

THREECLE MODEL: PENERAPAN KEPEMIMPINAN DI PRIMEBIZ HOTEL SURABAYA

Mohamad Yusak Anshori
Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya
yusak.anshori@unusa.ac.id

Abstract: *Primebiz Hotel Surabaya (PBS) is service company (hotel) which its service quality is determined by its human resources. The quality of its human resource much be influenced by hotel leader. Leadership has an important role in the company since leadership will influence the management style, corporate culture, working environment, and values of the company. To resolve human resources management problems, it uses threecle (three circle) model. This model was shaped from the practical management that has been implemented at Primebiz Hotel Surabaya (PBS). In this study, various leadership models are elaborated and discussed at the PBS. The result of the implementation of this model much support the hotel management in making decision and increasing the efficiency as well as the effectiveness in the hotel operation. Implementing this model, it means increasing wisdom and fairness in making decision, especially related with the human resources issues.*

Keywords: *Leadership, Threecle Model, Decision Making, Human Resources Management*

Abstrak: Primebiz Hotel Surabaya (PBS) adalah perusahaan jasa (hotel) yang kualitas layanannya sangat ditentukan dengan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) nya. Kualitas SDM sebuah hotel banyak ditentukan oleh pimpinan hotel. Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam bisnis karena kepemimpinan seseorang akan berpengaruh terhadap gaya manajemen, budaya kerja, suasana kerja, maupun nilai-nilai perusahaan yang dipimpinnya. Untuk menyelesaikan permasalahan manajemen khususnya yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM) digunakan *Threecle (Three circle) Model*. Model ini dibentuk dari praktek manajemen yang sudah diterapkan di Primebiz Hotel Surabaya (PBS). Pada studi ini, beberapa model kepemimpinan dielaborasi dan didiskusikan untuk Primebiz Hotel Surabaya. Hasil dari penerapan model ini mempermudah manajemen untuk mengambil keputusan dan meningkatkan efisiensi serta efektifitas operasional hotel. Dengan menerapkan model ini, Manajemen PBS dapat lebih meningkatkan keputusan yang lebih bijaksana dan adil dalam mengambil keputusan khususnya yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM).

Keywords: Kepemimpinan, *Threecle Model, Decision Making, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).*

PENDAHULUAN

Primebiz Hotel Surabaya (PBS) adalah salah satu hotel yang bernaung didalam jaringan nasional (*national chain*) Prime Plaza Hotels and Resorts (PPHR) yang mengoperasikan lebih dari 13 hotel di seluruh Indonesia. Dengan motto *The signature of Indonesia Hospitality*, PBS berusaha terus meningkatkan kualitas layanannya melalui peningkatan kualitas SDM yang dimiliki. Keberhasilan perusahaan jasa seperti hotel banyak ditentukan oleh kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki. SDM memiliki peran yang sangat penting dalam bisnis hotel dalam memberikan layanan ke tamu (konsumen). Kualitas SDM sangat mempengaruhi kualitas layanan (*front of the house*) dan kualitas produk (*heart of the house*). Sedangkan baik tidaknya kualitas SDM suatu hotel (perusahaan jasa) ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola SDM yang dimiliki. Kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam mengeksekusi strategi bisnis yang telah direncanakan oleh Primebiz Hotel Surabaya (Salim, dkk, 2021).

Kepemimpinan seseorang akan mewarnai budaya kerja, suasana kerja, maupun nilai-nilai perusahaan yang dipimpinya. Gaya kepemimpinan juga sangat mempengaruhi gaya manajemen yang diterapkan di perusahaan yang dipimpin. Oleh karena itu gaya manajemen perusahaan yang diterapkan dapat dianggap sebagai representasi dari gaya kepemimpinan suatu perusahaan. Inti dari manajemen adalah manusia karena yang memimpin dan yang dipimpin adalah manusia. Meskipun saat ini banyak sekali perusahaan melibatkan teknologi dan meminimalkan Sumber Daya Manusia (SDM) agar lebih produktif dan efisien, tetapi manusia tetap memiliki peran yang sangat penting karena merekalah yang mengatur mesin-mesin teknologi itu.

Prinsipnya, seberapa bagus sistem (teknologi) yang ada didalam perusahaan dibuat tetapi jika kualitas SDM nya jelek, maka SDM tersebut dapat menghancurkan sistem yang telah dibuat. Sebaliknya, seberapa jelek suatu sistem yang ada didalam perusahaan, tetapi jika memiliki SDM yang sangat bagus, maka SDM tersebut dapat memperbaiki sistem yang jelek. Oleh karena itu SDM menjadi hal yang sangat menentukan baik buruknya suatu perusahaan. Pengelolaan SDM bukan hanya menjadi tugas bagian personalia tetapi merupakan tanggung jawab semua pimpinan yang ada baik ditingkat unit bisnis, kepala departemen, maupun kepala bagian. Dengan kata lain, semua orang yang memiliki bawahan layak disebut pimpinan. Pertanyaannya sekarang adalah bagaimana para pimpinan ini dapat mengambil keputusan ke karyawan dengan adil dan bijaksana terhadap karyawan yang dipimpin agar tujuan perusahaan dapat tercapai?

Untuk mempelajari definisi manajemen kita dapat memperhatikan pendapat beberapa pakar manajemen. Diantaranya, Frederick W. Taylor yang percaya bahwa manajemen dan tenaga kerja mempunyai kepentingan bersama dalam meningkatkan produktifitas (Turan, 2015). Sedangkan Pelopor aliran tingkah laku dan ilmu manajemen Mary Parker Follett mengatakan bahwa manajemen adalah seni melaksanakan pekerjaan lewat manusia. Follett membenarkan keyakinan Taylor bahwa pekerja dan manajemen memiliki tujuan yang sama sebagai anggota organisasi, tetapi Follett percaya bahwa perbedaan artifisial antara manajer (pemberi perintah) dan bawahan (penerima perintah) mengaburkan kemitraan alami ini (Yuksel, 2015). Dalam perkembangannya Douglas McGregor yang terkenal dengan Teori X dan Teori Y nya melihat padangan yang berlawanan tentang komitmen manusia

terhadap kerja dalam organisasi. Manajer Teori X oleh McGregor diasumsikan sebagai manusia harus selalu diawasi agar mau berusaha dalam pekerjaan mereka. Manajer Teori Y, sebaliknya mengasumsikan bahwa manusia suka bekerja dan dengan semangat memandang pekerjaan sebagai kesempatan untuk mengembangkannya kemampuan kreatif /tidak perlu diawasi (Lawter, *et. al*, 2015).

KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan

Winston and Petterson (2006) Mendefinisikan Kepemimpinan adalah satu atau lebih orang yang memilih, melengkapi, melatih, dan mempengaruhi satu orang atau lebih pengikut yang telah memiliki penghargaan, kemampuan, keahlian, dan memfokuskan para pengikutnya untuk mencapai tujuan dan misi organisasi yang menyebabkan para pengikutnya memiliki kemauan dan antusiasme dalam mencurahkan energi spiritual, emosional, dan fisiknya dalam suatu koordinasi konsentrasi untuk mencapai tujuan dan misi organisasi. Sedangkan (Al Khajeh, 2018) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang mana orang-orang diarahkan dan dimotivasi oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi. Al Khajeh menguji gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Dari enam gaya kepemimpinan yaitu transformasional, transaksional, otokratik, karismatik, birokratik, dan demokratik, ternyata semua gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi kecuali karismatik dan transaksional. Gaya Karismatik dan transaksional tidak memberikan kesempatan dan kebebasan untuk karyawan. Hal ini berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi. Adapun baik

tidaknya kinerja organisasi banyak ditentukan oleh kinerja karyawan.

Menurut (Hao & Yazdanifard, 2015) Kepemimpinan yang efektif adalah esensi dalam mengelola perubahan dan perubahan adalah satu-satunya metode untuk menjaga kelangsungan organisasi dalam lingkungan bisnis yang sedang berlangsung saat ini. Dalam mensikapi perubahan setiap orang memiliki sikap yang berbeda. Ada yang tidak merasa nyaman bahkan menolak perubahan. Kepemimpinan yang efektif adalah faktor utama yang dapat membawa perubahan didalam organisasi, jika tidak ada kepemimpinan didalam organisasi maka tidak akan ada peluang untuk perubahan sama sekali (Atkinson, 2015). Oleh karena itu, kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting untuk selalu melakukan perbaikan dan inovasi melalui *empowerment* (Dewi & Anshori, 2014). Menurut Anshori (2019) Kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kepuasan kerja dan *turnover intention*, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh pada *turnover intention*. Jika kepuasan kerja karyawan meningkat maka *turnover intention* akan menurun. Kepemimpinan yang baik akan selalu menjaga kepuasan kerja karyawannya. Dalam perkembangannya Anshori, dkk (2020) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Untuk menjaga agar kinerja karyawan terus membaik perlu dilakukan *work engagement* dan kompensasi finansial agar karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi (Anshori & Karya, 2018).

Dari beberapa pendapat di atas dapat disintesis bahwa sangat penting bagi seorang pemimpin untuk memahami makna kepemimpinan dan berbagai gaya kepemimpinan yang ada. Kemudian menyelaraskan kondisi dan situasi yang ada di organisasi dengan gaya kepemimpinan yang sesuai agar menghasilkan banyak inovasi melalui *engagement* dan *empowerment* terhadap karyawan. Dengan demikian karyawan akan memiliki komitmen pada organisasi sehingga

karyawan memberikan kinerja yang baik. Ketika seluruh karyawan memberikan kinerja terbaiknya maka kinerja organisasi juga akan baik. Kinerja karyawan juga sangat ditentukan oleh tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja.

Kepuasan karyawan

Hasil penelitian Ukil (2016) menunjukkan bahwa karyawan yang puas akan memberikan layanan yang lebih baik ke pelanggan. Setiap organisasi seharusnya menekankan agar karyawan mereka puas dalam bekerja. Perusahaan seharusnya mementingkan sistem penghargaan, menawarkan promosi jabatan, dan peluang lainnya untuk kemajuan karyawan, serta menciptakan suasana kerja dimana karyawan dapat bekerja sebagai sebuah tim yang bekerjasama dengan kolega secara adil. Oleh karena itu, Pemimpin memiliki peranan yang sangat penting dalam membantu bawahannya didalam suatu organisasi. Sementara itu, Darma & Supriyanto (2017) berpendapat bahwa kompensasi secara efektif dapat menambah nilai kepuasan karyawan untuk mendorong karyawan agar selalu bekerja lebih baik. Penelitian darma dan supriyanto menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Sedangkan Azic (2017) melihat pentingnya kepuasan hubungan manajemen dan rekan kerjanya yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan di sebuah hotel (perilaku positif didalam organisasi). Manajer Hotel yang dapat memperbaiki hubungan kerja dengan karyawan yang bekerja dibagian depan (karyawan yang langsung ketemu tamu) akan dapat meningkatkan produktifitas kerja mereka. Disisi lain, Ali & Anwar (2021) berpendapat bahwa *employee engagement* adalah suatu sikap positif terhadap tempat kerja dan merupakan derajat seseorang yang mengikat pada organisasi. Tantangan yang

ada di tempat kerja yang menginspirasi setiap individu untuk lebih mengikatkan diri pada organisasi mereka. Sedangkan (Yoopetch *et.al*, 2021) mengatakan bahwa pembelajaran karyawan, pengetahuan karyawan, dan kepuasan karyawan adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Disamping itu, kepuasan karyawan juga dipengaruhi oleh *employee benefits* dan kreatifitas karyawan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disintesaikan bahwa kepuasan karyawan ditentukan oleh dua aspek yaitu materiil (Jasmani) dan immaterial (rohani). Yang termasuk didalam aspek materiil adalah kompensasi (*incentive*) yang biasanya dirupakan uang, hadiah (penghargaan), tempat kerja, promosi jabatan, dan *employee benefits*. Sedangkan aspek immaterial termasuk didalamnya adalah *employee engagement*, hubungan kerja, peningkatan pembelajaran dan pengetahuan karyawan, dan suasana kerja. Seorang pemimpin yang baik akan selalu dapat menyeimbangkan antara aspek materiil dan immaterial sehingga karyawan mendapat kepuasan dalam melakukan pekerjaan. Jika keseimbangan itu tidak dapat dicapai, maka pemimpin harus berani mengambil keputusan yang tidak seimbang selama memberikan hasil yang maksimal untuk organisasi.

Kepuasan pelanggan

Hamzah & Shamsudin (2020) mengatakan bahwa kepuasan pelanggan memiliki peran yang sangat penting bagi kelangsungan hidup suatu organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menjaga kepuasan pelanggan yang dimiliki agar dapat mempertahankan bahkan meningkatkan pangsa pasarnya. Untuk memenangkan persaingan organisasi harus selalu memperhatikan kenaikan pangsa pasarnya. Sedangkan Koch *et.al*. (2020)

dalam penelitiannya menemukan bahwa perilaku karyawan yang inovatif dan berkelanjutan berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan. Selanjutnya Ali, *et.al.* (2021) menemukan ada empat dimensi kualitas layanan (*empathy, responsiveness, assurance* dan *tangible*) berpengaruh positif pada kepuasan pelanggan, hanya *reability* yang berpengaruh negatif terhadap kepuasan pelanggan. Disisi lain Majeed, *et.al.* (2022) menemukan bahwa tiga dimensi *customer engagement* (kontribusi, konsumsi, dan kreasi) berpengaruh terhadap minat beli kembali (*repurchase intention*). Sedangkan kontribusi dan konsumsi berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Sementara itu, Shyju, *et.al* (2021) menyarankan agar pimpinan organisasi dibidang pariwisata untuk memperhatikan lingkungan fisik dari bisnis layanan (*service*), kualitas hubungan antara staff dan konsumen, dan pengikatan konsumen yang berkelanjutan (*continuous customer engagement*).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disintesis bahwa kepuasan pelanggan memiliki peran yang sangat penting bagi berlangsungnya organisasi (perusahaan). Dengan kepuasan pelanggan ini berarti pelanggan akan membeli lagi (*repurchase*), ketika pembelian Kembali ini terjadi berarti pendapatan organisasi juga akan meningkat. Konsumen akan melakukan pembelian Kembali jika mereka puas dengan kualitas layanan, kualitas produk, fasilitas maupun *ambiance* yang dirasakan oleh pelanggan. Dari sini juga dapat diketahui bahwa kepuasan pelanggan dapat tercapai jika organisasi dapat mensinergikan sumber daya perusahaan (*corporate resources*) yang dimiliki mulai dari karyawan, produk, dan fasilitas lainnya untuk kepuasan pelanggan.

Jika dirangkai antara kepemimpinan, kepuasan karyawan, dan kepuasan pelanggan dapat dituangkan sebagai berikut: seorang pemimpin organisasi (perusahaan)

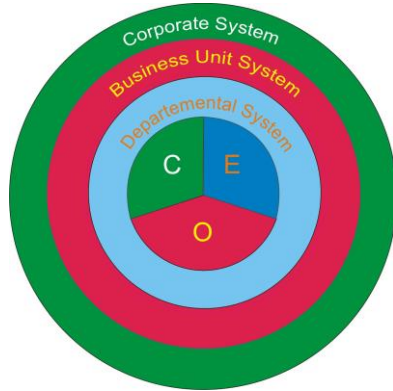
harus mampu memuaskan karyawan yang dimiliki. Jika karyawan merasa puas dalam bekerja, maka mereka juga akan bekerja/melayani pelanggan dengan senang. Jika karyawan melayani pelanggan dengan senang, maka pelanggan juga akan merasa senang (*engagement*). Jika pelanggan merasa senang, mereka akan melakukan pembelian kembali. Jika pelanggan melakukan pembelian kembali, berarti pendapatan organisasi juga akan meningkat. Jika pendapatan organisasi meningkat, maka keuntungan juga akan meningkat. Oleh karena itu sangat penting bagi pemimpin memiliki kemampuan memimpin yang bagus dan dapat memutuskan sesuatu secara tepat agar kepuasan karyawan dapat terus dijaga.

KERANGKA KONSEPTUAL

Tujuan kajian pustaka ini untuk memaparkan konsep *threecle model* yang menitik beratkan pada pentingnya mengelola manusia (SDM). Kemampuan mengelola SDM baik di dalam maupun di luar perusahaan berdasarkan pada kondisi empirik di tempat kerja yang dikaitkan dengan teori manajemen sumber daya manusia (*internal*) dan konsumen (*eksternal*). *Threecle* merupakan kependekan dari *three in circle* (model tiga lingkaran) yang digunakan untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan (Anshori, *et.al*, 2020). Tiga hal didalam lingkaran tersebut adalah *Chief Executive Officer* (CEO) atau *Customer, Employee, Owner* (CEO) seperti terlihat pada penjelasan gambar 1.

Dari beberapa pendapat pada kajian pustaka diatas dapat kita lihat bahwa faktor manusia (*human*) memiliki peranan yang sangat penting dalam organisasi bisnis. Oleh karena itu, manusia menjadi faktor yang sangat penting sehingga sangat mempengaruhi seluruh bagian organisasi

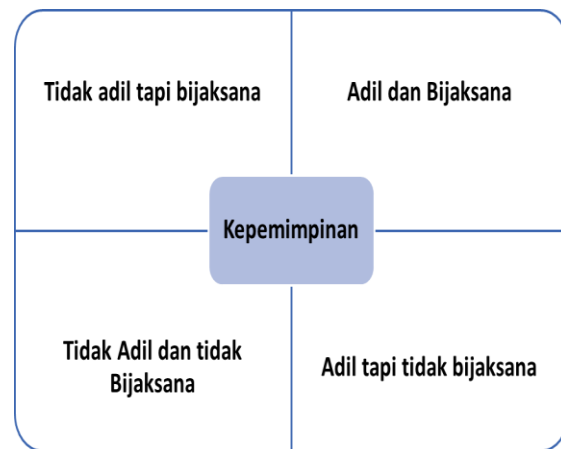
bisnis mulai dari yang paling kecil (*section/department*), unit bisnis, maupun korporasi. Jika dituangkan dalam gambar seperti berikut ini:



Gambar 1: *Threecle Model* oleh M.Y. Anshori

Didalam *threecle model* diatas, CEO memiliki dua makna. Pertama, *Chief Executive Officer* ini berarti pimpinan organisasi bisnis (*human*) yang memimpin dan mengelola perusahaan. Kedua, *Customer, Employee, Owner*. Ini berarti bahwa *Chief Executive Officer* harus mampu mengelola dan menjembatani semua kepentingan atas *Customer, Employee, Owner*. Dimana ketiganya adalah manusia (*human*) juga. *Customer* menginginkan produk/layanan yang bagus dengan harga yang kompetitif, *Employee* menginginkan kesejahteraan, sedangkan *owner* mengharapkan keuntungan yang besar. CEO dengan dua makna tersebut diatas memberikan pengaruh yang sangat kuat pada departemen/ bagian (*Departemental System*), Unit usaha (*Business Unit System*), dan kantor pusat/ korporasi (*Corporate System*). Tarik menarik kepentingan diantara semua komponen yang ada di dalam CEO

inilah menjadikan peranan manajemen menjadi sangat penting. Jika dicermati lebih lanjut dengan menitikberatkan pada manusia (*human*) maka didalam pratek bisnis saya mendefinisikan Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memutuskan bersikap adil tapi tidak bijaksana atau tidak adil tapi bijaksana ketika pilihan adil dan bijaksana tidak memungkinkan. Jika dituangkan dalam bentuk matrik akan menjadi seperti berikut ini:



Gambar 2: Matrik Kepemimpinan Oleh M.Y. Anshori

Hal ini berarti jika kita melakukan sesuatu yang adil dan bijaksana semua orang pasti bisa menerima, sehingga kita tidak perlu membahasnya. Demikian juga sebaliknya jika kita bersikap tidak adil dan tidak bijaksana sudah tentu semua orang menolak. Oleh karena itu yang menjadi masalah adalah ketika didalam suatu situasi kita harus memilih bersikap adil tapi tidak bijaksana atau tidak adil tetapi bijaksana. Kondisi ini memaksa kita untuk benar-benar memikirkan dari semua aspek agar kita dapat memutuskan sesuatu yang memberikan hasil optimal bagi perusahaan.

Sebagai contoh ketika ada seorang karyawan meminta izin kepada managernya untuk tidak masuk kerja selama dua bulan guna menunaikan ibadah haji, sedangkan seorang karyawan yang lain meminta izin yang sama (tidak masuk kerja selama dua bulan) untuk mengawasi pembangunan rumahnya. Jika seorang manager memberikan izin keduanya berarti manager tersebut bersikap adil tapi tidak bijaksana. Demikian juga jika manager tersebut memberikan izin kepada karyawan yang akan naik haji tetapi tidak memberikan izin kepada karyawan yang melakukan perbaikan rumah, berarti Manager tersebut bersikap tidak adil tapi bijaksana. Jika Manager memilih adil berarti yang dirugikan adalah perusahaan karena *performance* perusahaan akan terganggu karena dua karyawannya tidak masuk dalam jangka waktu yang lama. Padahal mestinya cukup hanya satu saja yang mengambil izin agak lama. Jika dituangkan dalam bentuk garis akan terlihat sebagai berikut:



Gambar 3: Kepemimpinan dalam Garis

Pada gambar 3 menunjukkan bahwa jika permasalahan tidak adil dan bijaksana atau adil tapi tidak bijaksana, semakin ketengah proses pengambilan keputusannya akan semakin rumit. Oleh karena itu seorang pemimpin dituntut untuk memiliki keberanian (*nyali*) yang cukup untuk memutuskan dengan berbagai konsekwensi logis yang menempel di setiap keputusannya.

KESIMPULAN

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan untuk menentukan

arah perjalanan perusahaan kearah yang lebih baik, lebih buruk, atau biasa biasa saja. Seorang pemimpin akan membentuk budaya perusahaan dan nilai-nilai yang dikembangkan diperusahaan. Kepemimpinan, budaya perusahaan, dan nilai-nilai yang ada diperusahaan akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Pemimpin yang baik memiliki kemampuan yang kuat dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah. Dalam hal penyelesaian masalah yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM), seorang pemimpin dapat menggunakan *Threecle Model* sebagai dasar mengambil keputusan. Semakin presisi penerapan model tersebut dengan situasi yang dihadapi akan semakin memberikan hasil yang lebih baik bagi perusahaan. Penerapan model tersebut tentunya bisa memberikan hasil yang berbeda dengan kasus yang berbeda meskipun situasinya sama. Demikian juga jika situasi dan kasus nya sama tetapi orang yang terlibat berbeda juga akan memberikan hasil yang berbeda. Seorang pemimpin tidak hanya diharuskan memiliki kemampuan mengambil keputusan dan pemecahan masalah, tetapi juga memiliki kebijaksanaan (*wisdom*). Oleh karena itu kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan mengambil keputusan bersikap adil tapi tidak bijaksana, atau tidak adil tetapi bijaksana Ketika pilihan adil dan bijaksana tidak memungkinkan.

DAFTAR PUSTAKA

Al Khajeh, E., H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal*

- of Human Resources Management Research*, Vol. 2018, Article ID 687849, DOI: 10.5171/2018.687849. 1-10.
- Ali, B., J. and Anwar, G. (2021). Work Engagement: How Does Employee Work Engagement influence Employee Satisfaction?. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS)*, 7(6), 10-21.
- Ali, B., Othman, B., J., Ahmed, s., A., Ismael, N., B., Hamza, P.,A., Azis, H.,M., Sabir, B., Y., Sorguli, S., Anwar, G. (2021). Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5(3), 14-28.
- Anshori, M.Y. (2019). Analisis Turnover Intention pada Karyawan Primebiz Hotel Surabaya. *Jurnal Ekonomi Pariwisata*, 14(1), 66-72.
- Anshori, M.,Y., Herlambang, T., Karya, D.F., Muhith, A., Rasyid, R.,A. (2020). Profitability estimation of a Company in PT.ABCD using extended kalman filter. *Journal of Physics: Conference Series* 1538 (012036), 1-6.
- Anshori, M.Y., Karya, D.F. (2018). Analisis Work Engement Pada Karyawan Primebiz Hotel Surabaya. *Jurnal Ilmiah Pariwisata*, 23(3), 223-230.
- Anshori, M.Y., Karya, D.,F., Muslihah, N., Herlambang, T. (2020) Analysis of Transformational Leadership Style for employee Performance with Job satisfaction as Intervening Variable. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29 (9s), 3967-3973.
- Atkinson, P., & Mackenzie, R. (2015). Without leadership there is no change. *Management Services*. 59(2), 42-47.
- Azic, M., L. (2017). The Impact of Hotel Employee Satisfaction On Hospitality Performance. *Tourism and Hospitality Management*, 23(1), 105-117.
- Darma, P., S., & Suprianto, A., S. (2017). The Effect Of Compensation On Satisfaction And Employee Performance. *Management and Economics Journal*, 1(1), 69-77.
- Dewi, G., A., R., M., D., Anshori, M.,Y. (2014). Peningkatan Inovasi Melalui Empowerment sebagai Penerapan Entrepreneurship. *Jurnal Entreprenur dan Entreprenurship*, 3(1dan2), 25-38.
- Hamzah, A., A. and Shamsudin, M., F. (2020). Why Customer Satisfaction Is Important To Business?. *Jurnal of Undergraduate Social Science and Technology*. 2(1).
- Hao, M., J., Yazdanifard, R. (2015). How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation. *Global Journal of*

- Management and Business Research: A Administration and Management*. 15(9). 1-6.
- Koch, J., Gerdt, S., O., Schewe, G. (2020). Determinants of sustainable behavior of firms and the consequences for customer satisfaction in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 89 (102515). 1-11.
- Lawter, L., Kopelman, R. E., & Prottas, D. J. (2015). McGregor's theory X/Y and job performance: A multilevel, multi-source analysis. *Journal of Managerial Issues*, 27(1-4), 84-101.
- Majeed, M., Asare, C., Fatawu, A., Abubakari, A. (2022). An analysis of the effects of customer satisfaction and engagement on social media on repurchase intention in the hospitality industry. *Cogent Business & Management*, 9(2028331), 1-19.
- Salim, M.V.T, Satrya, I.D.G, Anshori, M.Y., (2021). Strategi Bisnis Primebiz Hotel Surabaya Menghadapi Pandemi COVID-19. *Jurnal Master Pariwisata (JUMPA)*, 8(1), 192-212.
- Shyju P.J., Singh, K., Kokkranikal, J., Bharadwaj, R., Rai, S., Antony, J. (2021): Service Quality and Customer Satisfaction in Hospitality, Leisure, Sport and Tourism: An Assessment of Research in Web of Science, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, DOI: 10.1080/1528008X.2021.2012735
- Turan, H. (2015). Taylor's "Scientific Management Principles": Contemporary Issues in Personnel Selection Period. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(11), 1102-1105.
- Ukil, M., I. (2016). The Impact Of Employee Empowerment On Employee Satisfaction And Service Quality: Empirical Evidence From Financial Enterprises In Bangladesh. *Verstas: Teorija ir praktika / Business: Theory and Practice*. 17 (2), 178-189.
- Winston, B., W., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*. 1(2). 6-66.
- Yoopetch, C.; Nimsai, S.; Kongarchapatara, B. (2021). The Effects of Employee Learning, Knowledge, Benefits, and Satisfaction on Employee Performance and Career Growth in the Hospitality Industry. *Sustainability*, 13(4101), 1-14.
- Yuksel, A., H. (2015), Tracing Back The Signs Of Complexity Thinking In Management: Mary Parker Follett Re-Visited. *Journal of Business and Finance*, 4(3), 523-535.