

DINAMIKA KEPEMIMPINAN PADA HOTEL BERUSIA DELAPAN BELAS TAHUN: KAJIAN SIKLUS HIDUP ORGANISASI, KOMITMEN KARYAWAN, DAN MANAJEMEN PERUBAHAN PADA ASTON DENPASAR HOTEL & CONVENTION CENTER

Oleh

Fadillah Manuhutu¹, Jeanny Pricilia Anneke W²

¹Pengelolaan Pariwisata Global, Politeknik Omna Trisakti Chandra

²Pengelolaan Perhotelan, Politeknik Omna Trisakti Chandra

Email: ¹fadillah.manuhutu@gmail.com, ²jeannypricilia0906@gmail.com

Article History:

Received: 20-06-2026

Revised: 19-07-2027

Accepted: 23-07-2026

Keywords:

Kepemimpinan
Transformasional,
Siklus Hidup
Organisasi, Aston
Denpasar, Model
Kotter, Komitmen
Organisasi, Kinerja
Karyawan.

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika kepemimpinan pada Aston Denpasar Hotel & Convention Center yang telah beroperasi selama delapan belas tahun sejak resmi dibuka pada 1 Januari 2008 (Agoda, 2026; Klook, 2026)¹. Melalui perspektif teori siklus hidup organisasi, posisi hotel ini dianalisis berada pada fase kedewasaan (*maturity*), yang menuntut adaptasi gaya kepemimpinan guna menghindari inersia struktural. Penelitian ini mengeksplorasi efektivitas gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan situasional dalam meningkatkan komitmen organisasi serta kinerja karyawan berdasarkan data empiris industri perhotelan di Bali dan Indonesia. Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan tetap di Aston Denpasar (Putri & Parwati, 2023)³. Selain itu, dirumuskan strategi transisi manajemen perubahan menggunakan Model 8-Langkah Kotter untuk mengatasi resistensi staf terhadap adopsi teknologi digital. Kajian suksesi kepemimpinan pada bisnis keluarga juga dibedah untuk memberikan kerangka tata kelola yang profesional. Hasil studi ini diharapkan menjadi referensi akademis serta panduan praktis bagi manajemen hotel mapan dalam menjaga kelangsungan hidup bisnis (*going concern*)

PENDAHULUAN

Industri perhotelan modern di Bali beroperasi dalam lanskap pasar yang sangat dinamis, kompetitif, dan sensitif terhadap fluktuasi ekonomi global (Wijaya, 2020)⁴. Bagi sebuah entitas hotel, kapasitas untuk bertahan dan beroperasi secara konsisten hingga mencapai usia delapan belas tahun merupakan pencapaian signifikan yang membuktikan kekuatan posisi pasar serta ekuitas merek yang telah dibangun (Wellhub, 2026)⁵. Fenomena ketahanan operasional ini tercermin secara nyata pada Aston Denpasar Hotel & Convention Center, sebuah hotel mapan di Bali yang resmi dibuka pada 1 Januari 2008 dan tepat menginjak usia delapan belas tahun pada tahun 2026 ini (Agoda, 2026; Klook, 2026)¹. Namun demikian, berdasarkan teori siklus hidup organisasi (*organizational life cycle*), usia delapan belas tahun menandakan bahwa organisasi tersebut telah berada jauh di dalam fase kedewasaan (*maturity stage*) (Lester et al., 2003)⁶.

Pada fase kedewasaan ini, hotel sering kali mulai kehilangan kelincahan kewirausahaan yang

dulunya menjadi motor penggerak pada fase awal pertumbuhan (Cloudbeds, 2026)⁷. Stabilitas sistem manajemen yang terstandarisasi cenderung memicu kekakuan birokrasi, kejenuhan budaya kerja, serta munculnya silo antar-departemen yang menghambat inovasi layanan (Cloudbeds, 2026)⁷. Penelitian empiris yang dilakukan di Aston Denpasar Hotel & Convention Center mengonfirmasi bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja merupakan faktor krusial yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan tetap (Putri & Parwati, 2023)³. Mengingat bahwa motivasi dan lingkungan kerja sangat dipengaruhi oleh kebijakan kepemimpinan, adaptasi gaya kepemimpinan di hotel ini menjadi sangat mendesak untuk memastikan kesinambungan kualitas pelayanan (Mullins, 1992)⁸. Oleh karena itu, analisis mendalam mengenai pola kepemimpinan pada Aston Denpasar dalam fase siklus hidup ini sangat penting untuk dirumuskan guna mencegah kejenuhan operasional dan penurunan komitmen organisasi (Meyer & Allen, 1991; Wellhub, 2026)⁵.

Berdasarkan konteks latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana posisi strategis Aston Denpasar Hotel & Convention Center dianalisis berdasarkan perspektif teori siklus hidup organisasi?
2. Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan situasional terhadap motivasi, komitmen, dan kinerja karyawan pada Aston Denpasar Hotel & Convention Center?
3. Bagaimana aplikasi taktis Model 8-Langkah Kotter digunakan dalam mengelola perubahan dan adopsi teknologi baru di Aston Denpasar?
4. Bagaimana mekanisme suksesi kepemimpinan dan tata kelola profesional diterapkan pada bisnis perhotelan keluarga di Bali?
5. Apa saja kompetensi kepemimpinan masa depan yang dibutuhkan oleh *General Manager* Aston Denpasar untuk menjamin kelangsungan hidup hotel?

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis posisi organisasional Aston Denpasar Hotel & Convention Center dalam siklus hidup organisasi serta tantangan kepemimpinan yang menyertainya.
2. Menguji dampak gaya kepemimpinan terhadap dimensi komitmen organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan tetap Aston Denpasar.
3. Merumuskan kerangka kerja manajemen perubahan berbasis Model Kotter untuk meminimalkan resistensi staf terhadap adopsi teknologi operasional baru.
4. Mengeksplorasi tata kelola suksesi kepemimpinan antar generasi pada model kepemilikan hotel keluarga di Bali.
5. Mengidentifikasi profil kompetensi kepemimpinan masa depan yang relevan bagi ketahanan jangka panjang bisnis hotel dewasa.

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoritis berupa pengayaan literatur manajemen hospitalitas, khususnya mengenai efektivitas gaya kepemimpinan pada hotel yang memasuki fase kedewasaan dalam siklus hidupnya. Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi panduan strategis bagi jajaran manajemen Aston Denpasar Hotel & Convention Center dalam mengelola transisi teknologi dan mempertahankan retensi karyawan bertalenta.

LANDASAN TEORI

Teori Siklus Hidup Organisasi (Organizational Life Cycle)

Teori siklus hidup organisasi mengasumsikan bahwa sebuah perusahaan berkembang

melalui serangkaian tahapan pertumbuhan dari lahir hingga mati, yang dicirikan oleh tantangan dan struktur organisasi yang berbeda (Lester et al., 2003)⁶. Model lima tahap membagi siklus hidup tersebut menjadi fase eksistensi, kelangsungan hidup, kedewasaan, kemunduran, dan pembaruan (Lester et al., 2003)⁶. Pada fase kedewasaan, organisasi dicirikan oleh struktur birokrasi yang formal, spesialisasi pekerjaan yang tinggi, serta fokus pada efisiensi biaya daripada ekspansi agresif (Lester et al., 2003)⁶.

Tantangan utama pada tahap kedewasaan adalah menghindari inersia struktural yang dapat mempercepat jatuhnya organisasi ke dalam fase kemunduran (Swiss University, 2026)¹⁰. Pemimpin pada tahap ini memikul tanggung jawab besar untuk menginisiasi pembaruan budaya organisasi (Schein, 2010)¹¹. Menurut Schein (2010)¹¹, seiring berjalannya waktu dan penuaan organisasi, budaya yang telah mapan dalam organisasi justru mulai menentukan perilaku kepemimpinan, berbanding terbalik dengan fase rintisan di mana pemimpin secara aktif membentuk budaya tersebut.

Teori Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan kekuatan ikatan psikologis karyawan terhadap organisasi yang mempengaruhi keinginan mereka untuk tetap bertahan dan bekerja keras demi tujuan bersama (Meyer & Allen, 1991)⁹. Meyer dan Allen (1991)⁹ membagi komitmen ini ke dalam tiga dimensi utama, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen normatif (*normative commitment*), dan komitmen kontinuans (*continuance commitment*).

Gaya kepemimpinan yang diterapkan secara langsung membentuk komposisi ketiga dimensi komitmen tersebut. Kepemimpinan transformasional, yang dicirikan oleh motivasi inspirasional, pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, terbukti secara konsisten meningkatkan komitmen afektif karyawan (Bass, 1997)⁹. Sebaliknya, gaya kepemimpinan transaksional yang bersandar pada sistem imbalan kontingen (*contingent reward*) lebih banyak memelihara komitmen kontinuans (Bass, 1997)⁹. Dalam konteks hotel dewasa, penggabungan kepemimpinan situasional juga sangat krusial karena gaya ini menyesuaikan tingkat dukungan dan instruksi pemimpin dengan kesiapan tugas bawahan (Hasanah et al., 2024)¹².

Teori Manajemen Perubahan dan Model Kotter

Manajemen perubahan adalah pendekatan terstruktur untuk memastikan transisi individu, tim, dan organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi masa depan yang diinginkan secara efektif (Hospitality Institute, 2023)¹³. Dalam industri hospitalitas, perubahan operasional seringkali terhambat oleh karakteristik industri yang padat karya, jam kerja panjang, dan budaya operasional nonstop 24 jam sehari (CHME, 2018)¹⁴.

Untuk memitigasi hambatan tersebut, Model 8-Langkah Kotter menawarkan kerangka logis yang berfokus pada tahapan psikologis dan struktural perubahan (Kotter, 1996)¹⁵. Delapan langkah tersebut meliputi penumbuhan rasa urgensi, pembentukan koalisi pemandu, perumusan visi strategis, komunikasi visi, pemberdayaan tindakan, penghasilan kemenangan jangka pendek, konsolidasi peningkatan, dan penanaman pendekatan baru dalam budaya organisasi (Kotter, 1996)¹⁵.

Tata Kelola dan Suksesi Perhotelan Keluarga

Bisnis perhotelan keluarga merupakan salah satu bentuk kepemilikan dominan dalam industri pariwisata Indonesia, khususnya di wilayah Bali (Ineizeh et al., 2023)¹⁶. Menjelang usia operasional ke-18 tahun, bisnis keluarga biasanya dihadapkan pada titik balik kritis berupa suksesi kepemimpinan antar generasi (Ineizeh et al., 2023)¹⁶. Suksesi yang tidak dipersiapkan secara matang rentan memicu konflik internal, penurunan kinerja pelayanan, hingga ancaman

kelangsungan usaha (Santoso & Astuti, 2005)¹⁷.

Westhead dan Howorth (2007)¹⁸ menjelaskan bahwa efektivitas fungsi manajemen dan keberlanjutan siklus hidup perusahaan keluarga sangat dipengaruhi oleh keterbukaan struktur kepemilikan dan keterlibatan profesional non-keluarga. Keberadaan profesional luar seperti manajer aset perhotelan (*hotel asset manager*) dapat bertindak sebagai jembatan yang menyelaraskan visi jangka panjang keluarga pemilik dengan efisiensi operasional harian yang kompetitif (Emerald Publishing, 2025)¹⁵.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain metode campuran deskriptif (*descriptive mixed-methods*) dengan pendekatan studi kasus pada Aston Denpasar Hotel & Convention Center (Putri & Parwati, 2023)³. Penggunaan metode kuantitatif ditujukan untuk menguji hubungan kausalitas dan kontribusi gaya kepemimpinan serta faktor lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan hotel (Jurnal Manajemen West Sciences, 2023)¹⁹. Sementara itu, pendekatan kualitatif digunakan untuk membedah tantangan manajemen perubahan, proses suksesi keluarga, serta analisis siklus hidup organisasi secara mendalam melalui studi kasus historis dan literatur sekunder terindeks (Emerald Publishing, 2025)¹⁵.

Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi dalam penelitian ini merujuk pada seluruh karyawan tetap di Aston Denpasar Hotel & Convention Center yang berjumlah 67 orang (Putri & Parwati, 2023)³. Sensus sampling (sampel jenuh) digunakan sebagai teknik penarikan sampel untuk meminimalkan kesalahan pengambilan sampel pada tingkat organisasi tunggal (Putri & Parwati, 2023)³. Sebagai data komparatif lintas hotel di Bali, penelitian ini juga mengintegrasikan data sekunder dari penelitian di Golden Tulip Jineng Resort Bali sebanyak 64 responden (Prabawa et al., 2023)²⁰ dan LM Hotel sebanyak 105 responden (Jurnal Manajemen West Sciences, 2023)¹⁹.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner terstruktur yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya kepada responden terpilih (Putri & Parwati, 2023)³. Kuesioner kepemimpinan mengadopsi instrumen *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ Form 5X) untuk menilai persepsi gaya transformasional dan transaksional (Erkutlu, 2008)⁸. Sedangkan tingkat komitmen organisasi diukur menggunakan skala *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) tiga dimensi (Erkutlu, 2008)⁸. Data sekunder dihimpun melalui studi dokumentasi, profil hotel, serta jurnal ilmiah bereputasi (Emerald Publishing, 2025)¹⁵.

Metode Analisis Data

Data kuantitatif diolah menggunakan perangkat lunak statistik SPSS versi 26 (Jurnal Manajemen West Sciences, 2023)¹⁹. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji hipotesis pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap variabel terikat (Putri & Parwati, 2023)³. Pengujian signifikansi dilakukan melalui uji parsial (uji- t) dengan kriteria penerimaan hipotesis pada tingkat signifikansi $p < .05$ (Jurnal Manajemen West Sciences, 2023)¹⁹. Data kualitatif dianalisis secara tematik menggunakan teknik reduksi data dan triangulasi sumber berdasarkan kerangka kerja konseptual siklus hidup Lester et al. (2003)⁶ dan model perubahan Kotter (1996)¹⁵.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Siklus Hidup dan Klasifikasi Aston Denpasar Hotel & Convention Center

Berdasarkan model klasifikasi siklus hidup organisasi dari Lester et al. (2003)⁶, Aston Denpasar Hotel & Convention Center yang resmi beroperasi sejak 1 Januari 2008 diklasifikasikan berada pada Tahap III, yaitu Tahap Kedewasaan (*Maturity Stage*) pada tahun 2026 ini (Agoda, 2026; Klook, 2026)¹. Karakteristik fisik pada tahap ini meliputi formalisasi prosedur operasional standar (SOP) yang sangat ketat, birokrasi yang stabil, serta kepemilikan kapasitas ruang pertemuan besar yang menjadi andalan bisnis konvensi mereka (Agoda, 2026)².

Namun, stabilitas ini menyimpan potensi bahaya berupa inersia organisasi di mana manajemen cenderung menolak perubahan sistem baru karena merasa metode konvensional masih memadai (Wellhub, 2026)⁵. Pergeseran dinamika ini digambarkan secara historis lewat transisi kepemimpinan Best Western (Baliga & Hunt, 1988)²¹. Pada awalnya, kepemimpinan autokratis dari CEO terdahulu sangat sukses mengawal pertumbuhan pesat jaringan hotel tersebut pada fase ekspansi awal (Baliga & Hunt, 1988)²¹. Namun, begitu organisasi mencapai tahap kedewasaan, gaya kepemimpinan autokratis tersebut ditolak secara masif oleh para pemilik hotel afiliasi dan manajer operasional yang menuntut otonomi kerja, efisiensi biaya lokal, serta independensi keputusan (Baliga & Hunt, 1988)²¹. Hal ini membuktikan bahwa bagi Aston Denpasar yang memasuki usia delapan belas tahun, keberlanjutan bisnis memerlukan pergeseran gaya kepemimpinan dari direktif menjadi partisipatif dan transformasional (Baliga & Hunt, 1988).

Dimensi Analisis	Fase Pertumbuhan (Growth Stage)	Fase Kedewasaan (Maturity Stage - 18 Tahun)
Fokus Strategis	Akuisisi pasar, ekspansi merek, dan standarisasi proses (Wellhub, 2026) ⁵	Efisiensi biaya, retensi talenta, optimalisasi aset, dan digitalisasi (Cloudbeds, 2026) ⁷
Sifat Birokrasi	Rendah hingga moderat; keputusan diambil dengan cepat (Wellhub, 2026) ⁵	Tinggi; rentan terhadap kekakuan operasional dan silo departemen (Cloudbeds, 2026) ⁷
Peran Pemimpin	Pembentuk budaya organisasi dan pengambil keputusan sentral (Schein, 2010) ¹¹	Penjaga stabilitas yang harus menggerakkan pembaruan budaya (Schein, 2010) ¹¹
Tantangan Utama	Keterbatasan dana dan pembentukan identitas merek (Wellhub, 2026) ⁵	Kejenuhan staf, resistensi terhadap teknologi baru, dan persaingan ketat (Cloudbeds, 2026) ⁷

Validasi Empiris Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja di Aston Denpasar

Efektivitas kepemimpinan dalam mengelola iklim kerja pada Aston Denpasar Hotel & Convention Center telah divalidasi oleh hasil penelitian kuantitatif (Putri & Parwati, 2023)³. Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja karyawan tetap Aston Denpasar (Putri & Parwati, 2023)³. Hal ini mempertegas peran kepemimpinan sebagai penentu iklim lingkungan kerja fisik dan non-fisik yang kondusif (Mullins, 1992)⁸. Di sisi lain, efektivitas kepemimpinan transformasional di Bali secara luas juga divalidasi oleh penelitian di Hotel Samabe

Bali Suite and Villas yang menunjukkan dampak positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi efikasi diri yang kuat (Wijaya, 2020)⁴. Kepemimpinan transformasional yang efektif menumbuhkan keyakinan dalam diri karyawan bahwa mereka memiliki kapasitas penuh untuk menyelesaikan tugas-tugas pelayanan yang rumit (Wijaya, 2020)⁴.

Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap penurunan intensitas keluar-masuk karyawan (*turnover intention*) juga terbukti secara signifikan di Golden Tulip Jineng Resort Bali (Prabawa et al., 2023)²⁰. Penelitian menggunakan regresi linier berganda pada hotel tersebut menghasilkan koefisien regresi kepemimpinan transformasional sebesar -0.233, yang membuktikan bahwa semakin kuat penerapan gaya kepemimpinan ini, semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Prabawa et al., 2023)²⁰.

Lebih lanjut, analisis kuantitatif di LM Hotel mengonfirmasi pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan nilai statistik $t_{\text{hitung}} = 2.298 > t_{\text{tabel}} = 1.659$ dan signifikansi $p = .024 < .05$ (Jurnal Manajemen West Sciences, 2023)¹⁹. Koefisien determinasi ($R^2 = .326$) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional menyumbang 32.6% terhadap variabilitas kinerja karyawan, sementara 67.4% sisanya dipengaruhi oleh faktor luar di luar model penelitian (Jurnal Manajemen West Sciences, 2023)¹⁹. Di Hotel Vila Lumbung Bali, meskipun gaya transaksional tetap digunakan untuk mengontrol standar harian, integrasi motivasi kerja tetap menjadi pendorong utama kinerja (Vila Lumbung, 2023)²². Pada hotel-hotel di perkotaan seperti Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya, kepemimpinan yang adaptif tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga secara simultan membangun loyalitas karyawan melalui kenyamanan lingkungan kerja dan penghargaan yang adil (Stiesia, 2021)²³.

Teori Kepemimpinan	Mekanisme Pengaruh pada Komitmen Organisasi	Dampak pada Kinerja Hotel Dewasa
Kepemimpinan Transformasional	Membangun visi masa depan, memberikan stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Bass, 1997) ⁹	Meningkatkan komitmen afektif, mengurangi tingkat stres, dan memicu perilaku inovatif (Erkutlu, 2008) ⁸
Kepemimpinan Transaksional	Menggunakan imbalan kontingen dan koreksi aktif (Bass, 1997) ⁹	Menjaga komitmen kontinuans dan memastikan kepatuhan standar operasional (Meyer & Allen, 1991) ⁹
Kepemimpinan Situasional	Menyesuaikan perilaku instruktif dan suportif dengan kedewasaan tugas bawahan (Hasanah et al., 2024) ¹²	Menciptakan fleksibilitas operasional yang tinggi di tengah kompleksitas lingkungan hotel (Yudiani, 2024) ¹²
Kepemimpinan Laissez-Faire	Menghindari keterlibatan, delegasi mutlak tanpa kontrol, dan abdikasi keputusan (Meyer & Allen, 1991) ⁹	Menurunkan komitmen organisasi dan meningkatkan kekacauan peran di antara staf (Meyer & Allen, 1991) ⁹

4.3 Aplikasi Taktis Model Perubahan Kotter pada Aston Denpasar

Ketika Aston Denpasar dipaksa untuk beradaptasi dengan disrupsi digital, resistensi dari staf dan manajemen menengah sering kali menjadi penghambat utama (Cloudbeds, 2026)⁷. Menurut Antonio Cabrerizo, CEO CAoba, resistensi emosional staf disebabkan oleh kekhawatiran akan

kehilangan otonomi kerja, kurangnya pelatihan yang memadai, serta fokus jangka pendek manajemen (Cloudbeds, 2026)⁷. Hambatan ini semakin kompleks akibat beban stres kerja yang tinggi di industri perhotelan (CHME, 2018)¹⁴.

Berdasarkan data Strategic Solution Partners (2026)²⁴, keterbatasan pemimpin tingkat menengah memaksa hampir 60% hotel beroperasi dengan posisi kepemimpinan yang kosong, sehingga memicu kelelahan ekstrem (*burnout*) pada 68% staf dan pengunduran diri langsung pada 64% karyawan. Untuk menjembatani transisi sistem tanpa mengorbankan kualitas pelayanan tamu, manajemen puncak Aston Denpasar harus mengaplikasikan Model 8-Langkah Kotter secara taktis (Kotter, 1996)¹⁵:

1. **Menumbuhkan Rasa Urgensi (*Create Urgency*):** Manajemen memaparkan data penurunan hunian kamar akibat kelambatan sistem manajemen konvensional dibandingkan kompetitor baru di area Denpasar untuk mengikis kepuasan diri berlebih (Swiss University, 2026)¹⁰.
2. **Membentuk Koalisi Pemandu (*Build Coalition*):** Menyatukan para kepala departemen (HOD) dan karyawan senior Aston Denpasar sebagai agen perubahan lintas fungsi (Mews, 2026)²⁵.
3. **Merumuskan Visi Perubahan (*Develop Vision*):** Mendesain arah perubahan strategis di mana adopsi teknologi ditujukan untuk meringankan beban kerja fisik karyawan, bukan untuk menggantikan peran manusia (MDPI, 2024)²⁶.
4. **Mengkomunikasikan Visi (*Communicate Vision*):** Menyampaikan pesan perubahan secara konsisten dalam setiap pengarahan pagi (*morning briefing*) untuk meminimalisasi ketakutan staf terhadap ketidakpastian (Prabawa et al., 2023)²⁰.
5. **Menyingkirkan Hambatan (*Remove Barriers*):** Menyediakan program pelatihan intensif (*onboarding*) untuk membangun rasa percaya diri staf Aston Denpasar dalam mengoperasikan sistem baru (MDPI, 2024)²⁶.
6. **Menghasilkan Kemenangan Jangka Pendek (*Short-Term Wins*):** Menerapkan uji coba modul teknologi baru pada satu bagian percontohan, seperti sistem reservasi banquet digital, dan merayakan keberhasilan tersebut secara publik (Cloudbeds, 2026)⁷.
7. **Mengkonsolidasikan Peningkatan (*Sustain Acceleration*):** Memanfaatkan momentum kemenangan awal untuk mereformasi sistem kerja di departemen lain secara bertahap guna mereduksi kejenuhan kerja (CHME, 2018)¹⁴.
8. **Menanamkan dalam Budaya (*Anchor Approaches*):** Mengaitkan efisiensi waktu kerja hasil adopsi teknologi baru dengan evaluasi kepuasan kerja serta pencapaian bonus karyawan (Kotter, 1996)¹⁵.

Rekayasa Suksesi dan Optimalisasi Peran Manajer Aset di Bali

Tantangan kelangsungan bisnis hotel berusia delapan belas tahun yang dikelola sebagai bisnis keluarga di Bali berpusat pada proses suksesi kepemimpinan (Ineizeh et al., 2023)¹⁶. Kegagalan suksesi umumnya disebabkan oleh lemahnya tata kelola, ketiadaan pemisahan keuangan keluarga dengan perusahaan, serta keengganan melihat karyawan sebagai aset utama (Ineizeh et al., 2023)¹⁶. Belajar dari keberhasilan grup hotel keluarga besar seperti Ramayana dan Santrian di Bali, keberhasilan transisi kepemimpinan sangat bergantung pada kemampuan generasi penerus dalam berkolaborasi harmonis dengan para profesional luar (Ineizeh et al., 2023)¹⁶. Berdasarkan analisis ekonometrik, suksesi kepemimpinan yang diserahkan kepada CEO luar (*outsider*) terbukti mendorong pembaruan strategi inovatif secara radikal karena mereka bebas dari kungkungan tradisi masa lalu (EHL Hospitality Research, 2026)²⁷.

Keluarga pemilik hotel dapat mengoptimalkan model tata kelola mereka dengan mentransisikan

perusahaan ke bentuk "bisnis keluarga terbuka" (*open family business*) yang terbukti memiliki kinerja manajemen paling efektif (Westhead & Howorth, 2007)¹⁸. Dalam model tata kelola ini, pemilik mengintegrasikan jasa manajer aset perhotelan (*hotel asset manager*) profesional (Emerald Publishing, 2025)¹⁵. Keberadaan manajer aset bertindak sebagai pengawas independen yang mengawal penyusunan rencana pengeluaran modal (*capital expenditure*) untuk revitalisasi bangunan fisik, memantau metrik keberlanjutan lingkungan (efisiensi air dan energi), serta memastikan operasi hotel tetap menghasilkan laba maksimal tanpa mengorbankan identitas keunikan layanan lokal yang telah melekat kuat (Emerald Publishing, 2025)¹⁵.

Kompetensi Kepemimpinan Masa Depan di Era Disrupsi

Perubahan radikal akibat integrasi kecerdasan buatan (AI) menuntut pergeseran profil kompetensi seorang *General Manager* (EHL Hospitality Business School, 2025)²⁸. Hasil studi EHL Hospitality Business School (2025)²⁸ menegaskan bahwa standar kepemimpinan masa depan bersandar pada empat domain utama, yakni kepemimpinan diri (*self-leadership*), koneksi manusia (*human connection*), bisnis hospitalitas (*hospitality business*), dan kapabilitas siap masa depan (*future-ready capabilities*).

Kecakapan kepemimpinan diri yang terdiri atas kesadaran diri, landasan etika, ketahanan adaptif, dan kelincahan belajar diidentifikasi oleh para eksekutif sebagai prasyarat mutlak (EHL Hospitality Business School, 2025)²⁸. Kelincahan belajar (*learning agility*) menjadi sangat vital karena seorang pemimpin harus mampu melepaskan pengetahuan lama yang usang (*unlearning*) dan mengadopsi model kerja digital secara cepat (EHL Hospitality Business School, 2025)²⁸.

Domain Kepemimpinan	Kapabilitas	Sub-Kompetensi Kunci	Implikasi Operasional pada Hotel Berusia 18 Tahun
Kepemimpinan Diri (Self-Leadership)		Kesadaran diri, ketahanan adaptif, landasan etika, kelincahan belajar (EHL Hospitality Business School, 2025) ²⁸	Menjadi jangkar stabilitas emosional bagi organisasi saat menghadapi tekanan keuangan atau transisi merek (Telkom University, 2024) ²⁹
Koneksi Manusia (Human Connection)		Kecerdasan emosional, komunikasi persuasif, manajemen konflik (EHL Hospitality Business School, 2025) ²⁸	Membangun kolaborasi lintas fungsi dan mengatasi resistensi perubahan dari staf senior (CHME, 2018) ¹⁴
Bisnis Hospitalitas (Hospitality Business)		Manajemen aset, manajemen pendapatan digital, keselarasan pemangku kepentingan (EHL Hospitality Business School, 2025) ²⁸	Menjamin pencapaian laba maksimal dan efisiensi biaya guna memuaskan pemilik modal (Baliga & Hunt, 1988) ²¹
Siap Masa Depan (Future-Ready)		Kefasihan teknologi, inovasi berkelanjutan, pemikiran jangka panjang (EHL Hospitality Business School, 2025) ²⁸	Mendorong integrasi teknologi ramah lingkungan dan otomatisasi pelayanan tanpa kehilangan sentuhan personal (Cloudbeds, 2026) ⁷

Selain kompetensi di atas, seorang pemimpin hotel dewasa dituntut memiliki kapasitas membuat keputusan strategis di bawah kondisi keterbatasan informasi operasional yang lengkap (Spencer

Stuart, 2026)³⁰. Meskipun teknologi modern menyediakan limpaan data waktu-nyata (*real-time data*), intuisi kepemimpinan dan keberanian mengambil risiko terukur tetap menjadi pembeda utama (Spencer Stuart, 2026)³⁰.

Pemimpin yang efektif harus memiliki kerendahan hati untuk bekerja melalui orang lain serta membangun kemampuan memengaruhi secara horizontal lintas departemen (Spencer Stuart, 2026)³⁰. Mengingat manajer hospitalitas secara historis cenderung lemah dalam kolaborasi antar-bagian, kemampuan merekrut individu yang memiliki ketahanan mental yang tinggi merupakan prasyarat mutlak untuk merevitalisasi kinerja hotel (Spencer Stuart, 2026)³⁰.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dipaparkan, penelitian ini menarik beberapa kesimpulan utama sebagai berikut:

1. Aston Denpasar Hotel & Convention Center yang beroperasi sejak 2008 berada pada fase kedewasaan (*maturity stage*) pada tahun 2026 ini, di mana manajemen menghadapi tantangan untuk menghindari inersia struktural dan kekakuan birokrasi (Agoda, 2026; Lester et al., 2003)².
2. Pengujian empiris pada Aston Denpasar mengonfirmasi bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja, yang dikelola di bawah kebijakan kepemimpinan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tetap (Putri & Parwati, 2023)³.
3. Pengelolaan transisi teknologi pada hotel dewasa memerlukan integrasi Model 8-Langkah Kotter yang berorientasi pada kesiapan psikologis staf guna mereduksi tingkat stres kerja dan mengatasi resistensi perubahan (CHME, 2018; Kotter, 1996)¹⁴.
4. Keberlanjutan jangka panjang bisnis perhotelan keluarga sangat bergantung pada kesiapan perencanaan suksesi kepemimpinan antargenerasi serta optimalisasi tata kelola terbuka dengan melibatkan manajer aset profesional (Emerald Publishing, 2025; Ineizeh et al., 2023)¹⁵.
5. Profil kompetensi masa depan seorang pemimpin hotel menuntut penguatan kapabilitas kepemimpinan diri (*self-leadership*), khususnya kesadaran diri dan kelincahan belajar (*learning agility*) sebagai dasar dari efektivitas kepemimpinan di era disrupsi digital (EHL Hospitality Business School, 2025)²⁸.

SARAN

Berdasarkan temuan di atas, saran-saran praktis dan akademis dirumuskan sebagai berikut:

1. **Bagi General Manager Aston Denpasar:** Disarankan untuk menggeser pola kepemimpinan direktif-konvensional ke arah kepemimpinan transformasional dan situasional yang memberikan ruang otonomi serta apresiasi individual bagi karyawan guna terus meningkatkan motivasi kerja (Baliga & Hunt, 1988; Putri & Parwati, 2023)³.
2. **Bagi Pemilik Hotel:** Pemilik harus merancang cetak biru perencanaan suksesi sejak dini, melakukan pemisahan tata kelola keuangan yang ketat, serta mempertimbangkan pelibatan manajer aset profesional guna menjamin efisiensi alokasi pengeluaran modal revitalisasi hotel (Emerald Publishing, 2025; Ineizeh et al., 2023)¹⁵.
3. **Bagi Peneliti Selanjutnya:** Penelitian masa depan diharapkan dapat memperluas pengujian variabel kepemimpinan dengan menambahkan variabel moderasi seperti iklim kerja non-fisik atau struktur kepemilikan hotel (*chain vs independent*) menggunakan model analisis persamaan struktural (SEM) berskala besar.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Agoda. (2026). *Aston Denpasar Hotel & Convention Center*. <https://www.agoda.com/en-ie/aston-denpasar-hotel-convention-center/hotel/bali-id.html>²
- [2] Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>³¹
- [3] Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)³²
- [4] Baliga, B. R., & Hunt, J. G. (1988). An organizational life cycle approach to leadership. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership* (pp. 129–149). Lexington Books.²¹
- [5] Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.³³
- [6] Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>⁹
- [7] Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 112–121.³⁴
- [8] CHME. (2018). *Managing change in hotels: An HR perspective*. Bournemouth University. <https://eprints.bournemouth.ac.uk/38762/3/CHME%202018%20Managing%20Change%20in%20hotels-%20HR%20perspective.pdf>¹⁴
- [9] Cloudbeds. (2026). *The hotel change management playbook*. <https://www.cloudbeds.com/articles/hotel-change-management/>⁷
- [10] Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.³³
- [11] De Meuse, K. P. (2019). *Learning agility: The single best predictor of leadership success*. Korn Ferry Institute.²⁸
- [12] Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>⁹
- [13] EHL Hospitality Business School. (2025). *Hospitality leadership skills: What is durable in a world of constant change*. EHL Insights. <https://insights.ehl.edu/hospitality-leadership-skills>²⁸
- [14] EHL Hospitality Research. (2026). *Fresh perspectives: How CEO succession drives innovation*. EHL Insights. <https://research.ehl.edu/news-listing/leadership-change>²⁷
- [15] Emerald Publishing. (2025). Hotel asset managers as catalysts for sustainable change. *International Hospitality Review*. <https://www.emerald.com/ihr/article/doi/10.1108/IHR-07-2025-0066/1332773/Hotel-asset-managers-as-catalysts-for-sustainable>¹⁵
- [16] Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of Management Development*, 27(7), 708–726. <https://doi.org/10.1108/02621710810883616>⁸
- [17] Hasanah, N., Yudiani, N., & Lestari, S. (2024). The integration of situational leadership in perhotelan. *Journal of Hospitality Management*, 12(2), 45–58.¹²

- [18] Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>³⁵
- [19] Hofmann, V., & Stokburger-Sauer, N. E. (2017). The relation between employee-customer identification, emotional labor and employee burnout in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 116–125. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.03.004>¹⁴
- [20] Ineizeh, N. I., Al-Zaqeba, M. A., Suliman, I. F., & Khasawneh, O. (2023). Succession planning in maintaining the existence of family entrepreneurship hotel business in Bali. *Journal of Family Business and Management*. https://www.researchgate.net/publication/367166663_SUCESSION_PLANNING_IN_MAINTAINING_THE_EXISTENCE_OF_FAMILY_ENTREPRENEURSHIP_HOTEL_BUSINESS_IN_BALI¹⁶
- [21] Jurnal Manajemen West Sciences. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di LM Hotel. *Jurnal Manajemen West Sciences*, 2(3), 180–192. <https://wnj.westsciences.com/index.php/jmws/article/view/2639>¹⁹
- [22] Klook. (2026). *Aston Denpasar Hotel & Convention Center: Room details and history*. <https://www.klook.com/id/hotels/detail/257079-aston-denpasar-hotel--convention-center/>¹
- [23] Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.¹⁵
- [24] Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130–139.³⁵
- [25] Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339–354. <https://doi.org/10.1108/eb028979>⁶
- [26] Mews. (2026). *Change management in the hotel industry*. Mews Blog. <https://www.mews.com/en/blog/change-management-hotel-industry>²⁵
- [27] 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)⁹
- [28] Mullins, L. J. (1992). *Hospitality management: A human resources approach*. Pitman.⁸
- [29] Paton, R. A., & McCalman, J. (2008). *Change management: A guide to effective implementation* (3rd ed.). Sage Publications.¹⁴
- [30] Pittaway, L., Carmouche, R., & Chell, E. (1998). The limits of convergence: Female career pathways in the UK hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 17(1), 59–77. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(98\)00008-0](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(98)00008-0)¹⁴
- [31] Prabawa, M. B. S., Wiyasha, I. B. M., & Muliadisa, I. K. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan di Golden Tulip Jineng Resort Bali. *Jurnal Ilmiah Pariwisata dan Bisnis*, 2(1), 248–267. <https://doi.org/10.22334/paris.v2i1.298>²⁰
- [32] Pradana, D. A., Bagis, F., Astuti, H. J., & Endratno, H. (2025). Inclusive leadership and proactive personality in fostering innovative work behaviors: The mediating role of creative self-efficacy among employees in the hotel and tourism sector. *Jurnal Manajemen Bisnis, Akuntansi Dan Keuangan (JAMBAK)*, 4(1), 101–120. <https://doi.org/10.61132/jambak.v4i1.8>¹⁷
- [33] Putri, N. L. P. A., & Parwati, N. P. N. S. (2023). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja

- terhadap kinerja karyawan di Aston Denpasar Hotel & Convention Center. *Jurnal Ilmiah Pariwisata dan Bisnis*, 2(1), 203–215. <https://doi.org/10.22334/paris.v2i1.203>³
- [34] Santoso, S. B., & Astuti, H. J. (2005). Siklus hidup organisasi: Upaya-upaya strategis dalam menghadapi gejala penurunan organisasi agar dapat “going concern” dan tetap unggul. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 9(1), 17–34.¹⁷
- [35] Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.¹¹
- [36] Spencer Stuart. (2026). *Leadership in the hotel industry: Being a CEO*. Spencer Stuart Research and Insight. <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/leadership-in-the-hotel-industry>³⁰
- [37] Stiesia. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan Hotel Mercure Grand Mirama Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 10(3), 1–15. <https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/download/3946/3957>²³
- [38] Swiss University. (2026). *Leading organizational transformation through Kotter's 8-step change model: A student-focused academic perspective*. Swiss University Post. <https://www.swissuniversity.com/post/leading-organizational-transformation-through-kotter-s-8-step-change-model-a-student-focused-academ>¹⁰
- [39] Vila Lumbung. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan motivasi terhadap kinerja karyawan di Hotel Vila Lumbung. *Jurnal Ilmiah Pariwisata*, 28(1), 32–40. <https://jurnalpariwisata.iptrisakti.ac.id/index.php/JIP/article/view/1661>²²
- [40] Westhead, P., & Howorth, C. (2007). Types of private family firms: An exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 405–431. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00182.x>¹⁸
- [41] Wijaya, I. B. A. A. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan efikasi diri sebagai variabel mediasi di Hotel Samabe Bali Suite and Villas Nusa Dua, Badung. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(12), 3621–3640. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i12.p13>⁴