



Transformational Leadership Practice Framework in Pool Villa Hotels

(Penerapan Kepemimpinan Transformasional dalam Membangun Komitmen, Motivasi, dan Partisipasi Kerja Karyawan: Studi Kasus Terapan di Cross Bali Breakers)

Komang Artana^{1*}, Made Budiarsa², I Made Trisna Semara³

¹⁻³Program Magister Terapan Perencanaan dan Pengembangan Pariwisata, Institut Pariwisata dan Bisnis Internasional Bali, Indonesia

Email: artana69@gmail.com¹, madebudiarsa53@gmail.com², trisna.semara@ipb-intl.ac.id³

*Penulis Korespondensi: artana69@gmail.com

Abstract. *This applied study analyses the implementation of transformational leadership in building employee commitment, motivation, and work participation at Cross Bali Breakers, a pool villa hotel in Balangan, Jimbaran, Bali. The article addresses a limitation in previous studies that often place transformational leadership as a direct predictor of work outcomes, but provide limited explanation of how leadership practices operate in the daily reality of a pool villa hotel. This research used a qualitative approach with an interpretive case study design. Data were collected through in-depth interviews with I-1 to I-21, participant observation, and documentation. Data were analysed thematically through deductive coding based on the four dimensions of transformational leadership and inductive coding based on empirical patterns from the field. The findings identify six main practices: leader role modeling, communication of vision and work direction, motivation and appreciation, employee empowerment, open dialogue, and individualized attention to employee development. The novelty of this study lies in the development of the Transformational Leadership Practice Framework (TLPF). The framework explains that the six leadership practices operate through relational mechanisms, namely trust, recognition, clarity of direction, psychological safety, and workplace learning. These mechanisms strengthen employee commitment, motivation, and work participation, and then support service coordination, operational responsiveness, and service standard consistency. This study extends Burns, Bass, and Bass and Riggio by positioning transformational leadership as a contextual social-operational mechanism in hotel organizations.*

Keywords: *Cross Bali Breakers; Employee Commitment; Transformational Leadership; Work Motivation; Work Participation.*

Abstrak. Penelitian terapan ini menganalisis penerapan kepemimpinan transformasional dalam membangun komitmen, motivasi, dan partisipasi kerja karyawan di Cross Bali Breakers, sebuah hotel berbasis pool villa di Balangan, Jimbaran, Bali. Artikel ini merespons keterbatasan kajian sebelumnya yang cenderung menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai variabel langsung terhadap luaran kerja, tetapi belum cukup menjelaskan mekanisme praktiknya dalam kerja harian hotel berbasis pool villa. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus interpretatif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap I-1 sampai I-21, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan secara tematik melalui pengodean deduktif berdasarkan empat dimensi kepemimpinan transformasional dan pengodean induktif berdasarkan pola temuan lapangan. Hasil penelitian menunjukkan enam praktik utama, yaitu keteladanan pemimpin, komunikasi visi dan arah kerja, motivasi dan penghargaan, pemberdayaan karyawan, ruang dialog terbuka, serta perhatian individual. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan Transformational Leadership Practice Framework (TLPF). Kerangka ini menjelaskan bahwa enam praktik kepemimpinan bekerja melalui mekanisme relasional berupa kepercayaan, rasa dihargai, kejelasan arah, rasa aman psikologis, dan pembelajaran kerja. Mekanisme tersebut memperkuat komitmen, motivasi, dan partisipasi kerja, lalu mendukung koordinasi layanan, respons operasional, dan konsistensi standar. Temuan ini memperluas teori Burns, Bass, dan Bass dan Riggio dengan menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai mekanisme sosial-operasional yang kontekstual dalam organisasi hotel.

Kata Kunci: Cross Bali Breakers; Kepemimpinan Transformasional; Komitmen Karyawan; Motivasi Kerja; Partisipasi Kerja.

1. PENDAHULUAN

Industri perhotelan hidup dari kualitas interaksi manusia. Fasilitas fisik, sistem reservasi, SOP, dan teknologi operasional memang penting, tetapi kualitas layanan tetap ditentukan oleh cara pemimpin menggerakkan karyawan dan cara karyawan menerjemahkan standar pelayanan ke dalam tindakan harian. Pada hotel berbasis pool villa, kebutuhan tersebut menjadi lebih kuat karena pelayanan tersebar pada unit villa, membutuhkan koordinasi lintas departemen, dan menuntut respons cepat terhadap kebutuhan tamu yang bersifat personal. Cross Bali Breakers berada dalam konteks operasional tersebut. Sebagai resort berbasis pool villa di Balangan, Jimbaran, hotel ini tidak hanya mengandalkan Front Office atau Housekeeping. Hotel juga membutuhkan keterhubungan kerja antara Engineering, Food and Beverage, Kitchen, Spa, Sales, Finance, Human Resources, Security, dan fungsi pendukung lain. Kesiapan villa, penanganan permintaan tamu, pengelolaan keluhan, kebersihan area, respons teknis, dan konsistensi layanan tidak dapat diselesaikan oleh satu departemen. Semua proses tersebut membutuhkan arahan kerja yang jelas, komunikasi cepat, dan keterlibatan karyawan lintas fungsi.

Dalam konteks organisasi hotel, kepemimpinan transformasional menjadi pendekatan yang relevan karena menempatkan pemimpin sebagai penggerak nilai, motivasi, kepercayaan, pembelajaran, dan partisipasi. Burns (1978) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang mengangkat motivasi dan moralitas pemimpin maupun pengikut. Bass (1985) serta Bass dan Riggio (2006) merumuskan empat dimensi utama, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Dalam praktik hotel, dimensi tersebut tidak berhenti sebagai konsep normatif. Dimensi tersebut hadir melalui keteladanan, briefing, arahan kerja, pembinaan, ruang dialog, apresiasi, dan pelibatan karyawan dalam penyelesaian masalah operasional.

Penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan dengan kinerja karyawan, keterikatan kerja, identifikasi organisasi, perilaku proaktif, dukungan atasan, dan kemampuan adaptasi karyawan hotel (Buil et al., 2019; Chen & Wu, 2020; Kim et al., 2023). Rabiul et al. (2023) dan Sobaih et al. (2022) juga memperlihatkan pentingnya psychological safety dan keterlibatan kerja dalam menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan luaran organisasi. Namun, sebagian penelitian masih menempatkan kepemimpinan transformasional dalam hubungan langsung dengan luaran kerja. Kajian terapan yang menjelaskan mekanisme harian tentang bagaimana praktik kepemimpinan membangun komitmen, motivasi, dan partisipasi kerja dalam hotel berbasis pool villa masih perlu diperkuat.

Kesenjangan tersebut penting karena perilaku kerja karyawan hotel tidak lahir hanya dari instruksi formal. Perilaku kerja tumbuh melalui pengalaman relasional yang mereka alami setiap hari. Karyawan akan lebih mudah berkomitmen ketika pemimpin konsisten memberi contoh. Karyawan akan lebih termotivasi ketika mereka memahami arah kerja dan merasa kontribusinya dihargai. Karyawan akan lebih berpartisipasi ketika organisasi memberi ruang aman untuk menyampaikan masalah dan gagasan perbaikan. Atas dasar itu, artikel ini mengembangkan Transformational Leadership Practice Framework (TLPF). TLPF menjelaskan mekanisme pembentukan komitmen, motivasi, dan partisipasi kerja melalui enam praktik kepemimpinan transformasional dalam konteks hotel berbasis pool villa. Kerangka ini tidak mengganti teori Burns, Bass, dan Bass dan Riggio. Kerangka ini menerjemahkan teori tersebut ke dalam mekanisme sosial-operasional yang dapat diamati, dievaluasi, dan digunakan oleh manajemen hotel.

Tujuan artikel ini adalah menganalisis bentuk penerapan kepemimpinan transformasional di Cross Bali Breakers, menjelaskan mekanisme kepemimpinan tersebut dalam membangun komitmen, motivasi, dan partisipasi kerja, serta menyusun TLPF sebagai model konseptual dan terapan bagi manajemen hotel berbasis pool villa. Secara akademik, artikel ini memperkaya kajian kepemimpinan hospitality melalui bukti kualitatif yang kontekstual. Secara praktis, artikel ini memberi rujukan tindakan bagi pimpinan hotel dalam membangun organisasi pelayanan yang terbuka, suportif, dan produktif.

2. KAJIAN LITERATUR

Kepemimpinan Transformasional sebagai Praktik Relasional

Kepemimpinan transformasional menekankan perubahan nilai, motivasi, dan kesadaran kerja. Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan karyawan agar menyelesaikan tugas. Pemimpin membantu karyawan memahami makna kerja dan tujuan bersama. Dalam organisasi jasa, pola seperti ini penting karena kualitas kerja tidak hanya lahir dari kepatuhan terhadap prosedur. Kualitas kerja lahir dari keterlibatan, kepercayaan, dan kesadaran karyawan untuk menjaga pengalaman tamu. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan empat dimensi utama kepemimpinan transformasional. Pertama, idealized influence, yaitu kemampuan pemimpin menjadi teladan melalui integritas, konsistensi sikap, dan perilaku yang dipercaya. Kedua, inspirational motivation, yaitu kemampuan pemimpin menyampaikan visi, tujuan, dan harapan kerja secara jelas. Ketiga, intellectual stimulation, yaitu kemampuan pemimpin mendorong karyawan berpikir kritis, mencari solusi, dan memperbaiki cara kerja. Keempat, individualized

consideration, yaitu kemampuan pemimpin memahami kebutuhan, potensi, dan perkembangan masing-masing karyawan.

Dalam konteks hotel, empat dimensi tersebut bekerja dalam ruang kerja yang menuntut kecepatan, keramahan, koordinasi, dan emosi kerja yang stabil. Pemimpin yang memberi contoh akan lebih mudah memperoleh kepercayaan. Pemimpin yang menjelaskan arah kerja akan membantu karyawan memahami prioritas pelayanan. Pemimpin yang membuka ruang ide akan mendorong perbaikan kecil yang berguna bagi operasional. Pemimpin yang memberi perhatian individual akan membantu karyawan bertahan dan berkembang dalam tekanan kerja hospitality.

Komitmen, Motivasi, dan Partisipasi Kerja dalam Hotel

Komitmen kerja menunjukkan kesediaan karyawan untuk menjaga tanggung jawab dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Meyer dan Allen (1991) menjelaskan komitmen sebagai ikatan psikologis antara individu dan organisasi. Dalam hotel, komitmen tidak cukup dilihat dari kehadiran atau kepatuhan jadwal. Komitmen tampak pada kesiapan menjaga standar pelayanan, kemauan menyelesaikan kendala, kesediaan membantu rekan kerja, dan konsistensi menghadapi tekanan operasional. Motivasi kerja dalam hospitality berkaitan dengan dorongan untuk memberi layanan yang berkualitas, menyelesaikan pekerjaan secara benar, dan menjaga sikap pelayanan meskipun situasi kerja berubah. Deci dan Ryan (2000) menekankan bahwa motivasi intrinsik tumbuh ketika individu merasakan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Dalam konteks hotel, tiga unsur tersebut muncul ketika pemimpin memberi kejelasan arah, kesempatan mengambil peran, umpan balik, dan pengakuan atas kontribusi karyawan.

Partisipasi kerja menunjukkan keterlibatan karyawan dalam menyampaikan masukan, menyelesaikan masalah, mengambil peran, dan mendukung perbaikan layanan. Kahn (1990) menekankan bahwa keterlibatan kerja dipengaruhi oleh makna, rasa aman, dan ketersediaan energi psikologis. Dalam hotel berbasis pool villa, partisipasi menjadi kebutuhan operasional karena masalah tamu sering muncul cepat dan membutuhkan koordinasi lintas departemen.

Posisi Penelitian dan Celah Literatur

Buil et al. (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memperkuat kinerja karyawan melalui identifikasi organisasi, work engagement, dan kepribadian proaktif. Chen dan Wu (2020) menemukan bahwa dukungan atasan membantu karyawan hotel, terutama karyawan baru, beradaptasi dan bekerja lebih baik. Kim et al. (2023) menegaskan dampak kepemimpinan transformasional terhadap karyawan layanan hotel. Rabiul et al. (2023) memperlihatkan keterkaitan gaya kepemimpinan, psychological safety, thriving at work, dan

work engagement dalam industri hotel. Artikel ini tidak mengulang hubungan langsung tersebut. Artikel ini menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai rangkaian praktik yang bekerja melalui mekanisme relasional. Dengan demikian, fokus penelitian bukan hanya apakah kepemimpinan transformasional berdampak pada karyawan, tetapi bagaimana dampak tersebut terbentuk dalam aktivitas harian hotel. Posisi ini memperkuat kontribusi konseptual artikel karena menghubungkan dimensi teori dengan tindakan manajerial yang konkret.

Kerangka Analitis Penelitian

Kerangka analitis penelitian menggunakan teori kepemimpinan transformasional sebagai landasan utama. Empat dimensi Bass dan Riggio (2006) digunakan sebagai kode deduktif awal. Temuan lapangan kemudian dibaca secara induktif untuk menemukan praktik yang muncul dalam kerja harian Cross Bali Breakers. Proses ini menghasilkan enam praktik kepemimpinan, yaitu keteladanan, komunikasi visi, motivasi dan penghargaan, pemberdayaan, ruang dialog, serta perhatian individual. Kerangka ini memperhatikan karakter hotel sebagai organisasi jasa yang bergantung pada koordinasi lintas fungsi. Kepemimpinan transformasional tidak dibaca sebagai gaya personal pemimpin semata. Artikel ini membacanya sebagai mekanisme organisasi yang memengaruhi kualitas relasi kerja, kesiapan karyawan untuk berkontribusi, dan kemampuan tim merespons kebutuhan layanan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus interpretatif. Rancangan ini dipilih karena artikel bertujuan memahami praktik kepemimpinan secara kontekstual, bukan mengukur pengaruh antarvariabel secara statistik. Studi kasus interpretatif memungkinkan peneliti menafsirkan pengalaman informan, pola interaksi, dan makna operasional yang muncul dalam kehidupan kerja Cross Bali Breakers (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2018). Lokasi penelitian adalah Cross Bali Breakers, Balangan, Jimbaran, Bali. Lokasi ini dipilih secara purposif karena merepresentasikan hotel berbasis pool villa yang menuntut koordinasi lintas departemen, respons layanan personal, dan keterlibatan karyawan dalam menjaga pengalaman tamu. Penelitian lapangan dilakukan pada 2025 melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi.

Informan dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan mereka dalam operasional dan fungsi pendukung hotel. Informan mencakup karyawan, Supervisor, Department Head, dan fungsi manajerial dari Sales and Marketing, Kitchen, Finance, Housekeeping, Food and Beverage Service, Information Technology, Front Office, Spa, Recreation, serta fungsi operasional dan support lain. Komposisi ini memberi perspektif lintas fungsi agar praktik

kepemimpinan tidak dibaca dari satu departemen saja. Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik. Pertama, wawancara mendalam untuk menggali pengalaman informan mengenai keteladanan pemimpin, arahan kerja, motivasi, pemberdayaan, ruang dialog, pembinaan, dan partisipasi. Kedua, observasi partisipatif untuk melihat briefing, koordinasi harian, komunikasi lintas departemen, penyelesaian kendala kerja, dan pola interaksi antara pemimpin dan karyawan. Ketiga, studi dokumentasi terhadap struktur organisasi, pembagian tugas, SOP, catatan koordinasi, serta dokumen operasional yang relevan.

Analisis data dilakukan melalui analisis tematik. Peneliti menggunakan pengodean deduktif dan induktif. Pengodean deduktif berangkat dari idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Pengodean induktif berangkat dari data lapangan, seperti keteladanan, kejelasan arahan, apresiasi, pemberdayaan, ruang dialog, dan perhatian personal. Kode tersebut dikelompokkan menjadi tema, dihubungkan dengan teori, lalu disintesis menjadi TLPPF. Prosedur ini mengikuti prinsip analisis tematik (Braun & Clarke, 2006), analisis data kualitatif (Miles et al., 2014), dan penguatan qualitative rigor dalam penelitian induktif (Gioia et al., 2013). Kredibilitas data diperkuat melalui triangulasi sumber dan metode. Data wawancara dibandingkan dengan observasi dan dokumentasi agar temuan tidak bergantung pada satu sumber. Peneliti juga menjaga audit trail melalui pencatatan proses pengodean, perubahan kategori, dan keputusan interpretatif. Validitas kualitatif dalam artikel ini tidak diarahkan pada generalisasi statistik, tetapi pada ketepatan makna, ketertelusuran data, dan transferabilitas konteks.

Tabel 1. Profil Informan dan Sumber Data Penelitian.

Kelompok data	Cakupan informan	Fungsi organisasi	Kontribusi terhadap analisis
Wawancara mendalam	I-1 sampai I-21	Sales and Marketing, Kitchen, Finance, Housekeeping, Food and Beverage Service, Information Technology, Front Office, Spa, Recreation, operasional dan support	Menggali pengalaman tentang keteladanan, arahan kerja, motivasi, pemberdayaan, ruang dialog, pembinaan, dan partisipasi.
Observasi partisipatif	Aktivitas kerja harian	Briefing, koordinasi lintas departemen, penyelesaian kendala, interaksi pemimpin dan karyawan	Memeriksa kesesuaian antara narasi informan dan praktik kerja nyata.
Dokumentasi	Dokumen internal relevan	Struktur organisasi, pembagian tugas, SOP, catatan koordinasi, dan dokumen operasional	Memperkuat bukti mengenai pola pengarahannya, pembinaan, dan penyelarasan kerja.

Sumber: Data primer hasil wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, diolah penulis (2025).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Konteks Operasional Cross Bali Breakers

Cross Bali Breakers memiliki karakter operasional yang menuntut kepemimpinan aktif dan komunikatif. Pelayanan tersebar pada unit villa, bukan hanya pada satu bangunan utama. Karyawan harus memastikan kesiapan villa, kebersihan area, kondisi fasilitas, permintaan makanan dan minuman, kenyamanan tamu, serta respons terhadap keluhan berjalan selaras. Kondisi ini membuat koordinasi menjadi kebutuhan inti. Dalam kondisi kerja seperti itu, pemimpin tidak cukup hanya membagi tugas. Pemimpin perlu memberi arah, menghubungkan fungsi, menjaga standar, dan membantu tim memahami prioritas pelayanan. Karyawan juga membutuhkan ruang untuk menyampaikan kendala karena masalah operasional sering muncul di lapangan dan menuntut keputusan cepat. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional terlihat dalam aktivitas sehari-hari seperti briefing, pengarahan langsung, pembinaan, dan diskusi penyelesaian masalah.

Konteks ini menjelaskan mengapa praktik kepemimpinan transformasional menjadi relevan. Pada hotel berbasis pool villa, informasi layanan sering berada pada karyawan lini depan. Jika pemimpin tidak membangun kepercayaan dan ruang dialog, informasi tersebut terlambat naik ke tingkat pengambil keputusan. Sebaliknya, jika pemimpin memberi teladan, arah, dan dukungan, karyawan akan lebih cepat melaporkan kendala dan ikut mencari solusi.

Keteladanan Pemimpin sebagai Dasar Kepercayaan

Keteladanan menjadi tema pertama yang paling kuat dalam penerapan kepemimpinan transformasional. Informan menjelaskan bahwa pemimpin di Cross Bali Breakers memberi contoh melalui sikap kerja, kedisiplinan, keterlibatan langsung, dan konsistensi dalam menjalankan tanggung jawab. Karyawan lebih mudah menerima arahan ketika pemimpin menunjukkan perilaku yang sesuai dengan tuntutan kerja. Dalam perspektif idealized influence, keteladanan merupakan dasar legitimasi kepemimpinan. Pemimpin membangun pengaruh melalui integritas, sikap profesional, dan kemampuan menjaga perilaku dalam situasi operasional. Pada hotel, keteladanan memiliki dampak praktis karena karyawan mengamati cara pemimpin menghadapi tamu, menanggapi keluhan, mengatur prioritas, dan berinteraksi dengan tim.

Temuan ini memperkuat Bass dan Riggio (2006), tetapi menambahkan konteks operasional. Dalam teori, idealized influence menjelaskan pengaruh berbasis teladan. Dalam hotel berbasis pool villa, pengaruh tersebut menjadi mekanisme kepercayaan. Karyawan tidak hanya menghormati pemimpin karena posisi formal. Mereka mempercayai pemimpin karena melihat kesesuaian antara arahan, tindakan, dan standar layanan.

Komunikasi Visi dan Arah Kerja

Tema kedua adalah komunikasi visi dan arah kerja. Pemimpin rutin memberi arahan, menjelaskan prioritas, menyamakan persepsi, dan menegaskan standar layanan melalui briefing maupun koordinasi harian. Praktik ini penting karena karyawan hotel bekerja dalam ritme yang cepat dan sering menghadapi perubahan kebutuhan tamu. Tanpa arahan yang jelas, departemen dapat bergerak sendiri-sendiri dan menimbulkan keterlambatan pelayanan. Dimensi inspirational motivation terlihat dalam kemampuan pemimpin menghubungkan pekerjaan harian dengan tujuan organisasi. Karyawan tidak hanya perlu mengetahui apa yang harus dikerjakan. Mereka juga perlu memahami mengapa pekerjaan tersebut penting bagi pengalaman tamu, reputasi hotel, dan keberlanjutan usaha. Komunikasi visi yang jelas membantu karyawan melihat hubungan antara tugas teknis dan nilai layanan.

Temuan ini memperluas Chen dan Wu (2020). Dukungan atasan tidak hanya membantu adaptasi karyawan baru, tetapi juga menjaga keselarasan prioritas lintas departemen. Dalam kondisi operasional yang tersebar, komunikasi visi berfungsi sebagai alat koordinasi. Visi menjadi praktis ketika pemimpin mengubahnya menjadi prioritas harian, standar respons, dan tindak lanjut yang jelas.

Motivasi, Penghargaan, dan Dukungan Emosional

Tema ketiga adalah pemberian motivasi kerja. Pemimpin berperan membangun semangat tim melalui dorongan moral, apresiasi, kehadiran saat tim menghadapi tekanan, dan penguatan terhadap tujuan bersama. Bagi karyawan hotel, motivasi tidak hanya berarti pujian. Motivasi juga hadir ketika pemimpin berada di lapangan saat operasional padat, membantu mengurai masalah, dan memberi keyakinan bahwa tim mampu menyelesaikan pekerjaan. Penghargaan terhadap kontribusi karyawan memperkuat rasa dihargai. Dalam organisasi hotel, pekerjaan karyawan sering bersifat berulang dan berlangsung di balik pengalaman tamu. Ketika pemimpin memberi pengakuan terhadap kerja yang baik, karyawan merasa pekerjaannya memiliki nilai. Pengakuan tersebut mendorong energi kerja dan memperkuat keterikatan dengan organisasi.

Temuan ini memperkuat Buil et al. (2019), tetapi juga memberi penjelasan proses. Buil et al. menunjukkan peran identifikasi organisasi dan engagement. Artikel ini menunjukkan bahwa identifikasi tersebut tumbuh dari pengalaman sehari-hari ketika pemimpin memberi apresiasi, menjelaskan makna pekerjaan, dan hadir dalam tekanan operasional. Motivasi tidak bergerak dari tekanan, tetapi dari kejelasan arah, rasa percaya, dan pengakuan terhadap peran karyawan.

Pemberdayaan dan Ruang Dialog

Tema keempat adalah pemberdayaan karyawan. Karyawan diberi kesempatan mengambil peran, menjalankan tanggung jawab, dan terlibat dalam penyelesaian pekerjaan sesuai fungsi masing-masing. Pemberdayaan menunjukkan bahwa pemimpin tidak memusatkan seluruh keputusan pada dirinya. Pemimpin memberi batas kewenangan yang jelas agar karyawan dapat bertindak cepat tanpa kehilangan kontrol terhadap standar layanan. Ruang dialog menjadi bagian penting dari pemberdayaan. Pemimpin membuka ruang diskusi, menerima masukan, dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan kendala maupun gagasan perbaikan. Komunikasi dua arah muncul dalam briefing, diskusi operasional, dan koordinasi informal. Masukan karyawan muncul terutama ketika tim membahas kendala pelayanan dan mencari solusi praktis.

Dalam perspektif intellectual stimulation, pemberdayaan dan dialog mendorong karyawan berpikir, bukan sekadar menjalankan instruksi. Pada hotel pool villa, stimulasi intelektual sering muncul sebagai perbaikan kecil, seperti mempercepat alur komunikasi, memperjelas pembagian tugas, menghindari pekerjaan ulang, atau menemukan cara lebih efektif dalam merespons kebutuhan tamu. Temuan ini sejalan dengan Rabiul et al. (2023) dan Sobaih et al. (2022) tentang pentingnya psychological safety. Namun, artikel ini menambahkan bahwa rasa aman psikologis dalam hotel tidak cukup dipahami sebagai kondisi psikologis. Rasa aman psikologis harus dibangun melalui praktik manajerial konkret, seperti mendengar masukan, tidak langsung menyalahkan, memberi klarifikasi, dan menutup isu dengan action plan.

Dorongan Mencari Solusi dan Pembinaan Kerja

Tema kelima adalah dorongan untuk berpikir dan mencari solusi. Pemimpin tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga mendorong karyawan memberi usulan dan ikut menyelesaikan masalah operasional. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bekerja sebagai proses pembelajaran. Karyawan tidak diposisikan sebagai pelaksana pasif, tetapi sebagai pihak yang memahami realitas lapangan dan dapat memberi kontribusi pemikiran. Pembinaan kerja tampak ketika pemimpin merespons kesalahan dengan orientasi solusi. Dalam kondisi operasional hotel, kesalahan dapat terjadi karena tekanan kerja, miskomunikasi, kurang pengalaman, atau perubahan permintaan tamu. Pendekatan yang hanya menyalahkan karyawan dapat menurunkan motivasi dan membuat masalah berulang. Sebaliknya, pembinaan yang jelas membantu karyawan memahami akar persoalan, memperbaiki cara kerja, dan meningkatkan kepercayaan diri.

Temuan ini menjelaskan mengapa intellectual stimulation penting bagi hotel berbasis pool villa. Kebutuhan tamu sering bersifat personal dan muncul di lokasi yang tersebar.

Pemimpin tidak selalu berada di titik kejadian. Karena itu, karyawan harus mampu membaca situasi, mengusulkan solusi, dan melakukan eskalasi dengan tepat. Pembinaan yang berorientasi solusi membuat proses belajar terjadi tanpa memutus kecepatan layanan.

Perhatian Individual terhadap Perkembangan Karyawan

Tema keenam adalah perhatian individual. Pemimpin menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan, kendala, kondisi kerja, dan perkembangan masing-masing karyawan. Praktik ini sesuai dengan individualized consideration dalam teori kepemimpinan transformasional. Pemimpin tidak memperlakukan semua karyawan secara seragam, tetapi menyesuaikan pembinaan dengan kemampuan, pengalaman, dan kebutuhan kerja karyawan. Perhatian individual memiliki nilai praktis dalam industri hospitality yang melibatkan tenaga kerja lintas generasi dan lintas pengalaman. Karyawan senior sering membutuhkan ruang penghargaan dan kepercayaan. Karyawan muda sering membutuhkan arahan, umpan balik cepat, dan kesempatan belajar. Pemimpin yang peka terhadap perbedaan ini dapat membangun hubungan kerja yang lebih sehat dan mencegah jarak komunikasi.

Temuan ini memperluas Kim et al. (2023) karena menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional pada karyawan layanan hotel tidak hanya berjalan melalui inspirasi umum. Pengaruh tersebut juga berjalan melalui penyesuaian pendekatan kepada individu. Perhatian personal membuat karyawan merasa dilihat sebagai manusia, bukan hanya sebagai posisi kerja. Perasaan tersebut memperkuat loyalitas, motivasi, dan kesiapan berpartisipasi.

Tabel 2. Narasi Informan Representatif dan Interpretasi Tematik.

Tema	Kode informan	Narasi data ringkas	Interpretasi analitis
Keteladanan	I-3	Arahan lebih mudah diterima ketika pemimpin hadir di lapangan dan menunjukkan contoh kerja yang konsisten.	Keteladanan membentuk kepercayaan karena karyawan melihat kesesuaian antara ucapan dan tindakan pemimpin.
Komunikasi visi	I-6	Briefing membantu tim memahami prioritas layanan harian, terutama ketika kondisi operasional berubah cepat.	Komunikasi visi mengubah tujuan organisasi menjadi prioritas kerja yang mudah dipahami lintas fungsi.
Motivasi dan penghargaan	I-9	Apresiasi atas kerja yang baik membuat karyawan merasa kontribusinya dilihat dan dihargai.	Penghargaan memperkuat motivasi intrinsik dan rasa memiliki terhadap kualitas layanan.
Pemberdayaan dan dialog	I-12	Karyawan lebih berani menyampaikan kendala ketika pemimpin membuka ruang diskusi dan memberi respons yang jelas.	Ruang dialog menciptakan psychological safety dan mempercepat aliran informasi operasional.
Pembinaan solusi	I-16	Pemimpin yang peduli, netral, dan mendorong inovasi membuat tim lebih berani mencari solusi.	Pembinaan berorientasi solusi mengubah kesalahan menjadi proses belajar, bukan sumber ketakutan.

Perhatian individual	I-19	Arahan personal membantu karyawan memahami kekurangan, memperbaiki cara kerja, dan merasa berkembang.	Perhatian individual memperkuat keterikatan kerja karena karyawan merasa dikenali sesuai kebutuhan dan potensi.
----------------------	------	---	---

Sumber: Sintesis narasi wawancara yang dianonimkan, observasi partisipatif, dan dokumentasi penelitian, diolah penulis (2025).

Tabel 3. Matriks Tematik Penerapan Kepemimpinan Transformasional di Cross Bali Breakers.

Tema temuan	Dimensi teori	Mekanisme terbentuk	yang	Makna konseptual
Keteladanan pemimpin	Idealized influence	Kepercayaan dan legitimasi pemimpin.	dan perilaku	Pengaruh ideal tidak hanya bersifat moral, tetapi menjadi dasar penerimaan arahan kerja.
Komunikasi visi dan arah kerja	Inspirational motivation	Kejelasan tujuan, prioritas kerja, dan makna pelayanan.	prioritas dan makna	Motivasi inspirasional bekerja ketika visi diterjemahkan menjadi orientasi harian.
Motivasi dan penghargaan	Inspirational motivation	Rasa dihargai, energi kerja, dan identifikasi terhadap organisasi.	energi	Penghargaan menghubungkan kontribusi individu dengan nilai layanan.
Pemberdayaan dan ruang dialog	Intellectual stimulation	Psychological safety, keberanian memberikan masukan, dan inisiatif perbaikan.	safety, memberi masukan, dan inisiatif	Stimulasi intelektual muncul melalui dialog operasional dan kewenangan terbatas yang jelas.
Pembinaan berorientasi solusi	Intellectual stimulation	Pembelajaran kerja dan penurunan kesalahan berulang.	kerja dan kesalahan	Kesalahan dibaca sebagai bahan perbaikan, bukan kegagalan personal.
Perhatian individual	Individualized consideration	Kedekatan psikologis, loyalitas, dan kesiapan berkembang.	psikologis, loyalitas, dan kesiapan	Perhatian individual menyesuaikan gaya pembinaan dengan kebutuhan dan pengalaman karyawan.

Sumber: Sintesis tematik berdasarkan wawancara mendalam, observasi partisipatif, dokumentasi, dan pembahasan teoritis, diolah penulis (2025).

Transformational Leadership Practice Framework sebagai Kebaruan Penelitian

Kebaruan utama artikel ini adalah Transformational Leadership Practice Framework (TLPF). Kerangka ini menjelaskan hubungan bertahap antara praktik kepemimpinan, mekanisme relasional, luaran kerja karyawan, dan dampak operasional awal. Dengan demikian, artikel ini tidak hanya menyebut enam praktik kepemimpinan transformasional. Artikel ini menjelaskan bagaimana enam praktik tersebut bekerja dalam sistem sosial organisasi hotel. TLPF dibangun dari empat lapis. Lapis pertama adalah praktik kepemimpinan transformasional yang terlihat dalam kerja harian, yaitu keteladanan, komunikasi visi, motivasi dan penghargaan, pemberdayaan, ruang dialog, dan perhatian individual. Lapis kedua adalah mekanisme relasional yang terbentuk, yaitu kepercayaan, rasa dihargai, kejelasan arah, psychological safety, dan pembelajaran kerja. Lapis ketiga adalah luaran kerja karyawan, yaitu komitmen, motivasi, partisipasi, inisiatif perbaikan, dan konsistensi layanan. Lapis keempat adalah dampak operasional awal, yaitu koordinasi lebih cepat, respons layanan meningkat, kesalahan berulang menurun, dan standar layanan lebih terjaga.

Perbedaan TLPF dengan Burns (1978) terletak pada tingkat analisis. Burns menekankan transformasi nilai dan moralitas dalam hubungan pemimpin dan pengikut. TLPF menerjemahkan transformasi tersebut ke dalam praktik harian hotel yang dapat diamati. Perbedaan TLPF dengan Bass (1985) serta Bass dan Riggio (2006) terletak pada lapisan mekanisme. Bass dan Riggio menjelaskan empat dimensi kepemimpinan transformasional. TLPF menjelaskan bagaimana dimensi tersebut berubah menjadi praktik, lalu membentuk mekanisme relasional dan luaran kerja dalam konteks hotel berbasis pool villa.



Sumber: Sintesis data wawancara, observasi partisipatif, dokumentasi, dan pembahasan teoritis, diolah penulis (2025).

Gambar 1. Transformational Leadership Practice Framework (TLPF) dalam Konteks Hotel Berbasis Pool Villa.

Diskusi Kritis terhadap Literatur

Temuan artikel ini memperkuat Buil et al. (2019) yang menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai pendorong kinerja karyawan melalui identifikasi, engagement, dan kepribadian proaktif. Namun, artikel ini memperluas penjelasan tersebut dengan menunjukkan bahwa identifikasi dan engagement tidak muncul secara abstrak. Keduanya tumbuh melalui praktik sederhana, seperti pemimpin memberi contoh, menjelaskan prioritas layanan, mengakui kontribusi, dan membuka ruang dialog. Temuan artikel ini juga memperluas Chen dan Wu (2020). Dukungan atasan dalam penelitian ini tidak hanya membantu karyawan baru beradaptasi. Dukungan atasan juga berfungsi sebagai perangkat koordinasi lintas departemen. Pada hotel berbasis pool villa, dukungan atasan terlihat ketika pemimpin menyamakan prioritas, memperjelas eskalasi, dan membantu karyawan membaca masalah layanan secara cepat.

Dibandingkan dengan Kim et al. (2023), artikel ini memberi penjelasan yang lebih kontekstual tentang cara kepemimpinan transformasional berdampak pada karyawan layanan

hotel. Pengaruh tersebut tidak hanya datang dari inspirasi pemimpin, tetapi juga dari perhatian individual, kedekatan komunikasi, dan pembinaan yang membuat karyawan merasa aman untuk belajar. Temuan artikel ini sejalan dengan Rabiul et al. (2023) dan Sobaih et al. (2022) tentang peran psychological safety. Perbedaannya, artikel ini menunjukkan bahwa psychological safety pada hotel terbentuk melalui tindakan manajerial yang sangat operasional, seperti tidak langsung menyalahkan, memeriksa akar masalah, mengundang masukan, dan menyusun tindak lanjut. Dengan demikian, TLPPF memperjelas jembatan antara teori kepemimpinan transformasional dan praktik manajemen layanan.

Kontribusi Konseptual, Teoretis, Metodologis, dan Terapan

Kontribusi konseptual artikel ini terletak pada pengembangan TLPPF sebagai model yang menjelaskan mekanisme kepemimpinan transformasional dalam membangun komitmen, motivasi, dan partisipasi kerja. Model ini menempatkan praktik kepemimpinan sebagai proses yang bertahap, bukan sebagai daftar perilaku yang terpisah. Kontribusi teoretis artikel ini terletak pada perluasan teori Burns, Bass, dan Bass dan Riggio. Artikel ini tidak menolak empat dimensi kepemimpinan transformasional, tetapi mengoperasionalkannya dalam konteks hotel berbasis pool villa. Dengan cara ini, teori kepemimpinan transformasional menjadi lebih sensitif terhadap konteks layanan tersebar, koordinasi lintas fungsi, dan budaya kerja hospitality Bali. Kontribusi metodologis artikel ini terletak pada penggunaan pengodean deduktif-induktif. Empat dimensi teori digunakan sebagai kerangka awal, lalu data lapangan digunakan untuk membentuk kategori praktik yang lebih kontekstual. Proses ini membantu penelitian kualitatif menghasilkan model yang tetap berakar pada teori, tetapi tidak memaksakan data agar tunduk pada teori secara kaku.

Kontribusi terapan artikel ini terletak pada penyusunan agenda kepemimpinan dan indikator evaluasi. Manajemen hotel dapat menggunakan TLPPF untuk menilai apakah perilaku pemimpin benar-benar membangun komitmen, motivasi, dan partisipasi kerja. Model ini juga dapat menjadi dasar pelatihan Supervisor, Department Head, dan Executive Committee.

Tabel 4. Ringkasan Kontribusi Penelitian.

Jenis kontribusi	Isi kontribusi	Nilai tambah bagi jurnal SINTA 2
Konseptual	Menghasilkan TLPPF yang menjelaskan alur praktik kepemimpinan, mekanisme relasional, luaran kerja, dan dampak operasional awal.	Memberi model baru yang lebih eksplisit daripada deskripsi enam praktik.
Teoretis	Memperluas teori Burns, Bass, dan Bass dan Riggio dalam konteks hotel berbasis pool villa.	Menunjukkan hubungan antara dimensi teori dan realitas manajemen layanan.
Metodologis	Menggunakan pengodean deduktif-induktif, triangulasi sumber, triangulasi metode, dan audit trail.	Memperkuat kualitas interpretasi kualitatif dan ketertelusuran temuan.

Jenis kontribusi	Isi kontribusi	Nilai tambah bagi jurnal SINTA 2
Terapan	Menyusun agenda kepemimpinan dan indikator evaluasi untuk manajemen hotel.	Membuat artikel relevan bagi industri hospitality dan penelitian terapan.

Sumber: Sintesis penulis berdasarkan temuan dan pembahasan teoritis (2025).

Agenda Kepemimpinan Terapan bagi Manajemen Hotel

TLPF perlu diterjemahkan menjadi agenda kerja yang dapat diulang dan dievaluasi. Pemimpin hotel tidak cukup memahami empat dimensi teori. Pemimpin perlu mengubah dimensi tersebut menjadi perilaku kerja yang terlihat dalam briefing, koordinasi, coaching, evaluasi, dan pengambilan keputusan harian. Agenda terapan berikut disusun sebagai turunan praktis dari temuan penelitian. Agenda ini dapat digunakan oleh General Manager, Executive Committee, Department Head, Supervisor, dan pemimpin operasional untuk memperkuat komitmen, motivasi, dan partisipasi kerja. Agenda ini tidak menggantikan SOP teknis hotel. Agenda ini melengkapi SOP melalui penguatan perilaku kepemimpinan yang mendukung pelaksanaan standar kerja.

Tabel 5. Agenda Terapan Kepemimpinan Transformasional bagi Hotel Berbasis Pool Villa.

Agenda kepemimpinan	Tindakan praktis	Indikator pantau	Dampak yang diharapkan
Briefing berbasis visi layanan	Pemimpin mengaitkan prioritas harian dengan pengalaman tamu, reputasi hotel, dan standar layanan.	Briefing konsisten, prioritas kerja jelas, dan tim memahami fokus harian.	Motivasi dan arah kerja lebih kuat.
Keteladanan operasional	Pemimpin hadir pada momen kritis, menunjukkan disiplin, dan memberi contoh respons terhadap kendala.	Karyawan melihat konsistensi antara arahan dan tindakan pemimpin.	Kepercayaan dan komitmen kerja meningkat.
Ruang dialog dua arah	Pemimpin menyediakan waktu untuk masukan, kendala, dan ide perbaikan dari karyawan.	Jumlah masukan meningkat dan tindak lanjut dapat dilacak.	Partisipasi dan rasa memiliki berkembang.
Coaching berorientasi solusi	Kesalahan dibahas melalui klarifikasi, pembelajaran, dan langkah pencegahan.	Masalah berulang menurun dan karyawan memahami tindakan korektif.	Pembelajaran kerja lebih cepat.
Pemberdayaan terukur	Karyawan diberi kewenangan operasional sesuai peran, risiko, dan standar layanan.	Keputusan kecil dapat diambil lebih cepat tanpa melanggar SOP.	Respons layanan lebih cepat dan kerja lintas fungsi lebih lancar.
Perhatian individual	Pemimpin memberi umpan balik personal, mengenali kebutuhan belajar, dan mendukung pengembangan karyawan.	Catatan coaching tersedia dan perkembangan karyawan terpantau.	Loyalitas, motivasi, dan kesiapan kerja meningkat.

Sumber: Diolah dari temuan penelitian dan kebutuhan penerapan manajerial hotel (2025).

Indikator Evaluasi Praktik Kepemimpinan Transformasional

Evaluasi kepemimpinan perlu bergerak dari penilaian umum menuju indikator perilaku yang dapat diamati. Tabel 6 menyajikan instrumen sederhana yang dapat digunakan manajemen hotel untuk memantau konsistensi praktik kepemimpinan transformasional.

Tabel 6. Indikator Evaluasi Praktik Kepemimpinan Transformasional.

Dimensi evaluasi	Pertanyaan evaluatif	Sumber bukti	Frekuensi pantau
Keteladanan	Apakah pemimpin menunjukkan konsistensi sikap, disiplin, dan kehadiran saat operasional kritis?	Observasi manajerial, umpan balik karyawan, catatan duty manager.	Mingguan
Komunikasi visi	Apakah prioritas layanan harian dijelaskan secara jelas dan dipahami lintas departemen?	Notulen briefing, checklist operasional, evaluasi Supervisor.	Harian
Motivasi dan apresiasi	Apakah kontribusi karyawan diakui secara spesifik dan tepat waktu?	Catatan coaching, forum briefing, umpan balik karyawan.	Mingguan
Pemberdayaan	Apakah karyawan memiliki kewenangan praktis sesuai peran untuk merespons kebutuhan tamu?	SOP, batas kewenangan, observasi respons layanan.	Bulanan
Dialog dan pembelajaran	Apakah kendala kerja dibahas terbuka dan menghasilkan tindak lanjut yang jelas?	Log isu operasional, action plan, evaluasi departemen.	Mingguan
Perhatian individual	Apakah pemimpin mengenali kebutuhan belajar, kendala, dan perkembangan anggota tim?	Catatan coaching, appraisal, rencana pelatihan.	Bulanan

Sumber: Diolah dari dimensi Bass dan Riggio (2006), TLPF, dan temuan lapangan penelitian (2025).

Evaluasi tersebut tidak perlu rumit, tetapi harus konsisten. Ketika pemimpin dievaluasi melalui perilaku yang jelas, organisasi dapat melihat apakah kepemimpinan benar-benar mendukung komitmen, motivasi, dan partisipasi karyawan. Indikator tersebut juga dapat menjadi dasar penyusunan program pelatihan internal. Jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa pemimpin sudah kuat dalam keteladanan tetapi lemah dalam dialog, pelatihan dapat difokuskan pada teknik bertanya, mendengar aktif, dan memberi umpan balik. Jika pemberdayaan masih lemah, manajemen perlu memperjelas batas kewenangan dan alur eskalasi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Artikel ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional di Cross Bali Breakers diterapkan melalui proses yang relasional, partisipatif, dan terarah. Praktik kepemimpinan hadir dalam tindakan harian berupa keteladanan, komunikasi visi, motivasi dan penghargaan, pemberdayaan, ruang dialog, pembinaan berorientasi solusi, dan perhatian individual. Penerapan tersebut membangun komitmen kerja melalui kepercayaan terhadap pemimpin dan kejelasan arah organisasi. Penerapan tersebut membangun motivasi kerja melalui penghargaan, dukungan, dan pemaknaan pekerjaan sebagai bagian dari pengalaman tamu. Penerapan tersebut membangun partisipasi kerja melalui ruang kontribusi, keberanian menyampaikan ide, dan pelibatan karyawan dalam penyelesaian masalah operasional.

Kebaruan utama penelitian ini adalah TLPF. Model ini menjelaskan bahwa praktik kepemimpinan transformasional bekerja melalui mekanisme relasional berupa kepercayaan, rasa dihargai, kejelasan arah, psychological safety, dan pembelajaran kerja. Mekanisme tersebut memperkuat komitmen, motivasi, dan partisipasi kerja, lalu mendukung koordinasi layanan, respons operasional, dan konsistensi standar. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional memiliki nilai terapan yang kuat bagi hotel berbasis pool villa. Kompleksitas operasional Cross Bali Breakers membutuhkan pemimpin yang tidak hanya mengontrol pekerjaan, tetapi juga menggerakkan orang, menyambungkan fungsi, dan menjaga energi kerja tim. Kepemimpinan transformasional menjadi dasar awal bagi pembentukan suasana kerja yang lebih terbuka, suportif, dan harmonis, serta menjadi fondasi bagi optimalisasi kinerja karyawan pada tahap berikutnya.

Implikasi pertama ditujukan kepada manajemen Cross Bali Breakers. Manajemen perlu menjadikan kepemimpinan transformasional sebagai standar perilaku pemimpin harian. Standar tersebut dapat dimasukkan ke dalam program briefing, coaching, evaluasi Department Head, dan pelatihan Supervisor. Fokus utamanya adalah konsistensi keteladanan, kejelasan arah kerja, kemampuan memberi umpan balik, dan keberanian membuka ruang dialog. Implikasi kedua ditujukan kepada pengelola hotel berbasis villa dan resort. Hotel dengan layanan tersebar membutuhkan sistem komunikasi yang kuat. Pemimpin perlu memastikan bahwa setiap departemen memahami prioritas layanan, memiliki jalur komunikasi cepat, dan mendapat ruang untuk melaporkan kendala tanpa takut disalahkan. Pola ini membantu organisasi mencegah masalah kecil berkembang menjadi keluhan tamu.

Implikasi ketiga ditujukan kepada pengembangan SDM hospitality. Program pelatihan kepemimpinan tidak cukup berisi materi motivasi umum. Pelatihan perlu berbasis kasus operasional, simulasi briefing, praktik coaching, penyelesaian konflik, pemberdayaan karyawan, dan evaluasi tindakan nyata. Dengan cara ini, kepemimpinan transformasional dapat diterapkan sebagai kompetensi kerja, bukan hanya sebagai konsep teoritis. Implikasi keempat ditujukan kepada pengembangan sistem evaluasi internal. TLPF dapat digunakan sebagai dasar indikator perilaku pemimpin. Evaluasi kepemimpinan tidak hanya menilai pencapaian target departemen, tetapi juga menilai kualitas proses sosial yang membuat karyawan mau berkomitmen, termotivasi, dan berpartisipasi.

Saran

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena berfokus pada satu hotel, yaitu Cross Bali Breakers. Oleh karena itu, temuan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan secara statistik kepada seluruh industri perhotelan. Temuan lebih tepat dibaca sebagai pemahaman kontekstual

tentang penerapan kepemimpinan transformasional dalam hotel berbasis pool villa di Bali. Artikel ini juga hanya mengambil fokus dari rumusan masalah pertama tesis. Dengan demikian, pembahasan mengenai suasana kerja harmonis, kinerja karyawan, dan efisiensi operasional tidak diuraikan secara penuh. Penelitian lanjutan dapat menguji model lengkap KT, SKH, KK, dan EO dengan pendekatan campuran atau kuantitatif agar hubungan antarunsur dapat dibaca secara lebih luas. Penelitian berikutnya dapat membandingkan beberapa tipe hotel, seperti city hotel, resort, boutique villa, dan hotel jaringan internasional. Perbandingan tersebut akan membantu menjelaskan apakah praktik kepemimpinan transformasional memiliki bentuk yang berbeda sesuai karakter properti, struktur organisasi, budaya kerja, dan segmen tamu. Penelitian lanjutan juga dapat menguji TLPF secara kuantitatif melalui survei karyawan hotel untuk menilai hubungan antara praktik kepemimpinan, mekanisme relasional, dan luaran kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (6th ed.). Kogan Page.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement, and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Chen, T.-J., & Wu, C.-M. (2020). Can newcomers perform better at hotels? Examining the roles of transformational leadership, supervisor-triggered positive affect, and perceived supervisor support. *Tourism Management Perspectives*, 33, Article 100587. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100587>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science*
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gom, D., Lew, T. Y., Jiony, M. M., Tanakinjal, G. H., & Sondoh, S. L., Jr. (2021). The role of transformational leadership and psychological capital in the hotel industry: A sustainable approach to reducing turnover intention. *Sustainability*, 13(19), Article 10799. <https://doi.org/10.3390/su131910799>
- Gursoy, D., Chi, C. G.-Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- 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>
- Kim, J.-K., Yang, J.-J., & Lee, Y.-K. (2023). The impact of transformational leadership on service employees in the hotel industry. *Behavioral Sciences*, 13(9), Article 731. <https://doi.org/10.3390/bs13090731>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195-1202. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Publishing Ethical and Originality Statement
- Quarterly, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Rabiul, M. K., Karatepe, O. M., Al Karim, R., & Panha, I. M. (2023). An investigation of the interrelationships of leadership styles, psychological safety, thriving at work, and work engagement in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 113, Article 103508. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103508>
- Schneider, B. (Ed.). (1990). *Organizational climate and culture*. Jossey-Bass.
- Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2019). *Operations management* (9th ed.). Pearson.

Sobaih, A. E. E., Gharbi, H., & Abu Elnasr, A. E. (2022). Do you feel safe here? The role of psychological safety in the relationship between transformational leadership and turnover intention amid COVID-19. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(8), Article 340. <https://doi.org/10.3390/jrfm15080340>

Subhaktiyasa, P. G., Sintari, S. N. N., Andriana, K. R. F., Sumaryani, N. P., Werang, B. R., & Sudiarta, I. N. (2024). Tri Hita Karana and organizational culture in Society 5.0: Effect on adaptability, consistency, involvement, and mission. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 1-10. <https://doi.org/10.38043/jimb.v9i1.4679>

The author declares that this work is original and has never been published in any form and in any media, nor is it under consideration for publication in any journal, and all sources cited in this work refer to the basic standards of scientific citation.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.