



Dari Sederhana ke Mewah: Komparasi Budaya Organisasi Hotel pada Paket Wisata di Jember

Yuniawan Heru Santoso¹, Sri Endah Nurhidayati², Nuruddin³, Edwin Fiatiano⁴

^{1,2,3}Departemen Bisnis, Fakultas Vokasi, Universitas Airlangga
e-mail: yuniawan@vokasi.unair.ac.id

Abstrak

Analisis komparatif dilakukan untuk memahami relasi budaya organisasi dengan keterampilan perilaku karyawan pada dua hotel dengan klasifikasi bintang yang berbeda. Metode kualitatif melalui observasi partisipatif dan wawancara mendalam, digunakan untuk menggali dinamika budaya organisasi hotel berdasarkan aspek layanan. Hasil menunjukkan bahwa hotel bintang empat memiliki budaya terstruktur dengan komunikasi dan delegasi yang jelas, serta mendukung stabilitas dan profesionalitas layanan. Sebaliknya, hotel bintang dua menerapkan budaya fleksibel dan kolaboratif, yang memungkinkan kecepatan adaptasi terhadap tantangan fluktuasi beban kerja. Penelitian ini menegaskan bahwa karakteristik budaya organisasi memengaruhi kualitas interaksi layanan, yang berdampak pada penciptaan pengalaman berwisata yang lebih bermakna bagi wisatawan.

Kata kunci—Budaya Organisasi, Layanan Hotel, Dimensi Budaya, Keterampilan Perilaku

Abstract

A comparative analysis was conducted to understand the relationship between organizational culture and employee behavioral skills in two hotels with differing star classifications. A qualitative methodology, utilizing participatory observation and in-depth interviews, was employed to explore the dynamics of organizational culture in hotels based on service aspects. The findings indicate that the four-star hotel exhibits a structured culture characterized by clear communication and delegation, which supports service stability and professionalism. In contrast, the two-star hotel adopts a flexible and collaborative culture, enabling rapid adaptation to the challenges posed by fluctuating workloads. This study underscores that the characteristics of organizational culture significantly influence the quality of service interactions, ultimately impacting the creation of more meaningful travel experiences for tourists.

Keywords— Organizational Culture, Hotel Services, Cultural Dimensions, Behavioral Skills

PENDAHULUAN

Pariwisata merupakan salah satu sektor yang memiliki dampak signifikan terhadap perekonomian dan pengembangan sosial di berbagai wilayah. Baiburiev, et al (2018), menyebutkan bahwa kunjungan wisatawan memberikan dampak ekonomi pada sektor transportasi, akomodasi, makanan dan minuman, hiburan, rekreasi, dan retail. Sektor tersebut kemudian memberikan pengaruh langsung dan tak langsung terhadap kegiatan produksi, pekerjaan, dan pajak. Berdasarkan pendapat Surahman, et al (2020) dampak positif pengembangan pariwisata terhadap sosial budaya masyarakat lokal, meliputi adanya peningkatan pelestarian kebudayaan, dan kesadaran masyarakat terhadap kebersihan. Terkait dengan pengaruh sosial, Wang (2021) menyatakan bahwa pariwisata telah memberikan dampak positif berupa peningkatan citra destinasi, peningkatan kebanggaan masyarakat, peningkatan rasa identitas etnis dan atau identitas budaya, pelestarian warisan budaya dan promosi pertukaran budaya, peluang terciptanya pekerjaan baru, peningkatan infrastruktur dan fasilitas publik, peningkatan nilai properti atau tanah, hingga peningkatan kualitas hidup.

Sektor ekonomi yang berkembang, membuka peluang bagi wisatawan untuk dapat menikmati beberapa pilihan atraksi dan layanan yang berkualitas. Interaksi sosial yang positif bersama masyarakat lokal, berpeluang memberikan kesempatan bagi wisatawan untuk merasakan keaslian budaya dan tradisi. Dengan demikian, hal tersebut akan dapat memperkaya pengalaman wisatawan melalui penciptaan konteks yang lebih mendalam. Selama mengikuti paket perjalanan wisata, wisatawan tidak hanya dapat menikmati keindahan destinasi, namun juga akan terlibat dalam pengalaman yang lebih mendalam dan bermakna. Pengalaman yang dibangkitkan melalui makna yang diterima berdasarkan daya ingat, memungkinkan terciptanya sebuah ikatan yang kuat terhadap sebuah destinasi (Cámara, et al., 2023).

Kualitas layanan yang diberikan oleh penyedia jasa, menjadi faktor kunci dalam membentuk pengalaman tersebut. Pelanggan cenderung merasa puas dan ingin datang kembali, ketika memperoleh pelayanan dengan perhatian dan solusi yang tepat (Ariyanto, dkk., 2024). Pengalaman wisatawan selama mengikuti sebuah paket wisata, sangat dipengaruhi oleh kualitas layanan yang mereka terima. Dalam konteks ini, paket wisata merupakan suatu produk yang menggabungkan beberapa obyek dan atraksi wisata. Pemilihan, pengemasan dan penyusunan komponen-komponen wisata dilakukan oleh *tour operator* untuk memenuhi kebutuhan wisatawan yang diwujudkan dalam suatu produk wisata (Fiatiano, 2009). Menurut Normayasari, dkk. (2025), integrasi paket-paket wisata yang menarik dan beragam, dapat digunakan untuk mengembangkan perjalanan wisata yang lebih bermakna. Wisatawan akan mendapatkan pengalaman yang lebih personal dan bermakna, melalui pengembangan paket wisata berbasis pengalaman. Dengan demikian, kepuasan wisatawan merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam merencanakan paket wisata (Fiatiano, 2009). Pelanggan yang mendapatkan kepuasan, dengan sendirinya akan menceritakan pengalaman positifnya kepada pihak lain (Siswati, dkk., 2024).

Hotel sebagai penyedia layanan akomodasi memiliki peran penting dalam menciptakan pengalaman yang berkesan bagi para tamu. Hotel merupakan tempat yang memberikan pengalaman, menyediakan teknologi canggih, desain yang tidak biasa, definisi baru tentang suasana, layanan tingkat tinggi, pilihan makanan yang luar biasa dengan bahan-bahan berkualitas tinggi (Subakti, 2012). Hotel Best Western misalnya, menekankan keunggulan dalam hal layanan, struktur fisik, masakan, dan kenyamanan bagi para tamu (Buttle, 2009). Menurut Anas (2024), Makassar Gapura Beach Hotel memprioritaskan daya tanggap, empati, dan peningkatan yang nyata, agar dapat menumbuhkan pengalaman yang lebih positif dan memuaskan. Hotel Bluesun di Dalmatia, memerlukan budaya organisasi yang dapat menumbuhkan kreativitas, hubungan interpersonal yang baik, dan desentralisasi (Talaja, et al., 2023). Perbedaan dalam kategori hotel dapat mencerminkan perbedaan dalam budaya organisasi yang mendasari layanan tersebut.

Budaya organisasi telah dipahami sebagai keyakinan, persepsi, dan nilai-nilai bersama dalam suatu organisasi yang dapat diidentifikasi melalui perilaku kelompok (Handley, et al., 2024). Budaya organisasi dapat memberikan wawasan tentang keadaan terkini pada area layanan yang perlu ditingkatkan. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang

mendasari cara kerja dan interaksi dalam memberikan layanan kepada pelanggan. Menurut Handley, et al (2024), budaya tersebut dapat diidentifikasi melalui perilaku kelompok yang dapat berpengaruh terhadap perilaku, praktik, dan proses yang ada di dalam organisasi. Dalam konteks hotel, budaya organisasi dapat berperan sebagai landasan bagi implementasi layanan yang konsisten kepada para tamu.

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan komparasi terhadap budaya organisasi pada hotel berbintang dua dan hotel bintang empat yang berada di Jember, Jawa Timur. Klasifikasi hotel merujuk pada penilaian kualitas yang dapat memberikan simbol untuk menunjukkan rata-rata layanan pada fasilitas akomodasi (Subakti, 2012). Kedua hotel tersebut merupakan bagian dari paket wisata tiga hari dua malam, yang ditawarkan selama mengikuti perjalanan wisata di Jember. Penelitian ini meletakkan fokus pada identifikasi budaya organisasi, melalui layanan hotel yang dirasakan oleh wisatawan selama menjalani paket wisata di Jember. Mabila (2023) menyebutkan bahwa penyampaian layanan yang buruk, manajemen yang buruk, dan komunikasi yang buruk antara staf hotel dan pelanggan, adalah penyebab utama bagi ketidakpuasan pelanggan.

Budaya organisasi dapat menjadi target penting untuk melakukan peningkatan kualitas praktik dan hasil kerja (Handley, et al., 2024). Studi komparasi terhadap kedua klasifikasi hotel pada satu paket wisata yang sama, diharapkan dapat menemukan bagaimana budaya organisasi memengaruhi pengalaman wisatawan. Seluruh keyakinan, persepsi, dan nilai-nilai bersama pada kedua hotel tersebut, akan dapat diidentifikasi melalui perilaku kerja yang dicerminkan dalam memberikan layanan kepada para tamu. Menurut Simovic (2023), budaya organisasi dirancang untuk meningkatkan kinerja perusahaan, melalui pembangunan kepercayaan dan dedikasi. Hal tersebut merupakan manifestasi dari budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kualitas layanan yang diterima oleh para tamu.

Penelitian tentang komparasi budaya organisasi hotel pada paket wisata di Jember ini, dapat memberikan wawasan mendalam mengenai perbandingan budaya organisasi yang dibentuk melalui praktik adaptif dalam melayani. Pemahaman tentang dimensi budaya organisasi melalui layanan yang diberikan oleh kedua hotel, diharapkan dapat berkontribusi terhadap perbaikan sistem kerja dan penguatan daya saing wisata dalam satu paket pengalaman.

METODE PENELITIAN

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada budaya organisasi hotel bintang dua di wilayah Kecamatan Patrang, dan hotel bintang empat di wilayah Kecamatan Kaliwates, di Kabupaten Jember, Jawa Timur. Perbedaan klasifikasi hotel, merupakan bagian dari strategi penetapan biaya pada paket wisata yang ditawarkan. Peletakan jadwal dari hotel sederhana berbintang dua di hari pertama, dan jadwal hotel berbintang empat di hari kedua, merupakan bagian dari strategi penyusunan paket wisata. Para wisatawan yang menginap adalah mereka yang berusia 19-21 tahun. Perjalanan wisata diawali dari Kota Surabaya menuju ke beberapa destinasi wisata di Jember, dengan menggunakan moda transportasi kereta api dan minibus dengan kapasitas 12-19 penumpang. Wisatawan adalah mereka yang mengikuti paket wisata tiga hari dua malam di Jember, dengan *itinerary* sebagai berikut.

Hari	Waktu	Aktivitas
Pertama	04.00-04.30	Peserta berkumpul di Stasiun Gubeng, Surabaya
	04.31-05.34	Pengarahan dan pembagian snack
	05.35-09.59	Perjalanan menuju Jember dengan menggunakan kereta api
	10.00-10.15	Pembagian mobil
	10.16-10.30	Perjalanan menuju ke Hotel XYZ di Kecamatan Patrang, Jember
	10.31-14.00	Istirahat, sholat Jumat dan makan siang
	14.01-15.00	Check in hotel
	15.01-15.15	Berangkat menuju Desa Wisata Adat Arjasa

	15.16-20.59	Menikmati atraksi wisata dan makan malam di Arjasa
	21.00-06.00	Kembali ke Hotel XYZ dan istirahat
Kedua	06.01-08.00	Sarapan di Hotel XYZ
	08.01-08.30	Check out hotel
	08.31-10.30	Perjalanan menuju pantai Papuma
	10.31-14.00	Menikmati wahana pantai Papuma
	14.01-15.30	Makan siang di Papuma
	15.31-17.30	Perjalanan menuju ke Hotel FGH di Kecamatan Kaliwates, Jember
	17.31-18.30	Check in hotel
	18.31-06.00	Free time dan istirahat
Ketiga	06.01-08.00	Sarapan di Hotel FGH
	08.01-11.00	Pusat oleh-oleh terdekat
	11.01-11.30	Check out hotel
	11.31-13.30	Menuju destinasi wisata kebun teh gunung gambir
	13.31-16.15	Menikmati wahana kebun teh gunung gambir
	16.16-18.15	Perjalanan menuju ke stasiun Tanggul
	18.16-19.13	Persiapan kepulangan
	19.14-22.45	Perjalanan pulang menuju ke Surabaya
	22.46-23.00	Tiba di Stasiun Gubeng, Surabaya dan kembali dengan menggunakan kendaraan masing-masing

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data diperoleh melalui wawancara terstruktur dan observasi partisipatif. Informan pada penelitian ini meliputi beberapa karyawan Hotel XYZ dan Hotel FGD di Jember. Instrumen penelitian ini merujuk pada penelitian yang dilakukan Handley, et al., (2024), dengan melibatkan dimensi budaya organisasi, berupa: kejelasan peran, model mental bersama, verifikasi komunikasi, kemampuan beradaptasi tim, dan keamanan psikologis. Kelima dimensi budaya tersebut, kemudian direlasikan dengan keterampilan perilaku utama yang dicermati, melalui kemampuan karyawan hotel dalam pengenalan lingkungan, pemanfaatan informasi, antisipasi dan perencanaan, identifikasi pemimpin, komunikasi efektif, delegasi beban kerja, alokasi atensi, dan penggunaan sumber daya. Adapun metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Dimensi Budaya Organisasi

Penelitian ini menggunakan lima dimensi budaya organisasi yang diadaptasi dari penelitian Handley et al. (2024), yang meliputi: dimensi kejelasan peran, dimensi model mental bersama, dimensi verifikasi komunikasi, dimensi kemampuan adaptasi tim, dan dimensi keamanan psikologis. Kelima dimensi tersebut dipilih berdasarkan relevansinya dalam menggambarkan karakteristik budaya organisasi dalam membentuk pola kerja serta interaksi antar karyawan di hotel XYZ dan hotel FGH.

Guna memberikan gambaran yang sistematis mengenai kondisi budaya organisasi pada kedua hotel tersebut, berikut disajikan tabel yang memuat definisi singkat dari masing-masing dimensi serta hasil temuan utama yang diperoleh melalui wawancara terstruktur dan observasi partisipatif di hotel bintang 2 dan hotel bintang 4.

No	Dimensi Budaya Organisasi	Definisi Singkat	Hotel XYZ **	Hotel FGH ****
1	Kejelasan Peran	Adanya informasi dan pembagian peran yang jelas dalam organisasi	Pembagian tugas jelas, namun keterbatasan SDM menyebabkan <i>double jobdesk</i> , beban kerja tinggi dan risiko tumpang tindih peran	Karyawan memahami peran spesifiknya, tugas terdefinisi dengan baik sehingga mengurangi kesalahan dan meningkatkan efisiensi pelayanan.
2	Model Mental Bersama	Pemahaman bersama visi, misi, dan koordinasi tim untuk tujuan yang selaras	Budaya kerja sama tim erat antar departemen, semua berkontribusi untuk operasional lancar dan kepuasan tamu	Visi misi dipahami melalui pelatihan, menciptakan komitmen dan sinergi dalam kerja tim
3	Verifikasi Komunikasi	Pengirim pesan memastikan penerima memahami pesan dengan benar dan lengkap	Rapat berkala dan komunikasi digital untuk meminimalkan kesalahpahaman, alur komunikasi hierarkis jelas	Komunikasi terbuka antara manajemen dan staf, untuk memastikan semua paham ekspektasi dan dapat berkontribusi dalam pelayanan.
4	Kemampuan Beradaptasi Tim	Kemampuan menyesuaikan strategi dan tugas sesuai perubahan lingkungan kerja	Fleksibilitas tinggi, pelatihan rutin, komunikasi dalam rapat untuk menyeimbangkan beban kerja	Karyawan dilatih menghadapi situasi yang berubah cepat dan merespons permintaan tamu dengan tepat
5	Keamanan Psikologis	Keyakinan tim aman mengambil risiko interpersonal tanpa takut konsekuensi negatif	Lingkungan inklusif dan dialog terbuka, ada ketidakmerataan beban kerja.	Lingkungan kerja yang aman secara psikologis, karyawan merasa nyaman memberikan masukan dan saran konstruktif

Berdasarkan hasil analisis terhadap lima dimensi budaya organisasi, ditemukan adanya perbedaan substantif dalam implementasi nilai-nilai budaya organisasi, antara Hotel XYZ dan Hotel FGH. Pada dimensi kejelasan peran, Hotel FGH telah menunjukkan struktur kerja yang terstandarisasi dan terdokumentasi dengan baik. Hal ini tercermin melalui pembagian tugas yang eksplisit, pelatihan yang sistematis, serta kepemimpinan operasional yang mendukung akuntabilitas peran. Sebaliknya, Hotel XYZ memiliki keterbatasan sumber daya manusia. Oleh karena itu, mereka menerapkan pendekatan yang lebih fleksibel melalui pelatihan lintas fungsi dan menerapkan strategi penugasan ganda. Hal ini berpotensi menimbulkan tumpang tindih peran

dan beban kerja yang tidak seimbang. Pada dimensi model mental bersama, kedua hotel sama-sama menunjukkan upaya pembentukan pemahaman kolektif melalui pelatihan rutin dan sosialisasi visi misi organisasi. Namun demikian, Hotel FGH cenderung membangun keseragaman pemahaman strategis secara vertikal dan horizontal. Hotel XYZ diketahui lebih menekankan kesiapsiagaan operasional dan rotasi fungsional antar individu.

Selanjutnya, dalam dimensi verifikasi komunikasi, Hotel FGH memperlihatkan praktik komunikasi yang lebih terintegrasi dan responsif antar unit kerja, yang didukung oleh sistem koordinasi dan pelaporan yang lebih tertata. Hotel XYZ beroperasi dalam skala lebih kecil, dengan mengandalkan pola komunikasi hirarkis yang diperkuat melalui forum evaluatif. Penggunaan media digital, telah mendukung akurasi penyampaian pesan dan keterlibatan karyawan. Pada dimensi kemampuan beradaptasi tim, keduanya menunjukkan kapasitas responsif terhadap perubahan, meskipun dengan pendekatan yang berbeda. Hotel FGH telah mengoptimalkan sistem teknologi dan pembagian tugas situasional dalam menghadapi dinamika okupansi. Sedangkan Hotel XYZ mengandalkan pelatihan lintas departemen dan solidaritas tim, sebagai strategi adaptif dalam menghadapi keterbatasan.

Pada dimensi keamanan psikologis, ditemukan perbedaan yang cukup tajam. Hotel FGH telah berhasil membentuk lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan, partisipasi aktif, dan rasa aman dalam berpendapat. Hotel XYZ masih menghadapi tantangan terkait keadilan beban kerja, struktur manajemen yang belum sepenuhnya proporsional, dan persepsi karyawan terhadap rasa aman dalam menyuarakan pendapat. Dengan demikian, kelima dimensi budaya organisasi yang diteliti, telah menggambarkan spektrum dinamika budaya organisasi yang beragam. Kondisi ini, akan dapat memengaruhi perilaku dan efektivitas layanan yang diberikan oleh kedua hotel tersebut.

B. Relasi Budaya Organisasi dan Keterampilan Perilaku Utama

Guna memahami relasi antara budaya organisasi dengan praktik pelayanan pada kedua hotel, diperlukan analisis terhadap dimensi budaya organisasi dan keterampilan perilaku utama yang diterapkan oleh karyawan. Kelima dimensi budaya organisasi digunakan sebagai fondasi yang membentuk pola interaksi karyawan dalam menghadapi dinamika operasional. Menurut Handley et al. (2024), aspek keterampilan perilaku utama yang dapat dicermati, meliputi: Pengenalan Lingkungan, Pemanfaatan Informasi, Antisipasi dan Perencanaan, Identifikasi Pemimpin, Komunikasi Efektif, Delegasi Beban Kerja, Alokasi Atensi, dan Penggunaan Sumber Daya. Melalui kedelapan aspek tersebut, dapat diketahui keterampilan perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan di hotel XYZ dan hotel FGH saat tengah melakukan pelayanan.

Pemetaan keterkaitan dimensi budaya dengan aspek-aspek keterampilan perilaku utama, dapat menggambarkan peran budaya dalam mendukung kualitas layanan. Komparasi pada kedua hotel yang memiliki klasifikasi berbeda, dapat memberikan gambaran terkait variasi karakteristik budaya dan implementasi keterampilan perilaku dalam konteks pelayanan hotel. Tabel berikut menyajikan sintesis temuan kualitatif dari kedua hotel yang tersebut.

No	Dimensi Budaya Organisasi	Keterampilan Perilaku Utama	Hotel XYZ **	Hotel FGH ****
1	Kejelasan Peran	Komunikasi Efektif, Delegasi Beban Kerja, Identifikasi Pemimpin, Pemanfaatan Sumber Daya	Jobdesk sudah ditetapkan namun sering terjadi multitasking akibat kekurangan karyawan; komunikasi efektif terganggu oleh ketidakkonsistenan identitas pegawai (tanpa seragam).	Struktur peran jelas dengan komunikasi terstruktur dan delegasi beban kerja yang terdistribusi secara proporsional.

No	Dimensi Budaya Organisasi	Keterampilan Perilaku Utama	Hotel XYZ **	Hotel FGH ****
2	Model Mental Bersama	Antisipasi dan Perencanaan, Delegasi Beban Kerja, Pemanfaatan Sumber Daya	Mental bersama terbentuk melalui pelatihan silang (cross-training) resepsionis, memberikan fleksibilitas namun terkadang menimbulkan beban ganda; kolaborasi terjadi dalam situasi mendesak.	Pemahaman bersama tentang peran dan tugas mendukung antisipasi masalah dan perencanaan operasional yang matang.
3	Verifikasi Komunikasi	Komunikasi Efektif, Identifikasi Pemimpin, Pemanfaatan Informasi	Komunikasi internal dan eksternal cukup efektif, namun pengaturan wawancara eksternal ketat dan hanya melalui manajer, membatasi transparansi.	Komunikasi antarlevel staf berjalan lancar dengan mekanisme verifikasi dan feedback yang baik.
4	Kemampuan Beradaptasi Tim	Pengenalan Lingkungan, Pemanfaatan Informasi, Penggunaan Sumber Daya, Alokasi Atensi	Karyawan adaptif dan mampu mengisi berbagai fungsi, responsif terhadap kebutuhan tamu, meskipun terdapat tekanan beban kerja yang tinggi.	Staf menunjukkan adaptasi tinggi dalam menghadapi perubahan dan pemanfaatan sumber daya yang efisien.
5	Keamanan Psikologis	Komunikasi Efektif, Penggunaan Sumber Daya, Identifikasi Pemimpin	Keamanan psikologis mendorong komunikasi terbuka dan sikap profesional walaupun di bawah tekanan, namun masih ada ketegangan terkait beban kerja dan regulasi komunikasi dengan pihak luar.	Lingkungan kerja mendukung komunikasi terbuka dan profesionalisme tinggi.

Relasi antara dimensi budaya organisasi dan keterampilan perilaku utama dalam layanan di Hotel FGH dan Hotel XYZ menunjukkan perbedaan yang mencerminkan karakteristik internal masing-masing hotel. Hotel FGH, sebagai hotel bintang empat, memiliki budaya organisasi yang lebih terstruktur dan konsisten, dengan kejelasan peran yang kuat, komunikasi yang terverifikasi,

dan kemampuan beradaptasi yang terorganisasi. Hal ini memungkinkan karyawan untuk melaksanakan tugas secara profesional dengan pembagian beban kerja yang jelas dan komunikasi yang efektif, sehingga layanan yang diberikan cenderung stabil dan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh manajemen. Sebaliknya, Hotel XYZ sebagai hotel berbintang dua, memiliki budaya yang lebih fleksibel dan adaptif, dengan kejelasan peran yang kurang tegas, serta komunikasi yang bersifat situasional dan informal. Karyawan di hotel ini, diketahui lebih sering mengisi berbagai peran secara bergantian dan mengandalkan kerja sama tim yang erat. Hal ini dilakukan untuk dapat mengatasi keterbatasan sumber daya, sehingga menimbulkan pembagian beban kerja yang tumpang tindih. Namun demikian dimensi keamanan psikologis di Hotel XYZ masih dapat mendukung terciptanya lingkungan kerja yang suportif. Manajemen terlihat mengupayakan agar karyawan tetap dapat bersikap profesional, meski berada dalam tekanan dan keterbatasan.

Karakteristik budaya organisasi di kedua hotel, diketahui telah membentuk cara karyawan dalam merespons dan mengelola tuntutan layanan yang beragam. Hotel FGH memiliki struktur budaya yang kuat, sehingga mampu mengarahkan karyawan untuk siap dalam menghadapi tuntutan layanan. Hotel FGH menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, serta menggunakan komunikasi dan delegasi yang jelas untuk menjaga kualitas dan efisiensi pelayanan. Sedangkan di Hotel XYZ, budaya yang adaptif dan kolaboratif telah membuat karyawan bersikap lebih fleksibel dalam menangani perubahan dan kebutuhan layanan secara cepat. Namun demikian, Hotel XYZ mengalami risiko ketidakpastian dalam pembagian tugas. Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi pada masing-masing hotel, telah berperan sebagai fondasi utama dalam membentuk pola perilaku karyawan untuk memenuhi ekspektasi layanan dan kesiapan dalam menghadapi dinamika operasional yang kompleks.

SIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa karakteristik budaya organisasi secara fundamental telah berhasil membentuk pola keterampilan perilaku karyawan dalam layanan perhotelan. Hal ini sebagaimana terlihat pada perbedaan antara Hotel FGH (bintang empat) dan Hotel XYZ (bintang dua). Kelima dimensi budaya organisasi, telah memperlihatkan variasi implementasi yang berimplikasi langsung pada efektivitas respon karyawan terhadap tuntutan layanan yang dinamis. Hotel FGH menampilkan budaya organisasi yang lebih terstruktur dan konsisten, dengan pembagian tugas yang jelas dan komunikasi yang terintegrasi, sehingga mendukung kinerja karyawan yang stabil, profesional, dan sesuai dengan standar pelayanan tinggi. Sebaliknya, Hotel XYZ mengembangkan budaya yang lebih fleksibel dan kolaboratif, menitikberatkan pada adaptasi lintas fungsi dan komunikasi situasional sebagai strategi utama untuk mengatasi keterbatasan sumber daya. Namun demikian, hal tersebut menciptakan potensi dalam menimbulkan ketidakseimbangan beban kerja.

Relasi antara dimensi budaya organisasi dan keterampilan perilaku utama di kedua hotel, mencerminkan pola internal yang berbeda dalam mengelola kompleksitas operasional. Budaya organisasi yang kuat dan terintegrasi pada Hotel FGH, telah mendorong karyawan untuk berperilaku sistematis dan profesional. Budaya organisasi yang adaptif dan suportif di Hotel XYZ, telah memungkinkan terciptanya responsivitas dan fleksibilitas yang tinggi, meskipun berada dalam kondisi ketidakpastian. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya menjadi kerangka normatif, melainkan juga menjadi landasan strategis yang menentukan pola perilaku karyawan dalam menghadapi dan memenuhi ekspektasi layanan, sekaligus menjaga kelangsungan dan kualitas operasional di lingkungan perhotelan yang kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariyanto, A., Ghozali, Z., Munyati, R., Ambarwati, R., Nelly, N., Revita, N., Sudirman, A., & Pratisila, M. (2024). *Manajemen layanan pelanggan*. Widina Media Utama.
- Anas, M. (2024). Customer satisfaction in the hotel industry: A case study from Makassar City. *Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies*, 5(2), 135-150.
- Buttle, F. (2009). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (2nd ed.). Elsevier Ltd.
- Câmara, E., Pocinho, M., Agapito, D., & Neves de Jesus, S. (2021). Meaningful experiences in tourism: A systematic review of psychological constructs. *European Journal of Tourism Research*, 34, 3403. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v34i.2964>
- Fiatiano, E. (2009). Perencanaan paket wisata atau tour. *Masyarakat, Kebudayaan dan Politik*, 22(2), 163-170.
- Handley, S. C., Nembhard, I. M., Corson, C. L., Passarella, M., Cecarelli, C., Lee, H. C., Cohen, J., Chuo, J., Tioseco, J., Bonafide, C. P., & Foglia, E. E. (2024). Development and testing of a resuscitation-specific measure of organizational culture for resuscitation teams. *Resuscitation Plus*, 20, 100796, 1-8.
- Mabila, W. W., Roberson, J. R., & Kleynhans, C. I. (2023). Customers' experiences of five-star hotels in Johannesburg. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 12(1), 143-155.
- Normayasari, N., Nasrun, N., Mansyur, L. O., Norsa, L. O. M., & Sahari, S. (2025). Pengembangan paket wisata berbasis pengalaman di desa wisata Liya Togo, Wakatobi. *Journal on Education*, 7(2), 10613-10622.
- Simovic, O., Lesjak, M., Perovic, D., & Podovšovnik, E. (2023). Measuring organizational culture in hotels, restaurants, and travel agencies in Montenegro. *Sustainability*, 15(2715), 1-25. <https://doi.org/10.3390/su15032715>
- Siswati, E., Iradawaty, S. N., & Imamah, N. (2024). *Customer relationship management dan implementasinya pada perusahaan kecil*. Eureka Media Aksara.
- Subakti, A. G. (2012). Overview of the seven stars rating in the hotel industry. *Binus Business Review: Management, Accounting, and Hospitality Management*, 3(2), 691-700.
- Surahman, T., Sudiarta, I. N., & Suwena, I. K. (2020). Dampak pengembangan pariwisata terhadap ekonomi dan sosial budaya masyarakat lokal desa wisata Sasak Ende, Lombok. *Jurnal Analisis Pariwisata*, 20(1), 38-48.
- Talaja, A., Podrug, D., & Brešković, L. (2023). The role of organizational culture and employee satisfaction in managing change: The case from the hotel industry. *Tourism in Southern and Eastern Europe*, 7, 409-423.
- Wang, S. (2021). Comparative social impacts of tourism on developing and developed countries. *Tourism Today*, 8-24.