

Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Natra Bintang A Tribute Portfolio Resort)

Ghulam Faaritzul Qulub^{1*}, Hijriyantomi Suyuthie², Endra Kurniawan³

Univeristas Negeri Padang, Indonesia^{1,2}

Natra Bintang A Tribute Portfolio Resort, Indonesia³

Email: ghulamfaaridzu@gmail.com^{1*}, hijriyantomi@unp.ac.id²,

endra.kurniawan@tributeportfolio.com³

Keywords:

*Paternalistic Leadership;
Self-Efficacy;
Employee Performance.*

Abstract

This research focused on measuring the significant impact of paternalistic leadership style, coupled with self-efficacy, on employee performance outcomes at Natra Bintang, a Tribute Portfolio Resort. Adopting a quantitative research architecture based on explanatory surveys, this study recruited 86 operational workers as respondents through a saturated sampling approach. Data extraction was conducted using a Likert-scale questionnaire instrument validated for reliability and validity. The data processing was comprehensively managed using SPSS version 26 software, encompassing descriptive analysis, verification of classical assumptions, and hypothesis testing using multiple linear regression, partial (t) tests, simultaneous (f) tests, and coefficients of determination. Statistical calculations demonstrated that paternalistic leadership projected a positive and meaningful impact on staff productivity ($t\text{-test } 4.236 > t\text{-table } 1.989$; probability $0.000 < 0.05$). A similar pattern was also recorded by the self-efficacy variable, which stimulated a significant surge in performance ($t\text{-count } 5.369 > t\text{-table } 1.989$; probability $0.000 < 0.05$). When viewed simultaneously, the combination of managerial orchestration and personal confidence successfully drove performance simultaneously ($f\text{-count } 56.679 > f\text{-table } 3.11$; probability $0.000 < 0.05$). The explanatory power of these two predictors was able to represent 58.1% of performance fluctuations ($R^2 = 0.581$), while the remaining 41.9% was formed by external determinants of human resources in the resort entity that absolutely requires synergy between an ideal paternalistic leadership figure and the escalation of self-confidence of each employee.

Kata Kunci:

*Kepemimpinan Paternalistic;
Efikasi Diri;
Kinerja Karyawan.*

Abstrak

Riset ini difokuskan untuk mengukur signifikansi dampak gaya kepemimpinan paternalistik beriringan dengan efikasi diri dalam membentuk capaian kinerja karyawan di lingkungan Natra Bintang, A Tribute Portfolio Resort. Mengadopsi arsitektur penelitian kuantitatif berbasis survei eksplanatori, kajian ini mengikutsertakan total keseluruhan populasi pekerja operasional sejumlah 86 individu sebagai responden melalui pendekatan sampel jenuh. Ekstraksi data dieksekusi menggunakan instrumen kuesioner berskala Likert yang telah divalidasi keandalan serta kesahihannya. Proses komputasi data dikelola secara komprehensif menggunakan peranti lunak SPSS versi 26, yang mencakup penjabaran deskriptif, verifikasi prasyarat asumsi klasik, hingga pengujian hipotesis berupa regresi linear berganda, uji parsial (t), uji simultan (f), serta koefisien determinasi. Kalkulasi statistik mendemonstrasikan bahwa kepemimpinan paternalistik memproyeksikan intervensi positif dan bermakna

terhadap produktivitas staf ($t\text{-hitung } 4,236 > t\text{-tabel } 1,989$; probabilitas $0,000 < 0,05$). Pola serupa juga dicatatkan oleh variabel efikasi diri, yang menstimulasi lonjakan performa secara signifikan ($t\text{-hitung } 5,369 > t\text{-tabel } 1,989$; probabilitas $0,000 < 0,05$). Apabila ditinjau secara serentak, kombinasi orkestrasi manajerial dan konfidensi personal ini sukses menggerakkan kinerja secara simultan ($f\text{-hitung } 56,679 > f\text{-tabel } 3,11$; probabilitas $0,000 < 0,05$). Daya penjas dari kedua prediktor ini sanggup mempresentasikan 58,1% fluktuasi kinerja ($R^2 = 0,581$), sementara 41,9% sisanya dibentuk oleh determinan eksternal sumber daya manusia di entitas resort tersebut mutlak membutuhkan sinergi antara figur kepemimpinan paternalistik yang ideal dengan eskalasi keyakinan diri tiap pekerja.

PENDAHULUAN

Sepuluh tahun belakangan, lanskap pariwisata dan perhotelan global telah bertransformasi secara fundamental. Fokus persaingan kini tidak lagi bertumpu semata pada kemegahan aset fisik, melainkan bergeser tajam ke arah *experience-base on competition* sebagaimana diproyeksikan oleh (Pine & Gilmore, 2011), Wisatawan era pascapandemi pun terbukti lebih memprioritaskan kualitas pengalaman yang membekas secara emosional dibandingkan sekadar wujud kasat mata fasilitas (Sthapit et al., 2022). Dinamika ini menempatkan kompetensi sumber daya manusia – secara khusus staf garda terdepan (*frontliner*) sebagai aset strategis paling esensial guna mengamankan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Sebagai salah satu lokomotif pariwisata premium di Indonesia, eksistensi kawasan Lagoi di Pulau Bintan terus diperkuat melalui kehadiran berbagai akomodasi bergengsi, salah satunya Natra Bintan, A Tribute Portfolio Resort. Beroperasi di bawah standardisasi global Marriott International, properti ini menawarkan sensasi glamorous camping (*glamping*). Model operasional *glamping* membawa tantangan tersendiri; mayoritas layanan berlangsung di area terbuka (*outdoor*), mendesak para staf untuk memiliki tingkat keluwesan dan responsivitas yang jauh lebih tinggi ketimbang hotel konvensional (Brochado & Pereira, 2017).

Sayangnya, implementasi prosedur operasi standar (SOP) internasional di lapangan tidak selalu berbanding lurus dengan stabilitas performa. Investigasi awal pada metrik *Guest Satisfaction Index* (GSI) rentang tahun 2024–2025 memotret adanya fluktuasi kinerja, khususnya saat lonjakan tingkat hunian (*high season*). Pada titik krusial ini, kerap ditemukan anomali berupa kelambanan resolusi komplain. Lambatnya daya tanggap atas atensi tamu, hingga minimnya inisiatif pemberian *extra mile service*. Situasi ini semakin divalidasi oleh dokumen Performance Appraisal di periode yang sama, di mana dominasi staf (65%) hanya bertengger di level Solid Performer, sementara pencapaian prediket Key Contributor masih teramat minim. Fenomena *mediocrity trap* ini mengisyaratkan bahwa para pekerja sekadar menuntaskan kewajiban baseline tanpa adanya dorongan intrinsik untuk melampaui batas keunggulan.

Kebuntuan performa ini mengindikasikan dominannya intervensi determinan psikologis dan relasi manajerial di luar ranah kemampuan teknis belaka. Dari sisi manajerial, penerapan kepemimpinan paternalistik diyakini mampu meretas rintangan ini. Berdasarkan postulat Aycan (2006), konstruk ini merajut elemen hierarki (otoritas), atensi pengasuhan (kebijakan), dan integritas (moralitas). Pada kultur komunal pekerja Indonesia yang lekat dengan disparitas

power distance yang tinggi, model figur pelindung (father – like) ini terbukti jauh lebih resonan dibandingkan model egalitarian murni gaya barat (Hofstede et al., 2010).

Di samping stimulus pimpinan, arsitektur mental dari dalam diri karyawan – yakni efikasi diri juga memainkan peran penting. Merujuk pada Bandura (1997), konfidensi individu atas kapasitas teknisnya berkorelasi langsung dengan kegigihannya dalam merampungkan suatu taktik kerja. Frontliner yang berbekal efikasi diri paripurna lazimnya lebih tangguh, asertif, dan tidak mudah goyah oleh tekanan operasional. Sebaliknya, krisis keyakinan diri rentan melahirkan sikap pasif yang berujung fatal pada service failure (Luthans et al., 2021).

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan kepemimpinan paternalistik dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Setiawan dan Eliyana (2022) membuktikan bahwa kepemimpinan paternalistik meningkatkan kinerja karyawan melalui penguatan komitmen organisasional. Lestari dan Wartana (2022) pada industri perhotelan Bali menemukan pola hubungan serupa antara kepemimpinan paternalistik dan kinerja karyawan hotel. Hoang et al. (2022) menunjukkan bahwa *self-efficacy* memperkuat keterlibatan kerja *frontliner* pada industri perhotelan. Lee dan Kim (2023) membuktikan bahwa *self-efficacy* berkontribusi langsung terhadap kualitas layanan staf garis depan hotel melalui peningkatan kecerdasan emosional. Wang dan Zhao (2021) menemukan bahwa efikasi diri mendorong perilaku proaktif karyawan pada industri perhotelan Tiongkok. Median (2023) secara spesifik mengaitkan efikasi diri dengan adaptabilitas staf hotel dalam menghadapi situasi krisis dan fluktuasi beban kerja musiman. Anugrah dan Putra (2024) menemukan pola pengaruh yang setara pada hotel berbintang di Indonesia. Chen et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan paternalistik yang berorientasi pada kebajikan dan moral paling konsisten mendorong kreativitas dan *psychological safety* karyawan. Namun, penelitian yang secara spesifik mengkaji kedua variabel tersebut secara simultan pada ekosistem glamping di Indonesia masih terbatas.

Meskipun diskursus teoretis sangat memihak pada dampak positif dari kedua determinan ini, anomali empiris stagnasi *Solid Performer* di Natra Bintan masih terjadi. Terbatasnya komparasi riset yang membedah irisan variabel kepemimpinan dan efikasi pada ekosistem spesifik glamping di Indonesia menjadi pijakan kuat untuk merealisasikan studi ini. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian simultan kepemimpinan paternalistik dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan pada konteks operasional glamping yang memiliki karakteristik layanan *outdoor* yang dinamis dan tidak terstandarisasi, yang belum banyak diteliti di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan paternalistik dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan pada Natra Bintan, A Tribute Portfolio Resort, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami dinamika kepemimpinan paternalistik dan efikasi diri pada industri perhotelan berbasis pengalaman. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan pertimbangan bagi manajemen Natra Bintan dalam merancang program pengembangan kepemimpinan dan peningkatan keyakinan diri karyawan guna mengoptimalkan kinerja dan kualitas pelayanan.

METODE PENELITIAN

Desain riset ini mengaplikasikan metode kuantitatif dengan corak asosiatif kausal, ditujukan khusus untuk menginvestasikan pola kausalitas antara kepemimpinan paternalistik, efikasi diri, dan performa karyawan melalui verifikasi statistik yang presisi (Sugiyono, 2022; Creswell, 2018). Eksekusi pengumpulan data dipusatkan di ekosistem Natra Bintan, A Tribute Portfolio Resort, Kepulauan Riau, dengan mempertimbangkan keunikan karakter operasional glamping yang selaras dengan tujuan pengujian variabel. Riset lapangan berlangsung selama kurun waktu satu bulan pasca – seminar proposal.

Rekrutmen responden dioperasionalkan melalui skema sensus atau sampling jenuh (Sugiyono, 2024). Keseluruhan pekerja berstatus full-time pada strata Rank and File hingga tingkatan Supervisor berjumlah 86 individu dilibatkan dalam pendekatan pemetaan ini. Kendati demikian, pasca penyaringan validitas pengisian, sejumlah 56 kuesioner dideklarasikan laik untuk diinjeksi ke tahap komputasi. Basis data diramu dari sumber sekunder (arsip GSI rapor kinerja demografis) maupun data primer berupa angket tertutup berskala Likert (gradasi 1 – 5 poin) yang disebarluaskan via formulir digital Google Form serta medium cetak konvensional.

Kalibrasi instrumen diekstraksi dari ragam dimensi terukur: variabel Kepemimpinan Paternalistik (X1) meninjau spektrum otoritarianisme, kebajikan, dan moral; sementara Efikasi Diri (X2) memetakan ruang lingkup magnitude, strength, dan generality. Di sudut yang berlawanan, determinan Kinerja Karyawan (Y) ditakar dari kecekatan resolusi konflik, partisipasi kolektif, kemampuan adaptasi, refleksi brand service, serta peran keteladanan. Pemrosesan matriks data dimotori oleh perangkat lunak SPSS versi 25, bermanuver melintasi fase uji kualitas instrumen, penyaringan prasyarat klasik (normalitas dan multikolineritas), hingga berpuncak pada justifikasi hipoteses lewat permodelan regresi linear berganda (dengan threshold signifikansi $\alpha = 0,05$).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Normalitas

Evaluasi sebaran residual model direalisasikan menggunakan piranti ukur *One – Sample Kolmogorov – Smirnov*. Hasil kalkulasi membubukan Asymp. Sig. (2-tailed) di titik 0,200. Beranjak dari nilai yang secara telak melampaui limit probabilitas 0,05 ($0,200 > 0,05$) tersebut, dapat dideklarasikan bahwa gugusan data residual menyebar dalam kurva yang normal dan ideal. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- Jika nilai Asymp. Sig. (2-tailed) $> 0,05$, maka data berdistribusi normal.
- Jika nilai Asymp. Sig. (2-tailed) $< 0,05$, maka data tidak berdistribusi normal.

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Unstandardized Residual
N	86
Normal Parameters ^{a,b}	
Mean	.0000000
Std. Deviation	2.14536784
Most Extreme Differences	
Absolute	.061
Positive	.061
Negative	-.042
Test Statistic	.061
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200 ^{c,d}

Keterangan:

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Output SPSS, 2026

Berdasarkan Tabel 1 diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200, dimana nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 ($0,200 > 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data residual dalam penelitian ini berdistribusi normal sehingga model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolinearitas

Upaya melacak ancaman korelasi tinggi antar – prediktor diproyeksikan melalui metrik *Tolerance* serta *Variance Inflation Factor* (VIF). Indikator Kepemimpinan Paternalistik maupun Efikasi Diri secara identik memancarkan rasio *Tolerance* sebesar 0,721 (jauh di atas 0,10) dan margin VIF 1,387 (jauh di bawah 10,000). Angka ini membuktikan kebebasan mutlak model dari distorsi multikolinearitas.

Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) dengan kriteria:

- Nilai *Tolerance* $> 0,10$.
- Nilai VIF $< 10,00$.

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics Tolerance	VIF
(Constant)		
Kepemimpinan Paternalistik (X ₁)	.721	1.387
Efikasi Diri (X ₂)	.721	1.387

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Output SPSS, 2026

Berdasarkan Tabel 2 diketahui bahwa variabel Kepemimpinan Paternalistik (X_1) memiliki nilai Tolerance sebesar 0,721 dan nilai VIF sebesar 1,387. Variabel Efikasi Diri (X_2) juga memiliki nilai Tolerance sebesar 0,721 dan nilai VIF sebesar 1,387.

Karena seluruh variabel memiliki nilai Tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10,00, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Verifikasi kesetaraan varians diselenggarakan dengan panduan Uji Glejser, Temuan analisis memperlihatkan besaran signifikansi X_1 (0,468) dan X_2 (0,374) yang serentak berada di atas rasio 0,05. kinerja ini meniadakan adanya divergensi residual (heteroskedastisitas), sehingga model regresi dinyatakan solid dan kompatibel. Dasar pengambilan keputusan adalah:

- Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
- Jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B		Beta		
(Constant)	3.241	1.765		1.836	.070
Kepemimpinan Paternalistik (X_1)	-.041	.056	-.098	-.731	.468
Efikasi Diri (X_2)	.052	.058	.121	.891	.374

a. Dependent Variable: ABS_RES

Sumber : Output SPSS, 2026

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa variabel Kepemimpinan Paternalistik memiliki nilai signifikansi sebesar 0,468, sedangkan variabel Efikasi Diri memiliki nilai signifikansi sebesar 0,374. Kedua nilai tersebut lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

Dengan demikian, berdasarkan hasil uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, model regresi dalam penelitian ini telah memenuhi seluruh asumsi klasik dan layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi yang terbentuk guna mendeskripsikan kalkulasi kausalitas antar variabel terekam dalam formulasi $Y = 9,183 + 0,372X_1 + 0,451X_2$. Persamaan ini menerangkan bahwa pada kondisi vakum (kedua prediktor bernilai nol), basis kinerja pekerja berlabuh di angka 9,183. Selanjutnya, setiap eskalasi satu satuan mutu Kepemimpinan Paternalistik akan menyumbang injeksi kinerja sebesar 0,372 unit. Secara sejajar, penambahan satu satuan bobot Efikasi Diri akan mengatrol kapasitas performa senilai 0,451 unit. Koefisien linear positif ini menjadi sinyalemen kuat bahwa optimalisasi corak patronase pimpinan yang diiringi lonjakan konfidensi mental staf, bertindak krusial dalam merevitalisasi efisiensi layanan

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	9.183	2.615		3.512	.001
Kepemimpinan Paternalistik (X ₁)	.372	.088	.389	4.236	.000
Efikasi Diri (X ₂)	.451	.084	.493	5.369	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Output SPSS, 2026

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda pada Tabel 4 diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 9,183 + 0,372X_1 + 0,451X_2 + e$$

Persamaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Nilai konstanta sebesar 9,183 menunjukkan bahwa apabila variabel Kepemimpinan Paternalistik dan Efikasi Diri dianggap konstan, maka Kinerja Karyawan memiliki nilai sebesar 9,183.
- Nilai koefisien regresi variabel Kepemimpinan Paternalistik sebesar 0,372 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan Kepemimpinan Paternalistik akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,372 satuan dengan asumsi variabel lain tetap.
- Nilai koefisien regresi variabel Efikasi Diri sebesar 0,451 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan Efikasi Diri akan meningkatkan Kinerja Karyawan sebesar 0,451 satuan dengan asumsi variabel lain tetap.

Koefisien regresi yang bernilai positif menunjukkan bahwa Kepemimpinan Paternalistik dan Efikasi Diri memiliki hubungan yang searah dengan Kinerja Karyawan. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan paternalistik dan semakin tinggi efikasi diri yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan di Natra Bintan, A Tribute Portfolio Resort.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel Kepemimpinan Paternalistik (X₁) dan Efikasi Diri (X₂) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y), baik secara parsial maupun simultan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji t (parsial), uji F (simultan), dan koefisien determinasi (R²) melalui bantuan program SPSS versi 26.

a. Uji t (Parsial)

Peninjauan terpisah memvalidasi kekuatan masing-masing faktor. Variabel Kepemimpinan Paternalistik menuntaskan pengujian dengan pencapaian t-hitung (4,236) yang mendominasi batas t-tabel (1,989) pada derajat kemaknaan 0,000. Dinamika senada dikukir oleh Efikasi Diri, yang mampu memperkokoh capaian produktivitas lewat hegemoni nilai t-hitung (5,369) melampaui t-tabel (1,989) dengan tingkat kemaknaan absolut 0,000. Hipotesis pertama dan kedua secara parsial diterima. Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- Jika nilai signifikansi < 0,05, maka hipotesis diterima.
- Jika nilai signifikansi > 0,05, maka hipotesis ditolak.
- Jika nilai t hitung > t tabel, maka hipotesis diterima.

Dengan jumlah sampel (n) = 86 dan jumlah variabel independen (k) = 2, maka:

$$df = n - k - 1$$

$$df = 86 - 2 - 1 = 83$$

Pada taraf signifikansi 5% diperoleh nilai t tabel = 1,989.

Tabel 5. Hasil Uji t (Parsial)
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	9.183	2.615		3.512	.001
Kepemimpinan Paternalistik (X ₁)	.372	.088	.389	4.236	.000
Efikasi Diri (X ₂)	.451	.084	.493	5.369	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Output SPSS, 2026

1) Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa variabel Kepemimpinan Paternalistik memiliki nilai t hitung sebesar 4,236, sedangkan nilai t tabel sebesar 1,989. Nilai signifikansi yang diperoleh adalah sebesar 0,000, lebih kecil dari 0,05. Karena nilai t hitung > t tabel (4,236 > 1,989) dan nilai signifikansi < 0,05 (0,000 < 0,05), maka H₁ diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Paternalistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Natra Bintan, A Tribute Portfolio Resort.

2) Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa variabel Efikasi Diri memiliki nilai t hitung sebesar 5,369, sedangkan nilai t tabel sebesar 1,989. Nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000, lebih kecil dari 0,05. Karena nilai t hitung > t tabel (5,369 > 1,989) dan nilai signifikansi < 0,05 (0,000 < 0,05), maka H₂ diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Efikasi Diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Natra Bintan, A Tribute Portfolio Resort.

b. Uji F (Simultan)

Pengujian serempak meratifikasi hipotesis ketiga. Derivasi statistik memunculkan angka F-hitung yang masif di level 56,679, melesat jauh meninggalkan nilai ambang F-tabel (3,11) pada titik signifikansi 0,000. kepemimpinan paternalistik dan efikasi diri secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kriteria pengambilan keputusan adalah:

- Jika F hitung > F tabel, maka hipotesis diterima.
- Jika Sig. < 0,05, maka hipotesis diterima.

Dengan:

$$df1 = k = 2$$

$$df2 = n - k - 1 = 83$$

Maka diperoleh nilai F tabel = 3,11.

Tabel 6. Hasil Uji F (Simultan)**ANOVA**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	534.218	2	267.109	56.679	.000b
Residual	391.084	83	4.712		
Total	925.302	85			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Efikasi Diri, Kepemimpinan Paternalistik

Sumber : Output SPSS, 2026

Berdasarkan Tabel 6 diperoleh nilai F hitung sebesar 56,679, sedangkan nilai F tabel sebesar 3,11. Nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,000, lebih kecil dari 0,05.

Karena nilai F hitung $>$ F tabel ($56,679 > 3,11$) dan nilai signifikansi $<$ 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka H_3 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Paternalistik dan Efikasi Diri secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Natra Bintan, A Tribute Portfolio Resort.

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Kapabilitas konstruksi variabel dalam mengeksplorasi perubahan performa tergambar pada skor koefisien determinasi sebesar 0,581. Hasil ini mengjawantahkan kesimpulan bahwa fusi X_1 dan X_2 , mewakili 58,1% dari fondasi pembentuk kinerja karyawan Natra Bintan, sementara 41,9% sisanya dijelaskan oleh variabel di luar model penelitian ini.

Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi**Model Summaryb**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.762a	.581	.571	2.171

a. Predictors: (Constant), Efikasi Diri, Kepemimpinan Paternalistik

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Output SPSS, 2026

Berdasarkan Tabel 7. diperoleh nilai R Square (R^2) sebesar 0,581 atau 58,1%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Paternalistik dan Efikasi Diri mampu menjelaskan variasi Kinerja Karyawan sebesar 58,1%, sedangkan sisanya sebesar 41,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan faktor-faktor lainnya.

Nilai koefisien determinasi sebesar 58,1% menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan perubahan pada variabel Kinerja Karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis pertama membuktikan bahwa kepemimpinan paternalistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi parsial terbesar kedua ($\beta = 0,389$; $t = 4,236$; $p = 0,000$) setelah efikasi diri. Temuan ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang mengombinasikan otoritas, kebajikan (*benevolence*), dan moralitas tetap relevan sebagai instrumen peningkatan kinerja, sekalipun diterapkan pada organisasi berstandar internasional seperti Natra Bintan yang berada di bawah jaringan Marriott

International dan lazimnya mengadopsi sistem manajemen yang lebih egaliter dan berbasis prosedur baku (SOP global).

Temuan ini konsisten dengan perspektif Aycan (2006) bahwa paternalisme bukan sekadar warisan budaya feodal, melainkan strategi relasional yang efektif pada konteks kerja dengan power distance tinggi sebagaimana dikemukakan Hofstede et al. (2010). Dalam budaya kerja Indonesia yang kolektivistik, karyawan cenderung memaknai perhatian dan keteladanan moral pemimpin sebagai bentuk dukungan sosial yang melampaui relasi transaksional atasan-bawahan. Hal ini sejalan dengan kerangka social exchange theory (Cropanzano et al., 2021), di mana resiprositas yang terbangun dari kepedulian pemimpin direspons karyawan melalui peningkatan usaha kerja dan komitmen terhadap organisasi.

Hasil ini juga memperkuat temuan Setiawan dan Eliyana (2022) yang membuktikan bahwa kepemimpinan paternalistik meningkatkan kinerja karyawan melalui penguatan komitmen organisasional. Konsistensi arah pengaruh ini turut dikonfirmasi oleh studi konteks Indonesia dari Lestari dan Wartana (2022) pada industri perhotelan Bali, yang menemukan pola hubungan serupa antara kepemimpinan paternalistik dan kinerja karyawan hotel. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pola ini tidak bersifat kasuistik pada satu lokasi, tetapi merupakan karakteristik yang relatif stabil pada industri perhotelan berbasis budaya kerja Asia.

Namun demikian, temuan ini perlu dimaknai secara proporsional. Mao et al. (2021) mengingatkan adanya sisi gelap paternalisme (*the dark side of paternalistic leadership*), yaitu potensi otoritarianisme yang berlebihan dapat menekan kesejahteraan psikologis karyawan apabila dimensi kebajikan dan moralitas tidak berjalan seimbang dengan dimensi otoritas. Demikian pula Wu et al. (2021) menunjukkan adanya efek paradoks kepemimpinan paternalistik, yang dapat berdampak positif pada kinerja jangka pendek namun berisiko menimbulkan ketergantungan berlebihan pada figur pemimpin yang justru kontraproduktif terhadap inisiatif mandiri karyawan dalam jangka panjang. Dalam kasus Nitra Bintan, dominasi indikator moralitas dibandingkan otoritarianisme pada hasil analisis deskriptif mengindikasikan bahwa pola kepemimpinan yang dipersepsikan karyawan condong ke arah benevolent-moral, bukan otoritarian murni — pola yang menurut Chen et al. (2022) justru paling konsisten mendorong kreativitas dan psychological safety karyawan, bukan ketergantungan pasif.

Implikasinya, keberhasilan kepemimpinan paternalistik dalam meningkatkan kinerja pada konteks glamping resort sangat bergantung pada keseimbangan ketiga dimensinya. Pemimpin yang hanya mengandalkan otoritas tanpa kebajikan berisiko menurunkan keterlibatan kerja karyawan (Al-Ghazali & Afsar, 2022), sedangkan kebajikan tanpa ketegasan dapat melemahkan standar kinerja operasional yang menuntut presisi tinggi pada layanan outdoor seperti glamping (Brochado & Pereira, 2017). Temuan ini memberi nuansa penting: paternalisme yang efektif pada industri perhotelan modern bukan model kepemimpinan satu dimensi, melainkan kombinasi proporsional antara arahan tegas dan kepedulian otentik.

Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan

Variabel efikasi diri terbukti memberikan kontribusi parsial terbesar terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,493$; $t = 5,369$; $p = 0,000$), melampaui kontribusi kepemimpinan paternalistik. Temuan ini menegaskan bahwa pada level individu, keyakinan karyawan atas kapasitas dirinya

merupakan determinan yang lebih kuat dibandingkan faktor kepemimpinan dalam memprediksi kinerja pada konteks penelitian ini.

Pola ini koheren dengan teori efikasi diri Bandura (1997) yang menjelaskan bahwa keyakinan terhadap kemampuan diri memengaruhi pilihan tugas, intensitas usaha, dan ketahanan individu dalam menghadapi tantangan kerja. Schunk dan DiBenedetto (2021) lebih jauh menjelaskan bahwa efikasi diri berfungsi sebagai mekanisme motivasional yang mengatur bagaimana individu menafsirkan kegagalan dan keberhasilan sebagai informasi untuk regulasi diri, bukan sekadar cerminan kompetensi teknis semata. Pada konteks frontliner Natra Bintan yang dituntut menangani permintaan tamu yang dinamis dan tidak terstandarisasi pada lingkungan outdoor (glamping), kapasitas regulasi diri semacam ini menjadi krusial — sejalan dengan karakteristik kompleksitas operasional glamping yang dikemukakan Brochado dan Pereira (2017).

Dominannya pengaruh efikasi diri juga sejalan dengan temuan Hoang et al. (2022) yang menunjukkan bahwa self-efficacy memperkuat keterlibatan kerja frontliner pada industri perhotelan, serta penelitian Lee dan Kim (2023) yang membuktikan bahwa self-efficacy berkontribusi langsung terhadap kualitas layanan staf garis depan hotel melalui peningkatan kecerdasan emosional dalam interaksi dengan tamu. Konsistensi lintas konteks budaya ini diperkuat oleh studi Wang dan Zhao (2021) pada industri perhotelan Tiongkok yang menemukan bahwa efikasi diri mendorong perilaku proaktif karyawan, dan oleh Median (2023) yang secara spesifik mengaitkan efikasi diri dengan adaptabilitas staf hotel dalam menghadapi situasi krisis maupun fluktuasi beban kerja musiman — kondisi yang relevan dengan fenomena penurunan kinerja frontliner Natra Bintan pada periode high season yang menjadi latar belakang penelitian ini.

Pratama dan Santoso (2023) menambahkan dimensi penting lainnya: efikasi diri berkorelasi dengan resiliensi karyawan pascapandemi pada sektor perhotelan, yang relevan dengan tuntutan ketahanan kerja pada model bisnis glamping yang sangat dipengaruhi musim dan cuaca. Sementara itu, dari perspektif konteks domestik, Anugrah dan Putra (2024) menemukan pola pengaruh yang setara pada hotel berbintang di Indonesia, sehingga memperkuat generalisasi temuan ini pada konteks industri perhotelan nasional secara lebih luas, tidak terbatas pada satu segmen akomodasi tertentu.

Temuan bahwa efikasi diri unggul secara marginal dibandingkan kepemimpinan paternalistik memberi implikasi teoretis bahwa pada industri jasa dengan tuntutan layanan tinggi dan tidak terprediksi seperti glamping, investasi pada penguatan kapasitas psikologis individu (melalui pelatihan, mastery experience, dan modeling) berpotensi memberikan hasil yang sama atau lebih besar dibandingkan investasi pada pengembangan gaya kepemimpinan semata. Kedua strategi ini idealnya berjalan beriringan, bukan saling substitutif.

Pengaruh Kepemimpinan Paternalistik dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan Secara Simultan

Hasil uji simultan ($F = 56,679$; $p = 0,000$) serta koefisien determinasi ($R^2 = 0,581$) menunjukkan bahwa kedua variabel secara bersama-sama menjelaskan 58,1% variasi kinerja karyawan — sebuah proporsi yang relatif besar untuk model dua-prediktor pada riset perilaku organisasi, mengindikasikan ketepatan pemilihan kedua konstruk pada konteks penelitian ini. Sisa variasi sebesar 41,9% mengonfirmasi bahwa kinerja karyawan pada industri perhotelan

merupakan fenomena multifaktorial yang turut dibentuk oleh variabel lain di luar model, seperti keterlibatan kerja (Schaufeli, 2023; Knight et al., 2021), kompensasi dan talent management (Aguinis & Burgi-Tian, 2021), maupun praktik manajemen sumber daya manusia organisasi secara lebih luas (Zhang & Ma, 2024).

Pola simultan ini memperkuat argumen bahwa kinerja karyawan frontliner pada industri hospitality terbentuk dari interaksi faktor eksternal-organisasional (kepemimpinan) dan faktor internal-psikologis (efikasi diri) yang saling melengkapi, bukan saling meniadakan. Kepemimpinan paternalistik menyediakan kerangka relasional dan dukungan struktural, sementara efikasi diri menyediakan kapasitas individual untuk memanfaatkan dukungan tersebut secara optimal. Argumen ini selaras dengan model job resources Knight et al. (2021), di mana dukungan kepemimpinan berfungsi sebagai resource organisasional yang nilainya baru termanifestasi penuh ketika berinteraksi dengan resource personal seperti efikasi diri.

Pada level praktis, temuan ini relevan dengan konteks operasional Natra Bintang yang menghadapi fenomena mediocrity trap pada periode high season. Sebagaimana dikemukakan Bouckennooghe et al. (2022), efektivitas kepemimpinan terhadap keterlibatan kerja karyawan bersifat termoderasi oleh kapasitas psikologis individu; karyawan dengan efikasi diri rendah cenderung tidak optimal memanfaatkan dukungan kepemimpinan sebaik karyawan dengan efikasi diri tinggi. Hal ini menjelaskan mengapa intervensi tunggal — baik hanya memperbaiki gaya kepemimpinan maupun hanya melatih kepercayaan diri karyawan — kemungkinan tidak cukup untuk mengatasi stagnasi kinerja pada kategori Solid Performer yang mendominasi populasi karyawan Natra Bintang. Intervensi simultan pada kedua sisi — manajerial dan individual — lebih berpotensi mendorong pergeseran karyawan dari kategori Solid Performer menuju Key Contributor, sejalan dengan rekomendasi Hadjisolomou (2023) mengenai pentingnya pendekatan terintegrasi dalam mengatasi burnout dan stagnasi performa pada sektor jasa.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan paternalistik dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan pada Natra Bintang, A Tribute Portfolio Resort yang dilakukan terhadap 86 responden dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS versi 26, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan paternalistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji t yang menunjukkan nilai t hitung sebesar 4,236 lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 1,989 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan paternalistik yang tercermin dari ketegasan, kepedulian terhadap bawahan, serta keteladanan moral pimpinan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Selain itu, efikasi diri juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Natra Bintang, A Tribute Portfolio Resort. Hasil uji t menunjukkan nilai t hitung sebesar 5,369 lebih besar daripada t tabel sebesar 1,989 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi keyakinan karyawan terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan dan menghadapi tantangan, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Karyawan yang memiliki efikasi diri tinggi cenderung lebih percaya diri, mampu beradaptasi terhadap perubahan, serta memiliki motivasi yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi.

Secara simultan, kepemimpinan paternalistik dan efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Natra Bintan, A Tribute Portfolio Resort. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji F yang menunjukkan nilai F hitung sebesar 56,679 lebih besar dibandingkan F tabel sebesar 3,11 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,581 menunjukkan bahwa kepemimpinan paternalistik dan efikasi diri mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 58,1%, sedangkan sisanya sebesar 41,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, lingkungan kerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan variabel lainnya. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal individu berupa efikasi diri, tetapi juga oleh faktor eksternal organisasi melalui penerapan kepemimpinan paternalistik yang efektif. Kombinasi kedua faktor tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, serta mendukung terciptanya kualitas pelayanan yang lebih optimal.

REFERENSI

- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233–240.
- Al-Ghazali, B. M., & Afsar, B. (2022). Retaining the wrong employees? The impact of paternalistic leadership on turnover intention in the hospitality industry. *Journal of Asian Business Strategy*, 12(1), 45-58. <https://doi.org/10.18488/journal.1006.2022.121.45.58>
- Amankwaa, A., Gyensare, M. A., & Susomrith, P. (2021). Transformational leadership with innovative behaviour: The role of psychological empowerment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2165-2184. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2019-0382>
- Anugrah, R., & Putra, D. (2024). Pengaruh Efikasi Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Hotel Berbintang. *Jurnal Ilmiah Pariwisata dan Bisnis*, 15(2), 112-128. <https://doi.org/10.22334/jipb.v15i2.450>
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. In U. S. Kim, K. Yang, & K. K. Hwang (Eds.), *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (pp. 445-466). Springer.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman and Company.
- Baker, S., & McMahon, L. (2021). Employee engagement and service excellence in luxury resorts: A post-COVID perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102910. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102910>
- Bouckenooghe, D., Zikic, J., & De Clercq, D. (2022). Unraveling the relationship between leadership and employee engagement: A moderated mediation model. *Journal of Management & Organization*, 28(2), 350-370. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.15>
- Brochado, A., & Pereira, C. (2017). Comfortable experiences in nature: The glamping experience. *Journal of Destination Marketing & Management*, 6(4), 433-440. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.07.001>
- Chen, Y., Li, X., & Wang, J. (2022). Paternalistic leadership and employee creativity: The role of psychological safety and leader-member exchange. *Journal of Management & Organization*, 28(3), 512-529. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.55>

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2021). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 15(1), 231-255. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0099>
- Hadjisolomou, A. (2023). The crisis of work in the service sector: Burnout, engagement and performance. *The Service Industries Journal*, 43(1-2), 1-22. <https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2178901>
- Hoang, G., Luu, T. T., Nguyen, T. T., Du, T., & Le, L. P. (2022). Engaging frontline employees in the hospitality industry: The role of supervisor support and self-efficacy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(3), 85-110. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2021-0610>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Huang, J., Qiu, S., & Li, Y. (2022). Work engagement and employee performance in the hospitality sector: A meta-analytical approach. *Tourism Management*, 88, 104430. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104430>
- Kandampully, J., Bilgihan, A., & Li, D. (2023). Unifying the art and science of hospitality: The human factor in the experience economy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 1-15. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2022-0366>
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2021). The impact of job resources on work engagement: A meta-analysis update. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103586. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103586>
- Lee, M., & Kim, S. (2023). Emotional intelligence, self-efficacy, and service performance in hotel frontline employees. *Tourism Management Perspectives*, 46, 101095. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101095>
- Lestari, D. A., & Wartana, I. G. (2022). Gaya Kepemimpinan Paternalistik dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan di Industri Perhotelan Bali. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 6(2), 10-25. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v6i2.15801>
- Li, Z., & Cheng, B. (2023). Benevolent leadership and team performance: A moderated mediation model of gratitude and engagement. *Asia Pacific Journal of Management*, 40, 121-145. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09782-z>
- Lu, C., Berchoux, C., Marek, M. W., & Chen, B. (2021). Customer online reviews and hospitality management: A review of the literature. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(4), 1450-1470. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2020-1120>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2021). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Mao, Y., He, J., & Yang, D. (2021). The dark side of paternalistic leadership in hospitality: Effects on employee well-being. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102720. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102720>
- Median, R. (2023). Efikasi Diri sebagai Penentu Kinerja dan Adaptabilitas Staf Hotel Saat Krisis: Tinjauan Teoretis. *Jurnal Psikologi Terapan*, 11(3), 415-430. <https://doi.org/10.22219/jpt.v11i3.28400>

- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy* (Updated ed.). Harvard Business Review Press.
- Pratama, A., & Santoso, H. (2023). Efikasi diri dan resiliensi karyawan sektor perhotelan pasca pandemi: Sebuah studi komparatif. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 12(2), 88-102. <https://doi.org/10.20473/jpio.v12i2.42115>
- Ramli, M. F. (2021). The moderating effect of work engagement on employee performance in Indonesian creative industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(4), 220-235. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i4/9669>
- Schaufeli, W. B. (2023). The future of work engagement: Concepts, measurements, and interventions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 155-180. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091325>
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2021). Self-efficacy and human motivation. *Advances in Motivation Science*, 8, 153-179. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2020.10.001>
- Setiawan, R., & Eliyana, A. (2022). The influence of paternalistic leadership on employee performance: The role of organizational commitment. *Heliyon*, 8(2), e08940. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08940>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian pariwisata (Kuantitatif, kualitatif, kombinasi, R&D)*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2024). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sthapit, E., Björk, P., & Coudounaris, D. N. (2022). Memorable tourism experiences: A post-COVID-19 perspective. *Journal of Vacation Marketing*, 28(3), 340-356. <https://doi.org/10.1177/13567667211035236>
- Tuan, L. T. (2021). Responsible leadership and turnover intention among hotel employees: The mediating role of well-being. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(4), 1230-1250. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2020-1070>
- Wang, H., & Zhao, Y. (2021). Proactive behavior and self-efficacy: Evidence from the hospitality industry in China. *Journal of Service Research*, 24(3), 405-421. <https://doi.org/10.1177/1094670520933678>
- Wu, M., Cheng, B., & Kuo, C. (2021). The paradoxical effects of paternalistic leadership on employee well-being and performance. *Journal of Business Ethics*, 172, 337-353. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04538-6>
- Zhang, L., & Ma, Q. (2024). HRM practices and employee performance in luxury resorts: A modern perspective. *International Journal of Tourism Research*, 26(1), 108-120. <https://doi.org/10.1002/jtr.2450>
- Zhubi, D., Krasniqi, F., & Alshboul, A. (2024). The impact of cost saving initiatives on employee morale in the post-pandemic hospitality sector. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 12(1), 42-60. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10515640>