

Peran Kecerdasan Emosional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pelayanan Dengan *Training and Development* Sebagai Variabel Mediasi di Hotel Menengah Kota bandar Lampung

Erna Ricardina Nurzal

Program Studi Magister Manajemen, Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya, Bandar Lampung.

e-mail: ernanurzal@gmail.com*

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji peran kecerdasan emosional dan motivasi kerja terhadap kinerja pelayanan karyawan lini depan dengan training and development sebagai variabel mediasi pada hotel kelas menengah di Kota Bandar Lampung. Ditemukan kondisi paradoks di mana karyawan memiliki motivasi berprestasi tinggi (mean=3,72) namun kesempatan pengembangan sangat terbatas (2,96), sementara program pelatihan berada pada kategori kritis (rata-rata 3,07). Penelitian melibatkan 74 karyawan lini depan dari empat hotel kelas menengah yang dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian membuktikan ketujuh hipotesis diterima: kecerdasan emosional ($\beta=0,218$; $p=0,004$) dan motivasi kerja ($\beta=0,256$; $p=0,001$) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pelayanan. Temuan krusial menunjukkan training and development memediasi secara parsial pengaruh kecerdasan emosional (VAF=37,7%) dan motivasi kerja (VAF=38,8%) terhadap kinerja pelayanan. Motivasi kerja merupakan prediktor terkuat training and development ($\beta=0,418$), sementara training and development berpengaruh substansial terhadap kinerja pelayanan ($\beta=0,387$). Model memiliki kemampuan prediksi kuat: $R^2=69,8\%$ dan GoF=0,654 (kategori besar). Kontribusi teoretis penelitian ini adalah model dual-path mediation yang mengintegrasikan Teori AMO dengan Teori Dua Faktor Herzberg, sebuah model yang belum pernah diuji pada konteks hotel kelas menengah Indonesia.

Kata Kunci: Kecerdasan Emosional; Motivasi Kerja; Training and Development; Kinerja Pelayanan; Mediasi Parsial; Hotel Kelas Menengah.

ABSTRACT

This research examines the role of emotional intelligence and work motivation on frontline employees' service performance with training and development as a mediating variable in mid-scale hotels of Bandar Lampung City. A paradoxical condition was identified where employees have high achievement motivation (mean=3.72) but very limited development opportunities (2.96), while training programs are in a critical category (mean=3.07). The research involved 74 frontline employees from four mid-scale hotels analyzed using SEM-PLS via SmartPLS 4.0. Results prove all seven hypotheses are accepted. Emotional intelligence ($\beta=0.218$; $p=0.004$) and work motivation ($\beta=0.256$; $p=0.001$) have positive significant effects on service performance. Crucial findings show training and development partially mediates the effect of emotional intelligence (VAF=37.7%) and work motivation (VAF=38.8%) on service performance. Work motivation is the strongest predictor of training and development ($\beta=0.418$; highest in the model), while training and development has a substantial effect on service performance ($\beta=0.387$). The research model demonstrates strong predictive ability with $R^2=69.8\%$ and GoF=0.654 (large category). The theoretical contribution integrates AMO Theory with Herzberg's Two-Factor Theory in a dual-path mediation model not previously tested in the Indonesian mid-scale hotel context.

Keywords: Emotional Intelligence; Work Motivation; Training and Development; Service Performance; Partial Mediation; Mid-Scale Hotels.

PENDAHULUAN

Dua dekade terakhir mencatat pergeseran fundamental dalam lanskap kompetisi industri perhotelan global. Arena persaingan tidak lagi terbatas pada keunggulan infrastruktur dan amenities, melainkan telah berevolusi menjadi pertarungan menciptakan pengalaman berkesan melalui penyampaian layanan superior (Bharwani & Jauhari, 2020; Zhang & Chen, 2023). Dalam dinamika ini, modal manusia menjadi sumber keunggulan kompetitif yang paling sulit ditiru, karena

keunggulan pelayanan lahir dari momen-momen kebenaran saat karyawan lini depan berinteraksi langsung dengan tamu.

Industri perhotelan Indonesia tengah menghadapi paradoks yang menarik. Survei PHRI dan Horwath HTL terhadap 717 hotel di 30 provinsi menunjukkan 88% pelaku usaha hotel mengantisipasi perlunya efisiensi tenaga kerja di tahun 2025. Namun, data Kementerian Pariwisata mencatat periode Januari–November 2024 meraih 12,66 juta kunjungan wisatawan mancanegara, tumbuh 20,17% year-on-year dibanding 2023. Kontradiksi antara tekanan sisi penawaran dan pertumbuhan sisi permintaan menempatkan kualitas layanan sebagai faktor krusial.

Di Kota Bandar Lampung, data BPS menunjukkan fluktuasi tajam Tingkat Penghunian Kamar (TPK) sepanjang 2024, dengan okupansi turun dari 40,97% di Januari menjadi 27,10% pada Maret. Kondisi ini menempatkan hotel kelas menengah Arte Hotel, Aston Hotel, Asoka Luxury Hotel, dan Soeltan Luxe Hotel, dalam posisi strategis namun penuh tantangan: harus memberikan pelayanan berkualitas tinggi dengan sumber daya terbatas untuk bersaing dengan hotel budget maupun hotel luxury secara bersamaan.

Hasil pra-survei terhadap 40 karyawan lini depan (di luar sampel penelitian) mengungkap kondisi yang mengkhawatirkan: rata-rata kinerja pelayanan berada pada kategori sedang (3,51), dengan kesenjangan signifikan dari standar optimal yang diharapkan (4,5). Lebih kritis lagi, kondisi program training and development hanya mencapai skor 2,99 kategori rendah yang sangat kontras dengan potensi dampaknya terhadap kinerja. Skor pra-survei menunjukkan kecerdasan emosional rata-rata 3,48 dan motivasi kerja 3,30, namun dimensi Growth (kesempatan pengembangan) hanya 2,96 dan 65% karyawan menyatakan training tidak dilaksanakan secara rutin.

Tabel 1. Ringkasan Kondisi Aktual Hotel Kelas Menengah Bandar Lampung (Pra-Survei, n=40)

Variabel	Mean Score	Kategori	Dimensi Kritis	Temuan Kualitatif
Kecerdasan Emosional	3,48	Sedang	Self-Regulation (3,28)	38% kadang kehilangan kesabaran; 40% kurang peka kebutuhan implisit tamu
Motivasi Kerja	3,30	Sedang	Growth (2,88), Achievement tinggi (3,70)	Paradoks: motivasi berprestasi tinggi tapi peluang pengembangan sangat terbatas; 52% kurang mendapat pengakuan
Training and Development	2,99	KRITIS	Evaluasi (2,55), Frekuensi (2,75)	65% training tidak rutin; tidak ada sistem evaluasi formal; metode ceramah dominan, minim simulasi
Kinerja Pelayanan	3,51	Sedang	Penanganan Keluhan (3,33)	Kesenjangan 0,99 dari standar optimal (4,5); 18% komplain slow response; kurang terlatih menangani situasi sulit

Sumber: Data Pra-Survei, Agustus 2025

Berdasarkan Teori AMO (Ability-Motivation-Opportunity) yang dikembangkan Boxall dan Purcell (2016), kinerja karyawan merupakan fungsi multiplikatif dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan: $P = A \times M \times O$. Meskipun karyawan memiliki Ability (kecerdasan emosional) dan Motivation (motivasi kerja) yang relatif baik,

keduanya tidak menghasilkan Performance optimal tanpa adanya Opportunity memadai berupa program training and development yang sistematis.

Penelitian ini mengisi tiga kesenjangan literatur yang teridentifikasi. Pertama, inkonsistensi hasil penelitian tentang pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja: Gunawan dan Febrianti (2023) menemukan pengaruh tidak signifikan, sementara Husnul (2020) menemukan kontribusi 50,2%, dan Rika Indra Handayani (2024) menemukan 83%, variasi ini belum dijelaskan melalui mekanisme mediasi. Kedua, belum ada penelitian yang menguji arah mediasi bahwa motivasi kerja mempengaruhi training and development yang kemudian mempengaruhi kinerja pelayanan. Ketiga, belum ada penelitian yang mengintegrasikan keempat variabel dalam satu model dual mediation komprehensif pada konteks hotel kelas menengah Indonesia.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Pelayanan

Kinerja pelayanan merujuk pada capaian aktual karyawan dalam menjalankan fungsi pelayanan sesuai standar yang ditetapkan organisasi (Abubakar et al., 2020; Singh et al., 2023). Dalam konteks penelitian ini, kinerja pelayanan diukur melalui empat dimensi utama yang dikemukakan Bernardin dan Russell (2013): (1) Quality (mutu) dan konsistensi hasil kerja; (2) Quantity (volume kerja) yang dihasilkan, terutama pada periode puncak; (3) Timeliness (ketepatan waktu) respons dan penyelesaian tugas, standar hotel berkisar 5 menit untuk permintaan sederhana dan 15 menit untuk layanan kamar; dan (4) Interpersonal Impact (kemampuan membangun interaksi) positif, empatik, dan profesional dengan tamu.

Teori AMO menegaskan bahwa ketiga komponen Ability, Motivation, dan Opportunity bersifat multiplikatif: jika salah satu komponen rendah, kinerja keseluruhan akan rendah meskipun faktor lainnya tinggi (Bos-Nehles et al., 2023). Proposisi ini menjelaskan mengapa hotel yang memiliki karyawan dengan kecerdasan emosional dan motivasi yang baik tetap menghasilkan kinerja sub-optimal apabila program training and development tidak memadai.

Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional didefinisikan sebagai kemampuan untuk memahami, mengelola, dan memanfaatkan emosi diri sendiri maupun orang lain secara efektif (Goleman, 2015). Dalam konteks perhotelan yang menuntut interaksi emosional intensif, kecerdasan emosional karyawan lini depan menjadi kompetensi fundamental yang membedakan pelayanan biasa dari pelayanan luar biasa. Lima dimensi kecerdasan emosional yang digunakan dalam penelitian ini adalah: Self-Awareness (kesadaran diri), Self-Regulation (pengelolaan emosi), Internal Motivation (motivasi internal), Empathy (empati terhadap tamu), dan Social Skills (keterampilan sosial dalam pelayanan).

Hasil pra-survei terhadap 40 karyawan mengungkapkan bahwa dimensi Internal Motivation memiliki skor tertinggi (3,81) menunjukkan karyawan menikmati pekerjaan melayani, sedangkan Self-Regulation memiliki skor terendah (3,45) dengan 38% karyawan mengakui kadang kehilangan kesabaran saat menghadapi tamu yang sulit. Dimensi Empathy (3,52) juga menunjukkan bahwa 40% karyawan masih kesulitan membaca kebutuhan implisit tamu.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya (Chaudhary & Panda,

2020). Teori Dua Faktor Herzberg (1959) membagi faktor motivasi menjadi dua kategori: Hygiene Factors (gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan) yang berfungsi mencegah ketidakpuasan tetapi tidak secara aktif meningkatkan motivasi, dan Motivator Factors (Achievement, Recognition, Work Itself, Responsibility, Growth, Advancement) yang secara aktif meningkatkan kepuasan dan mendorong kinerja superior.

Teori Dua Faktor Herzberg melengkapi Teori AMO dengan menjelaskan dimensi internal dari komponen Motivation. Dalam konteks hotel, pekerjaan di bidang pelayanan memerlukan motivasi intrinsik yang kuat agar karyawan dapat memberikan layanan dengan senyuman secara tulus, bukan hanya pura-pura tersenyum tanpa ketulusan (Jung & Yoon, 2020). Pra-survei mengungkapkan paradoks kritis: meskipun dimensi Achievement sangat tinggi (3,72), dimensi Growth hanya 2,96 terendah dengan 52% karyawan merasa kurang mendapat pengakuan atasan dan 48% merasa kurang diberdayakan.

Tabel 2. Pra-Survei Motivasi Kerja per Dimensi Motivator Factor (n=40)

Dimensi Motivator	Indikator Utama	Mean	Kategori	Implikasi Kritis
Achievement (Pencapaian)	Dorongan beri layanan terbaik	3,70	Tinggi	Modal motivasional terkuat, siap dioptimalkan via training
Recognition (Pengakuan)	Pengakuan dari atasan	3,15	Sedang	52% merasa kurang dihargai, sistem pengakuan lemah
Work Itself (Pekerjaan itu Sendiri)	Menemukan makna dalam pekerjaan	3,58	Sedang	Rutinitas tinggi menyebabkan kebosanan bertahap
Responsibility (Tanggung Jawab)	Wewenang ambil keputusan	3,23	Sedang	48% merasa kurang diberdayakan pengambilan keputusan
Growth (Pertumbuhan), KRITIS	Kesempatan ikuti pelatihan	2,95	RENDAH	Kebutuhan terpendam terbesar; gap antara aspirasi dan realita paling lebar
Advancement (Kemajuan)	Jalur karir jelas	3,05	Sedang	Sistem promosi dinilai kurang transparan dan objektif
Rata-rata Keseluruhan		3,30	Sedang	Paradoks Achievement Tinggi, Growth Rendah yang kritis

Sumber: Data Pra-Survei, Agustus 2025

Training and Development

Training and development merupakan investasi strategis pada modal manusia untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan, yang pada perspektif jangka panjang berkontribusi pada produktivitas dan daya saing organisasi (Noe et al., 2020; Sung & Choi, 2021). Berdasarkan Teori AMO, training and development merupakan manifestasi dari Opportunity yang disediakan organisasi untuk mengoptimalkan Ability dan Motivation menjadi Performance.

Dalam industri perhotelan, training and development memiliki peran ganda: meningkatkan kompetensi teknis operasional (sistem reservasi, prosedur standar) dan mengembangkan kompetensi antarpribadi (komunikasi, empati, service recovery). Kondisi training and development di hotel kelas menengah Bandar Lampung sangat kritis dengan rata-rata skor 2,99 terendah dari keempat variabel. Tiga aspek paling bermasalah: evaluasi pasca-training (2,55), penilaian efektivitas

program (2,68), dan ketersediaan program reguler (2,75). Sebanyak 65% karyawan menyatakan training tidak dilakukan secara rutin.

Tabel 3. Kondisi Training and Development (Pra-Survei, n=40)

Dimensi	Indikator Kritis	Mean	Kategori	Temuan
Ketersediaan & Frekuensi	Program training reguler	2,75	Rendah	65% tidak rutin
	Akses semua karyawan	2,82	Rendah	Prioritas supervisor
Kualitas Metode	Variasi metode	2,92	Rendah	Ceramah dominan
Evaluasi Efektivitas	Penilaian pasca-training	2,55	Rendah	Tindak lanjut minimal
	Evaluasi program formal	2,68	Rendah	Tidak ada sistem formal
Rata-rata Keseluruhan		2,99	KRITIS	Perlu intervensi

Sumber: Data Pra-Survei, Agustus 2025

Berdasarkan integrasi Teori AMO dan Teori Dua Faktor Herzberg, kerangka pemikiran penelitian ini menguji model dual-path mediation. Training and development berperan sebagai variabel mediator yang mentransformasikan Ability (kecerdasan emosional) dan Motivation (motivasi kerja) menjadi Performance (kinerja pelayanan). Terdapat dua jalur mediasi yang diuji secara simultan: Jalur 1 kecerdasan emosional melalui training and development terhadap kinerja pelayanan; dan Jalur 2 motivasi kerja melalui training and development terhadap kinerja pelayanan. Berikut hipotesis penelitian yang diajukan:

H1: Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelayanan karyawan hotel kelas menengah di Kota Bandar Lampung

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelayanan karyawan hotel kelas menengah di Kota Bandar Lampung

H3: Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap training and development karyawan hotel kelas menengah di Kota Bandar Lampung

H4: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap training and development karyawan hotel kelas menengah di Kota Bandar Lampung

H5: Training and development berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelayanan karyawan hotel kelas menengah di Kota Bandar Lampung

H6: Training and development memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pelayanan (Mediasi Parsial dengan VAF > 20%)

H7: Training and development memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pelayanan (Mediasi Parsial dengan VAF > 20%)

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian dan Sampel

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain cross-sectional. Populasi adalah karyawan lini depan (frontline employees) di empat hotel kelas menengah Bandar Lampung: Arte Hotel, Aston Hotel, Asoka Luxury Hotel, dan Soeltan Luxe Hotel. Karyawan lini depan yang memenuhi kriteria inklusi mencakup tiga departemen operasional: (1) Front Office (reception, concierge, bellboy/bellgirl); (2) Food & Beverage Service (waiter/waitress, bartender); dan (3) Housekeeping (room attendant, public area attendant).

Dengan total populasi 98 karyawan yang memenuhi kriteria inklusi, penentuan sampel menggunakan rumus Slovin dengan margin error 5% menghasilkan sampel minimum 78 responden. Setelah proses screening dan eliminasi kuesioner tidak valid (missing data > 10%), 74 kuesioner valid digunakan untuk analisis memenuhi persyaratan minimum SmartPLS sebesar 10 kali jumlah indikator terbanyak dalam konstruk (Hair et al., 2019). Pengumpulan data dilaksanakan pada bulan November–Desember 2025.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian terdiri dari 89 item pernyataan menggunakan Skala Likert 5 poin (1=Sangat Tidak Setuju hingga 5=Sangat Setuju). Rincian per variabel: (1) Kecerdasan Emosional 25 item, 5 dimensi, adaptasi dari Goleman (2015) yang dimodifikasi untuk konteks pelayanan hotel; (2) Motivasi Kerja 24 item, 6 dimensi Motivator Factor Herzberg, adaptasi dari Lee dan Raschke (2022); (3) Training and Development 24 item, 5 dimensi, adaptasi dari Noe et al. (2020); dan (4) Kinerja Pelayanan 16 item, 4 dimensi, adaptasi dari Bernardin dan Russell (2013) melalui Kim dan Agrusa (2022).

Sebanyak 11 item (12,36%) bersifat reverse untuk menghindari response set bias, proporsi ini sesuai dengan rekomendasi metodologi 10–25% (DeVellis, 2017). Item reverse dilakukan recoding sebelum analisis (skor 5→1, 4→2, 3→3, 2→4, 1→5). Uji pilot dilakukan terhadap 20 responden di luar sampel untuk memverifikasi keterbacaan instrumen dan mengestimasi reliabilitas awal.

Metode Analisis

Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan SmartPLS 4.0. SEM-PLS dipilih karena model penelitian bersifat eksploratif-prediktif, ukuran sampel relatif kecil ($n=74$), dan distribusi data tidak harus normal (Hair et al., 2019). Evaluasi dilakukan dalam dua tahap: (1) Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) validitas konvergen (Average Variance Extracted/AVE $\geq 0,50$), validitas diskriminan (HTMT < 0,85), reliabilitas konstruk (Cronbach's Alpha $\geq 0,70$; Composite Reliability $\geq 0,70$); dan (2) Evaluasi Model Struktural (Inner Model) koefisien determinasi R^2 , effect size f^2 , predictive relevance Q^2 , path coefficient β , dan Goodness of Fit (GoF).

Analisis mediasi menggunakan prosedur bootstrapping dengan 5.000 resampling untuk menghitung indirect effect, Variance Accounted For (VAF), dan confidence interval 95%. Klasifikasi tipe mediasi: VAF < 20% = tidak ada mediasi; 20% < VAF $\leq$ 80% = mediasi parsial; VAF > 80% = mediasi penuh (Hair et al., 2019; Zhao et al., 2010).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Dari 74 responden valid, profil demografis menunjukkan: (1) Jenis kelamin: 58,1% perempuan dan 41,9% laki-laki; (2) Usia: mayoritas 21–30 tahun (62,2%), diikuti 31–40 tahun (27,0%), dan >40 tahun (10,8%); (3) Pendidikan: SMA/SMK (32,4%), D3 (43,2%), S1 (24,3%); (4) Departemen: Front Office 35,1%, Food & Beverage 37,8%, Housekeeping 27,0%; (5) Masa kerja: <1 tahun (18,9%), 1–3 tahun (43,2%), 3–5 tahun (24,3%), >5 tahun (13,5%).

Tabel 8. Profil Demografis Responden (n=74)

Karakteristik	Kategori	n	%	Implikasi
Jenis Kelamin	Perempuan	43	58,1%	Sesuai karakteristik industri perhotelan
	Laki-laki	31	41,9%	
Usia	21–30 tahun	46	62,2%	Usia produktif, responsif terhadap training
	31–40 tahun	20	27,0%	
	> 40 tahun	8	10,8%	
Pendidikan	SMA/SMK	24	32,4%	Butuh training kompetensi lebih intensif
	D3	32	43,2%	
	S1	18	24,3%	
Departemen	Front Office	26	35,1%	Tiga departemen interaksi tamu terbesar
	Food & Beverage	28	37,8%	
	Housekeeping	20	27,0%	
Masa Kerja	< 1 tahun	14	18,9%	Mayoritas 1–3 th: pengalaman cukup, masih responsif pengembangan
	1–3 tahun	32	43,2%	
	3–5 tahun	18	24,3%	
	> 5 tahun	10	13,5%	

Sumber: Data Primer diolah (2025)

Statistik Deskriptif

Hasil analisis statistik deskriptif variabel penelitian menunjukkan kondisi aktual karyawan lini depan hotel kelas menengah di Bandar Lampung sebagaimana disajikan pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian (n=74)

Variabel / Dimensi Kritis	Mean	SD	Min	Max	Kategori
Kecerdasan Emosional (X1)	3,61	0,52	2,80	4,72	Sedang-Tinggi
- Self-Awareness	3,62	0,58	2,50	5,00	Sedang
- Self-Regulation (terendah)	3,45	0,61	2,25	5,00	Sedang
- Internal Motivation (tertinggi)	3,81	0,49	2,75	5,00	Tinggi
Motivasi Kerja (X2)	3,40	0,48	2,63	4,88	Sedang
- Achievement (tertinggi)	3,72	0,51	2,75	5,00	Tinggi
- Growth (terendah; KRITIS)	2,96	0,64	1,75	4,50	Rendah
Training and Development (M)	3,07	0,61	1,92	4,67	KRITIS

Variabel / Dimensi Kritis	Mean	SD	Min	Max	Kategori
- Evaluasi Efektivitas (terendah)	2,62	0,71	1,25	4,25	Rendah
Kinerja Pelayanan (Y)	3,64	0,49	2,81	5,00	Tinggi
- Interpersonal Impact (tertinggi)	3,82	0,54	2,75	5,00	Tinggi
- Quality (terendah)	3,42	0,56	2,25	5,00	Sedang

Sumber: Data Primer diolah, SmartPLS 4.0 (2025)

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi outer model menunjukkan seluruh indikator memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. Tabel 4 menyajikan ringkasan hasil evaluasi outer model:

Tabel 4. Hasil Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Konstruk	AVE	CR	CA	HTMT (maks.)	Ket.
Kecerdasan Emosional (X1)	0,621	0,928	0,908	0,712	Valid & Reliabel
Motivasi Kerja (X2)	0,587	0,901	0,872	0,782	Valid & Reliabel
Training and Development (M)	0,614	0,943	0,931	0,741	Valid & Reliabel
Kinerja Pelayanan (Y)	0,643	0,958	0,941	0,412	Valid & Reliabel
Threshold	≥ 0,50	≥ 0,70	≥ 0,70	< 0,85	---

Keterangan: AVE=Average Variance Extracted; CR=Composite Reliability; CA=Cronbach's Alpha; HTMT=Heterotrait-Monotrait Ratio. Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2025)

Validitas konvergen terpenuhi dengan semua nilai $AVE \geq 0,50$: Kecerdasan Emosional ($AVE=0,621$), Motivasi Kerja ($AVE=0,587$), Training and Development ($AVE=0,614$), dan Kinerja Pelayanan ($AVE=0,643$). Validitas diskriminan terkonfirmasi melalui kriteria HTMT di mana semua nilai $HTMT < 0,85$ (rentang 0,412–0,782), membuktikan bahwa setiap konstruk benar-benar berbeda satu sama lain.

Reliabilitas konstruk sangat baik dengan Cronbach's Alpha berkisar 0,872–0,941 dan Composite Reliability 0,901–0,958, semuanya melampaui threshold 0,70. Nilai outer loading semua indikator $\geq 0,70$, dengan indikator terkuat pada dimensi Interpersonal Impact untuk Kinerja Pelayanan (0,847) dan Achievement untuk Motivasi Kerja (0,841). Uji Common Method Bias menggunakan Harman's Single Factor Test menunjukkan faktor tunggal hanya menjelaskan 32,7% varians, jauh di bawah threshold 50%, sehingga common method bias tidak menjadi ancaman serius.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Model struktural menunjukkan kemampuan penjelasan dan prediksi yang kuat. Tabel 5 menyajikan rangkuman hasil evaluasi inner model:

Tabel 5. Rangkuman Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Indikator Kualitas Model	Nilai	Threshold	Kategori	Interpretasi
R ² Kinerja Pelayanan (Y)	0,698	≥ 0,50 = Substansial	Substansial	Penjelasan varians sangat baik
R ² Training and Development (M)	0,517	≥ 0,50 = Substansial	Substansial	Prediksi mediator baik
Q ² (Predictive Relevance)	0,419	> 0 = Ada relevansi prediktif	Sangat Baik	Model relevan secara prediktif
GoF (Goodness of Fit)	0,654	≥ 0,36 = Besar	Besar	Kecocokan model sangat baik
VIF (maks.) – Kolinieritas	2,184	< 5,0	Tidak ada masalah	Tidak ada multikolinearitas

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2025)

R² Kinerja Pelayanan = 0,698 (69,8% varians kinerja pelayanan dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model) dan R² Training and Development = 0,517 (51,7%). Menurut Cohen (1988) dan Hair et al. (2019), nilai R² ini masuk kategori substansial untuk penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia. Adjusted R² Kinerja Pelayanan = 0,681 dan Adjusted R² Training and Development = 0,506.

Predictive relevance Q² = 0,419 menunjukkan kemampuan prediktif model sangat baik (Q² > 0 mengindikasikan relevansi prediktif). Goodness of Fit (GoF) = $\sqrt{(AVE \text{ rata-rata} \times R^2 \text{ rata-rata})} = \sqrt{(0,617 \times 0,608)} = 0,654$, masuk kategori besar (> 0,36), mengkonfirmasi kecocokan model secara keseluruhan. Nilai VIF maksimum 2,184 (< 5,0) mengkonfirmasi tidak adanya masalah multikolinearitas antar konstruk eksogen.

Tabel 6. Ringkasan Total Effect dan Perbandingan Direct vs Indirect Effect

Jalur	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	VAF (%)	Tipe Mediasi
KE → Kinerja (via T&D)	0,218 (62,3%)	0,132 (37,7%)	0,350	37,7 %	Parsial
MK → Kinerja (via T&D)	0,256 (61,2%)	0,162 (38,8%)	0,418	38,8 %	Parsial
KE → T&D (tanpa mediasi)	0,342	---	0,342	---	---
MK → T&D (tanpa mediasi)	0,418	---	0,418	---	---
T&D → Kinerja (tanpa mediasi)	0,387	---	0,387	---	---

Keterangan: VAF (Variance Accounted For) = $IE / Total \text{ Effect} \times 100\%$. 20% < VAF ≤ 80% = Mediasi Parsial. Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2025)

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 7 menyajikan ringkasan hasil pengujian ketujuh hipotesis menggunakan bootstrapping 5.000 resampling dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$:

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis – Direct dan Indirect Effects

H	Jalur Pengaruh	β /	t-stat	p-val	CI 95%	f ² /VAF	Ket.
H1	Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pelayanan	0,218	2,847	0,004	[0,068; 0,369]	f ² =0,071	Diterima
H2	Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pelayanan	0,256	3,412	0,001	[0,109; 0,404]	f ² =0,097	Diterima
H3	Kecerdasan Emosional melalui Training and Development	0,342	4,721	0,000	[0,198; 0,487]	f ² =0,186	Diterima
H4	Motivasi Kerja melalui Training and Development	0,418	5,893	0,000	[0,278; 0,559]	f ² =0,278	Diterima
H5	Training and Development terhadap Kinerja Pelayanan	0,387	5,124	0,000	[0,236; 0,537]	f ² =0,214	Diterima
H6	KE melalui T&D terhadap Kinerja (Indirect Effect)	IE= 0,132	3,685	0,000	[0,063; 0,201]	VAF 37,7%	Parsial
H7	MK melalui T&D terhadap Kinerja (Indirect Effect)	IE= 0,162	4,521	0,000	[0,096; 0,228]	VAF 38,8%	Parsial

Keterangan: KE=Kecerdasan Emosional; MK=Motivasi Kerja; T&D=Training and Development; IE=Indirect Effect; VAF=Variance Accounted For. Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2025)

Pembahasan Hasil

Berikut merupakan pembahasan hasil dan implikasi strategis dari jurnal ini:

Tabel 9. Pembahasan Temuan Utama dan Implikasi Strategis

H	Temuan Statistik	Kondisi Aktual	Potensi Dampak	Rekomendasi Strategis
H1	KE → Kinerja $\beta=0,218$ ($p=0,004$)	EQ mean 3,61; Self-Regulation terendah 3,45	Δ Kinerja: +0,21 jika EQ naik 3,61→4,00	Rekrutmen berbasis tes EQ; training pengembangan Self-Regulation prioritas
H2	MK → Kinerja $\beta=0,256$ ($p=0,001$)	Achievement 3,72 (tinggi); Growth 2,96 (kritis)	Total effect 0,418—tertinggi dalam model	Tidak perlu program motivasi baru; fokus penyediaan jalur aktualisasi (training + karir)
H3	KE → T&D $\beta=0,342$ ($p=0,000$)	EQ memiliki peran ganda: langsung dan via training	f ² =0,186 (medium-large effect)	Desain training yang memfasilitasi pembelajaran berbasis EQ (reflektif, kolaboratif)
H4	MK → T&D $\beta=0,418$	Motivasi tinggi tapi	f ² =0,278 (large effect)—	Investasi training = unlock potensi motivasi yang sudah ada; ROI tertinggi

H	Temuan Statistik	Kondisi Aktual	Potensi Dampak	Rekomendasi Strategis
	(p=0,000) TERTINGGI	training tidak rutin (65%)	dampak terbesar	
H5	T&D → Kinerja $\beta=0,387$ (p=0,000)	T&D saat ini kritis: 3,07; evaluasi terendah 2,62	Δ Kinerja: +0,38 jika T&D naik 3,07→3,67	Program evaluasi 4 level Kirkpatrick; metode role-playing dan simulasi; jadwal rutin 2x/bulan
H6	Mediasi Parsial VAF 37,7%	37,7% pengaruh KE melalui training	IE=0,132 (t=3,685) stabil	Training mengkonversi EQ alami menjadi kompetensi terstandar; tanpa training EQ hanya berpotensi tidak terealisasi
H7	Mediasi Parsial VAF 38,8% (lebih kuat)	38,8% pengaruh MK melalui training	IE=0,162 (t=4,521) tertinggi	Training sebagai jalur aktualisasi motivasi; motivasi tanpa training = frustrasi; training tanpa motivasi = partisipasi pasif

Sumber: Olahan Peneliti berdasarkan Output SmartPLS 4.0 (2025)

Pembahasan

Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Pelayanan

Kecerdasan emosional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelayanan ($\beta=0,218$; $t=2,847$; $p=0,004$). Pengaruh moderat ini dapat dipahami dari perspektif Teori AMO: kecerdasan emosional sebagai komponen Ability berkontribusi langsung terhadap kinerja, namun kontribusinya akan jauh lebih optimal ketika dilengkapi dengan Opportunity yang memadai. Fakta bahwa pengaruh X_1 terhadap M (0,342) lebih tinggi dari X_1 terhadap Y (0,218) mengindikasikan kecerdasan emosional lebih kuat dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran dibanding pengaruh langsungnya terhadap kinerja.

Karyawan dengan kecerdasan emosional tinggi mampu memberikan kontribusi alami melalui lima mekanisme. Pertama, karyawan dengan Self-Awareness tinggi mampu mengidentifikasi kondisi emosional tamu secara akurat dan menyesuaikan respons pelayanan. Kedua, karyawan dengan Self-Regulation baik mampu tetap tenang dan profesional saat menghadapi tamu yang marah atau bersikap tidak menyenangkan, sebuah kompetensi kritis yang dinilai 38% karyawan masih perlu ditingkatkan. Ketiga, Internal Motivation yang tinggi (3,81) menghasilkan pelayanan dengan ketulusan alami, bukan sekadar memenuhi standar minimum. Keempat, Empathy memungkinkan pemahaman kebutuhan yang tidak diucapkan secara eksplisit. Kelima, Social Skills yang tinggi (3,72) memfasilitasi komunikasi lintas budaya dengan tamu internasional.

Temuan ini mendukung Miao et al. (2021) dan mengklarifikasi inkonsistensi terdahulu: variasi hasil penelitian sebelumnya terjadi karena perbedaan kondisi training di organisasi yang diteliti, bukan karena hubungan yang inherently lemah antara kecerdasan emosional dan kinerja. Nilai total effect kecerdasan emosional (0,350) menunjukkan bahwa jika hotel meningkatkan rata-rata EQ karyawan dari 3,61 ke 4,00, perkiraan peningkatan kinerja adalah: $0,350 \times (0,39/0,65) \approx 0,21$ unit membawa kinerja dari 3,64 ke 3,85.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pelayanan

Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pelayanan ($\beta=0,256$; $t=3,412$; $p=0,001$), lebih kuat dari kecerdasan emosional. Dalam industri jasa, kesediaan untuk bekerja optimal (motivasi) seringkali lebih menentukan kinerja

dibanding kemampuan untuk bekerja baik (kemampuan). Karyawan bermotivasi Achievement tinggi (3,72) memberikan usaha ekstra, konsistensi yang tinggi, dan pelayanan dengan ketulusan bukan sekedar formalitas. Hal ini sejalan dengan Husnul (2020) yang menemukan motivasi berkontribusi 70,1% terhadap kinerja.

Motivasi kerja menghasilkan tiga mekanisme peningkatan kinerja yang berbeda dari kecerdasan emosional. Pertama, karyawan bermotivasi tinggi secara proaktif mencari cara meningkatkan kualitas pelayanan tanpa menunggu instruksi atasan, perbedaan fundamental antara pelayanan reaktif dan proaktif. Kedua, motivasi Achievement menghasilkan kinerja yang lebih konsisten: tidak bergantung pada mood atau kondisi tertentu karena dorongan dari dalam diri. Ketiga, motivasi intrinsik yang tinggi menghasilkan pelayanan dengan ketulusan yang dapat dirasakan langsung oleh tamu, membedakan antara senyuman tulus dan senyuman formal.

Namun, ditemukan kondisi paradoks kritis: meskipun Achievement sangat tinggi (3,72), dimensi Growth hanya 2,96. Karyawan memiliki dorongan kuat untuk berprestasi tetapi tidak mendapat jalur yang jelas untuk mewujudkannya melalui program pengembangan sistematis. Paradoks ini menjelaskan mengapa pengaruh motivasi masih moderat (0,256), motivasi memerlukan training sebagai jalur aktualisasinya. Total effect motivasi kerja (0,418) merupakan tertinggi dalam seluruh model, menunjukkan potensi besar yang belum sepenuhnya terealisasi.

Pengaruh terhadap Training and Development

Kecerdasan emosional ($\beta=0,342$; $t=4,721$; $p=0,000$) dan motivasi kerja ($\beta=0,418$; $t=5,893$; $p=0,000$; tertinggi dalam model) berpengaruh positif signifikan terhadap training and development. Karyawan dengan kecerdasan emosional tinggi lebih efektif dalam pembelajaran karena: Self-Awareness membantu mengidentifikasi gap kompetensi secara akurat; Self-Regulation memfasilitasi konsentrasi saat menghadapi materi menantang; Empathy memungkinkan pembelajaran dari pengalaman peserta lain; dan Social Skills membangun relasi positif dengan instruktur untuk konsultasi lanjutan.

Motivasi kerja merupakan prediktor terkuat training and development ($\beta=0,418$; effect size $f^2=0,278$, kategori besar). Karyawan bermotivasi Achievement tinggi bersikap proaktif terhadap setiap kesempatan training, melihatnya bukan sebagai kewajiban tetapi sebagai kesempatan berharga untuk mengaktualisasikan dorongan berprestasi. Paradoks Achievement tinggi, Growth rendah menciptakan kondisi seperti tanaman kehausan yang siap menyerap air: begitu training tersedia, karyawan bermotivasi tinggi akan sangat antusias memanfaatkannya.

Nilai f^2 untuk H4 (0,278; large effect) lebih besar dari H3 (0,186; medium effect), mengkonfirmasi bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh substansial lebih besar terhadap efektivitas training dibanding kecerdasan emosional. Implikasinya: hotel tidak perlu fokus pada program motivasi baru, melainkan cukup menyediakan training berkualitas untuk memanfaatkan motivasi intrinsik yang sudah tinggi ini.

Pengaruh Training and Development terhadap Kinerja Pelayanan

Training and development berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pelayanan ($\beta=0,387$; $t=5,124$; $p=0,000$), dengan pengaruh langsung terkuat kedua dalam model. Meskipun kondisi training saat ini berada pada kategori kritis (rata-rata 3,07), variabel ini justru memiliki potensi dampak terbesar karena merupakan variabel yang paling mudah diintervensi manajemen.

Training berperan sebagai transformator kinerja melalui lima fungsi utama: (1) Standarisasi Kompetensi, mengubah kemampuan emosional yang bervariasi antar individu menjadi protokol pelayanan terstandar sehingga setiap karyawan

memberikan kualitas yang konsisten; (2) Perluasan Keterampilan, memberikan teknik konkret untuk berbagai situasi pelayanan termasuk service recovery, handling complaints, dan upselling; (3) Membangun Kepercayaan Diri, melalui simulasi dan role-playing dalam lingkungan aman, karyawan mempraktikkan respons terhadap situasi sulit sebelum menghadapi situasi nyata; (4) Kalibrasi Kinerja, memberikan umpan balik objektif tentang kesenjangan kinerja aktual vs standar hotel; dan (5) Aktualisasi Motivasi, menyediakan jalur struktural untuk mengubah dorongan berprestasi (Achievement) menjadi kompetensi terukur.

Estimasi potensi dampak menunjukkan: jika hotel meningkatkan kualitas training dari kategori sedang (3,07) ke tinggi ($\geq 3,67$), peningkatan 0,60 unit, maka peningkatan kinerja pelayanan yang diharapkan adalah: $\beta \times (\Delta \text{training}/SD) = 0,387 \times (0,60/0,61) \approx 0,38$ unit. Dalam konteks kinerja pelayanan saat ini 3,64, peningkatan 0,38 unit akan membawa kinerja ke 4,02; melampaui batas kategori tinggi. Peningkatan ini akan tercermin dalam kepuasan tamu lebih tinggi, tingkat komplain lebih rendah, dan ulasan online yang lebih positif di platform seperti TripAdvisor dan Google Reviews.

Mediasi Training and Development

Training and development terbukti memediasi secara parsial pengaruh kecerdasan emosional (VAF=37,7%; IE=0,132; $t=3,685$; $p=0,000$) dan motivasi kerja (VAF=38,8%; IE=0,162; $t=4,521$; $p=0,000$) terhadap kinerja pelayanan. Kedua indirect effect signifikan dengan confidence interval 95% yang tidak mencakup nol, mengkonfirmasi mediasi yang robust. Mediasi parsial mengungkap mekanisme ganda. Untuk kecerdasan emosional: jalur langsung 62,3% (kontribusi alami EQ yang tidak memerlukan pelatihan formal) dan jalur tidak langsung melalui training 37,7% (transformasi kemampuan emosional menjadi kompetensi terstandar). Untuk motivasi kerja: jalur langsung 61,2% (kontribusi intrinsik motivasi berupa upaya ekstra dan konsistensi) dan jalur tidak langsung melalui training 38,8% (aktualisasi motivasi menjadi kompetensi terukur).

Jalur mediasi motivasi kerja lebih kuat dan stabil (IE H7=0,162 > IE H6=0,132; $t H7=4,521 > t H6=3,685$) karena motivasi lebih dekat dengan perilaku pembelajaran, motivasi secara langsung mendorong perilaku belajar, sementara kemampuan hanya memfasilitasi pembelajaran. Total effect motivasi kerja (0,418) merupakan pengaruh total tertinggi dalam seluruh model, membuktikan bahwa motivasi kerja adalah prediktor terkuat kinerja pelayanan ketika mempertimbangkan baik jalur langsung maupun tidak langsung.

Temuan model dual-path mediation ini memberikan klarifikasi terhadap inkonsistensi penelitian terdahulu: variasi hasil penelitian tentang pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja terjadi karena penelitian tersebut tidak memperhitungkan kondisi training di organisasi yang diteliti. Kecerdasan emosional memiliki dua jalur pengaruh yang bekerja secara simultan, dan proporsi keduanya bergantung pada kualitas program training yang tersedia.

SIMPULAN

Penelitian ini berhasil membuktikan seluruh hipotesis yang diajukan. Temuan ini sekaligus memberikan bukti empiris mengenai model *dual-path mediation* yang mengintegrasikan Ability-Motivation-Opportunity (AMO) Theory dan Two-Factor Theory Herzberg pada konteks hotel kelas menengah di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *training and development* berperan sebagai mediator ganda yang meningkatkan kinerja pelayanan melalui dua jalur, yaitu penguatan Ability melalui kecerdasan emosional dan Motivation melalui motivasi kerja, selain juga

memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pelayanan. Temuan ini menegaskan bahwa pelatihan merupakan faktor strategis dalam mengoptimalkan potensi sumber daya manusia. Penelitian ini juga mengidentifikasi adanya paradoks organisasi, yaitu motivasi kerja karyawan telah berada pada tingkat yang tinggi, khususnya pada dimensi *achievement*, namun belum diimbangi dengan kualitas program *training and development* yang memadai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja lebih efektif dilakukan melalui investasi pada program pelatihan yang berkualitas daripada melalui intervensi peningkatan motivasi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pelayanan pada hotel kelas menengah akan lebih optimal apabila organisasi memprioritaskan pengembangan *training and development* sebagai komponen Opportunity dalam kerangka AMO. Penguatan aspek ini tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga memperkuat kecerdasan emosional dan motivasi kerja secara simultan sehingga menghasilkan peningkatan kinerja yang lebih berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, desain *cross-sectional* hanya menggambarkan kondisi pada satu waktu sehingga belum mampu menjelaskan perubahan jangka panjang. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal untuk menguji dampak *training and development* terhadap kinerja pelayanan dari waktu ke waktu. Kedua, penggunaan *self-assessment* berpotensi menimbulkan *social desirability bias*, sehingga penelitian berikutnya perlu menerapkan *multi-source assessment*, seperti penilaian atasan, survei kepuasan tamu, dan *mystery guest evaluation*. Ketiga, meskipun model memiliki daya jelas yang tinggi ($R^2 = 0,698$), masih terdapat 30,2% variasi kinerja yang dipengaruhi faktor lain, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, sistem penghargaan, dan kepuasan kerja. Keempat, penelitian ini hanya mencakup empat hotel kelas menengah di Kota Bandar Lampung sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan secara hati-hati.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian mendatang disarankan untuk: (1) menerapkan desain longitudinal guna mengevaluasi efektivitas program *training and development* dalam jangka panjang; (2) mereplikasi model pada hotel kelas menengah di berbagai daerah untuk menguji generalisasi temuan; (3) mengembangkan model dengan menambahkan variabel seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, atau gaya kepemimpinan sebagai variabel kontrol maupun moderator; serta (4) melakukan studi komparatif pada hotel berbintang, hotel kelas menengah, dan hotel budget untuk mengidentifikasi perbedaan penerapan model AMO pada masing-masing segmen.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, A. M., Ilkan, M., Al-Tal, R. M., & Eluwole, K. K. (2020). eWOM, revisit intention, destination trust and gender.
- Abubakar, A. M., Ilkan, M., Al-Tal, R. M., & Eluwole, K. K. (2020). eWOM, revisit intention, destination trust and gender. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 220–227.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2021). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35.
- Arwab, M. A., Rather, R. A., & Chewda, S. (2023). Motivation for training and employee engagement in the tourism and hospitality industry. *European Journal of Training and Development*, 47(1/2), 20–42. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2021-0069>

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human resource management (6th ed.)*. McGraw-Hill/Irwin.
- Bharwani, S., & Jauhari, V. (2020). An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 823–843.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2023). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228–1253.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management (4th ed.)*. Palgrave Macmillan.
- Chaudhary, R., & Panda, C. (2020). Authentic leadership and creativity: The intervening role of psychological meaningfulness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(3), 433–455.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications (4th ed.)*. Sage.
- Goleman, D. (2015). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ (10th anniversary ed.)*. Bantam Books.
- Gunawan, I., & Febrianti, N. (2023). Pengaruh kecerdasan emosional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 105–118.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hosen, M., Islam, M. A., Arshad, M. M., Khan, A., Jannat, T., & Tahrim, T. (2024). Training and development, organizational commitment and work performance of frontline employees. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 25(1), 82–113.
- Husnul, H. (2020). Pengaruh kecerdasan emosional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 79–90.
- Hwang, J., & Lee, J. J. (2022). A strategy for enhancing senior tourists' well-being perception: Focusing on the experience economy. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(3), 314–327.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2020). Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 703–723.
- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21–56.
- Kalargyrou, V., & Woods, R. H. (2021). Wanted: Training competencies for the twenty-first century. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(3), 361–376.
- Kim, S., & Agrusa, J. (2022). Emotional labor strategies, stress, and burnout among hotel employees: The moderating role of emotional intelligence. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), 563–589.
- Lee, Y., & Raschke, R. L. (2022). Stakeholder legitimacy in firm greening and financial performance: What about greenwashing temptations?. *Journal of Business Research*, 144, 325–333.

- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2021). Emotional intelligence and authentic leadership: A meta-analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 805–817.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human resource management: Gaining a competitive advantage (11th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Rika Indra Handayani. (2024). Pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai: Studi pada sektor jasa. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 18(1), 44–58.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill building approach (8th ed.)*. Wiley.
- Singh, A., & Hassan, A. (2024). Strategic HRM and employee performance: The mediating role of training and development. *International Journal of Human Resource Management*, 35(4), 892–918.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2021). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 393–412.
- Torres, E. N., Fu, X., & Lehto, X. (2021). Examining key drivers of customer delight in a hotel experience: A cross-cultural perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 255–262.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206.