



## **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KETERLIBATAN KARYAWAN DENGAN Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada MG Setos Hotel Semarang)**

**Prama Suryo Ardianto, Ahyar Yuniawan<sup>1</sup>**  
**Email: pramasuryo@gmail.com**

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

### **ABSTRACT**

*The hotel business is a service that requires entrepreneurs to always provide the best service and performance at all times, twenty-four hours a day. When talking about service, it cannot be separated from what is called human resources. The most common problems in the hotel business are the level of performance and service that is not always optimal, and the high risk of turn over for employees. Employee engagement is one way to overcome these problems. Many factors can affect the level of employee engagement, including transformational leadership, applied organizational culture, and the level of emotional intelligence each employee has.*

*The data analysis method used in this study is Structural Equation Modeling, which is estimated by the AMOS program. The study was conducted on employees of the MG SETOS Hotel Semarang. This study involved 127 respondents who were randomly selected through simple random sampling technique.*

*This study examines the effect of transformational leadership and organizational culture on the level of employee engagement with emotional intelligence being its intervening variables. The results of this research indicate a positive influence between transformational leadership and organizational culture on emotional intelligence, the positive influence of transformational leadership and organizational culture on employee engagement, and a positive influence between emotional intelligence on employee engagement. In conclusion, this research is able to prove the proposed hypothesis.*

*Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Employee Engagement, Emotional Intelligence*

### **PENDAHULUAN**

Dewasa ini kebutuhan manusia akan liburan menjadi salah satu topik hangat dalam dunia bisnis. Potensi perkembangan pariwisata di Indonesia cukup besar, apalagi jika mengacu pada data kinerja pertumbuhan pariwisata dari World Trade Tourism Council (WTTC) yang menempatkan Indonesia di peringkat sembilan besar dunia. Berdasarkan data dari WTTC melalui artikel yang diunggah pada tanggal 20 Maret 2019, menjelaskan bahwa pertumbuhan pariwisata di Indonesia di tahun 2018 sebesar 7,8%, dua kali lipat dari rata-rata pertumbuhan pariwisata dunia (3,9%). Pertumbuhan pariwisata Indonesia berkontribusi sebesar 6% dalam GDP Indonesia, dan menyumbang tiga belas juta lapangan pekerjaan. Potensi pariwisata ini berdampak pada menjamurnya hotel-hotel dan aplikasi layanan daring seperti Traveloka, Booking.com, OYO, RedDoorz, dan semacamnya.

Dalam industri perhotelan, pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif dianggap sebagai suatu tantangan, terutama karena pemberdayaan sumber daya manusia mempengaruhi kinerja hotel. Huang (2019) mengutarakan bahwa ada hubungan sebab akibat yang menghubungkan manajemen dan kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu, pemanfaatan

---

<sup>1</sup> Corresponding author

---

sumber daya manusia yang efektif dan efisien dapat dianggap sebagai unsur penting untuk mencapai kesuksesan suatu hotel.

Tantangan dari industri perhotelan saat ini selain menjaga kinerja dan pelayanan tetap baik adalah tingkat *turnover* dalam industri yang cukup tinggi, terutama pada karyawan *front-liners* (Chen & Wu, 2017). Padahal karyawan *frontliner* berperan sangat penting karena persepsi pelanggan tentang entitas bisnis berkembang melalui interaksi dengan karyawannya (Husin et al., dalam Nazir, 2017). Tingkat *turnover* menjadi tantangan karena karakteristik unik dari industri perhotelan (Liang, 2017). Keunikan itu ialah pegawai hotel harus menghadapi jam kerja yang panjang, tunjangan yang relatif minim, stress kerja yang tinggi, dan tuntutan persyaratan pekerjaan yang semuanya berdampak negatif pada komitmen kerja jangka panjang karyawan. Kim et al. (2015) menemukan bahwa tingginya tingkat *turnover* karyawan hotel dapat merusak kualitas layanan dalam organisasi hotel. Selain itu, jika pekerja hotel meninggalkan posisi mereka maka kerugian akan mencakup biaya, waktu, dan upaya dalam pengembangan sumber daya manusia sehingga dapat menurunkan kualitas layanan hotel.

Salah satu usaha dalam menurunkan tingkat *turnover* adalah berusaha membuat karyawan selalu merasa terlibat dan merasa memiliki perusahaan / organisasi. Keterlibatan menghasilkan pengalaman yang memuaskan, situasi positif yang berhubungan dengan pekerjaan, dan kondisi pikiran yang berkorelasi dengan kesehatan yang baik, serta upaya kerja yang progresif (Schaufeli & Bakker, dalam Memon, 2018). Pengalaman dan emosi positif ini mengarahkan karyawan untuk menunjukkan hasil yang lebih positif terkait pekerjaan, membuat atasan mereka lebih dihormati, dan kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi (Saks, dalam Memon, 2018). Karyawan akan merasakan keterikatan emosional dengan pekerjaannya saat ini dan cenderung tidak mencari pekerjaan lain. Schaufeli dan Bakker dalam Memon, 2018) melaporkan bahwa keterlibatan secara negatif terkait dengan resiko terjadinya *turnover* karyawan di Belanda. Pernyataan Memon didasari juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Bailey, Madden, Alfes, dan Fletcher (2015), mereka meninjau 21 studi di mana adanya hubungan negatif yang signifikan antara keterlibatan dan *turnover*.

Agar terbentuk suatu kondisi ideal yang mampu melibatkan seluruh karyawan dalam organisasi, dibutuhkan kecerdasan emosional atau *emotional intelligence* yang baik oleh setiap karyawan. Kecerdasan emosional mengacu pada kemampuan untuk mengenali dan mengatur emosi diri sendiri dan orang lain (Salovey & Mayer, 1989; Wong & Law, 2002; dalam Liu, 2018). Dibandingkan dengan individu yang kecerdasan emosionalnya lebih rendah, individu dengan kecerdasan emosional lebih tinggi akan lebih sadar akan emosinya sendiri, cenderung lebih peka terhadap emosi dan perasaan orang lain, memiliki kemampuan lebih tinggi untuk mengendalikan emosinya sendiri, dan akan mampu mengarahkan mereka untuk memiliki emosi dalam arah positif (Davies et al., 1998; Giardini & Frese, 2006 dalam Liu 2018). Dalam industri hotel, kualitas pelayanan adalah salah satu faktor penting dalam keberlangsungan bisnis. Kecerdasan emosional merupakan kemampuan dasar yang wajib dimiliki oleh seseorang yang bekerja di bidang pelayanan, contohnya pegawai hotel. Goleman dalam Liu (2018) menyebut bahwa kecerdasan emosional telah dianggap lebih penting dua kali lipat daripada kecerdasan intelektual / IQ. Lee dan Ok (2014) dalam Liu (2018) juga telah melakukan studi empiris pada karyawan hotel dan menemukan bahwa kecerdasan emosional mengurangi dampak resiko turunya kualitas pelayanan yang disebabkan oleh kelelahan karyawan.

Dalam industri perhotelan, hotel yang sukses membutuhkan manajer atau pemimpin yang baik. Organisasi yang kuat memiliki pemimpin yang dapat memberikan motivasi dan arahan kepada karyawannya untuk memberikan performa maksimal sehingga dapat menghasilkan kinerja yang sesuai dengan visi misi organisasi. Fungsi pemimpin sendiri adalah untuk melibatkan pengikut dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi tertentu (Burns, 1978 dalam Chen dan Wu, 2017). Di industri perhotelan, manajer hotel memiliki peran dalam menentukan keberhasilan atas keterlibatan dan motivasi karyawan. Selain itu, manajer hotel tidak hanya bertanggung jawab atas pengelolaan anggaran operasional yang efektif tetapi juga bertanggung jawab dalam menyediakan produk dan layanan berkualitas tinggi, serta memperhatikan aspek keberlanjutan/kontinuitas. Untuk mencapai tujuan tersebut, manajer perlu membentuk lingkungan kerja yang tepat dan kondusif untuk memberikan layanan pelanggan yang berkualitas dan berfokus

pada keberlanjutan serta melakukan kontrol anggaran. Salah satu cara untuk menyediakan lingkungan kerja yang efektif adalah menggunakan gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional menurut Burns (1978) dalam Bacha (2014) adalah proses di mana pemimpin dan pengikut saling membantu untuk maju ke tingkat moral dan motivasi yang lebih tinggi. Gaya transformasional menciptakan perubahan signifikan dalam kehidupan orang dan organisasi, termasuk mendesain ulang persepsi dan nilai-nilai, serta mengubah harapan dan aspirasi karyawan. Jung et al. (2009) dalam Liang et al. (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas karyawan dengan mendorong keterlibatan karyawan. Teori Jung et al. (2009) didukung oleh Dai et al (2013) dalam Chen dan Wu (2017) yang menyebutkan bahwa ahli-ahli kepemimpinan berpendapat bahwa perilaku kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi dan mengubah pikiran, sikap, dan perilaku karyawan. Penelitian yang dilakukan Dai et al (2013) dalam Chen dan Wu, (2017) pada staf dari delapan hotel bertaraf internasional, mereka menemukan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional secara positif memengaruhi komitmen organisasi pekerja pariwisata (termasuk pegawai hotel) melalui keadilan dan kepercayaan distributif.

Selain sistem kepemimpinan transformasional yang diterapkan untuk dapat membuat karyawan makin merasa terlibat pada pekerjaan mereka, dibutuhkan juga budaya organisasi yang mampu membentuk kondisi ideal tersebut. Pryce (2004) dalam Cronley dan Kim (2017) menyatakan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang ideal dan membangun budaya organisasi adalah hal yang penting dalam industri perhotelan karena sifat dari industri itu sendiri yang berbasis pada manusia yang harus menjaga kualitas pelayanan. Park dan Kim (2009) dalam Cronley dan Kim (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat memprediksi tingkat *turnover*, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasinya. Dengan budaya organisasi yang tepat, perusahaan dapat menanggulangi tingkat *turnover* dan mampu meningkatkan keterlibatan karyawan.

## PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### **Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kecerdasan Emosional**

Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi cenderung menjadi pemimpin bertipe transformasional menurut Mergeria dan Sosik (1996) dalam Conelly et.al (2013). Pemimpin yang memiliki kesadaran akan diri sendiri berdampak pada kuatnya keyakinan atas apa yang pemimpin percayai, dan kemampuan dalam mengatur emosi membuat para pemimpin mampu untuk memahami kebutuhan orang lain, termasuk bawahannya. Ciri – ciri kecerdasan emosional seperti *self awareness* / kesadaran diri, *self motivation* / motivasi diri, manajemen relasi, dan empati semuanya secara positif berhubungan dengan kebiasaan pemimpin yang bertipe transformasional.

Kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional berjalan bersama meskipun tidak semua karyawan dapat menerima cara kepemimpinan yang diterapkan oleh atasannya dalam Naznin (2013). Tidak semua karyawan dengan mudah memahami maksud dari cara dan tujuan kepemimpinan yang diterapkan. Kecerdasan emosional adalah kemampuan yang dimiliki setiap individu. Ada yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi, ada juga yang tidak. Kecerdasan emosional dapat dibentuk oleh dari kebiasaan – kebiasaan, bahkan dari pengalaman pribadi. Kepemimpinan atasan dapat menjadi salah satu faktor penentu dari terbentuknya kecerdasan emosional seseorang.

Kecerdasan emosional itu berkorelasi positif dengan jenis-jenis kepemimpinan secara umum, namun dengan gaya kepemimpinan transformasional dilaporkan sebagai jenis kepemimpinan yang lebih baik untuk meningkatkan kerja sama, pengembangan tim, kinerja, dan kecerdasan emosional karyawan itu sendiri daripada gaya kepemimpinan transaksional dalam Maamari & Majdalani (2017).

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kecerdasan emosional.

### **Hubungan Budaya Organisasi dengan Kecerdasan Emosional karyawan**

Budaya telah terbukti menjadi kekuatan yang kuat dalam organisasi, karena dapat membentuk pikiran, perilaku, dan emosi orang-orang di tempat kerja mereka (Pizer & Hartel, 2005). Setiap karyawan yang bekerja di suatu perusahaan, pada akhirnya pasti akan terjun dan terlibat dalam kebiasaan – kebiasaan yang ada dalam perusahaan. Karena terlibat dalam suatu kebiasaan yang sama tiap harinya, nilai – nilai atau value yang ditanamkan perusahaan lambat laun

akan merubah kebiasaan dan perilaku karyawannya, tidak terkecuali kecerdasan emosional karyawannya.

Kecerdasan emosional dan budaya organisasi bersifat timbal balik menurut Rude (2014). Budaya sebagai pelengkap efek batas-batas pengetahuan EI memiliki pengaruh luar biasa pada proses emosional: “Budaya mempengaruhi pemilihan tindakan atau perilaku sebagai respons terhadap peristiwa tersebut”.

Selain itu, kompetensi kecerdasan emosional terkait erat dan memiliki hubungan positif yang kuat. Penerapan budaya organisasi yang melibatkan tradisi, nilai-nilai, kebijakan, dan sikap yang berkontribusi pada keseimbangan atau keseimbangan yang diinginkan antara organisasi dan masyarakat menurut Ugoani (2015) .

H<sub>2</sub>: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kecerdasan emosional.

#### **Hubungan Kecerdasan Emosional dengan Keterlibatan Karyawan.**

Kecerdasan emosional membuat tiap karyawan dapat menentukan mereka ingin menjadi karyawan yang ikut berperan atau terlibat dalam pekerjaannya atau tidak. Namun dari beberapa penelitian sebelumnya, karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi cenderung menjadi karyawan yang terlibat (*actively engaged employee*).

Kecerdasan emosional dimiliki sebagian besar karyawan yang terlibat dan hampir terlibat (*nearly engaged employee*) dengan rasio 9,57 : 1 dengan karyawan yang tidak terlibat (*actively disengaged employee*) menurut Palmer & Gignac (2012). Manajer yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi cenderung memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi juga. Namun kecerdasan emosional dapat berpengaruh pada keterlibatan di antara para manajer saja, tidak pada karyawan non-manajer menurut Liu dan Cho (2018). Butuh penelitian lebih lanjut untuk mencari tahu apakah kecerdasan emosional pada karyawan non-manajer juga dapat berpengaruh pada keterlibatan.

H<sub>3</sub>: Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan.

#### **Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Keterlibatan Karyawan.**

Cara kepemimpinan dari seorang pemimpin menjadi salah satu faktor bagi karyawan dalam bertindak. Kebijakan yang dibuat, pendekatannya terhadap karyawan, bahkan atmosfer lingkungan kerja yang dibuat menentukan terbentuknya keterlibatan karyawan. Castro (2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi perilaku dan kebiasaan pengikutnya (karyawan).

Kepemimpinan transformasional termasuk keempat indikator yang dikemukakan Bass & Avolio (2005) berpengaruh positif terhadap adanya keterlibatan karyawan melalui sebuah penelitian pada sektor perhotelan dan pariwisata di Sri Lanka menurut Thisera (2018).

Kepemimpinan transformasional (dan kepemimpinan transaksional) meningkatkan keterlibatan pekerja / karyawan di tempat kerja, namun, kontribusi kepemimpinan transformasional lebih besar daripada kepemimpinan transaksional karena memiliki efek yang lebih besar pada sikap dan perilaku kerja karyawan. Pemimpin transformasional mampu membangkitkan motivasi kerja intrinsik, sedangkan pemimpin transaksional berfokus pada motivasi kerja ekstrinsik menurut Li & Castano (2018).

H<sub>4</sub>: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan.

#### **Hubungan Budaya Organisasi dengan Keterlibatan Karyawan.**

Budaya organisasi telah terbukti mendorong keterlibatan karyawan (Lockwood, 2007; McBain, 2007). Keterlibatan karyawan lebih mungkin terjadi dalam lingkungan kerja yang ramah dan mendukung. Keterlibatan semacam itu difasilitasi oleh kompensasi dan tunjangan yang sesuai bagi karyawan serta dipupuk oleh penyelarasan visi dan misi organisasi (Al Shehri, 2017). Ketika karyawan merasa mendapat manfaat dari perusahaan, mereka merasa bertanggung jawab untuk memberikan umpan balik melalui etos kerja mereka (Robinson dkk., 2004).

Keterlibatan karyawan adalah umpan balik dari pengaruh budaya perusahaan. Semakin kuat budaya perusahaan, semakin baik karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka dan apa yang mereka upayakan. Karyawan yang terlibat lebih cenderung untuk tetap bahagia, termotivasi, dan berkomitmen pada perusahaan.

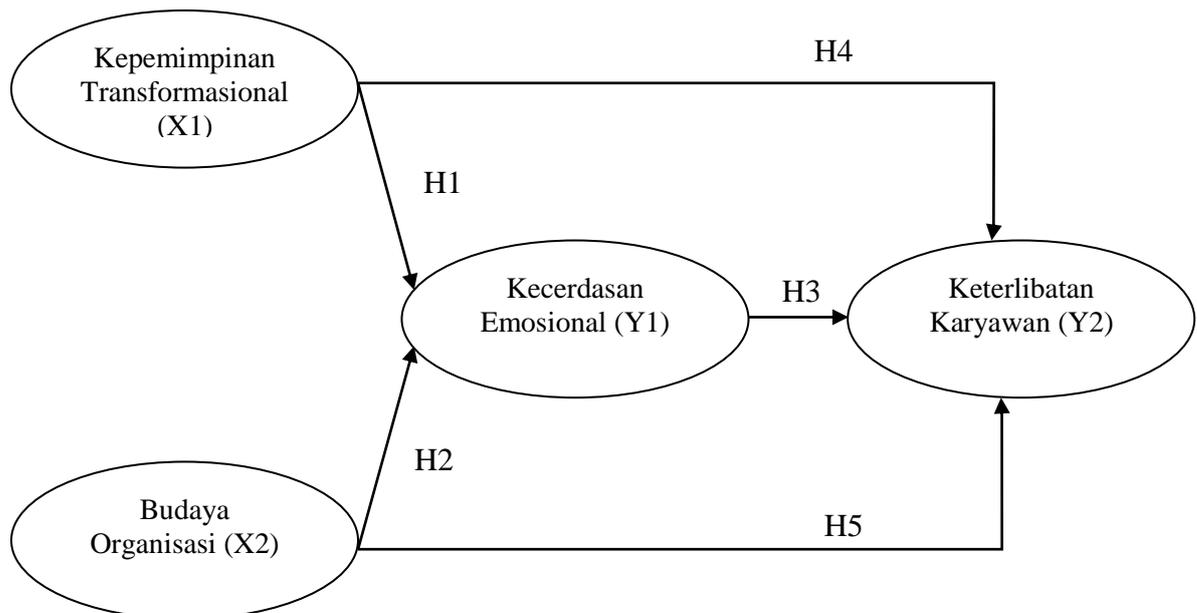
Keterlibatan karyawan perlu menjadi bagian dari budaya organisasi, karena dengan adanya keterlibatan karyawan akan membantu organisasi mencapai kesuksesan bisnis. Selanjutnya, pemimpin organisasi harus membangun landasan keterlibatan karyawan dan mendorong

keterlibatan secara vertikal dan horizontal di seluruh organisasi masing-masing. Mereka perlu membangun komitmen antara tujuan organisasi dan keterlibatan karyawan dalam mengelola proses dan tim menurut Taneja et. Al (2015). Organisasi dengan budaya positif juga menumbuhkan keterlibatan (keterlibatan kerja dan keterlibatan dalam organisasi) karyawan menurut Parent & Lovelace (2018).

H<sub>5</sub>: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan.

### Model Riset

Gambar 1  
Model Riset



### Sumber Rujukan Hipotesis

- H1 : Bass et.al (2003), Conelly et.al (2013), Naznin (2013), Maamari & Majdalani (2017)  
H2 : Hofstede (1993), Pizer & Hartel (2005), Rude (2014), Ugoani (2015)  
H3 : Palmer & Gignac (2012), Liu & Cho (2018)  
H4 : Castro et.al (2008), Li & Li (2018), Thisera & Sewwandi (2018)  
H5 : Robinson & Hayday (2004), Taneja & Odom (2015), Alshehri et.al (2017), Parent & Lovelace (2018)

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Terdapat empat variabel di dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan transformasional (X1) dan budaya organisasi (X2) sebagai variabel independen serta kecerdasan emosional (Y1) dan keterlibatan karyawan (Y2) sebagai variabel dependen. Populasi pada penelitian ini adalah pegawai dari MG SETOS Hotel Semarang dengan jumlah responden 150 orang, oleh sebab itu penelitian ini menggunakan metode pengambilan sampel probability sampling dengan teknik simply random sampling. Menurut Hair (1998 dalam Ghozali, 2017) jumlah sampel yang diperlukan dalam analisis menggunakan structural equation modelling adalah antara 100 sampai 200 agar mendapatkan ukuran Goodnes-of-fit yang baik dengan model estimasi Maximum Likelihood (ML), sehingga dalam penelitian ini jumlah sampel yang didapatkan sejumlah 127 responden telah memenuhi persyaratan.

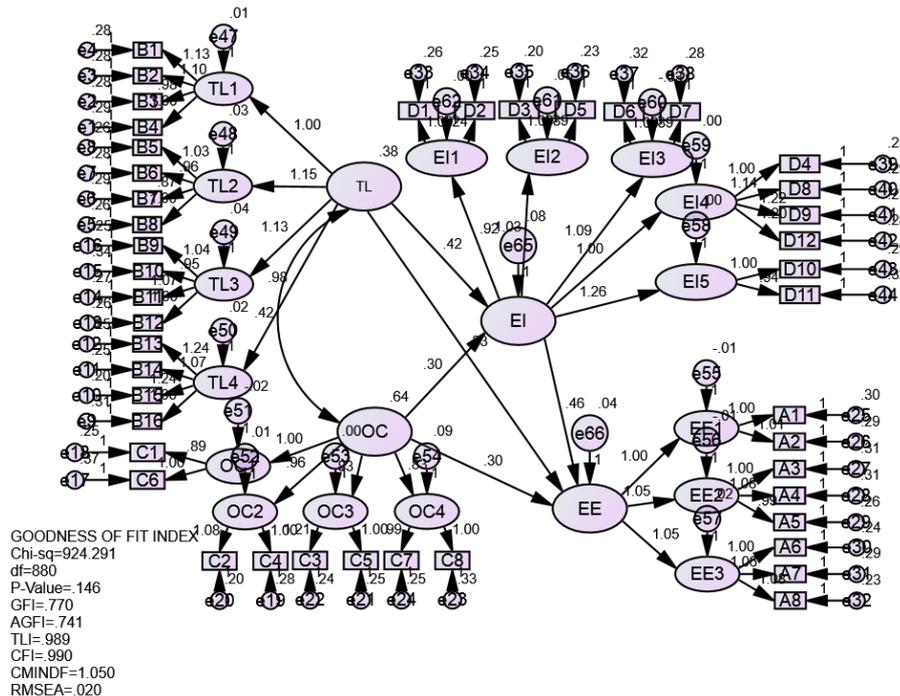
Metode pengumpulan data menggunakan wawancara (dengan para manajer) dan kuesioner yang disebar secara acak (kepada karyawan) yang terdiri dari 44 pertanyaan dan diukur menggunakan skala likert dengan nilai 1 untuk jawaban sangat tidak setuju hingga nilai 5 untuk jawaban sangat setuju. Untuk melakukan pengujian teori dari hasil penelitian, maka peneliti menggunakan metode analisis structural equation modelling dan melakukan pengolahan dengan aplikasi IBM SPSS AMOS versi 23 sebagai alat bantu analisis kuantitatif.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai tetap maupun pegawai kontrak MG Setos Hotel Semarang dengan jumlah sampel yang digunakan berjumlah 127 responden dengan perbandingan kelamin laki – laki dan perempuan yang seimbang.

**Hasil analisis kuantitatif full model SEM**

**Gambar 2**  
**CFA Full Model**



**Tabel 1**  
**Hasil Evaluasi GOF Model Struktural**

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	≤ 991,815	924,291	Baik
Probability	> 0,005	0,146	Baik
RMSEA	< 0.08	0,020	Baik
CMIN/ DF	< 2,0	1,050	Baik
GFI	> 0,90	0,770	Marginal
AGFI	> 0,90	0,741	Marginal
CFI	> 0,90	0,990	Baik
TLI	> 0,90	0,989	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2019)

Sesuai tabel di atas chi-square menghasilkan nilai lebih kecil dari cut off value (991,815) yaitu 924,291 sehingga hasil evaluasinya adalah baik. Dengan cut off value 0,005; nilai probabilitas dari full model penelitian ini memiliki evaluasi nilai yang baik. Nilai TLI dan CFI telah menunjukkan hasil sesuai ketentuan cut off value sebesar >0,90 yaitu TLI bernilai 0,989, CFI bernilai 0,990 sehingga dapat dikatakan memiliki hasil evaluasi baik. Hasil RMSEA menunjukkan evaluasi baik dengan nilai 0,020 yang berada di bawah cut off value sebesar < 0.08. Nilai GFI dan AGFI menunjukkan hasil yang tidak sesuai ketentuan cut off value sebesar >0.90 sehingga evaluasinya kurang baik, yaitu GFI bernilai 0.770 dan AGFI bernilai 0,741. Meskipun indikator Goodnes of Fit GFI dan AGFI yang hasil evaluasinya kurang baik, Sharma (2005) lebih merekomendasikan analisis RMSEA lebih beralasan dan lebih baik daripada indikator GoF yang lain. Maka model tersebut tetap dikatakan baik karena 2 (dua) indikator utama Goodnes of Fit yakni RMSEA dan CMIN/DF yang memiliki hasil evaluasi yang baik.

## Pengujian Hipotesis

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Hipotesis (Standardize Regression Weight)**

	Estimate	S.E	C.R	P
EI $\leftarrow$ TL	.415	.111	3.741	***
EI $\leftarrow$ OC	.300	.084	3.590	***
EE $\leftarrow$ EI	.457	.115	3.968	***
EE $\leftarrow$ TL	.334	.103	3.231	.001
EE $\leftarrow$ OC	.299	.080	3.742	***

Sumber : Data primer yang diolah (2019)

Uji Hipotesis 1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kecerdasan Emosional

Berdasarkan hasil pengujian, variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kecerdasan emosional dengan hasil *critical ratio* senilai 2,741 > 1,96. Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima.

Uji Hipotesis 2 : Budaya Organisasional berpengaruh positif terhadap Kecerdasan Emosional

Berdasarkan hasil pengujian, variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kecerdasan emosional dengan hasil *critical ratio* senilai 3,590 > 1,96. Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima.

Uji Hipotesis 3 : Kecerdasan Emosional berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian, variabel kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan dengan hasil *critical ratio* senilai 3,968 > 1,96. Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima.

Uji Hipotesis 4 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian, variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan dengan hasil *critical ratio* senilai 3,231 > 1,96. Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima.

Uji Hipotesis 5 : Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian, variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan dengan hasil *critical ratio* senilai 3,742 > 1,96. Dengan demikian hipotesis 5 dapat diterima

### Analisis Direct, Indirect, dan Total Effect

Pengaruh langsung (*direct effect*) merupakan koefisien dari semua garis dengan anak panah satu ujung. Berdasarkan tabel standardized direct effect, dapat dilihat bahwa pengaruh langsung terbesar dimiliki oleh variabel kepemimpinan transformasional (TL) terhadap variabel kecerdasan emosional (EI) sebesar 46,3% (0,463), selanjutnya secara berurutan diikuti variabel budaya organisasional (OC) terhadap kecerdasan emosional sebesar 43,6% (0,436); variabel kecerdasan emosional (EI) terhadap keterlibatan karyawan (EE) sebesar 36,7% (0,367); variabel budaya organisasional (OC) terhadap keterlibatan karyawan (EE) sebesar 35% (0,35); dan yang terakhir variabel kepemimpinan transformasional (TL) terhadap keterlibatan karyawan (EE) sebesar 30% (0,3).

Adanya variabel kecerdasan emosional yang menjadi penghubung dalam penelitian ini, sehingga menghasilkan adanya dua (2) analisis pada pengaruh tidak langsung. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dimiliki variabel kepemimpinan transformasional (TL) terhadap variabel keterlibatan karyawan (EE) yaitu sebesar 17% (0,17) dan diikuti variabel budaya organisasi (OC) terhadap keterlibatan karyawan sebesar 16% (0,16). Walaupun ada pengaruh tidak langsung antara variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan, tetapi besar pengaruh tidak langsung variabel tersebut tidak lebih besar dari pengaruh langsungnya.

Dalam analisis *total effect*, pengaruh total terbesar dimiliki oleh variabel budaya organisasional (OC) yaitu sebesar 51% (0,51) ; selanjutnya diikuti pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (TL) sebesar 47% (0,47); dan pengaruh total terkecil dimiliki variabel kecerdasan emosional sebesar 36,7% (0,367).

## Pembahasan

### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kecerdasan Emosional

Berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap kecerdasan emosional. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian – penelitian yang dilakukan oleh Lindebaum & Cartwright (2010), Harms & Crede (2010), Naznin (2013), Rajesh et.al (2019), dan Maamari & Majdalani (2017). Dengan kata lain, ketika pemimpin dari suatu perusahaan atau organisasi menerapkan cara kepemimpinan transformasional dalam memimpin tim atau karyawan-karyawannya, akan mempengaruhi kecerdasan emosional baik pemimpin dan bawahan yang terlibat dalam suatu lingkup pekerjaan.

Dari 4 dimensi yang membentuk variabel kepemimpinan transformasional, dimensi Motivasi Inspirasi memiliki nilai indeks tertinggi yaitu 68,82%, diikuti Charisma sebesar 68,27%, Pertimbangan Individu sebesar 68,07%, dan Stimulasi Intelektual sebesar 66,97%. Dari nilai indeks dimensi ini dapat disimpulkan bahwa karyawan MG Setos Semarang ini merasa pemimpinnya sudah menerapkan kepemimpinan transformasional karena mereka paling merasa mendapatkan motivasi dan inspirasi lebih dari setiap usaha pemimpinnya. Ini sejalan dengan hasil wawancara dimana manajer selalu mengadakan briefing dan evaluasi bagi tiap divisinya yang disetiap briefing tersebut selalu diselipkan motivasi dan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggung jawab mereka. Sedangkan dimensi lain seperti charisma, pertimbangan individu, dan stimulasi intelektual tetap dirasakan para karyawan, tetapi bukanlah menjadi sesuatu yang paling terasa dari kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpinnya.

Dalam industri perhotelan, pekerja dituntut untuk bekerja dan memberi pelayanan terbaik selama 24 jam sehari. Hotel membutuhkan orang – orang yang memiliki kemampuan dan daya tahan yang tinggi. Agar seorang karyawan mampu bekerja secara maksimal, mereka harus memiliki apa yang disebut dengan kecerdasan emosional yang baik (Liu 2018). Percuma apabila seseorang memiliki kemampuan, tetapi tidak dapat bekerja secara tim, tidak mampu bekerja di bawah tekanan, dan lainnya.

Penerapan kepemimpinan transformasional membuat pemimpin maupun karyawan dituntut untuk bekerja tidak hanya dengan keahlian atau keterampilannya saja, tapi bekerja sebagai bentuk kesadaran diri dan tanggung jawabnya sebagai seorang pemimpin atau sebagai seorang karyawan. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional baik pemimpin / manajer dan karyawan akan terbentuk dan berkembang bersama – sama melalui kegiatan serta dinamika di dalam lingkup kerja.

Strategi yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan kecerdasan emosional baik pemimpin dan karyawan apabila dilihat dari variabel kepemimpinan transformasional adalah organisasi dapat meningkatkan kualitas serta intensitas antara pemimpin dan bawahannya, baik dalam meeting, briefing, maupun pertemuan – pertemuan tidak sengaja dalam pekerjaan. Karena dengan adanya interaksi atau komunikasi yang baik antara pemimpin dan karyawan, akan muncul rasa percaya, optimis, dan motivasi yang tentunya akan berdampak pada perkembangan kecerdasan emosional. Baik dari pihak pemimpin / manajer maupun dari pihak karyawan harus mulai berinisiatif dalam meningkatkan komunikasi.

### Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kecerdasan Emosional

Berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, dapat diketahui bahwa budaya organisasional berpengaruh secara positif terhadap kecerdasan emosional. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian – penelitian yang dilakukan oleh Daus et al. (2012), Rude (2014), Gunkel et.al (2014), Ugoani (2015), Jamshed & Majeed (2018), dengan kata lain budaya organisasi yang dianut perusahaan atau organisasi dapat mempengaruhi kecerdasan emosional dari karyawan atau anggota organisasi tersebut.

Dari 4 dimensi yang membentuk variabel budaya organisai, dimensi kepercayaan (pada rekan kerja) memiliki indeks tertinggi yaitu 67,8% diikuti dimensi profesionalisme sebesar 67,32%, dimensi jarak manajemen sebesar 67,24%, dan yang terakhir dimensi integrasi sebesar 67,22%. Dari nilai indeks dimensi ini, menunjukkan bahwa kepercayaan pada rekan kerja di antara karyawan MG Setos Semarang memiliki pengaruh tertinggi berperannya budaya organisasi dalam pekerjaan mereka sehari-hari.

Strategi yang bisa dilakukan dari pihak MG Setos dari segi penerapan budaya organisasi, supaya dapat mengembangkan kecerdasan emosional adalah mempertahankan budaya organisasi yang sudah ada, dengan perhatian di beberapa sektor berdasarkan keempat dimensi budaya organisasi. Strategi yang bisa dilakukan adalah manajer atau pemimpin bisa memberikan kepercayaan lebih kepada pegawai hotel untuk dapat mengerjakan tugas atau pekerjaan dalam suatu kelompok. Karena dengan bekerja dalam kelompok, karyawan bisa saling membangun kepercayaan diantara mereka, dan tentu bisa meningkatkan nilai kecerdasan emosional seperti manajemen diri, empati dan kesadaran diri. Lalu strategi kedua yang bisa dilakukan adalah manajer harus bisa mengurangi jarak antar manajemen supaya bawah dan atasan tidak memiliki *gap* yang terlalu jauh, walaupun berdasar wawancara pada pemimpin di MG Setos, mereka telah berusaha menerapkan adanya ruang diskusi dan pertemuan dalam tim dimana di dalamnya terdapat pertemuan antar bawahan dan atasan. Pemimpin / manajer dapat memberikan contoh dengan lebih sering datang dan menengok pekerjaan karyawan dalam timnya.

#### **Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Keterlibatan Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, dapat diketahui bahwa kecerdasan emosional berpengaruh secara positif terhadap keterlibatan karyawan. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian – penelitian yang dilakukan oleh Palmer & Gignac (2012) dan Liu & Cho (2018). Dengan kata lain, tingkat kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan terbukti memberikan pengaruh terhadap keterlibatan mereka dalam kegiatan dan kehidupan perusahaan ataupun organisasi.

Dari 5 dimensi yang membentuk variabel kecerdasan emosional, dimensi Manajemen Diri memiliki nilai indeks tertinggi yaitu 68,82%, diikuti Kesadaran Diri sebesar 68,11%, Empati 67,72% dan dimensi Motivasi Diri serta Keterampilan Sosial yang sama – sama memiliki indeks 67,48%. Dari nilai indeks dimensi tersebut dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional karyawan MG Setos Semarang dapat diukur dengan 5 dimensi tersebut, dan Manajemen Diri menjadi hal yang paling mempengaruhi dari pengukuran kecerdasan emosional mereka. Keadaan seperti ketenangan diri ketika dihadapkan kepanikan atau kemarahan dan kemampuan mengetahui tingkat keegoisan diri dalam memberikan pendapat adalah hal yang sebagian karyawan MG Setos dapat mempengaruhi kecerdasan emosional mereka.

Ada beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk menjaga supaya keterlibatan karyawan di MG Setos Hotel Semarang, antara lain dalam upaya meningkatkan keterlibatan berdasar kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan adalah dengan cara tetap menjaga kondisi di lapangan tetap kondusif, meminimalkan terjadinya konflik antar pekerja, serta pembagian beban kerja yang adil dan jelas sesuai posisi dan kemampuan tiap pegawainya. Selain itu adanya pengelompokan atau tim kerja dalam setiap pekerjaan, dapat juga meningkatkan interaksi antar pegawai, sehingga dengan adanya tingkat komunikasi dan interaksi yang baik, pegawai bisa saling memahami satu sama lain, berbagi empati, dan tentunya bisa menempatkan diri dan mengambil tanggung jawab sesuai kesadarannya masing-masing.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap keterlibatan karyawan. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian – penelitian yang dilakukan oleh Li & Castano (2018), Thisera (2018), Balwant et al. (2019). Dengan kata lain, pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional di perusahaan atau organisasi yang dipimpinya baik dalam skala tim atau besar, akan mempengaruhi keterlibatan karyawan atau bawahannya.

Dari 3 dimensi yang membentuk variabel keterlibatan karyawan, dimensi *Vigor* memiliki nilai indeks tertinggi yaitu 66,54% diikuti *Dedication* sebesar 65,46%, dan yang terakhir *Absorption* 65,04%. Dari indeks dimensi ini, dapat disimpulkan bahwa *Vigor* menjadi dimensi yang paling berpengaruh pada keterlibatan pada karyawan MG Setos Hotel Semarang. *Vigor* atau semangat adalah betapa tingginya kekuatan fisik dan mental seorang karyawan saat menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Contohnya seperti keinginan untuk berusaha sekuat tenaga dan sungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan serta tetap giat dan tidak mudah putus asa dalam menghadapi permasalahan dalam kerja.

Memiliki nilai indeks sedang, membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional yang dilakukan pemimpin baik manajer maupun pimpinan kelompok / tim terbukti membuat para

karyawan sudah terlibat, walaupun belum semua. Maka berdasar hasil penelitian, ada strategi yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dari sisi kepemimpinan. Motivasi inspirasional yang menjadi dimensi terkuat dari kepemimpinan transformasional dapat dipadukan dengan vigor atau semangat dari karyawan dengan cara memberikan pujian atau reward bagi karyawan yang menunjukkan kinerja baik. Selain itu dapat mempererat hubungan dengan melakukan gathering atau pertemuan rutin yang tidak selalu membahas tentang pekerjaan.

#### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterlibatan Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, dapat diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap keterlibatan karyawan. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Taneja et. Al (2015) dan Parent & Lovelace (2018) yang berarti budaya organisasi yang dianut oleh perusahaan berperan penting dalam terbentuknya kondisi keterlibatan karyawan di dalam keseharian aktivitas kerja.

Nilai rata – rata indeks budaya organisasi dalam Hotel MG Setos Semarang adalah sebesar 67,15% dengan kategori sedang dan nilai tertinggi sebesar 67,8% dengan kategori sedang juga. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian orang / karyawan di MG Setos Semarang merasa bahwa budaya organisasi yang mereka anut dan aplikasikan sehari-hari dalam pekerjaannya dapat mempengaruhi rasa dan semangat keterlibatan mereka sebagai karyawan.

#### **Pengaruh Mediasi Variabel Kecerdasan Emosional**

Berdasarkan hasil output dari nilai pengaruh tidak langsung antar variabel sebelumnya, diketahui bahwa variabel kecerdasan emosional memiliki peran mediasi parsial karena tidak mampu mediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan. Hal ini dikarenakan nilai yang dihasilkan lebih rendah dibandingkan dengan nilai pengaruh baik kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara langsung.

Pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional kepada keterlibatan karyawan sebesar 0,334 sedangkan pengaruh tidak langsungnya (melalui mediasi kecerdasan emosional) sebesar 0,189. Pengaruh langsung dari budaya organisasi kepada keterlibatan karyawan sebesar 0,299 sedangkan pengaruh tidak langsung (melalui mediasi kecerdasan emosional) sebesar 0,137.

Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa jalur mediasi yang memiliki pengaruh paling besar terhadap keterlibatan karyawan adalah variabel kepemimpinan transformasional → kecerdasan emosional → keterlibatan karyawan. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keterlibatan karyawan lebih kuat daripada budaya organisasi ketika dipasangkan dengan kecerdasan emosional. Implementasi dari kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi mampu secara langsung meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi atau perusahaan, begitu juga melalui mediasi kecerdasan emosional meskipun kekuatan pengaruhnya mengalami penurunan.

### **KESIMPULAN**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemilihan gaya kepemimpinan transformasional dapat berdampak pada kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan. Selain itu kecerdasan emosional juga dapat mempengaruhi kesuksesan pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Dari hasil wawancara kepada pemimpin MG Setos Hotel Semarang (sampelnya para manajer), para pemimpin sudah menerapkan perilaku dan keputusan – keputusan yang menggambarkan ciri kepemimpinan transformasional dalam kesehariannya (lampiran). Pengaruh dari penerapan kepemimpinan karyawan ini adalah kecerdasan emosional karyawan yang makin baik dikarenakan terlatih dalam ruang diskusi dan memperoleh afeksi dan umpan balik yang baik dari pemimpin. Hal ini selaras dengan indeks kepemimpinan transformasional yang menunjukkan nilai rentang yang sedang pada analisisnya. Dengan temuan – temuan dari hasil penelitian, observasi, serta wawancara yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kecerdasan emosional sehingga dengan begitu, hipotesis 1 (satu) dapat diterima.

Penelitian ini menunjukkan bahwa selain kepemimpinan transformasional, budaya organisasi juga berpengaruh terhadap kecerdasan emosional karyawan. Dengan budaya organisasi yang diterapkan MG Setos Hotel Semarang saat ini, budaya organisasi tersebut ikut andil dalam mempengaruhi kecerdasan emosional karyawan. Budaya organisasi yang diterapkan tergolong baik dan cocok dengan karyawan yang bekerja di MG Setos Hotel Semarang, yang ditunjukkan oleh

indeks variabel dari budaya organisasi dimana menunjukkan rentang yang sedang pada analisisnya. Budaya organisasi MG Setos yang ikut mendukung kecerdasan emosional dapat diambil dari salah satu nilai inti perusahaan, yaitu MG Setos merupakan organisasi yang terus belajar sehingga karyawan dan seluruh bagian dari organisasi mau ikut berkembang dan belajar menjadi lebih baik, termasuk pengembangan kedewasaan dan kecerdasan emosional individu yang ada. Dengan temuan – temuan dari hasil penelitian, observasi, serta wawancara yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap variabel kecerdasan emosional sehingga hipotesis 2 (dua) dapat diterima.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan ternyata dapat mempengaruhi keterlibatan mereka dalam pekerjaan / dalam kegiatan perusahaan. Karyawan MG Setos memiliki kecerdasan emosional yang cukup baik yang ditunjukkan dengan nilai indeks sedang, dan itu berpengaruh positif terhadap nilai keterlibatan mereka. Nilai keterlibatan karyawan juga memiliki nilai indeks sedang yang artinya keterlibatan karyawan di MG Setos Hotel sudah cukup baik. Dengan temuan – temuan dari hasil penelitian, observasi, serta wawancara yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan sehingga hipotesis 3 (tiga) dapat diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan diterapkannya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan. Para pemimpin (manajer) dari MG Setos Hotel yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan keterlibatan dari karyawan mereka dengan cara-cara yang tepat. Karyawan merasa lebih diperhatikan dan merasakan kehadiran pemimpin di dalam pekerjaannya. Diskusi dalam briefing dan pertemuan berkala juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk dapat menyampaikan ide, saran, maupun aspirasinya. Ketika karyawan merasa diperhatikan, diberikan kesempatan dan kepercayaan dalam menyelesaikan pekerjaan, disitulah terjadi keterlibatan. Dengan temuan – temuan dari hasil penelitian, observasi, serta wawancara yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan sehingga hipotesis 4 (empat) bisa diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang tepat dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan. Budaya organisasi yang diterapkan MG Setos Semarang tidak lepas dari nilai nilai inti perusahaan, dan yang berkaitan dengan keterlibatan karyawan adalah nilai inti keempat, yaitu satu keluarga. Satu keluarga yang dimaksud adalah MG Setos ingin membangun hubungan yang harmonis baik secara vertikal dan horizontal, dengan tujuan membangun rasa kekeluargaan antar karyawan dan meningkatkan loyalitas karyawan. Loyalitas karyawan yang didapatkan adalah salah satu ciri dari bukti terjadinya keterlibatan karyawan. Dengan temuan – temuan dari hasil penelitian, observasi, serta wawancara yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan sehingga hipotesis 5 (lima) dapat diterima

#### **Saran untuk Penelitian Mendatang**

Keterbatasan dan kelemahan penelitian ini dapat diperbaiki pada penelitian-penelitian berikutnya. Beberapa saran dari peneliti yang dapat menjadi masukan bagi penelitian selanjutnya adalah ruang lingkup penelitian dapat diperluas. sehingga ke depan dapat dilakukan penelitian yang melibatkan beberapa perusahaan atau organisasi serupa. Kedua, objek penelitian ini adalah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa perhotelan, sehingga sangat memungkinkan untuk dilakukan penelitian serupa di bidang jasa yang lain. Ketiga, penelitian dengan metode kualitatif dapat dilakukan pada penelitian dengan topik sejenis kedepannya. Keempat, penambahan atau perubahan variabel sangat memungkinkan sehingga dapat memberikan opsi lebih dalam pencarian jurnal atau referensi yang sesuai dan layak digunakan.

#### **REFERENSI**

- Alshehri, Mohammed & Laughlin, Patrick & Al-Ashaab, Ahmed & Rashid, Hamad & Mclaughlin, Patrick. (2017). The Impact of Organizational Culture on Employee Engagement in Saudi Banks. *Journal of Human Resources Management Research*. Vol. 2017 (2017),. 10.5171/2017.761672.
- Bacha, E. (2014). The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. *Journal of Management Development*, 33(4), 410–420

- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2015), "The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 00, pp. 1-23.
- Balwant, P., Mohammed, R. and Singh, R. (2019), "Transformational leadership and employee engagement in Trinidad's service sector: The role of job resources", *International Journal of Emerging Markets*.
- Barroso Castro, C., Villegas Periñan, M. M., & Casillas Bueno, J. C. (2008). Transformational leadership and followers' attitudes: the mediating role of psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1842–1863.
- Chen, T.-J., & Wu, C.-M. (2017). Improving the turnover intention of tourist hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1914–1936.
- Connelly, S., Gaddis, B., & Helton-Fauth, W. (2013). A Closer Look at the Role of Emotions in Transformational and Charismatic Leadership. *Monographs in Leadership and Management*, 299–327. doi:10.1108/s1479-357120130000005023
- Cronley, C., & Kim, Y. kyoung. (2017). Intentions to turnover. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 194–209.
- Daus, C. S., Dasborough, M. T., Jordan, P. J., & Ashkanasy, N. M. (2012). Chapter 14 We are all Mad in Wonderland: An Organizational Culture Framework for Emotions and Emotional Intelligence Research. *Experiencing and Managing Emotions in the Workplace*, 375–399.
- Gunkel, M., Schlaegel, C., & Engle, R. L. (2014). Culture and a Cascading Model of Emotional Intelligence: An Exploratory Analysis. *Multinational Enterprises, Markets and Institutional Diversity*, 229–257.
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5–17.
- <https://www.wttc.org/about/media-centre/press-releases/press-releases/2019/indonesian-travel-and-tourism-growing-twice-as-fast-as-global-average/>
- Huang, C. (2017). Assessment of efficiency of manual and non-manual human resources for tourist hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4), 1074–1095
- Jamshed, S., & Majeed, N. (2018). Relationship between team culture and team performance through lens of knowledge sharing and team emotional intelligence. *Journal of Knowledge Management*.
- Li, Y., Castaño, G., & Li, Y. (2018). Linking leadership styles to work engagement. *Chinese Management Studies*, 12(2), 433–452.
- Liang, T.-L., Chang, H.-F., Ko, M.-H., & Lin, C.-W. (2017). Transformational leadership and employee voices in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 374–392.
- Lindebaum, D., & Cartwright, S. (2010). A Critical Examination of the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *Journal of Management Studies*, no–no.
- Liu, J., & Cho, S. (2018). Interaction effect of display rules and emotional intelligence on hotel managers' and non-managers' work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1903–1919.
- Maamari, B. E., & Majdalani, J. F. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 327–345.
- Memon, M. A., Salleh, R., Nordin, S. M., Cheah, J.-H., Ting, H., & Chuah, F. (2018). Person-organisation fit and turnover intention: the mediating role of work engagement. *Journal of Management Development*, 37(3), 285–298.
- Nazir, O., & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1), 98–114.
- Naznin, Humaira. (2013). Correlation between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Behaviour. *IOSR Journal of Business and Management*. 13. 64-67. 10.9790/487X-1326467.

- Palmer, B. R., & Gignac, G. (2012). The impact of emotionally intelligent leadership on talent retention, discretionary effort and employment brand. *Industrial and Commercial Training*, 44(1), 9–18.
- Parent, J. D., & Lovelace, K. J. (2018). Employee engagement, positive organizational culture and individual adaptability. *On the Horizon*.
- Pizer, Michelle & Hartel, Charmine. (2005). For better or for worse : organizational culture and emotions.
- Rajesh, J., Prikshat, V., Shum, P. and Suganthi, L. (2019), "Follower emotional intelligence: A mediator between transformational leadership and follower outcomes", *Personnel Review*, Vol. 48 No. 5, pp. 1239-1260.
- Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004) *The Drivers of Employee Engagement Report 408*. Institute for Employment Studies, UK.
- Rude D.A. (2014) *The emotionally intelligent organization: A practice and theory-based approach for culture and learning Proceedings from EITRI: Emotional Intelligence Training and Research Institute Waco, TX Feb. 20-21*
- Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A., & Dillon, W. R. (2005). *A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. Journal of Business Research*, 58(7), 935–943.
- Taneja, S., Sewell, S. S., & Odom, R. Y. (2015). A culture of employee engagement: a strategic perspective for global managers. *Journal of Business Strategy*, 36(3), 46–56.
- Ugoani, John, *Emotional Intelligence and Organizational Culture Equilibrium – A Correlation Analysis* (October 28, 2015). *J A Social Sci Humanities* 2015, 1:1, 36-47.