas

Untuk uji ini apabila nilai VIF < 10 maka tidak terdapat multikolinearitas diantara variable independent dan sebaliknya. Berdasarkan hasil dari Tabel 4.10 variabel kepemimpinan, penghargaan dan pelatihan & pengembangan terhadap keterikatan karyawan memiliki nilai nilai VIF < 10. Hasil dikeluarkan tidak adanya hubungan korelasi antar variabel independen.

Variabel Dependen	Variabel Independen	VIF	Kesimpulan	
Keterikatan Karyawan	Kepemimpinan	2.849	Tidak	Terjadi
	Penghargaan	2.700	Tidak	Terjadi
	Pelatihan & Pengembangan	2.921	Tidak	Terjadi
			Multikolinearitas	
			Multikolinearitas	
			Multikolinearitas	

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini mendapatkan bahwa untuk meningkatkan keterikatan karyawan terdapat beberapa hal yang menjadi poin penting yang harus diperhatikan bagi pihak hotel. Adapun hal-hal yang dapat meningkatkan keterikatan karyawan adalah kepemimpinan dan pelatihan & pengembangan. Dua variabel ini merupakan hal yang penting yang harus di perhatikan dan telah terbukti dalam hasil penelitian ini terdapat nilai yang signifikan. Disamping itu terdapat adanya hubungan yang tidak signifikan terhadap variabel penghargaan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu serta memberi dukungan selama penulis menyusun artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- AbuKhalifeh, A. N., & Som, A. P. M. (2013). The antecedents affecting employee engagement and organizational performance. *Asian Social Science*. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n7p41>
- Billsberry, J. (2009). The Social Construction of Leadership Education. *Journal of Leadership Education*. <https://doi.org/10.12806/v8/i2/ab1>
- Chang, K. C. (2016). Effect of servicescape on customer behavioral intentions: Moderating roles of service climate and employee engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 116–128. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.12.003>
- Chen, C. Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21–28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.006>
- Datche, E., & Mukulu, E. (2015). The effects of transformational leadership on employee engagement: A survey of civil service in Kenya. *Issues in Business Management and Economics*, 3(1), 9–16.
- Ferrer, J. (2005). Employee engagement : Is it organisational commitment renamed? *Victoria*, 1–13.
- Geldenhuis, M., Lába, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*. <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098>
- Ibrar, M., & Khan, O. (2015). The Impact of Reward on Employee Performance (A Case Study of Malakand Private School). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 52(2005), 95–103. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ilshs.52.95>
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention. *The South East Asian Journal of Management*. <https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912>
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2018). Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: The mediating role of engagement. *Tourism Management*, 69(September 2017), 498–507. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.06.035>
- Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- Karatepe, O. M. (2014). Hope, Work Engagement, and Organizationally Valued Performance Outcomes: An Empirical Study in the Hotel Industry. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 23(6), 678–698.

- <https://doi.org/10.1080/19368623.2014.855994>
- Karatepe, O. M., Karadas, G., Azar, A. K., & Naderiadib, N. (2013). Does Work Engagement Mediate the Effect of Polychronicity on Performance Outcomes? A Study in the Hospitality Industry in Northern Cyprus. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 12(1), 52–70. <https://doi.org/10.1080/15332845.2013.723266>
- Khan, D., Arif, M., & Rehman, M. (2015). IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT PRACTICES ON EMPLOYEES JOB SATISFACTION AT PAKISTAN INTERNATIONAL AIRLINE. *IBT Journal of Business Studies (JBS)*.
- Khuong, M. N., & Yen, N. H. (2014). The effects of leadership styles and sociability trait emotional intelligence on employee engagement - A study in Binh Duong City, Vietnam. *International Journal of Current Research and Academic Review*, 2(1), 121–136.
- Liu, J., Cho, S., & Putra, E. D. (2017). The moderating effect of self-efficacy and gender on work engagement for restaurant employees in the United States. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 624–642. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0539>
- Ram, P., & Prabhakar, G. V. (2011). An enquiry into the mediatory role of employee engagement: Evidence from the hotel industry in Jordan. *Far East Journal of Psychology & Business*, 5(2), 41–59.
- Rubel, M. R. B., Rimi, N. N., Yusliza, M. Y., & Kee, D. M. H. (2018). High commitment human resource management practices and employee service behaviour: Trust in management as mediator. *IIMB Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.05.006>
- Seneewong, J., Ayutthaya, N., Tuntivivat, S., & Prasertsin, U. (2016). The effect of positive psychological capital and Organizational climate on service quality: The mediation role of work engagement of hotel service employees in Ratchaburi province. *Journal of Administrative and Business Studies*, 2(4), 167–176. <https://doi.org/10.20474/jabs-2.4.3>
- Tahir, N., Yousafzai, I. K., Yousafzai, I. K., Jan, D. S., & Hashim, M. (2014). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 86–98. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v4-i4/756>
- Tsaur, S. H., Hsu, F. S., & Lin, H. (2019). Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 81(March), 131–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.016>
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Xu, J., & Thomas, H. C. (2011). How can leaders achieve high employee engagement. *Leadership and Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/01437731111134661>