
PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP *FINANCIAL PERFORMANCE* DENGAN TINGKAT *CUSTOMER SATISFACTION* SEBAGAI FAKTOR MEDIASI PADA HOTEL MEWAH ABC DI BILANGAN JAKARTA SELATAN

Raymond Obert Sanjaya
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
raymond.sanjaya@hotmail.com (*corresponding author*)

Yanuar
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara

Masuk: 30-05-2023, revisi: 23-06-2023, diterima untuk diterbitkan: 02-07-2023

Abstract: This study aims to determine the influence of employee engagement on financial performance mediated by customer satisfaction. The number of samples in this study was 154 respondents, all of whom were employees working at one luxury hotel in South Jakarta and customers who had experience living or conducting meetings & events at the hotel. This study uses a quantitative approach. The research data were obtained from the results of filling out the questionnaire and were analyzed quantitatively using the SEM-PLS analysis technique with the help of the SmartPLS program. The conclusions obtained from the results of this study are: (1) Employee engagement is proven to be a factor that significantly influences customer satisfaction; (2) Employee engagement is proven as a factor that significantly influences financial performance; and (3) Financial performance is proven as a factor that significantly influences customer satisfaction.

Keywords: Employee Engagement, Customer Satisfaction, Financial Performance

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk pengaruh *employee engagement* terhadap *financial performance* dengan dimediasi oleh *customer satisfaction*. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 154 responden yang seluruhnya merupakan karyawan yang bekerja di hotel mewah ABC di daerah Jakarta Selatan dan tamu yang memiliki pengalaman tinggal atau melakukan rapat serta acara di hotel-hotel. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Data penelitian diperoleh dari hasil pengisian kuesioner dan dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis SEM-PLS dengan bantuan program SmartPLS. Kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah: (1) *Employee engagement* terbukti sebagai faktor yang secara signifikan memengaruhi *customer satisfaction*; (2) *Employee engagement* terbukti sebagai faktor yang secara signifikan memengaruhi *financial performance*; dan (3) *Financial performance* terbukti sebagai faktor yang secara signifikan memengaruhi *customer satisfaction*.

Kata Kunci: Keterlibatan Karyawan, Kepuasan Pelanggan, Kinerja Keuangan

PENDAHULUAN

Jakarta adalah salah satu kota terpadat di Indonesia dan pusat perdagangan. Jakarta memiliki hotel mewah dengan layanan lengkap untuk kehidupan yang lebih sederhana serta menawarkan beragam akomodasi untuk wisatawan domestik dan mancanegara. Perkembangan perhotelan Jakarta tidak lepas dari peran pentingnya sebagai pusat perekonomian nasional. Seiring dengan pertumbuhan bisnis dan industri, kebutuhan akan hunian yang nyaman dan berkualitas juga semakin meningkat. Dalam situasi yang dinamis ini, penting bagi industri perhotelan di Jakarta untuk terus berkompetisi dengan pesaing baru, beradaptasi dengan teknologi, meningkatkan kualitas pelayanan, dan menjaga standar keamanan, serta kenyamanan tamu. Hotel juga perlu memastikan untuk dapat menjaga kestabilan tingkat

profitabilitas mengingat harga menginap yang cenderung stagnan di tengah persaingan yang sudah ketat meskipun industri perhotelan terus bergelut dengan kenaikan biaya variabel, seperti upah tenaga kerja, kenaikan harga komoditas, dan fluktuasi mata uang asing.

Hotel mewah ABC merupakan suatu hotel yang menjadi pemimpin pasar hotel mewah di Jakarta yang menjadi acuan dari hotel-hotel mewah yang berdiri setelahnya dan menjadi tolok ukur harga dipasar baik kamar maupun harga *meeting/event/wedding*. Peneliti tertarik untuk meneliti pada Hotel mewah ABC dikarenakan sebagai hotel yang telah matang secara strategi bisnis, jumlah tamu yang loyal, dan kualitas karyawan yang istimewa.

Banyak faktor yang memengaruhi profitabilitas, yakni *revenue*, efisiensi biaya variabel maupun biaya tetap, serta tingkat produktivitas (Bebeşelea, 2015). Penelitian oleh Harter et al. (2002) menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak dapat meningkatkan profitabilitas. Timbul pertanyaan kritis apa yang perlu dilakukan agar *employee engagement* dapat meningkatkan profitabilitas secara menyeluruh pada industri perhotelan. Hal inilah yang menjadi *research gap* dalam penelitian ini. Untuk menutup *research gap* tersebut (meningkatkan profitabilitas), studi ini akan menambahkan variabel mediasi *customer satisfaction* (Nunkoo et al., 2020) agar dapat meningkatkan pendapatan hotel serta meminimalkan *recovery cost* (*profitability*). Logikanya adalah jika *employee engagement* meningkat maka diharapkan karyawan dapat melayani *customer* sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan bahkan dapat melebihi ekspektasi *customer* sehingga dapat meningkatkan *customer satisfaction* terhadap pelayanan yang diberikan. Hal ini akan berdampak kepada keterikatan emosional antara *customer* dengan hotel yang diharapkan dapat mempromosikannya kepada kolega dan juga keluarganya sehingga dapat menjadikan Hotel mewah ABC sebagai tujuan utama untuk menginap dan melakukan *meeting/event*. Pada akhirnya, hal tersebut akan meningkatkan *revenue* serta dapat menekan biaya *recovery* yang tidak diperlukan dimana dapat meningkatkan *profitability*.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan model penelitian perihal bagaimana *employee engagement* dapat memberikan pengaruh terhadap tingkat profitabilitas Hotel mewah ABC dengan menambahkan variabel *customer satisfaction*. Hotel perlu menjaga stabilitas *revenue*, melakukan efisiensi biaya variabel maupun biaya tetap, serta tingkat produktivitas guna menjaga tingkat profitabilitas. *Revenue* hotel sangat dipengaruhi oleh *customer satisfaction*. *Customer* bisa merasa puas jika mereka mendapatkan pelayanan yang prima dimana dapat mengantisipasi keinginan *customer* sebelum diminta serta dapat memperhatikan hal-hal kecil. Model ini dikembangkan untuk membantu Hotel guna memecahkan masalah dalam meningkatkan *revenue* serta mengendalikan biaya yang akan berdampak pada peningkatan profitabilitas.

TINJAUAN PUSTAKA

Faktor keterlibatan dari setiap karyawan merupakan suatu hal yang penting bagi suatu perusahaan karena dapat mencerminkan tingkat produktivitas dan tingkat pelayanan kepada pelanggan yang memberikan dampak kepada profitabilitas suatu perusahaan. Pentingnya pengukuran *financial performance* dapat dijelaskan dengan dua teori, yakni teori kebutuhan prestasi (*need for achievement*) dan teori sinyal (*signaling theory*). Menurut kebutuhan prestasi menjelaskan bahwa manajer bertanggung jawab terhadap efisiensi organisasinya. McClelland (1961) telah melakukan studi terhadap hal ini di dalam bukunya yang berjudul *The Achieving Society*. *Achievement motivation* sebagai faktor kunci dalam pengembangan ekonomi dan kebutuhan untuk efisiensi ekonomi.

Teori sinyal membahas bagaimana seharusnya sinyal-sinyal keberhasilan atau kegagalan operator hotel disampaikan kepada pemilik perusahaan. Teori sinyal menjelaskan bahwa pemberian sinyal dilakukan oleh operator hotel untuk mengurangi informasi yang bersifat asimetris. Pertumbuhan pendapatan adalah harapan dari semua perusahaan pada setiap

tahunnya, akan tetapi adanya kemunculan pesaing baru yang pasti akan meningkatkan level persaingan bisnis dan kebijakan pemerintah baik pusat maupun daerah membuat hotel untuk melakukan langkah-langkah kreatif lainnya untuk tetap unggul dalam persaingan bisnis. Chen, et al. (2006) membuktikan bahwa level keunggulan bersaing yang lebih tinggi akan menghasilkan pangsa pasar dan margin keuntungan yang lebih tinggi pula. Hal lain yang perlu menjadi perhatian dari setiap operator hotel adalah di saat terjadi pertumbuhan pendapatan maka profitabilitas juga harus mengalami peningkatan dengan cara menjaga biaya-biaya terkontrol dengan baik serta memperhatikan tingkat layanan kepada tamu agar meminimalkan risiko keluhan tamu yang dapat mengakibatkan timbulnya biaya pemulihan (*recovery cost*).

Dengan adanya pertumbuhan bisnis maka dapat dilihat dari rasio *Return on Investment* (ROI) yang mana adalah cara untuk mengukur nilai tingkat pengembalian pendanaan untuk investasi awal. Menurut Bernstein (1993), dalam menghubungkan pendapatan dengan modal yang diinvestasikan, ukuran ROI memungkinkan analisis untuk membandingkannya dengan alternatif penggunaan modal serta pengembalian yang direalisasikan oleh perusahaan yang mengacu pada tingkat risiko yang sama. Oleh karena itu, diperlukan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi untuk dapat melayani tamu dengan baik sesuai dengan standar pelayanan yang telah diterapkan oleh hotel operator. *Employee engagement* dapat meningkatkan perilaku, niat, dan sikap karyawan menuju kinerja yang lebih baik (Andrew & Sofian, 2012). Manajer harus didukung oleh eksekutif untuk memberikan bantuan pengembangan, dukungan karir, dan pengakuan (Basquille, 2013). Faktor-faktor tersebut dapat meningkatkan *employee engagement* secara efektif.

Financial Performance

Financial performance mempunyai definisi kemampuan suatu entitas dalam mengelola sumber daya finansialnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang ditetapkan yang mana sangat bervariasi tergantung pada konteks dan lingkungan di mana suatu entitas beroperasi. Dalam penjelasannya, Brown dan Ronen (2013) menuturkan bahwa laporan keuangan adalah alat yang digunakan untuk menyuguhkan informasi penting kepada pemegang saham dan pihak berkepentingan lainnya perihal status keuangan operasi perusahaan serta untuk menganalisis seberapa baik kinerja perusahaan terhadap industri dan untuk menilai kekuatan dan kelemahan yang teridentifikasi. *Financial performance* juga berarti evaluasi atas kesehatan finansial dan daya tahan suatu entitas dimana melibatkan analisis terhadap kemampuan entitas dalam menghasilkan profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, dan pengelolaan aset serta utang dengan baik (Anthony & Govindarajan, 2010, p. 460). *Financial performance* juga mencakup analisis terhadap kemampuan suatu entitas dalam menghasilkan keuntungan atau profitabilitas yang memadai bagi pemegang sahamnya yang juga melibatkan evaluasi atas penggunaan sumber daya finansial untuk mencapai pertumbuhan dan efisiensi operasional (Brigham & Houston, 2010, p. 85). Pengukuran profitabilitas dapat menggunakan beberapa indikator seperti laba operasi, laba bersih, tingkat pengembalian investasi/aktiva, dan tingkat pengembalian ekuitas pemilik (ROE) (Christian & Yanuar, 2020).

Employee Engagement

Employee engagement didefinisikan sebagai suatu konsep yang mengacu pada tingkat keterlibatan, komitmen, dan motivasi karyawan terhadap pekerjaan mereka dan organisasi tempat mereka bekerja yang dapat tercermin dari tingkat kesediaan karyawan untuk memberikan yang terbaik dari diri mereka, merasa terikat dengan tujuan organisasi, dan berkontribusi secara aktif untuk mencapai kesuksesan bersama. *Employee engagement* juga merupakan suatu keadaan psikologis dimana karyawan merasa penuh energi, memiliki konsentrasi tinggi, dan merasa terlibat secara emosional dalam pekerjaan mereka (Kahn, 1990). Hal ini melibatkan adanya perasaan signifikan, bermakna, dan memiliki kepentingan pribadi terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan menurut Gallup (2021), *employee engagement* adalah suatu keadaan di mana karyawan terlibat secara emosional, terhubung dengan tujuan

organisasi, dan mampu memberikan yang terbaik dari diri mereka untuk mencapai keberhasilan bersama. Gallup (2021) juga mengaitkan *employee engagement* dengan adanya hubungan yang kuat antara karyawan dan pimpinan, serta adanya kesempatan pengembangan dan pertumbuhan. *Employee engagement* adalah suatu keterikatan dan kepuasan individu serta antusiasme terhadap pekerjaan (Harter et al., 2002). Menurut Fazliawan dan Yanuar (2020), karyawan yang terikat dengan pekerjaannya akan merasa bahwa dirinya dibutuhkan dalam perusahaan, mempunyai peran yang penting dalam perusahaan tersebut, serta mempunyai keinginan untuk berkontribusi dalam kesuksesan suatu perusahaan.

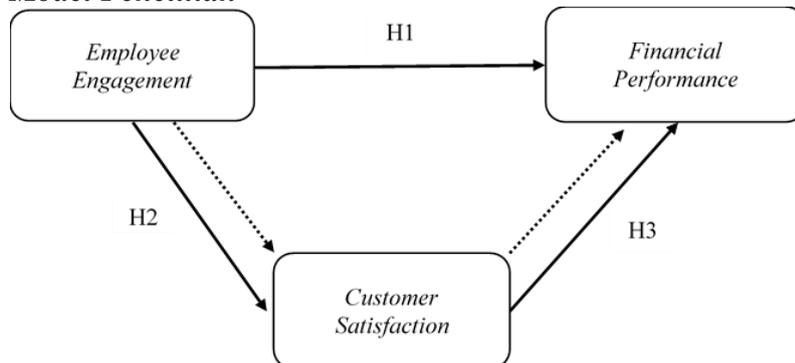
Customer Satisfaction

Customer satisfaction merupakan suatu ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana kepuasan pelanggan terhadap produk, layanan, atau pengalaman yang diberikan oleh suatu perusahaan dimana hal tersebut berkaitan dengan pemenuhan harapan pelanggan, memberikan nilai tambah yang superior, serta menciptakan pengalaman positif bagi pelanggan. *Customer satisfaction* sebagai bentuk perasaan puas atau kecewa yang timbul dari perbandingan kinerja/hasil suatu produk atau jasa yang dirasakan oleh pelanggan yang berkaitan dengan harapannya dimana kepuasan pelanggan dapat tercapai ketika kinerja produk atau layanan memenuhi atau bahkan melebihi harapan pelanggan (Kotler, 2003). Garvin et al. (2008) memandang *customer satisfaction* sebagai hasil yang timbul dari pengalaman pelanggan dengan produk atau layanan serta pentingnya kualitas produk, kualitas pelayanan, dan kualitas pengalaman pelanggan dalam mencapai kepuasan pelanggan yang tinggi. Menurut Hansemark dan Albinsson (2004), kepuasan pelanggan secara umum menunjukkan sikap terhadap penyedia layanan atau respons emosional antara apa yang pelanggan harapkan dan apa yang mereka dapatkan. Berdasarkan penelitian terdahulu Devina dan Yanuar (2023), terdapat pengaruh dari *people* terhadap *customer satisfaction* dimana semakin baik kualitas karyawan, maka kepuasan konsumen akan meningkat.

Model Penelitian

Gambar 1

Model Penelitian



Sumber: Peneliti (2022)

Hubungan antara *Employee Engagement* dengan *Financial Performance*

Penelitian Lambert et al. (2021) menyebutkan bahwa *employee engagement* secara signifikan berkaitan dengan kecepatan pelayanan dimana kinerja pelayanan secara signifikan berhubungan dengan persepsi tamu, dan persepsi *customer* mengenai layanan secara signifikan terkait dengan penjualan dan laba yang terkendali. *Employee engagement*, langsung maupun tidak langsung, memengaruhi ukuran kinerja operasional, pelanggan, dan keuangan serta memberikan dukungan awal untuk pentingnya membina *employee engagement* di tempat kerja. Penelitian Shmailan (2016) menyebutkan bahwa *employee engagement* dapat memberikan kontribusi pada keberhasilan organisasi. Memiliki karyawan yang puas yang berkinerja lebih baik dan berada di pekerjaan yang tepat, membantu mendorong produktivitas, dan efisiensi.

Penelitian Karatepe (2013) menunjukkan bahwa prestasi kerja bertindak sebagai fasilitator yang komprehensif dari dampak *High Performance Work Practice* (HPWP) pada kinerja dan peran tambahan layanan pelanggan. Secara khusus, HPWP, yang diwujudkan dalam pelatihan, pemberdayaan, dan penghargaan bagi pekerja *front line* serta dapat meningkatkan *work engagement*. HPWP dapat memicu karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya dengan memperluas cakupan kerja dan peran lebih untuk melayani pelanggan yang dapat memberikan penghematan biaya bagi perusahaan. Karyawan yang *engaged* menginginkan komunikasi yang baik dengan atasan mereka, pekerjaan yang mempunyai arti dan memotivasi mereka, demikian pula sebaliknya. *Engaged employee* menghasilkan hasil keuangan yang lebih baik, bangga dengan organisasi mereka, dan menunjukkan antusiasme. Praktik kebersamaan semacam ini dapat meningkatkan moral karyawan dan karyawan merasa termotivasi dan lebih berkomitmen terhadap organisasi dalam memberikan efek positif bagi profitabilitas.

Hubungan antara *Employee Engagement* dengan *Customer Satisfaction*

Penelitian yang dilakukan oleh Loveman (1998) menyebutkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *customer satisfaction* yang dipengaruhi oleh masa kerja karyawan dan tingkat *employee engagement*. Penelitian terdahulu lainnya disebutkan bahwa *customer* sering kali memperhatikan dan memikirkan tingkat usaha karyawan (*employee effortless*) dalam melayani pelanggannya. Hipotesis ini sejalan dengan Accord Management Systems (2004) menyatakan bahwa karyawan yang *disengaged* akan menyebabkan perusahaan menanggung *cost of recovery* karena karyawan bekerja dengan usaha yang minimum, kerugian hari kerja yang disebabkan absen yang tinggi, dan tingkat produktivitas kerja yang cenderung rendah. *Employee engagement* yang rendah dapat menyebabkan perusahaan memiliki margin keuntungan yang cenderung lebih rendah, tingkat layanan pelanggan yang buruk, tingkat perputaran karyawan yang tinggi, serta penurunan daya saing dibandingkan dengan *competitor* yang sejenis. Karyawan yang *engaged* mencari pekerjaan yang *meaningful*, mempunyai *job security* yang baik, dan atasan yang selalu ada ketika diperlukan. Karyawan yang *engaged* juga dapat menjadi perwakilan bagi perusahaan yang dapat diandalkan.

Meningkatkan *customer satisfaction* adalah tujuan utama bisnis. Penelitian menunjukkan bahwa *customer satisfaction* secara signifikan terkait dengan niat pembelian kembali (Cronin & Taylor, 1992; Oliver, 1980) dan retensi pelanggan dalam gilirannya, memiliki dampak yang kuat pada profitabilitas (Reichheld & Sasser, Jr., 1990). Mempelajari apa yang diperlukan untuk memuaskan pelanggan bukanlah tugas yang mudah, terutama untuk produk dan layanan, di mana interaksi antar manusia sering dianggap penting. Pentingnya layanan pelanggan untuk pertumbuhan perusahaan menjadi semakin penting untuk memahami *customer feedback* atas pelayanan yang diberikan.

Hubungan antara *Customer Satisfaction* dengan *Financial Performance*

Penelitian Gursoy et al. (2008) menunjukkan bahwa *customer satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *financial performance*, sementara *employee satisfaction* tidak berdampak signifikan secara langsung terhadap *financial performance*. Sebaliknya, ada hubungan tidak langsung antara *employee satisfaction* dan *financial performance*, yang dimediasi oleh *customer satisfaction*. Penelitian Bernhardt et al. (2000) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara perubahan *customer satisfaction* dan perubahan kinerja perusahaan. Dampak dari peningkatan *customer satisfaction* terhadap laba, meskipun dalam jangka pendek tertutupi oleh banyak faktor, tetapi berkontribusi secara positif dan signifikan dalam jangka panjang. Menurut Mägi dan Julander (1996), kualitas layanan yang dirasakan dan produktivitas tenaga kerja diasumsikan berhubungan positif dengan *profitability*, tetapi kemungkinan efek *trade-off* antara kedua fenomena ini dapat mendistorsi hubungan ini. Meskipun kualitas layanan yang dirasakan berhubungan positif dengan loyalitas pelanggan,

namun tidak ada hubungannya dengan *profitability*. Hasilnya menunjukkan hubungan negatif antara produktivitas tenaga kerja dan kualitas layanan yang dirasakan.

Hipotesis

H₁ : *Customer Satisfaction* berpengaruh terhadap *Financial Performance*.

H₂ : *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Customer Satisfaction*.

H₃ : *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Financial Performance*.

METODOLOGI PENELITIAN

Populasi dan sampel

Populasi dari penelitian ini adalah *top level management*, *board of director*, karyawan, dan tamu dari Hotel mewah ABC di bilangan Jakarta Selatan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *random sampling* dengan menggunakan teori yang digagas oleh Hair, Jr., et al. (2011) dalam metode Structural Equation Model (SEM) dengan ukuran sampel yang baik antara 100 dan 200 responden. Dengan menggunakan teknik tersebut maka data primer yang ada dalam penelitian ini merupakan data hasil dari pembagian angket secara daring berjumlah 154 responden yang seluruhnya merupakan karyawan, seluruh jajaran direksi beserta manajemen puncak, dan tamu Hotel mewah ABC yang memiliki pengalaman bekerja, tinggal atau melakukan *meeting* dan *event* di berbagai hotel. Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data angket dengan skala Likert dengan interval 1-5 mulai dari sangat tidak setuju (STS) sampai dengan sangat setuju (SS).

Tabel 1

Operasionalisasi variabel

Variabel	Indikator	Acuan Terdahulu
<i>Employee Engagement</i>	9 item	Shmailan (2016); Ampofo (2020)
<i>Customer Satisfaction</i>	10 item	Gursoy et al. (2008); Padma & Ahn (2020)
<i>Financial Performance</i>	3 item	Gursoy et al. (2008)

Sumber: Peneliti (2022)

Teknik Analisa Data

Data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan teknik analisis SEM-PLS yang dilakukan dengan bantuan program SmartPLS versi 3.8. Metode SEM-PLS dipilih, karena metode ini mampu menjelaskan hubungan kausal yang terjadi di antara variabel-variabel yang tidak teramati dan untuk menjawab hipotesis dengan kondisi tingkat kesulitan mendapatkan responden pada tingkat manajerial. Selain itu, variabel kepuasan kerja karyawan masih dipetakan lagi oleh beberapa atribut, seperti penghargaan dan pengakuan. Maka dari itu, untuk menghindari kesalahan karena tidak terpetaknya variabel-variabel tersebut, metode SEM-PLS dipilih. SEM PLS dengan SmartPLS merupakan salah satu teknik analisis yang kokoh terhadap isu abnormalitas data (Hair, Jr. et al., 2011).

Dalam penelitian ini, pengaruh antar variabel dalam model penelitian akan dianalisis dengan menggunakan *path analysis* dengan bantuan program SmartPLS. Tahap analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan program SmartPLS terdiri dari tahap pengujian *goodness of fit model*. Dalam tahap pengujian *outer model*, validitas dan reliabilitas konstruk diuji, sedangkan dalam *inner model*, hipotesis penelitian yang akan diuji.

Pengujian Outer Model

Validitas Konvergen

Pengujian validitas konvergen dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk latennya. Dalam pengujian ini, indikator dinyatakan valid jika memiliki nilai *loading factor* > 0,7 dan masing-masing konstruk memiliki nilai AVE > 0,5 (Hair, Jr. et al., 2011).

Validitas Diskriminan

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing model variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Dalam pengujian ini, indikator dinyatakan telah memenuhi kriteria validitas diskriminan yang diprasyarkan jika HTMT antar konstruk di bawah 0,9 (Hair, Jr. et al., 2011). Hasil uji validitas diskriminan pada Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai HTMT antar konstruk telah di bawah 0,9 yang berarti bahwa validitas diskriminan telah dipenuhi oleh masing-masing konstruk. Hasil uji validitas diskriminan pada Tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh indikator dan konstruk telah memenuhi kriteria validitas diskriminan yang diprasyarkan, HTMT antar konstruk $< 0,9$.

Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Composite reliability mengukur nilai reliabilitas sesungguhnya dari suatu variabel, sedangkan *Cronbach's Alpha* mengukur nilai terendah (*lower bound*) reliabilitas suatu variabel. Dalam pengukuran reliabilitas konstruk, nilai *Cronbach's Alpha* yang diprasyarkan adalah $> 0,7$, demikian juga nilai *composite reliability* yang diprasyarkan adalah $> 0,7$. Hasil uji reliabilitas konstruk pada Tabel 6 menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* seluruh konstruk $> 0,7$, demikian juga nilai *composite reliability* seluruh konstruk $> 0,7$ yang berarti bahwa seluruh konstruk dalam model SEM PLS ini telah reliabel.

Pengujian Inner Model

R-Square (R^2)

Untuk mengukur pengaruh pada variabel bebas dari variabel yang terikat dapat menggunakan koefisien determinasi (R^2). Tingkat akurasi pada nilai koefisien determinan bermanfaat untuk mengetahui tinggi dan rendahnya, maka nilai pada koefisien determinan (R^2) mempunyai angka dari 0 hingga 1. Dengan metode PLS atau Partial Least Square apabila nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,7, berarti koefisien determinasi tersebut dianggap besar, dikatakan sedang apabila nilai koefisien determinasinya sebesar 0,5 dan koefisien determinasi dianggap kecil apabila nilai sebesar 0,25 (Hair, Jr. et al., 2016).

Predictive Relevance (Q^2)

Pengujian pada metode Q^2 digunakan untuk mengetahui kemampuan dan memprediksi suatu indikator dalam model yang pengukurannya reflektif. Nilai pada Q^2 jika lebih besar dari angka 0 dapat dikatakan relevan untuk mengetahui metode pengujian pada konstruk endogen (Hair, Jr. et al., 2016).

Effect Size (F^2)

Untuk mengetahui konstruk laten endogen, harus terlebih dahulu menganalisis dengan metode pengukuran. Dengan mengukur konstruk prediktor yang berhubungan dengan R^2 menjadi tujuan dari analisa yang dilakukan. Pada nilai pengukuran sebesar 0,35 akan dikatakan memiliki efek yang besar, kemudian 0,15 akan dikatakan memiliki efek yang sedang dan pada nilai 0,02 akan dinyatakan memiliki efek yang kecil (Hair, Jr. et al., 2016).

Path Coefficient

Pada nilai *path coefficient* diketahui bahwa nilai berada pada angka -1 dan +1, nilai hubungan yang bersifat positif serta signifikan pada statistik menjelaskan bahwa nilai tersebut berada pada posisi mendekati +1. Metode *bootstrapping* berguna untuk melakukan pengukuran pada nilai p yang berasal dari hipotesis untuk menguji signifikansi. Hasil pada penelitian tersebut akan signifikan jika tingkat signifikansi 5% pada nilai p wajib lebih kecil dari 0,05 (Hair, Jr. et al., 2016).

Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Dalam menilai signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Hair, Jr., et al. (2011) dalam Ghozali dan Latan (2015) menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 5000 dengan catatan jumlah tersebut harus lebih besar dari orisinal sampel. Namun, beberapa literatur menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 200-1000 sudah cukup untuk mengoreksi *standard error estimate* PLS (Ghozali & Latan, 2015). Dalam *resampling bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (*two-tailed*) *t-values* sebesar 1.65 (*significance level* = 10%), 1.96 (*significance level* = 5%), dan 2.58 (*significance level* = 1%).

HASIL DAN KESIMPULAN

Penelitian dilakukan di Jakarta dimana responden yang berpartisipasi dalam survei ini dan distribusi jawaban responden untuk setiap pernyataan yang diberikan dilakukan pada bulan Oktober 2022 sampai dengan bulan Maret 2023. Berdasarkan kuesioner yang berhasil diterima, dipaparkan gambaran tentang orang-orang yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 154 responden yang dikelompokkan menurut perannya, yakni karyawan, seluruh jajaran direksi beserta manajemen puncak, dan tamu hotel.

Uji Outer Loading

Validitas Konvergen

Hasil uji *outer model* pada Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam model PLS valid dalam mengukur konstruksya, karena telah memiliki nilai *loading factor* > 0,7 dan masing-masing konstruk telah memiliki nilai AVE > 0,5.

Tabel 2
Convergent Validity

Variabel	Indikator	Loading factor	Cut Value	AVE	Validitas Konvergen
CS	CS1	0,899	0,7	0,752	valid
	CS10	0,845	0,7		valid
	CS2	0,878	0,7		valid
	CS3	0,901	0,7		valid
	CS4	0,814	0,7		valid
	CS5	0,907	0,7		valid
	CS6	0,866	0,7		valid
	CS7	0,902	0,7		valid
	CS8	0,743	0,7		valid
EE	EE1	0,874	0,7	0,738	valid
	EE2	0,823	0,7		valid
	EE3	0,861	0,7		valid
	EE4	0,856	0,7		valid
	EE5	0,893	0,7		valid
	EE6	0,834	0,7		valid
	EE7	0,905	0,7		valid
	EE8	0,832	0,7		valid
	EE9	0,852	0,7		valid
FP	FP1	0,840	0,7	0,747	valid
	FP2	0,916	0,7		valid
	FP3	0,835	0,7		valid

Sumber: Peneliti (2022)

Validitas Diskriminan

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model mempunyai *discriminant*

validity yang baik jika nilai kuadrat AVE masing-masing konstruk eksogen melebihi korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut.

Tabel 3
Validitas Diskriminan Menurut Uji Fornell-Larcker

	CS	EE	FP
CS	0,867		
EE	0,537	0,859	
FP	0,743	0,601	0,864

Sumber: Peneliti (2022)

Selain dengan menggunakan metode Fornell-Larcker, validitas diskriminan juga dapat dilihat dari nilai *cross loading* masing-masing indikator terhadap konstruksinya, indikator dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan jika *cross loading* indikator terhadap konstruksinya lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *cross loading* indikator terhadap konstruk lainnya

Tabel 4
Validitas Diskriminan Menurut Nilai Cross Loading

	CS	EE	FP
CS1	0,899	0,440	0,662
CS2	0,878	0,423	0,646
CS3	0,901	0,499	0,693
CS4	0,814	0,438	0,642
CS5	0,907	0,483	0,578
CS6	0,866	0,398	0,646
CS7	0,902	0,457	0,546
CS8	0,743	0,503	0,528
CS9	0,901	0,492	0,594
CS10	0,845	0,508	0,814
EE1	0,438	0,874	0,511
EE2	0,464	0,823	0,629
EE3	0,477	0,861	0,501
EE4	0,442	0,856	0,491
EE5	0,534	0,893	0,511
EE6	0,435	0,834	0,386
EE7	0,469	0,905	0,439
EE8	0,312	0,832	0,429
EE9	0,520	0,852	0,656
FP1	0,533	0,542	0,840
FP2	0,619	0,498	0,916
FP3	0,749	0,516	0,835

Sumber: Peneliti (2022)

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan pada Tabel 4 di atas, dapat dilihat bahwa seluruh indikator memiliki indikator tertinggi pada konstruksinya bukan pada konstruk lain sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator telah memenuhi persyaratan validitas diskriminan. Selain dengan menggunakan uji Fornell-Larcker dan *cross loading*, validitas diskriminan juga dapat dilakukan dengan melihat nilai HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) antar konstruk. HTMT merupakan metode alternatif yang direkomendasikan untuk menilai validitas diskriminan. Metode ini menggunakan *multitrait-multimethod matrix* sebagai dasar pengukuran. Nilai HTMT harus kurang dari 0,9 untuk memastikan validitas diskriminan antara dua konstruk reflektif (Henseler et al., 2015). Dalam pengujian ini, konstruk dalam model PLS

dinyatakan telah memenuhi validitas diskriminan jika nilai HTMT antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya tidak melebihi 0,9.

Tabel 5
Discriminant Validity - HTMT

Konstruk	CS	EE	FP
CS			
EE	0,551		
FP	0,810	0,660	

Sumber: Peneliti (2022)

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan pada Tabel 5 di atas, nilai HTMT antar konstruk tidak ada yang melebihi 0,9 yang berarti bahwa seluruh konstruk dalam model PLS telah memenuhi kriteria validitas diskriminan yang disyaratkan dimana HTMT antar konstruk $< 0,9$. Berdasarkan hasil ketiga metode pengujian validitas diskriminan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *outer model* PLS telah memenuhi kriteria validitas diskriminan yang diprasyarkan. Pengujian dilanjutkan pada uji reliabilitas komposit.

Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Composite reliability mengukur nilai reliabilitas sesungguhnya dari suatu variabel, sedangkan *Cronbach's Alpha* mengukur nilai terendah (*lower bound*) reliabilitas suatu variabel. Dalam pengukuran reliabilitas konstruk, nilai *Cronbach's Alpha* yang diprasyarkan adalah $> 0,7$, demikian juga nilai *composite reliability* yang diprasyarkan adalah $> 0,7$. Hasil uji reliabilitas konstruk pada Tabel 6 menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* seluruh konstruk $> 0,7$ demikian juga nilai *composite reliability* seluruh konstruk $> 0,7$ yang berarti bahwa seluruh konstruk dalam model SEM-PLS ini telah reliabel.

Tabel 6
Composite Reliability

Konstruk	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
CS	0,963	0,967	0,968	0,752
EE	0,956	0,961	0,962	0,738
FP	0,830	0,834	0,898	0,747

Sumber: Peneliti (2022)

Uji Inner Model

Pengujian *inner model* meliputi penilaian terhadap *goodness of fit model* struktural, penilaian terhadap koefisien jalur, uji signifikansi pengaruh parsial variabel eksogen terhadap variabel endogen, dan perhitungan koefisien determinasi. Hasil pengujian pada tahap ini dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.

Goodness of Fit Model SEM-PLS

Goodness of fit model SEM-PLS dapat dilihat dari nilai *R-Square*, *Q-Square*, dan *SRMR* model. Nilai *R-Square* menunjukkan kekuatan model dalam memprediksi variabel endogen. Nilai *R-Square* ini berkisar antara 0-1 dan dikategorikan dalam 3 kategori, yaitu kuat (*strong*), cukup kuat (*moderate*), dan lemah (*weak*). Menurut Chin (1998), nilai *R-Square* $> 0,67$ menunjukkan model PLS pada kategori kuat, nilai *R-Square* antara 0,33-0,67 menunjukkan bahwa model PLS pada kategori moderat, dan nilai *R-Square* antara 0,19-0,33 menunjukkan bahwa model PLS berada pada kategori lemah. Sementara, nilai *Q-Square* model menunjukkan tingkat *predictive relevance* model. Nilai *Q-Square* dikategorikan dalam 3 kategori, yaitu kecil, sedang, dan besar. Nilai *Q-Square* sebesar 0,02-0,15 dinyatakan kecil, nilai *Q-Square* sebesar 0,15-0,35 dinyatakan sedang, dan nilai *Q-Square* sebesar $> 0,35$ dinyatakan besar. Adapun *SRMR* model berkaitan dengan kemampuan sampel dalam menjelaskan populasi. Nilai *SRMR*

dikategorikan dalam 2 kategori, yaitu model *perfect fit* jika SRMR < 0,08, model *fit* jika SRMR antara 0,08-0,10 dan model tidak *fit* jika SRMR > 0,10.

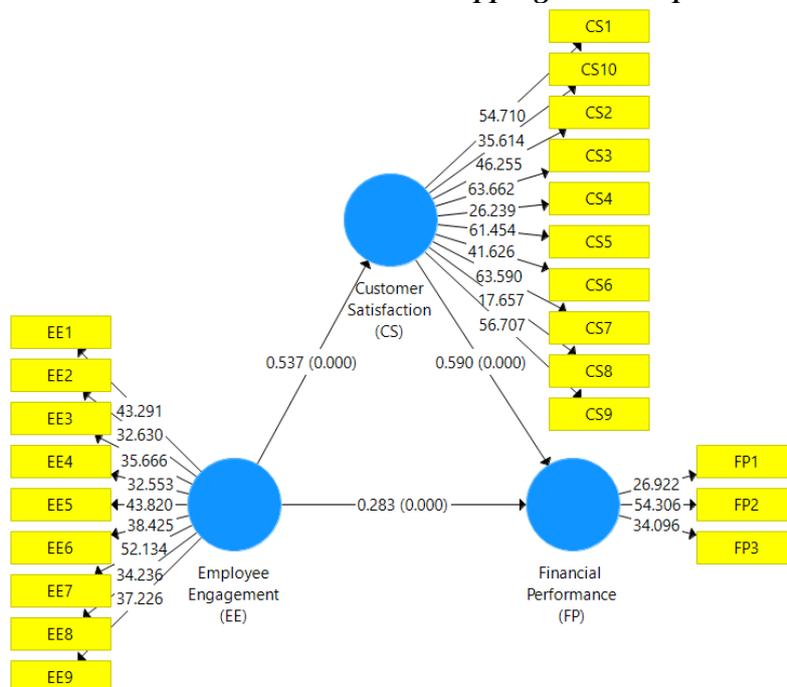
Tabel 7
Goodness of Fit Model

Endogen Construct	R ²	Adjusted R ²	Criteria	Q ²	Predictive Relevance	SRMR
Customer Satisfaction (CS)	0,289	0,284	Lemah	0,210	Sedang	0,085 (Fit)
Financial Performance (FP)	0,608	0,603	Sedang	0,437	Besar	

Sumber: Peneliti (2022)

Hasil analisis pada Tabel 7 menunjukkan R² CS sebesar 0,289 namun FP sebagai endogen utama memiliki R² 0,608 yang berada pada kategori moderat berarti bahwa model cukup kuat dalam memprediksi FP dari eksogennya, sedangkan Q² CS berada pada kategori sedang berarti bahwa model memiliki *predictive relevance* cukup baik.

Gambar 2
Hasil Estimasi Model PLS Bootstrapping 500 Sampel



Sumber: Peneliti (2022)

Pengaruh Langsung

Dalam analisis SEM-PLS, pengaruh langsung antar variabel dapat dilihat dari nilai *p*-value dan *T*-statistik. Pada taraf signifikan 5%, variabel eksogen dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap endogen jika nilai *p*-value < 0,05 atau *T*-statistik > 1,65 (*one tail*) dan *T*-statistik > 1,96 (*two tail*). Adapun arah pengaruh (*positive effect/negative effect*) dinilai dari tanda yang menyertai koefisien jalur.

Tabel 8
Direct Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
CS → FP	0.590	0.589	0.055	10.720	0.000
EE → CS	0.537	0.533	0.060	8.889	0.000
EE → FP	0.283	0.277	0.061	4.678	0.000

Sumber: Peneliti (2022)

Hasil analisis pada Tabel 8 di atas menunjukkan hasil bahwa: (1) *Customer satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *financial performance* ditunjukkan dengan *p*-value sebesar $0,000 < 0,05$, *T*-statistik $10,720 > 1,96$, dan koefisien jalur positif sebesar 0,590; (2) *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer satisfaction* ditunjukkan dengan *p*-value sebesar $0,000 < 0,05$, *T*-statistik $8,889 > 1,96$, dan koefisien jalur positif sebesar 0,537; dan (3) *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *financial performance* ditunjukkan dengan *p*-value sebesar $0,000 < 0,05$, *T*-statistik $4,678 > 1,96$, dan koefisien jalur positif sebesar 0,283.

Tabel 9
Indirect Effect

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
EE → CS → FP	0.317	6.542	0.000

Sumber: Peneliti (2022)

Hasil analisis pada Tabel 9 menunjukkan bahwa pada jalur tidak langsung pengaruh *employee engagement* terhadap *financial performance*, melalui *customer satisfaction* diperoleh nilai *p*-value sebesar 0,000 dengan *T*-statistik sebesar 6,542, oleh karena nilai *p*-value yang diperoleh $< 0,05$ dan *T* statistik $> 1,96$ maka disimpulkan *employee engagement* berpengaruh secara tidak langsung terhadap *financial performance* dengan dimediasi oleh *customer satisfaction*. Dalam model PLS ini, *customer satisfaction* terbukti sebagai mediasi pengaruh tidak langsung *employee engagement* terhadap *financial performance*.

Tabel 10
Testing Hypothesis

No.	Hipotesis	Koefisien Regresi	t	Sig.	Kesimpulan
1	<i>Customer Satisfaction</i> berpengaruh terhadap <i>Financial Performance</i>	0,590	10,720	0,000	diterima
2	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh terhadap <i>Customer Satisfaction</i>	0,537	8,889	0,000	diterima
3	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh terhadap <i>Financial Performance</i>	0,283	4,678	0,000	diterima

Sumber: Peneliti (2022)

Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah: (1) *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer satisfaction*, semakin tinggi *employee engagement* maka semakin tinggi *customer satisfaction*, demikian sebaliknya semakin rendah *employee engagement* maka semakin rendah *customer satisfaction*. *Employee engagement* terbukti sebagai faktor yang secara signifikan memengaruhi *customer satisfaction*; (2) *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *financial performance*, semakin tinggi *employee engagement* maka semakin tinggi *financial performance*, demikian sebaliknya semakin rendah *employee engagement* maka semakin rendah *financial performance*. *Employee engagement* terbukti sebagai faktor yang secara signifikan memengaruhi *financial performance*; dan (3) *Financial performance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer satisfaction*, semakin tinggi *financial performance* maka semakin tinggi *customer satisfaction*, demikian sebaliknya semakin rendah *financial performance* maka semakin rendah *customer satisfaction*. *Financial performance* terbukti sebagai faktor yang secara signifikan memengaruhi *customer satisfaction*.

Saran

Saran teoritis merupakan sebuah saran yang diberikan untuk pengembangan ilmu, yaitu saran untuk penelitian lebih lanjut. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka untuk pengembangan ilmu pengetahuan ke depan, khususnya pada variabel *employee engagement* bahwa secara keseluruhan *employee engagement* telah baik, namun dalam hal penilaian kerja, memberitahukan ekspektasi target yang jelas, bangga dengan pekerjaannya, dan mendapat peralatan yang memadai untuk mendukung pekerjaan masih perlu ditingkatkan. Pada variabel *customer satisfaction* secara keseluruhan *customer satisfaction* telah baik, namun dalam hal pelayanan hotel, menyajikan variasi pilihan makanan, dan fasilitas yang memadai masih perlu ditingkatkan. Pada variabel *financial performance* bahwa secara keseluruhan *financial performance* telah baik, namun dalam hal persentase tingkat pengembalian investasi sesuai target masih perlu ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Accord Management Systems. (2004). *Employee engagement strategy: A strategy of analysis to move from employee satisfaction to engagement*.
<https://d3ciwvs59ifrt8.cloudfront.net/8b20ca91-9476-424f-a375-a463fed1a9ba/e432d7b8-4557-4385-95ff-fc9c0969c9d4.pdf>
- Ampofo, E. T. (2020). Mediation effects of job satisfaction and work engagement on the relationship between organisational embeddedness and affective commitment among frontline employees of star-rated hotels in Accra. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44(3), 253–262. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.06.002>
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 498–508. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.222>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2010). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Basquille, M. (2013). *In this recession, has engagement remained high? - Research within an Irish financial company* [Dissertation, National College of Ireland]. <https://norma.ncirl.ie/917/1/mauricebasquille.pdf>
- Bebeşelea, M. (2015). Costs, productivity, profit, and efficiency: An empirical study conducted through the management accounting. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 574–579. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.260>
- Bernhardt, K. L., Donthu, N., & Kennett, P. A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*, 47(2), 161–171. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00042-3)
- Bernstein, L. A. (1993). *Analysis of financial statements*. Business One Irwin.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2010). *Dasar-dasar manajemen keuangan* (A. A. Yulianto (trans.); 11th ed.). Salemba Empat.
- Brown, A., & Ronen, J. (2013). Justifications for audits of financial statements. In *Handbook of Key Global Financial Markets, Institutions, and Infrastructure* (pp. 345–356). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-397873-8.00051-7>
- Chen, C.-Y., Leu, J., & Chiou, C.-H. (2006). The impact of e-supply chain capability on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Electronic Business Management*, 4(5), 419–427. http://ijebm.ie.nthu.edu.tw/IJEBM_Web/IJEBM_static/Paper-V4_N5/A08-01_4.pdf
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Christian, & Yanuar. (2020). Pengaruh hubungan antara profitabilitas, pertumbuhan penjualan, dan struktur aset terhadap struktur modal. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 4(2), 75–80. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v4i2.7525>

- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68. <https://doi.org/10.2307/1252296>
- Devina, A., & Yanuar. (2023). Pengaruh marketing mix terhadap loyalitas konsumen dengan kepuasan konsumen sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 7(2), 307–317. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v7i2.23353>
- Fazliawan, N. M., & Yanuar. (2020). Pengaruh family-work conflict terhadap job satisfaction dengan variabel mediasi work engagement. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 2(2), 531–541. <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i2.7947>
- Gallup. (2021). *What is employee engagement and how do you improve it?* Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008, March). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Hair, Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE.
- Hair, Jr., J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hansemark, O. C., & Albinsson, M. (2004). Customer satisfaction and retention: The experiences of individual employees. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(1), 40–57. <https://doi.org/10.1108/09604520410513668>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <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>
- Kotler, P. (2003). *Marketing management* (11th ed.). Prentice-Hall.
- Lambert, A., Jones, R. P., & Clinton, S. (2021). Employee engagement and the service profit chain in a quick-service restaurant organization. *Journal of Business Research*, 135, 214–225. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.009>
- Loveman, G. W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: An empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research*, 1(1), 18–31. <https://doi.org/10.1177/109467059800100103>
- Mägi, A., & Julander, C. R. (1996). Perceived service quality and customer satisfaction in a store performance framework: An empirical study of Swedish grocery retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 3(1), 33–41. [https://doi.org/10.1016/0969-6989\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/0969-6989(95)00040-2)

- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- Nunkoo, R., Teeroovengadum, V., Ringle, C. M., & Sunnassee, V. (2020). Service quality and customer satisfaction: The moderating effects of hotel star rating. *International Journal of Hospitality Management*, *91*, 102414. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102414>
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, *17*(4), 460–469. <https://doi.org/10.2307/3150499>
- Padma, P., & Ahn, J. (2020). Guest satisfaction & dissatisfaction in luxury hotels: An application of big data. *International Journal of Hospitality Management*, *84*, 102318. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102318>
- Reichheld, F. F., & Sasser, Jr., W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services>
- Shmailan, A. S. Bin. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, *4*(1), 1–8. <https://doi.org/10.15739/IBME.16.001>