



Pengembangan *Adaptive Hospitality Competency Leadership Framework* dalam Penguatan *Competency Matrix* Pimpinan Puncak Industri Akomodasi di Bali

I Gusti Agung Ngurah Darma Suyasa^{1*}, Made Budiarsa², Putu Devi Rosalina³

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

Email: dsuyasa8@gmail.com¹, madebudiarsa@ipb-intl.ac.id², putudevi@ipb-intl.ac.id³

*Penulis Korespondensi: dsuyasa8@gmail.com

Abstract. *This applied study analyzes the relationship between leadership styles and key competency dimensions in developing a competency matrix for top executives in Bali's accommodation industry. The study is motivated by the need for hotels, villas, resorts, and accommodation organizations to assess leadership readiness more systematically, rather than relying solely on seniority or departmental experience. A qualitative approach with an interpretive case study design was employed, supported by descriptive perception data from 58 respondents and in-depth interviews with senior leaders in the hospitality industry. Data were analyzed using thematic interpretation, descriptive synthesis, and triangulation of questionnaire responses, interviews, observations, and documentation. The findings indicate that the effectiveness of top executives does not depend on a single leadership style. Transformational leadership plays a significant role in developing behavioral and interpersonal competencies, including communication, problem-solving, change management, openness to new ideas, and team innovation. Meanwhile, transactional leadership remains essential for achieving organizational targets, profitability, operational control, and service standardization. The highest-rated competency dimension was behavioral and interpersonal competency (4.88), followed by core competency (4.81), managerial and leadership competency (4.73), and technical or functional competency (4.67). The novelty of this study lies in the development of the Adaptive Hospitality Competency Leadership Framework, an integrative model that connects leadership styles, competency development, matrix structure coordination, and organizational performance improvement within accommodation organizations.*

Keywords: *Accommodation Industry; Competency Matrix; Leadership Style; Organizational Performance; Top Leadership.*

Abstrak. Penelitian terapan ini menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan dan dimensi kompetensi utama dalam pengembangan *competency matrix* bagi pimpinan puncak industri akomodasi di Bali. Penelitian dilatarbelakangi oleh kebutuhan hotel, vila, resor, dan organisasi akomodasi untuk menilai kesiapan pimpinan secara lebih sistematis, tidak hanya berdasarkan senioritas atau pengalaman. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus interpretatif yang diperkuat data persepsi deskriptif dari 58 responden serta wawancara mendalam dengan pimpinan senior industri *hospitality*. Analisis data dilakukan melalui interpretasi tematik, sintesis deskriptif, dan triangulasi hasil kuesioner, wawancara, observasi, serta dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pimpinan puncak tidak bergantung pada satu gaya kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional berperan dalam membangun kompetensi perilaku dan interpersonal, seperti komunikasi, *problem solving*, pengelolaan perubahan, keterbukaan terhadap ide baru, dan inovasi tim. Kepemimpinan transaksional tetap penting untuk mendukung pencapaian target, profitabilitas, pengendalian operasional, dan standarisasi layanan. Dimensi kompetensi tertinggi adalah perilaku dan interpersonal (4,88), diikuti kompetensi inti (4,81), manajerial dan kepemimpinan (4,73), serta teknis atau fungsional (4,67). Kebaruan penelitian ini adalah pengembangan *Adaptive Hospitality Competency Leadership Framework* sebagai model integratif yang menghubungkan gaya kepemimpinan, pengembangan kompetensi, koordinasi struktur matriks, dan peningkatan kinerja organisasi akomodasi.

Kata Kunci: Competency Matrix; Gaya Kepemimpinan; Industri Akomodasi; Kinerja Organisasi; Pimpinan Puncak.

1. PENDAHULUAN

Industri akomodasi di Bali menghadapi persaingan yang semakin padat dan berlapis. Hotel, vila, resort, dan bentuk akomodasi lain tidak cukup dikelola melalui pendekatan administratif yang hanya menekankan okupansi, pendapatan kamar, atau kepatuhan prosedur.

Perubahan perilaku wisatawan, digitalisasi distribusi, tekanan biaya, tuntutan keberlanjutan, dan kebutuhan menjaga pengalaman tamu membuat pimpinan puncak memegang peran strategis. General Manager dan pimpinan senior perlu memahami operasional, membaca pasar, mengelola relasi dengan pemilik, mengembangkan tim, mengambil keputusan berbasis data, dan tetap peka terhadap budaya lokal Bali.

Masalah praktis muncul ketika organisasi menilai calon pimpinan puncak hanya dari pengalaman kerja, senioritas, atau keberhasilan pada satu departemen. Pengalaman tersebut penting, tetapi belum selalu menunjukkan kesiapan memimpin organisasi secara lintas fungsi. Ketika seseorang memasuki posisi puncak, ia tidak lagi mengelola satu fungsi. Ia harus menghubungkan operasi, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, teknologi, pemilik, tamu, dan mitra eksternal dalam satu arah yang sama.

Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya competency matrix sebagai alat pemetaan kompetensi yang lebih sistematis. Competency matrix membantu organisasi membaca kompetensi yang telah kuat, kompetensi yang perlu dikembangkan, serta kesenjangan yang perlu dijawab melalui pelatihan, coaching, evaluasi, dan perencanaan suksesi. Dalam konteks hospitality, kompetensi pimpinan puncak tidak dapat dipersempit pada kemampuan teknis. Kompetensi tersebut perlu mencakup dimensi inti, manajerial dan kepemimpinan, teknis atau fungsional, serta perilaku dan interpersonal.

Artikel ini memfokuskan pembahasan pada hubungan antara gaya kepemimpinan dan dimensi kompetensi utama yang perlu dimiliki pimpinan puncak dalam pengembangan competency matrix untuk meningkatkan kinerja organisasi. Fokus tersebut penting karena rumusan masalah ini menjadi dasar bagi pengukuran efektivitas struktur matriks dan rancangan model inovasi kepemimpinan pada industri akomodasi Bali.

Secara akademik, artikel ini mempertemukan kajian gaya kepemimpinan dan kajian competency matrix. Gaya kepemimpinan dibaca sebagai cara pemimpin memengaruhi, mengarahkan, dan membangun relasi kerja. Competency matrix dibaca sebagai alat untuk memetakan kapasitas kepemimpinan yang dapat diamati, dievaluasi, dan dikembangkan. Dengan posisi tersebut, artikel ini tidak hanya menjelaskan gaya pemimpin, tetapi juga menafsirkan kompetensi yang perlu dilembagakan agar kualitas kepemimpinan tidak bergantung pada figur individu semata.

2. KAJIAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi Hospitality

Kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial yang memungkinkan pemimpin mengarahkan individu dan kelompok menuju tujuan bersama. Dalam organisasi jasa seperti hotel, kepemimpinan tidak hanya hadir melalui instruksi formal. Kepemimpinan tampak melalui kualitas komunikasi, keteladanan, pengambilan keputusan, pemberdayaan, dan kemampuan menciptakan rasa aman dalam bekerja. Northouse (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan selalu melibatkan proses, pengaruh, kelompok, dan tujuan.

Kepemimpinan transformasional relevan untuk organisasi hospitality karena menempatkan pemimpin sebagai penggerak nilai, motivasi, kepercayaan, pembelajaran, dan partisipasi. Burns (1978), Bass (1985), serta Bass dan Riggio (2006) menjelaskan empat dimensi utama kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Dalam konteks hotel, dimensi tersebut muncul melalui keteladanan, briefing, arahan kerja, pembinaan, ruang dialog, apresiasi, dan pelibatan karyawan dalam pemecahan masalah.

Kepemimpinan transaksional tetap relevan karena hospitality membutuhkan target, standar layanan, disiplin operasional, kontrol biaya, dan evaluasi kinerja. Kreitner dan Kinicki (2014) menjelaskan bahwa pendekatan transaksional menekankan hubungan pertukaran melalui target, imbalan, standar, dan pengawasan. Dalam hotel, pendekatan ini membantu menjaga konsistensi layanan. Namun, pendekatan tersebut perlu diseimbangkan dengan ruang dialog dan pembelajaran agar tidak membatasi kreativitas tim.

Kepemimpinan adaptif diperlukan karena pimpinan puncak hotel menghadapi kondisi yang berubah cepat. Pada situasi krisis, pemimpin perlu tegas dan cepat. Pada situasi pengembangan tim, pemimpin perlu mendengar, membimbing, dan memberi ruang. Pada situasi inovasi, pemimpin perlu mendorong ide baru dan mengelola risiko secara terukur. Karena itu, efektivitas pimpinan puncak lebih tepat dibaca sebagai kemampuan memilih pendekatan sesuai kebutuhan organisasi.

Competency Matrix dan Kompetensi Pimpinan Puncak

Competency matrix merupakan alat manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk memetakan kompetensi individu berdasarkan kebutuhan jabatan dan arah organisasi. Noe (2017) menekankan bahwa pengembangan karyawan perlu didukung oleh identifikasi kompetensi, kebutuhan pelatihan, dan evaluasi yang terstruktur. Dalam konteks pimpinan puncak hotel, competency matrix bukan sekadar daftar keterampilan. Alat ini menjadi

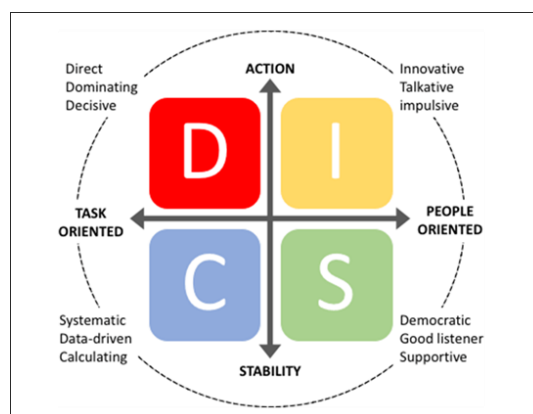
instrumen strategis untuk membaca kesiapan pemimpin menghadapi kompleksitas bisnis hospitality.

Kompetensi pimpinan puncak dalam artikel ini dikelompokkan ke dalam empat dimensi. Pertama, kompetensi inti, yaitu kemampuan mencapai target operasional, meningkatkan profitabilitas, meningkatkan kinerja tim, dan menjaga stabilitas organisasi. Kedua, kompetensi manajerial dan kepemimpinan, yaitu visi strategis, pengambilan keputusan, evaluasi berbasis kompetensi, pemanfaatan competency matrix, dan pelatihan berkelanjutan. Ketiga, kompetensi teknis atau fungsional, yaitu pemahaman terhadap teknologi, tren industri, sistem kerja, dan efektivitas proses. Keempat, kompetensi perilaku dan interpersonal, yaitu komunikasi, problem solving, pengelolaan perubahan, keterbukaan terhadap ide, inovasi, dan kepuasan tamu.

Leader-Member Exchange, DISC, dan Relasi Kerja

Teori Leader-Member Exchange atau LMX menjelaskan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota memengaruhi kepercayaan, loyalitas, tanggung jawab, serta kontribusi karyawan terhadap organisasi (Graen & Uhl-Bien, 1995). Dalam industri hotel, kualitas hubungan kerja menentukan kelancaran koordinasi karena pelayanan tamu sering melibatkan lebih dari satu departemen.

Teori DISC membantu membaca kecenderungan perilaku pemimpin. Marston (1928) memperkenalkan empat kecenderungan perilaku, yaitu dominance, influence, steadiness, dan conscientiousness. Dalam konteks pimpinan puncak hotel, dominance berkaitan dengan keberanian mengambil keputusan, influence berkaitan dengan komunikasi dan motivasi, steadiness berkaitan dengan stabilitas dan harmoni, sedangkan conscientiousness berkaitan dengan ketelitian, standar, dan evaluasi berbasis data.



Sumber: Tesis final Darma Suyasa, 2026.

Gambar 1. Teori DISC sebagai Dasar Membaca Perilaku Kepemimpinan.

Kerangka Analitis Penelitian

Kerangka analitis artikel ini menghubungkan gaya kepemimpinan, dimensi kompetensi utama, competency matrix, dan kinerja organisasi. Transformational leadership digunakan untuk membaca kompetensi relasional, inspiratif, dan adaptif. Transactional leadership digunakan untuk membaca orientasi target, standar, dan kontrol. LMX digunakan untuk membaca kualitas hubungan pemimpin dan anggota. DISC digunakan untuk membaca kecenderungan perilaku. Competency matrix digunakan untuk mengubah temuan tersebut menjadi sistem pengembangan pimpinan yang dapat dipetakan, dievaluasi, dan diperbaiki.

Dengan kerangka tersebut, artikel ini membaca kepemimpinan sebagai kapasitas personal sekaligus sistem organisasi. Kapasitas personal terlihat pada cara pemimpin mengambil keputusan, berkomunikasi, dan menggerakkan tim. Sistem organisasi terlihat pada cara kompetensi dipetakan, dilatih, dievaluasi, dan digunakan untuk menyiapkan suksesi pimpinan puncak.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus interpretatif. Rancangan ini dipilih karena penelitian bertujuan memahami hubungan antara gaya kepemimpinan dan kompetensi utama secara kontekstual, bukan mengukur pengaruh antarvariabel secara statistik. Data kuantitatif deskriptif dari 58 responden digunakan untuk memperkuat pembacaan pola kompetensi, bukan sebagai dasar generalisasi statistik.

Data diperoleh melalui wawancara mendalam, survei persepsi, observasi, dan dokumentasi. Informan dipilih secara purposif berdasarkan pengalaman, posisi, dan keterlibatan dalam industri akomodasi. Informan mencakup operation manager, general manager, director, corporate general manager, resort manager, dan founder manajemen hotel. Komposisi ini membantu penelitian menangkap perspektif lintas posisi dan lintas tipe organisasi akomodasi.

Analisis data dilakukan melalui interpretasi tematik dan sintesis deskriptif. Data persepsi pada empat dimensi kompetensi dianalisis melalui nilai rata-rata indikator. Data wawancara dianalisis untuk membaca pola makna tentang gaya kepemimpinan, kompetensi inti, pengambilan keputusan, relasi kerja, dan kebutuhan pengembangan GM masa depan. Validitas data dijaga melalui triangulasi antara data persepsi, wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Tabel 1. Profil Informan Wawancara.

Kode	Posisi informan	Konteks organisasi	Kontribusi terhadap analisis
I1	Operation Manager	Independent hotel di Legian	Pengalaman operasional dan koordinasi lintas fungsi.
I2	General Manager	Pool villa/resort di Balangan	Kepemimpinan puncak dan pengelolaan villa.
I3	Director of Hospitality Management	Manajemen akomodasi dan villa	Perspektif operator dan strategi pengembangan.
I4	General Manager	Hotel jaringan internasional di Kuta	Standar layanan dan sistem manajemen hotel.
I5	Corporate General Manager	Grup hotel di Bali	Kontrol multi-unit dan pengembangan pimpinan.
I6	General Manager dan Ketua Asosiasi Hotel	Hotel dan asosiasi industri	Pandangan industri dan kompetensi GM masa depan.
I7	CEO dan Founder Hotel Management	Manajemen hotel dan villa	Model operator dan kepemimpinan bisnis.
I8	Corporate General Manager	Grup akomodasi di Bali	Strategi lintas unit dan pengelolaan matriks.
I9	Resort Manager	Villa dan spa di Seminyak	Operasional resort dan relasi pelayanan.
I10	General Manager	Resort di Benoa	Kepemimpinan resort dan kinerja organisasi.

Sumber: Data wawancara diolah peneliti, 2026.

Tabel 2. Posisi Data Tesis Final yang Digunakan dalam Artikel.

Rumusan Masalah Tesis	Fokus Data	Teori Pendukung	Posisi Dalam Artikel
RM1: hubungan gaya kepemimpinan dan dimensi kompetensi utama	Tabel 4.2 sampai Tabel 4.5: kompetensi inti, manajerial, teknis, perilaku	Bass & Avolio (1995), Graen & Uhl-Bien (1995), Noe (2017), Marston (1928)	Fokus utama artikel jurnal.
RM2: efektivitas kepemimpinan dalam struktur matriks	Tabel 4.6: efektivitas koordinasi lintas fungsi	DISC, LMX, complexity leadership	Konteks pendukung untuk membaca kebutuhan koordinasi.
RM3: rancangan model inovasi kepemimpinan	Gambar 4.1: input, driver, core, process, output	Adaptive leadership, Balanced Scorecard, Tri Hita Karana	Visual sintesis untuk merumuskan kerangka terapan.

Sumber: Diadaptasi dari Tabel 4.1 tesis final Darma Suyasa, 2026.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Peta Kompetensi Utama Pimpinan Puncak

Temuan menunjukkan bahwa empat dimensi kompetensi utama pimpinan puncak berada pada kategori sangat tinggi. Perbedaan nilai antar dimensi tetap memberi makna penting. Kompetensi perilaku dan interpersonal memperoleh nilai tertinggi sebesar 4,88. Kompetensi inti memperoleh nilai 4,81. Kompetensi manajerial dan kepemimpinan memperoleh nilai 4,73. Kompetensi teknis atau fungsional memperoleh nilai 4,67.

Pola tersebut menunjukkan bahwa kekuatan pimpinan puncak industri akomodasi di Bali lebih menonjol pada kompetensi manusiawi, relasional, dan adaptif. Nilai problem solving sebesar 4,98, visi strategis 4,97, pengambilan keputusan cepat dan tepat 4,93, komunikasi 4,91, dan pengelolaan perubahan 4,91 menunjukkan bahwa pimpinan puncak dipersepsikan kuat dalam menghadapi situasi operasional yang dinamis. Namun, indikator evaluasi berbasis kompetensi, pelatihan berbasis kompetensi, dan penggunaan competency matrix masih lebih rendah dibanding indikator kepemimpinan personal.

Tabel 3. Ringkasan Dimensi Kompetensi Utama Pimpinan Puncak.

Dimensi kompetensi	Mean	Indikator menonjol	Makna temuan
Perilaku dan interpersonal	4,88	Problem solving 4,98; komunikasi 4,91; pengelolaan perubahan 4,91; inovasi tim 4,88	Kekuatan utama berada pada relasi, komunikasi, adaptasi, dan penyelesaian masalah.
Kompetensi inti	4,81	Peningkatan kinerja tim 4,84; profitabilitas 4,81; stabilitas organisasi 4,81	Pimpinan kuat dalam orientasi target, tim, profitabilitas, dan stabilitas.
Manajerial dan kepemimpinan	4,73	Visi strategis 4,97; keputusan cepat dan tepat 4,93	Kekuatan visioner tinggi, tetapi evaluasi berbasis kompetensi dan pelatihan rutin masih perlu diperkuat.
Teknis atau fungsional	4,67	Mengikuti tren industri 4,69; teknologi 4,67; competency matrix 4,66	Ruang penguatan ada pada teknologi, sistem kerja, dan operasionalisasi competency matrix.

Sumber: Diolah dari Tabel 4.2 sampai Tabel 4.5 tesis final Darma Suyasa, 2026.

Tabel 4. Detail Indikator Kompetensi Utama Pimpinan Puncak.

Dimensi	Indikator	Respons dominan	Mean
Kompetensi inti	Pimpinan mencapai target operasional	S = 12; SS = 46	4,79
Kompetensi inti	Pimpinan meningkatkan profitabilitas	S = 11; SS = 47	4,81
Kompetensi inti	Pimpinan meningkatkan kinerja tim	S = 9; SS = 49	4,84
Kompetensi inti	Pimpinan menjaga stabilitas organisasi	S = 11; SS = 47	4,81
Manajerial dan kepemimpinan	Pimpinan memiliki visi strategis yang jelas	S = 2; SS = 56	4,97
Manajerial dan kepemimpinan	Pimpinan mampu mengambil keputusan cepat dan tepat	S = 4; SS = 54	4,93
Manajerial dan kepemimpinan	Evaluasi pimpinan berbasis kompetensi	STS = 1; KS = 3; S = 17; SS = 37	4,53
Manajerial dan kepemimpinan	Competency matrix digunakan untuk pengembangan SDM	KS = 3; S = 15; SS = 40	4,64
Manajerial dan kepemimpinan	Pelatihan berbasis kompetensi dilakukan rutin	KS = 1; S = 23; SS = 34	4,57
Teknis atau fungsional	Teknologi mendukung kepemimpinan	S = 19; SS = 39	4,67
Teknis atau fungsional	Model kepemimpinan mengikuti tren industri	KS = 2; S = 14; SS = 42	4,69
Teknis atau fungsional	Perusahaan memiliki competency matrix yang jelas	TS = 1; KS = 1; S = 15; SS = 41	4,66
Teknis atau fungsional	Competency matrix meningkatkan efektivitas kerja	S = 20; SS = 38	4,66
Perilaku dan interpersonal	Pimpinan memiliki komunikasi efektif	S = 5; SS = 53	4,91
Perilaku dan interpersonal	Pimpinan mampu mengelola perubahan	S = 5; SS = 53	4,91

Dimensi	Indikator	Respons dominan	Mean
Perilaku dan interpersonal	Pimpinan memiliki kemampuan problem solving	S = 1; SS = 57	4,98
Perilaku dan interpersonal	Perusahaan menerapkan kepemimpinan inovatif	KS = 1; S = 10; SS = 47	4,79
Perilaku dan interpersonal	Pimpinan terbuka terhadap ide baru	KS = 2; S = 8; SS = 48	4,79
Perilaku dan interpersonal	Pimpinan mendorong inovasi tim	S = 7; SS = 51	4,88
Perilaku dan interpersonal	Pimpinan menjaga kepuasan tamu	S = 8; SS = 50	4,86

Sumber: Diolah dari Tabel 4.2, 4.3, 4.4, dan 4.5 tesis final Darma Suyasa, 2026. Keterangan: STS = sangat tidak setuju; TS = tidak setuju; KS = kurang setuju; S = setuju; SS = sangat setuju.

Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Perilaku Interpersonal

Kepemimpinan transformasional paling kuat menjelaskan dimensi perilaku dan interpersonal. Komunikasi efektif, pengelolaan perubahan, problem solving, keterbukaan terhadap ide baru, dan dorongan inovasi tim menunjukkan kapasitas pemimpin untuk membangun relasi, menciptakan kepercayaan, serta mendorong tim berpikir aktif dalam situasi pelayanan yang berubah cepat.

Temuan ini selaras dengan Bass dan Riggio (2006). Idealized influence terlihat dalam keteladanan dan integritas pemimpin. Inspirational motivation terlihat dalam kemampuan menyampaikan arah. Intellectual stimulation terlihat dalam problem solving dan dorongan inovasi. Individualized consideration terlihat dalam kemampuan membaca kebutuhan tim. Dalam organisasi hotel, empat dimensi tersebut perlu diterjemahkan menjadi indikator perilaku yang dapat diamati dalam competency matrix.

Nilai problem solving sebesar 4,98 menjadi tanda kuat bahwa pimpinan puncak di industri akomodasi Bali dituntut bekerja sebagai pengurai masalah lintas fungsi. Masalah tamu sering muncul cepat dan memerlukan koordinasi front office, housekeeping, engineering, food and beverage, sales, finance, dan fungsi pendukung lain. Pemimpin transformasional mendorong tim menyelesaikan masalah tanpa menunggu instruksi berlapis.

Kepemimpinan Transaksional dan Kompetensi Inti Organisasi

Kepemimpinan transaksional menjelaskan relevansi kompetensi inti. Target operasional, profitabilitas, kinerja tim, dan stabilitas organisasi membutuhkan standar, disiplin, pengawasan, serta indikator kinerja yang jelas. Nilai rata-rata kompetensi inti sebesar 4,81

menunjukkan bahwa pimpinan puncak tidak hanya dinilai dari kemampuan menginspirasi, tetapi juga dari kemampuan menjaga organisasi tetap stabil dan produktif.

Dalam industri akomodasi, pendekatan transaksional membantu organisasi menjaga konsistensi layanan, ketepatan biaya, dan pencapaian target. Namun, pendekatan ini perlu berada dalam keseimbangan. Jika pemimpin terlalu menekankan kontrol, tim dapat kehilangan ruang untuk menyampaikan gagasan. Jika pemimpin terlalu longgar, standar layanan dapat melemah. Karena itu, competency matrix perlu memuat indikator kinerja sekaligus indikator perilaku kepemimpinan.

Kesenjangan antara Kapabilitas Individual dan Sistem Kompetensi

Temuan penting muncul dari nilai indikator yang lebih rendah pada evaluasi berbasis kompetensi sebesar 4,53, pelatihan berbasis kompetensi sebesar 4,57, dan penggunaan competency matrix untuk pengembangan SDM sebesar 4,64. Nilai tersebut masih berada pada kategori tinggi, tetapi lebih rendah dibanding visi strategis, keputusan cepat, dan problem solving. Pola ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki pemimpin yang kuat secara personal, tetapi pelembagaan sistem kompetensi masih perlu diperkuat.

Kesenjangan ini penting karena organisasi akomodasi tidak dapat bergantung pada figur tertentu. Kompetensi pimpinan perlu dipetakan agar organisasi dapat menyiapkan suksesi, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, dan mengevaluasi kinerja secara lebih objektif. Competency matrix menjadi jembatan antara kapasitas individual dan sistem pengembangan organisasi. Dengan matriks yang jelas, organisasi dapat membaca apakah calon GM kuat pada relasi tetapi lemah pada keuangan, kuat pada operasi tetapi lemah pada inovasi, atau kuat pada strategi tetapi lemah pada pengembangan tim.

Gaya Kepemimpinan Adaptif sebagai Jembatan Kompetensi

Data wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar informan tidak menempatkan satu gaya kepemimpinan sebagai jawaban tunggal. Mereka menggambarkan gaya kepemimpinan yang berubah sesuai situasi. Pimpinan perlu profesional, adil, demokratis ketika mengembangkan tim, direktif ketika menghadapi krisis, dan delegatif ketika tim telah matang. Temuan ini menunjukkan kebutuhan atas kepemimpinan adaptif.

Kepemimpinan adaptif menjadi jembatan antara gaya kepemimpinan dan competency matrix. Jika competency matrix disusun secara kaku tanpa membaca konteks, ia dapat berubah menjadi daftar administratif. Sebaliknya, jika gaya kepemimpinan berjalan tanpa pemetaan kompetensi, organisasi sulit melakukan evaluasi yang berkelanjutan. Karena itu, hubungan antara gaya kepemimpinan dan dimensi kompetensi utama harus dipahami sebagai hubungan dinamis.

Tabel 5. Sintesis Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Utama.

Gaya atau pendekatan	Kompetensi yang dijelaskan	Data kunci	Implikasi competency matrix
Transformasional	Komunikasi, problem solving, pengelolaan perubahan, inovasi tim	Kompetensi perilaku dan interpersonal tertinggi, mean 4,88	Indikator relasional perlu menjadi komponen utama evaluasi GM.
Transaksional	Target operasional, profitabilitas, standar layanan, disiplin kerja	Kompetensi inti mean 4,81	Target dan standar perlu dihubungkan dengan perilaku kepemimpinan dan kerja tim.
Adaptif atau situasional	Keputusan cepat, respons krisis, penyesuaian gaya dengan karakter tim	Visi strategis 4,97; keputusan cepat dan tepat 4,93	Matriks perlu memuat fleksibilitas, manajemen krisis, dan judgment.
LMX relasional	Kepercayaan, kualitas hubungan, kerja sama lintas departemen	Peningkatan kinerja tim 4,84; komunikasi 4,91	Evaluasi 360 derajat diperlukan agar kualitas relasi terbaca dari banyak sumber.
DISC	Keberanian mengambil keputusan, pengaruh, stabilitas, ketelitian	Kebutuhan membaca karakter manusia dalam organisasi jasa	Matriks perlu memuat kecenderungan perilaku dan strategi pengembangan personal.

Sumber: Sintesis peneliti berdasarkan data primer dan tesis final Darma Suyasa, 2026.

Efektivitas Struktur Matriks sebagai Konteks Penguatan RM1

Walaupun artikel ini berfokus pada rumusan masalah pertama, data efektivitas struktur matriks penting untuk membaca konteks penerapan competency matrix. Tabel 6 menunjukkan bahwa kategori cukup efektif menjadi persentase terbesar, yaitu 36,2 persen. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa kepemimpinan puncak tidak cukup dinilai dari kekuatan personal. Organisasi juga perlu memperjelas peran, alur keputusan, komunikasi lintas fungsi, dan mekanisme tindak lanjut.

Tabel 6. Efektivitas Model Kepemimpinan dalam Struktur Matriks Organisasi.

Tingkatan efektivitas	Jumlah responden	Persentase (%)
Sangat efektif	5	8,6
Efektif	11	19,0
Cukup efektif	21	36,2
Belum efektif	17	29,3
Tidak jelas	4	6,9
Total	58	100,0

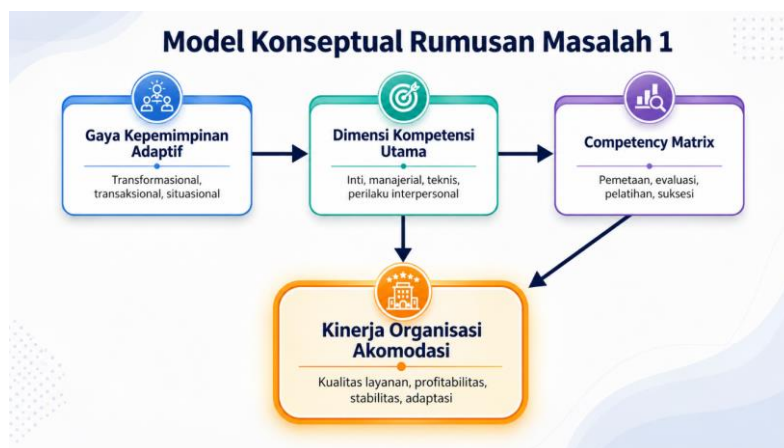
Sumber: Diadaptasi dari Tabel 4.6 tesis final Darma Suyasa, 2026.

Adaptive Hospitality Competency Leadership Framework sebagai Kebaruan Penelitian

Berdasarkan temuan, artikel ini menawarkan Adaptive Hospitality Competency Leadership Framework. Kerangka ini menjelaskan bahwa kinerja organisasi akomodasi tidak lahir dari satu gaya kepemimpinan tunggal. Kinerja muncul dari kemampuan pemimpin mengintegrasikan gaya kepemimpinan adaptif dengan pemetaan kompetensi yang sistematis. Gaya kepemimpinan menjadi penggerak perilaku, competency matrix menjadi alat pelembagaan, struktur matriks menjadi ruang koordinasi, dan kinerja organisasi menjadi hasil keterhubungan keempat elemen tersebut.

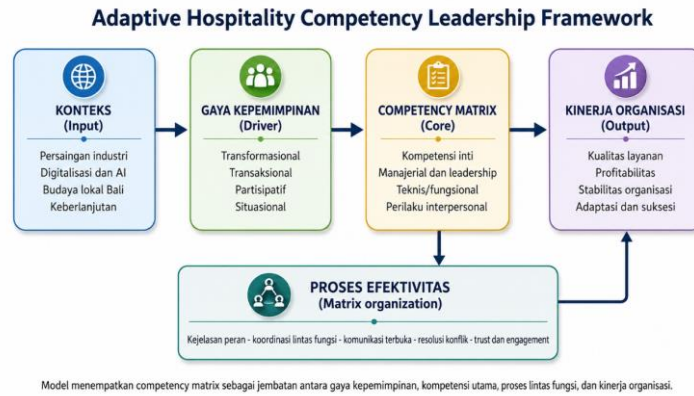
Kerangka ini memiliki empat gagasan utama. Pertama, pimpinan puncak perlu mengombinasikan pendekatan transformasional, transaksional, partisipatif, dan situasional. Kedua, organisasi perlu memetakan kompetensi ke dalam dimensi inti, manajerial, teknis atau fungsional, serta perilaku dan interpersonal. Ketiga, kompetensi yang terpetakan perlu dihubungkan dengan sistem pengembangan, bukan hanya penilaian. Keempat, kinerja organisasi perlu dibaca secara multidimensi, mencakup layanan, profitabilitas, stabilitas, inovasi, kualitas SDM, budaya lokal, dan keberlanjutan.

Dalam praktiknya, kerangka ini dapat digunakan oleh pemilik hotel, manajemen operator, asosiasi hospitality, dan lembaga pendidikan pariwisata untuk menyusun standar pengembangan pimpinan puncak. Calon GM tidak cukup dinilai dari pengalaman departemen atau lama bekerja. Kandidat perlu menunjukkan kemampuan memimpin tim, membaca laporan keuangan, memahami teknologi, mengambil keputusan berbasis data, mengelola konflik, menjaga kepuasan tamu, dan membangun kolaborasi lintas fungsi.



Sumber: Konstruksi peneliti berdasarkan hasil penelitian Rumusan Masalah1 dan tesis final, 2026.

Gambar 2. Model Konseptual Hubungan Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Utama, dan Competency Matrix.



Sumber: Diadaptasi dan dirancang ulang dari Gambar 4.1 tesis final Darma Suyasa, 2026.

Gambar 3. Adaptive Hospitality Competency Leadership Framework.

Diskusi Kritis terhadap Literatur

Temuan penelitian ini memperkuat teori kepemimpinan transformasional karena dimensi idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration tampak dalam kompetensi komunikasi, problem solving, pengelolaan perubahan, dan inovasi tim. Namun, penelitian ini menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak cukup berdiri sebagai gaya personal. Dalam organisasi akomodasi, gaya tersebut perlu diterjemahkan ke dalam indikator kompetensi yang dapat dinilai dan dikembangkan.

Temuan penelitian juga memperkuat relevansi kepemimpinan transaksional. Target, profitabilitas, standar layanan, dan kontrol biaya tetap menjadi ukuran penting bagi pimpinan puncak hotel. Perbedaannya, artikel ini menunjukkan bahwa kontrol tidak boleh berjalan sendiri. Kontrol perlu disandingkan dengan komunikasi, pemberdayaan, dan kualitas relasi agar organisasi tidak hanya patuh terhadap target, tetapi juga mampu beradaptasi.

LMX memberi penjelasan tentang pentingnya kualitas hubungan pemimpin dan anggota. Hubungan kerja yang kuat memudahkan koordinasi lintas departemen, terutama ketika organisasi menggunakan struktur matriks. DISC memberi lapisan tambahan untuk membaca kecenderungan perilaku pemimpin. Dengan kombinasi teori tersebut, competency matrix dapat bergerak dari alat administratif menjadi instrumen pengembangan kepemimpinan yang lebih hidup dan kontekstual.

Kontribusi Konseptual, Teoretis, Metodologis, dan Terapan

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada pengembangan model yang menghubungkan gaya kepemimpinan dan competency matrix secara sistematis. Model ini tidak hanya memetakan kompetensi, tetapi juga menjelaskan cara gaya kepemimpinan membentuk kompetensi yang perlu dilembagakan dalam organisasi akomodasi.

Tabel 7. Ringkasan Kontribusi Penelitian.

Jenis kontribusi	Isi kontribusi	Nilai tambah bagi jurnal SINTA 2
Konseptual	Menghasilkan Adaptive Hospitality Competency Leadership Framework yang menjelaskan hubungan gaya kepemimpinan, dimensi kompetensi, competency matrix, dan kinerja organisasi.	Memberi model integratif yang lebih eksplisit daripada deskripsi kompetensi pimpinan secara umum.
Teoretis	Menghubungkan kepemimpinan transformasional, transaksional, adaptif, LMX, DISC, dan competency matrix dalam konteks industri akomodasi Bali.	Memperluas pembacaan teori kepemimpinan ke sistem pengembangan pimpinan puncak.
Metodologis	Menggunakan sintesis kualitatif interpretatif yang diperkuat data persepsi deskriptif dari 58 responden dan wawancara informan senior.	Meningkatkan ketertelusuran data melalui triangulasi sumber, teknik, dan dokumen.
Terapan	Menyusun agenda pengembangan competency matrix untuk pemilik hotel, operator, asosiasi, dan lembaga pendidikan hospitality.	Membuat artikel relevan bagi praktik pengembangan General Manager dan pimpinan senior.

Sumber: Sintesis penulis berdasarkan temuan dan pembahasan teoritis (2026).

Agenda Terapan Pengembangan Competency Matrix

Kerangka yang dikembangkan perlu diterjemahkan menjadi agenda kerja yang dapat digunakan oleh pemilik, operator, General Manager, Human Resources, dan asosiasi hospitality. Agenda ini membantu organisasi mengubah kompetensi pimpinan dari penilaian subjektif menjadi sistem pengembangan yang lebih terukur.

Tabel 8. Agenda Terapan Pengembangan Competency Matrix Pimpinan Puncak.

Agenda	Tindakan praktis	Indikator pantau	Dampak yang diharapkan
Pemetaan kompetensi pimpinan	Menurunkan empat dimensi kompetensi ke dalam indikator perilaku dan indikator kinerja yang dapat diamati.	Profil kompetensi GM tersedia dan dapat dibandingkan antar kandidat.	Seleksi, evaluasi, dan suksesi lebih objektif.
Evaluasi 360 derajat	Mengumpulkan masukan dari atasan, bawahan, rekan kerja,	Skor relasi, komunikasi, kolaborasi, dan	Kualitas kepemimpinan tidak hanya dibaca

Agenda	Tindakan praktis	Indikator pantau	Dampak yang diharapkan
	pemilik, dan pemangku kepentingan terkait.	kepemimpinan lintas fungsi tercatat.	dari sudut top-down.
Pelatihan berbasis gap kompetensi	Mengarahkan pelatihan pada gap seperti literasi keuangan, teknologi, pengelolaan konflik, coaching, dan inovasi layanan.	Rencana pelatihan individual dan kelompok tersusun.	Pengembangan pimpinan menjadi lebih terarah.
Coaching dan mentoring GM	Menghubungkan calon pimpinan dengan mentor senior untuk membahas kasus operasional, owner relation, dan strategi bisnis.	Catatan coaching dan perkembangan kompetensi tersedia.	Kesiapan suksesi meningkat.
Integrasi budaya lokal dan keberlanjutan	Memasukkan nilai hospitality Bali, Tri Hita Karana, etika kerja, dan keberlanjutan dalam kompetensi pimpinan.	Indikator budaya dan sustainability masuk ke matriks.	Kepemimpinan lebih sesuai dengan konteks destinasi Bali.

Sumber: Diolah dari temuan penelitian dan kebutuhan pengembangan pimpinan puncak akomodasi (2026).

Indikator Evaluasi Adaptive Hospitality Competency Leadership Framework

Evaluasi model perlu bergerak dari penilaian umum menuju indikator yang dapat diamati. Tabel 9 menyajikan indikator sederhana untuk memantau penerapan kerangka ini pada organisasi akomodasi.

Tabel 9. Indikator Evaluasi Adaptive Hospitality Competency Leadership Framework.

Dimensi evaluasi	Pertanyaan evaluatif	Sumber bukti	Frekuensi pantau
Kompetensi inti	Apakah pimpinan mencapai target operasional, profitabilitas, kinerja tim, dan stabilitas organisasi?	Laporan operasional, P&L, KPI, owner review.	Bulanan
Manajerial dan kepemimpinan	Apakah pimpinan memiliki visi, keputusan cepat, evaluasi berbasis kompetensi, dan program pengembangan tim?	Rencana kerja, notulen evaluasi, catatan coaching, program training.	Triwulanan

Dimensi evaluasi	Pertanyaan evaluatif	Sumber bukti	Frekuensi pantau
Teknis atau fungsional	Apakah pimpinan memahami teknologi, tren industri, sistem kerja, dan penggunaan competency matrix?	Audit sistem, laporan digital, review proses, dokumen matriks.	Triwulanan
Perilaku dan interpersonal	Apakah pimpinan berkomunikasi efektif, mengelola perubahan, menyelesaikan masalah, dan mendorong inovasi?	Survei derajat, observasi, catatan masalah, feedback tim.	360 Triwulanan
Kesesuaian gaya kepemimpinan	Apakah pemimpin mampu menyesuaikan gaya transformasional, transaksional, partisipatif, dan situasional?	Studi kasus keputusan, evaluasi krisis, review proyek.	Semesteran

Sumber: Diolah dari teori kepemimpinan, competency matrix, dan temuan lapangan penelitian (2026).

Evaluasi tersebut perlu dilakukan secara konsisten. Ketika organisasi menggunakan indikator yang jelas, pimpinan dapat memahami kompetensi yang sudah kuat dan kompetensi yang perlu diperkuat. Hasil evaluasi juga dapat digunakan untuk menyusun program pelatihan, coaching, promosi, dan suksesi secara lebih terarah.

5. SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan dimensi kompetensi utama pimpinan puncak dalam industri akomodasi di Bali bersifat integratif dan kontekstual. Kepemimpinan transformasional paling kuat menjelaskan kompetensi perilaku dan interpersonal, terutama problem solving, komunikasi, pengelolaan perubahan, keterbukaan terhadap ide baru, dan dorongan inovasi tim. Kepemimpinan transaksional tetap relevan untuk menjaga target operasional, profitabilitas, disiplin kerja, dan konsistensi layanan. Pendekatan adaptif diperlukan karena pimpinan puncak hotel menghadapi krisis, tekanan pasar, transformasi digital, kebutuhan suksesi, serta tuntutan menjaga harmoni budaya lokal.

Temuan deskriptif menunjukkan bahwa kompetensi perilaku dan interpersonal menjadi dimensi tertinggi dengan mean 4,88, diikuti kompetensi inti 4,81, kompetensi manajerial dan kepemimpinan 4,73, serta kompetensi teknis atau fungsional 4,67. Pola ini memperlihatkan kekuatan pada kompetensi manusiawi, relasional, dan adaptif. Namun, evaluasi berbasis

kompetensi, pelatihan berbasis kompetensi, dan penggunaan competency matrix masih perlu diperkuat. Tantangan utama bukan hanya menghasilkan pemimpin yang kuat secara personal, tetapi mengubah kekuatan personal tersebut menjadi sistem kompetensi yang dapat diwariskan, dievaluasi, dan dikembangkan secara berkelanjutan.

Kebaruan artikel ini adalah Adaptive Hospitality Competency Leadership Framework. Kerangka ini menempatkan competency matrix sebagai jembatan antara gaya kepemimpinan, kompetensi utama, koordinasi lintas fungsi, dan kinerja organisasi. Dengan demikian, model ini dapat digunakan sebagai dasar pengembangan pimpinan puncak hotel, vila, resort, dan bentuk akomodasi lain di Bali. Bagi pemilik dan pengelola akomodasi, hasil penelitian ini menyarankan penyusunan competency matrix untuk posisi pimpinan puncak. Matriks tersebut perlu mencakup empat dimensi utama, yaitu kompetensi inti, manajerial dan kepemimpinan, teknis atau fungsional, serta perilaku dan interpersonal. Setiap dimensi perlu diturunkan ke dalam indikator yang dapat diamati, seperti kemampuan mengambil keputusan, membaca laporan keuangan, mengelola konflik, mengembangkan tim, menggunakan teknologi, dan menjaga kepuasan tamu.

Bagi organisasi hotel, evaluasi pimpinan sebaiknya tidak hanya dilakukan secara top-down. Pendekatan 360 derajat dapat digunakan untuk menangkap persepsi bawahan, rekan sejawat, atasan, pemilik, dan pemangku kepentingan terkait. Pendekatan ini penting karena efektivitas kepemimpinan dalam hospitality sangat berkaitan dengan kualitas hubungan lintas fungsi.

Bagi lembaga pendidikan dan asosiasi hospitality, temuan ini dapat menjadi dasar penyusunan modul pengembangan calon GM. Modul tersebut perlu menggabungkan kepemimpinan transformasional, literasi keuangan, manajemen operasional, digital hospitality, kecerdasan emosional, komunikasi lintas generasi, budaya lokal Bali, dan keberlanjutan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena dilakukan pada konteks industri akomodasi di Bali dan tidak dimaksudkan untuk generalisasi statistik. Pendekatan kualitatif membuat interpretasi bergantung pada pengalaman, persepsi, dan pemaknaan informan. Artikel ini juga berfokus pada pimpinan puncak sehingga belum membahas secara mendalam level manajemen menengah dan supervisor.

Penelitian lanjutan dapat menguji kerangka ini pada beberapa tipe akomodasi yang berbeda, seperti hotel berbintang, boutique villa, resort mewah, chain hotel, dan independent property. Penelitian berikutnya juga dapat menggunakan pendekatan mixed method untuk menghubungkan competency matrix dengan indikator finansial, kepuasan tamu, retensi karyawan, dan efisiensi operasional secara longitudinal.

Penulis menyatakan bahwa artikel ini disusun untuk kepentingan akademik dan pengembangan ilmu terapan di bidang pariwisata dan hospitality. Penulis tidak memiliki konflik kepentingan dengan pihak mana pun yang dapat memengaruhi proses penelitian, analisis data, interpretasi temuan, maupun penyajian hasil penelitian. Identitas dan informasi internal organisasi yang bersifat sensitif disajikan secara umum untuk menjaga kerahasiaan, kenyamanan, dan kepentingan profesional para informan serta organisasi terkait. Penulis menyatakan bahwa naskah ini merupakan karya asli, belum pernah dipublikasikan dalam bentuk dan media apa pun, serta tidak sedang dipertimbangkan untuk publikasi pada jurnal lain. Semua sumber yang digunakan telah dicantumkan sesuai kaidah sitasi ilmiah. Artikel ini dikembangkan dari naskah RM1 penulis dengan penajaman fokus pada Adaptive Hospitality Competency Leadership Framework sebagai model pengembangan competency matrix pimpinan puncak industri akomodasi di Bali.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor leadership questionnaire leader form (5X-Short)*. Mind Garden. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku organisasi* (Buku 2, edisi ke-9). Salemba Empat.
- Marston, W. M. (1928). *Emotions of normal people*. Kegan Paul, Trench, Trubner & Co. <https://doi.org/10.1037/13390-000>

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. Holt, Rinehart and Winston.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. Holt, Rinehart and Winston.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631–650. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.007>
- Wellman, J. L. (2007). Leadership behaviors in matrix environments. *Project Management Journal*, 38(2), 62–71. <https://doi.org/10.1177/875697280703800208>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.