

Dinamika Kepemimpinan Adaptif-Integratif dalam Mewujudkan Pelayanan Prima General Manager Royal Hotel & Villa Batu

Joko Suparno Widiyanto¹, Amin Tohari², Nikasius Jonet Sinangjoyo³

^{1,2,3}Sekolah Tinggi Pariwisata AMPTA, Yogyakarta, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received Aug 9, 2026
Revised Aug 16, 2026
Accepted Aug 26, 2026

Keywords:

Gaya kepemimpinan
General Manager
Pelayanan prima
Service recovery
Kepemimpinan adaptif-integratif

ABSTRACT

This research investigates how the leadership styles of General Managers at Royal Hotel & Villa Batu evolved between 2009 and 2025, alongside their effects on service excellence. Utilizing a qualitative case study methodology, data was gathered via interviews, field observations, and reviews of documents and financial records from current management and staff. Thematic analysis revealed a three-stage evolution in leadership: a transformational-structural approach focusing on discipline and standard operating procedures (2009–2017); a democratic-transformational phase emphasizing communication and coaching (2018–2022); and an adaptive-situational style prioritizing swift action and personalized service (2023–2025). Ultimately, the study concludes that an adaptive-integrative leadership model, blending assertiveness, clear communication, empathy, and rapid responsiveness is the most effective approach for fulfilling guest needs.

This is an open access article under the [CC BY-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license.



Corresponding Author:

Joko Suparno Widiyanto,
Sekolah Tinggi Pariwisata AMPTA,
Yogyakarta,
Email: joko.swidiyanto@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Industri perhotelan di Indonesia menghadapi tantangan ganda dalam mempertahankan kualitas layanan di tengah persaingan yang semakin ketat dan dinamika pasar yang terus berubah. Sebagai organisasi jasa yang beroperasi 24 jam dengan melibatkan koordinasi lintas departemen, hotel sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam menciptakan pengalaman tamu yang konsisten dan memuaskan. Dalam konteks ini, peran General Manager (GM) sebagai pemimpin tertinggi level operasional menjadi kunci strategis dalam menentukan arah budaya pelayanan, sistem kerja, dan kualitas pengalaman tamu.

Penelitian sebelumnya telah mengkonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan tamu. Handani dan Adnyani (2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berkontribusi sebesar 87,3% terhadap peningkatan kinerja karyawan di Kayumanis Ubud Private Villa & Spa. Temuan serupa diperkuat oleh Kim et al. (2023) yang membuktikan hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pelayanan di beberapa hotel bintang tiga. Anggraini dan Ermawati (2024) mendemonstrasikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan dan pelayanan prima di hotel, sementara Setiawan et al. (2023) menyoroti kontribusi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan komitmen staf di Trans Luxury Hotel Bandung.

Namun demikian, mayoritas penelitian terdahulu cenderung mengamati hubungan antara kepemimpinan dan kinerja dalam satu periode tertentu, dengan pendekatan yang lebih bersifat *cross-sectional*. Penelitian yang menggali perubahan gaya kepemimpinan dalam rentang waktu panjang dan dampaknya terhadap perkembangan budaya pelayanan masih sangat terbatas. Alzoubi

& Jaaffar (2020) mengakui bahwa perubahan gaya kepemimpinan sering diikuti perubahan budaya kerja dan praktik pelayanan, namun kajian tersebut belum mendeskripsikan secara mendalam bagaimana pengalaman karyawan dalam beradaptasi dengan transisi kepemimpinan. Demikian pula, penelitian Pramudito et al. (2025) yang menganalisis pelayanan prima melalui dimensi SERVQUAL menemukan bahwa empati dan responsiveness menjadi faktor dominan dalam kepuasan tamu, tetapi tidak mengeksplorasi bagaimana gaya kepemimpinan membentuk penerapan dimensi-dimensi tersebut.

Celah penelitian yang teridentifikasi mencakup tiga aspek utama. Pertama, minimnya studi longitudinal yang meneliti perubahan gaya kepemimpinan lintas periode dan dampaknya terhadap budaya organisasi jangka panjang (Schein, 2017; (Yin, 2018)). Kedua, kurangnya eksplorasi mendalam tentang pengalaman karyawan secara emosional dan interpersonal saat menghadapi pergantian General Manager (Creswell, 2009; Miles et al., 2014). Ketiga, belum banyak penelitian yang mengaitkan emotional labor dan service climate dengan perubahan gaya kepemimpinan (Hochschild, 1983; Radito & Soo, 2019), padahal emotional labor adalah inti dari pelayanan hotel dan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada tiga kontribusi utama. Pertama, penelitian ini mengadopsi perspektif longitudinal dengan menelusuri perubahan gaya kepemimpinan selama 15 tahun (2009–2025), sehingga mampu menangkap dinamika historis dan evolusi budaya pelayanan dari waktu ke waktu. Kedua, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif mendalam yang menggali pengalaman karyawan, pemaknaan mereka terhadap perubahan kepemimpinan, dan adaptasi mereka dalam praktik pelayanan sehari-hari. Ketiga, penelitian ini mengintegrasikan tiga konsep inti kepemimpinan, budaya organisasi, dan pelayanan prima menjadi satu alur analisis yang menyeluruh, memperlihatkan bahwa pelayanan prima bukan hanya akibat dari SOP atau fasilitas fisik, tetapi hasil dari proses kepemimpinan yang berkelanjutan dan pembentukan budaya kerja yang kohesif.

Penelitian ini mengambil lokasi di Royal Hotel & Villa Batu, sebuah hotel independen bintang empat dengan fasilitas lima bintang di Kota Batu, Jawa Timur. Hotel ini dipilih karena memiliki karakteristik operasional yang kompleks, meliputi kamar hotel, villa, ruang pertemuan, ballroom, restoran, dan kolam renang, yang mengharuskan koordinasi lintas departemen. Lebih penting lagi, hotel ini telah mengalami pergantian General Manager berkali-kali dalam 15 tahun terakhir, masing-masing membawa gaya kepemimpinan berbeda yang dapat diamati dan dianalisis dampaknya terhadap pelayanan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dinamika perubahan gaya kepemimpinan General Manager di Royal Hotel & Villa Batu periode 2009–2025 dan mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang paling sesuai dalam meningkatkan pelayanan prima. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan teori kepemimpinan dalam konteks industri perhotelan, sekaligus memberikan wawasan praktis bagi pemilik hotel, General Manager, kepala departemen, dan praktisi perhotelan dalam membangun kepemimpinan yang efektif dan berkelanjutan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif retrospektif. Dipilihnya pendekatan kualitatif karena tujuan penelitian adalah memahami secara mendalam perubahan gaya kepemimpinan dan dampaknya terhadap praktik pelayanan prima, yang melibatkan pengalaman, persepsi, dan pemaknaan karyawan terhadap pola pengarahan, komunikasi, pengawasan, dan pengembangan karyawan (Creswell, 2016; Moleong, 2010).

Data dikumpulkan melalui tiga teknik, yaitu wawancara semi-terstruktur mendalam, observasi nonpartisipatif terhadap kegiatan operasional hotel, dan studi dokumentasi internal meliputi SOP, struktur organisasi, materi briefing, guest comment, complaint record, laporan pelatihan, dan dokumen kinerja historis. Informan penelitian mencakup 17 responden yang terdiri atas tiga General Manager (aktif dan mantan), tujuh kepala departemen, serta tujuh supervisor dan karyawan operasional yang memiliki pengalaman langsung dengan berbagai fase kepemimpinan di hotel.

Analisis data dilakukan secara tematik menggunakan model Miles dan Huberman (1994), melalui tahapan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan verifikasi.

Proses ini meliputi open coding untuk mengidentifikasi kategori-kategori penting, -pkode menjadi tema penelitian, dan interpretasi tema menggunakan teori kepemimpinan sebagai alat analisis. Uji keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu, serta member checking untuk memastikan kredibilitas temuan (Yin, 2018)

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Era 2009-2017: Kepemimpinan Transformasional-Struktural Dalam Pembentukan Fondasi

Periode 2009–2017 merepresentasikan fase pembentukan fondasi kedisiplinan, standardisasi operasional, dan pembentukan orientasi pelayanan di Royal Hotel & Villa Batu. Pada era ini, gaya kepemimpinan cenderung transformasional-struktural, menggabungkan motivasi dan pengembangan karyawan dengan penegakan SOP yang ketat, pengendalian operasional, serta penetapan Key Performance Indicator (KPI) departemen.

Konteks awal periode menunjukkan hotel sedang menghadapi tantangan penataan sistem kerja, tekanan pencapaian target pendapatan, dan peningkatan persaingan. Data financial report menunjukkan peningkatan pendapatan dari Rp. 18,7 miliar (2010) menjadi Rp. 30,6 miliar (2017), namun belum sepenuhnya mencapai target anggaran. Pada saat yang sama, hotel menghadapi perubahan ekspektasi tamu yang semakin tinggi sehubungan dengan bertambahnya jumlah hotel baru di Kota Batu. Situasi ini menuntut hotel untuk menstabilkan sistem kerja, meningkatkan konsistensi pelayanan, dan memperkuat efisiensi operasional.

Strategi kepemimpinan pada era ini menekankan lima dimensi utama. Pertama, penetapan SOP yang jelas dan dokumentasi terstruktur mencakup prosedur penerimaan tamu, kebersihan kamar, pelayanan makanan, koordinasi departemen, dan penanganan keluhan. Kedua, sistem pengawasan langsung meliputi pemeriksaan kesiapan kamar sebelum tamu masuk, observasi area pelayanan, dan verifikasi penyelesaian tugas berdasarkan *checklist*. Ketiga, pelatihan pelayanan yang fokus pada keterampilan teknis, etika berbisnis, dan standar grooming karyawan. Keempat, penetapan KPI departemen dan sistem feedback untuk mengukur kinerja. Kelima, penguatan sistem komunikasi melalui briefing pagi yang terstruktur, notulen meeting, dan jadwal evaluasi mingguan.

Dampak dari kepemimpinan transformasional-struktural ini terhadap pelayanan prima tampak dalam tiga aspek. Pertama, pada dimensi *reliability*, hotel mampu menjaga konsistensi layanan melalui kepatuhan terhadap SOP, pengawasan yang ketat, dan dokumentasi terstruktur. Hasil observasi menunjukkan bahwa setiap departemen memiliki *checklist* operasional yang diikuti secara konsisten, dan pembagian tugas dikomunikasikan melalui briefing pagi yang teratur. Kedua, pada dimensi *assurance*, penetapan standar grooming, pelatihan pelayanan, dan sistem pengawasan memberikan kepercayaan kepada tamu bahwa hotel memiliki kontrol terhadap kualitas layanan. Dokumentasi meliputi foto kegiatan training, sertifikat peserta, dan materi pelatihan menunjukkan komitmen hotel terhadap pengembangan staf. Ketiga, pada dimensi *responsiveness*, sistem KPI departemen dan *feedback* menciptakan budaya akuntabilitas yang mendorong staf untuk merespons kebutuhan operasional dengan lebih cepat.

Namun, kepemimpinan transformasional-struktural pada periode ini juga menunjukkan keterbatasan. Beberapa karyawan operasional melaporkan bahwa pendekatan yang sangat berfokus pada pengendalian dan penegakan standar kadang mengurangi ruang kreativitas dalam memberikan pelayanan personal. Meskipun gaya kepemimpinan ini efektif dalam membangun fondasi operasional yang stabil, pendekatan ini belum sepenuhnya menggali potensi karyawan dalam memberikan solusi inovatif terhadap masalah yang muncul di lapangan.

Era 2018-2022: Kepemimpinan Demokratis-Transformasional Dengan Penguatan komunikasi Personal

Periode 2018–2022 menandai transisi dari pendekatan struktural-ketat menuju kepemimpinan yang lebih komunikatif, personal, dan kolaboratif. Gaya kepemimpinan bergeser ke arah demokratis-transformasional, ditandai dengan praktik *one-on-one coaching*, *weekly training sessions*, *staff monthly meetings*, kunjungan reguler ke departemen, dan inisiatif program komunikasi "ROYAL CALL ME" yang memberikan akses langsung kepada *General Manager* untuk menyampaikan masalah atau usulan.

Konteks perubahan ini muncul karena hotel menghadapi tantangan baru yang tidak dapat sepenuhnya dijawab dengan pendekatan struktural-ketat saja. Perkembangan *platform* digital

seperti *social media review* menciptakan kepekaan tamu yang lebih tinggi terhadap pengalaman layanan. Tamu tidak hanya memperhatikan standar teknis, tetapi juga bagaimana mereka diperlakukan, didengarkan, dan dihargai. Temuan dari *guest comment* dan ulasan digital menunjukkan peningkatan ekspektasi tamu terhadap personalisasi layanan, kecepatan respons, dan empati staf.

Strategi kepemimpinan pada era ini mengintegrasikan lima elemen penting. Pertama, komunikasi dua arah yang diperkuat melalui forum diskusi departemen, rapat staf bulanan, dan sistem komunikasi langsung ke *General Manager*. Hasil dokumentasi menunjukkan peningkatan frekuensi rapat tim dan diversifikasi forum komunikasi. Kedua, praktik *coaching one-on-one* antara *General Manager* dan kepala departemen, serta antara kepala departemen dan staf, yang berfokus pada pengembangan kompetensi dan solusi masalah bersama. Ketiga, penguatan *guest service excellence* melalui praktik "Senyum Tatap Sapa" dan *LEARN Process (Listen, Explain, Act, Respond, Notice)* untuk penanganan interaksi tamu. Keempat, peningkatan pencatatan dan analisis *guest feedback* melalui *guest comment form*, *complaint record*, dan *guest profile* yang digunakan untuk pembelajaran organisasi. Kelima, pemberian ruang kepada karyawan untuk menyampaikan ide dan usulan dalam penyelesaian masalah operasional.

Dampak kepemimpinan demokratis-transformasional terhadap pelayanan prima tampak dalam empat perubahan signifikan. Pertama, pada dimensi *empathy*, hotel mampu memberikan pelayanan yang lebih personal dan manusiawi. Praktik pencatatan preferensi tamu melalui *guest profile* dan keterangan dari staf *front line* memungkinkan staf memberikan layanan yang lebih disesuaikan dengan kebutuhan individu tamu. Kedua, pada dimensi *responsiveness*, sistem komunikasi yang lebih terbuka memungkinkan staf untuk lebih cepat melaporkan masalah dan berkolaborasi dalam pencarian solusi. Data *complaint record* menunjukkan peningkatan cepat dalam penanganan keluhan, dengan waktu respons yang semakin singkat dari periode sebelumnya. Ketiga, pada dimensi *reliability*, pendekatan *coaching* dan komunikasi terbuka membantu karyawan memahami dengan lebih baik alasan di balik setiap SOP, sehingga kepatuhan terhadap standar bukan hanya karena aturan, tetapi karena pemahaman terhadap dampaknya. Keempat, pada dimensi *assurance*, hubungan yang lebih dekat antara pimpinan dan staf melalui *coaching one-on-one* memberikan kepercayaan diri kepada karyawan dalam memberikan layanan dan menangani pertanyaan tamu.

Literatur pendukung menegaskan pentingnya pendekatan ini. Kesuma et al. (2023) menunjukkan bahwa di sektor perhotelan, kepemimpinan yang mempertimbangkan tingkat kesiapan dan karakteristik unik setiap unit kerja mampu meningkatkan kinerja. Demikian pula, Helalat et al. (2025) menekankan bahwa kepemimpinan kolaboratif dalam hotel butik berhasil meningkatkan *employee engagement* dan kualitas pelayanan. Era ini menunjukkan bahwa pelayanan prima tidak hanya dipupuk melalui kepatuhan terhadap SOP, tetapi melalui penciptaan budaya komunikasi, pemberdayaan staf, dan pengakuan terhadap kebutuhan individu tamu.

Era 2023-2025: Kepemimpinan Adaptif-Situasional Dan Praktik Service Recovery

Periode 2023–2025 menunjukkan evolusi menuju kepemimpinan adaptif-situasional yang responsif, ditandai dengan integrasi disiplin dari era pertama, komunikasi personal dari era kedua, ditambah dengan *personal touch*, *quick action*, dan praktik *service recovery* yang proaktif. Gaya kepemimpinan pada era ini tidak hanya merespons situasi normal, tetapi terutama mampu bergerak cepat ketika terjadi perubahan kebutuhan tamu atau keluhan operasional.

Konteks era ini menghadirkan tantangan operasional yang lebih kompleks. Data menunjukkan bahwa hotel semakin menghadapi permintaan tamu yang beragam dan situasional, mulai dari perubahan *layout meeting* mendadak, *late check-out* grup yang tidak terjadwal, keterlambatan makanan, perubahan jumlah peserta acara, hingga preferensi khusus tamu yang belum pernah ditangani sebelumnya. Dalam situasi ini, kepemimpinan tidak lagi dapat bergantung pada SOP yang rigid atau komunikasi formal saja, tetapi membutuhkan kemampuan untuk membuat keputusan cepat dengan dukungan data dan koordinasi lintas departemen yang *real-time*.

Strategi kepemimpinan pada era ini menekankan enam dimensi utama. Pertama, kehadiran langsung *General Manager* di area operasional, mulai dari *briefing* pagi, pemantauan kesiapan kamar dan area publik, hingga keterlibatan dalam penanganan keluhan tamu. Observasi menunjukkan GM hadir dalam situasi operasional penting dan memberikan dukungan langsung

kepada staf. Kedua, quick action dalam pengambilan keputusan yang didukung oleh komunikasi real-time antara departemen dan manajemen. Dokumentasi complaint record menunjukkan waktu respons yang semakin pendek dibandingkan periode sebelumnya. Ketiga, empowerment staf dengan memberikan kewenangan terbatas untuk mengambil tindakan pertama dalam merespons keluhan tamu, sambil tetap dalam koordinasi dengan pimpinan. Keempat, service recovery yang sistematis melalui LEARN Process dan dokumentasi lengkap setiap insiden dan tindak lanjutnya. Kelima, koordinasi lintas departemen yang dinamis, di mana perubahan operasional dapat dikomunikasikan dan dieksekusi dalam waktu singkat. Keenam, personal touch dalam memberikan solusi, di mana tamu tidak hanya menerima solusi teknis tetapi juga merasa diperhatikan dan dihargai.

Dampak kepemimpinan adaptif-situasional ini terhadap pelayanan prima terlihat dalam praktik service recovery yang efektif. Ketika terjadi keluhan kamar, hotel tidak hanya menawarkan perbaikan teknis tetapi juga kompensasi (misalnya *upgrade* kamar) dan *follow-up* personal dari manajemen. Ketika terjadi keterlambatan makanan, *kitchen* dan F&B service melakukan koordinasi cepat, memberikan penjelasan kepada tamu, menawarkan *complimentary item*, dan mencatat pola masalah untuk evaluasi. Ketika terjadi permintaan *late check-out* tamu grup yang tidak terjadwal, *Housekeeping*, *Front Office*, dan *Banquet* melakukan koordinasi real-time di bawah arahan *General Manager* untuk menemukan solusi yang dapat diterima semua pihak.

Bass & Avolio (1994) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang adaptif mampu menginspirasi karyawan untuk mengatasi tantangan yang tidak terduga. Lebih lanjut, Anas (2024) dalam studi customer satisfaction menunjukkan bahwa responsiveness dan kehadiran pimpinan dalam menangani masalah customer menjadi determinan penting kepuasan pelanggan di sektor hotel. Dengan demikian, era ini menegaskan bahwa pelayanan prima puncak terjadi bukan ketika layanan berjalan normal, tetapi ketika hotel mampu mengatasi masalah dengan cepat, empatik, dan solusi-oriented.

Kepemimpinan Adaptif-Integratif Sebagai Model Optimal

Berdasarkan analisis ketiga era tersebut, penelitian menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai untuk Royal Hotel & Villa Batu adalah kepemimpinan adaptif-integratif. Gaya ini bukan sekadar kombinasi mekanis dari ketiga era sebelumnya, tetapi merupakan sintesis yang harmonis antara ketegasan operasional, komunikasi personal, pemberdayaan staf, empati terhadap tamu, dan responsivitas situasional.

Kepemimpinan adaptif-integratif memiliki lima karakteristik utama. Pertama, keseimbangan antara kontrol dan partisipasi. *General Manager* mampu menjaga *Standard Operating Procedure* (SOP) dan standar operasional sambil membuka ruang bagi staf untuk berpartisipasi dalam penyelesaian masalah. Kedua, keseimbangan antara direktif dan supportif, *General Manager* memberikan arahan yang jelas tetapi juga memberikan dukungan emosional dan praktis dalam pengelolaan tantangan. Ketiga, keseimbangan antara formal dan informal—sistem kerja tetap terstruktur dengan SOP, KPI, dan dokumentasi, tetapi interpersonal communication tetap hangat dan humanis. Keempat, keseimbangan antara kecepatan dan proses. *General Manager* mampu membuat keputusan cepat ketika diperlukan tetapi tidak mengabaikan tahapan konsultasi dan koordinasi yang diperlukan. Kelima, keseimbangan antara orientasi tamu dan orientasi bisnis. *General Manager* mampu menjaga pengalaman tamu yang excellent sambil tetap menjaga efisiensi operasional dan pencapaian target bisnis.

Model kepemimpinan adaptif-integratif ini terbukti mampu mempengaruhi lima dimensi SERVQUAL secara optimal. Pada tangibles, SOP dan pengawasan yang ketat memastikan fasilitas, area publik, dan kamar selalu dalam kondisi prima. Pada reliability, dokumentasi terstruktur dan sistem feedback memastikan konsistensi layanan. Pada responsiveness, quick action dan empowerment staf memastikan respons cepat terhadap kebutuhan tamu. Pada assurance, coaching dan komunikasi terbuka memberikan kepercayaan diri kepada staf. Pada empathy, personal touch dan service recovery menciptakan pengalaman layanan yang manusiawi dan berempati.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa perubahan gaya kepemimpinan General Manager di Royal Hotel & Villa Batu selama periode 2009–2025 mencerminkan evolusi dari pendekatan struktural-

ketat menuju kepemimpinan yang adaptif dan terintegrasi. Tiga era kepemimpinan menunjukkan kontribusi berbeda namun saling melengkapi: era pertama membangun fondasi disiplin dan standar, era kedua memperkuat komunikasi dan personalisasi, dan era ketiga mengintegrasikan keduanya dengan responsivitas situasional.

Gaya kepemimpinan adaptif-integratif yang mengombinasikan ketegasan, komunikasi terbuka, pemberdayaan staf, empati, dan responsivitas situasional terbukti paling efektif dalam meningkatkan pelayanan prima secara berkelanjutan. Penelitian ini menegaskan bahwa pelayanan prima bukan hanya hasil dari SOP atau fasilitas, tetapi dari proses kepemimpinan yang membentuk budaya kerja, motivasi karyawan, dan kemampuan organisasi dalam merespons kebutuhan tamu.

DAFTAR PUSTAKA

- Alzoubi, R. H. M., & Jaaffar, A. H. (2020). Leadership Styles , Crisis Management , and Hotel Performance : a Conceptual Perspective of the Jordanian Hotel Industry. *Journal of Critical Reviews*, 7(10), 2394–5125.
- Anas, M. (2024). Customer Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study from Makassar City. *Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies*, 5(1), 135–150. <https://doi.org/10.26858/je3s.v5i1.3265>
- Anggraini, F. D., & Ermawati, K. C. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kualitas Pelayanan Di Hotel Horaios Malioboro. *Jurnal Nusantara*, 7(1), 11–18. <https://doi.org/10.70018/mb.v5i1.73>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Creswell, J. W. (2016). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches 4rd ed. In *SAGE Publications Asia-Pacific Pte. Ltd.*
- Handani, L. K., & Adnyani, D. G. S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Kayumanis Ubud Private Villa & Spa Gianyar. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Equilibrium*, 4(2), 125–135. https://doi.org/10.47329/jurnal_mbe.v4i2.312
- Helalat, A., Sharari, H., Alhelalat, J., & Al-Aqrabawi, R. (2025). Transformational Leadership and Employee Performance: a Further Insight Using Work Engagement. *ECONOMICS - Innovative and Economics Research Journal*, 13(1), 333–352. <https://doi.org/10.2478/eoik-2025-0015>
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart : commercialization of human feeling*. Berkeley : University of California Press.
- Kesuma, V. B., Liando, A., Abadi, S. W., Goeltom, V. A. H., Yulius, K. G., Situmorang, J. M. H., Dudedes Timba, Y., & Pariwisata, F. (2023). Kepemimpinan Efektif dalam Industri Perhotelan: Tinjauan Pustaka. *MUFAKAT: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 2(2), 229–239. <http://jurnal.anfa.co.id/index.php/mufakat>
- 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). <https://doi.org/10.3390/bs13090731>
- Miles, M., Huberman, A., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook*. In *SAGE Publications*.
- Moleong, L. J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Pramudito, Faiza Rachim, Mochamad Achmadi, Linda Desafitri Ratu Bilqis, & Braja Eka Sukma. (2025). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Tamu di Hotel Horison Bandar Lampung. *Journal of Hospitality Accommodation Management (JHAM)*, 4(1), 83–93. <https://doi.org/10.52352/jham.v4i1.1822>
- Radito, T. A., & Soo, M. E. (2019). Peran Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Hotel. *Optimal*, 16(2), 79–106.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. In *John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey*. <https://doi.org/10.4324/9780203006986>
- Setiawan, I., Ridwan, S., & Avianti, W. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Tentang Trans Luxury Hotel Di Bandung). *Jurnal Komunikasi Dan Ilmu Sosial*, 1(4), 197–210. <https://doi.org/10.38035/jkis.v1i4.987>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.)*. Sage Publications.