
Academia Open



By Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.13947

Table Of Contents

| | |
|---|---|
| Journal Cover | 1 |
| Author[s] Statement | 3 |
| Editorial Team | 4 |
| Article information | 5 |
| Check this article update (crossmark) | 5 |
| Check this article impact | 5 |
| Cite this article..... | 5 |
| Title page | 6 |
| Article Title | 6 |
| Author information | 6 |
| Abstract | 6 |
| Article content | 7 |

Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.13947

EDITORIAL TEAM

Editor in Chief

Mochammad Tanzil Multazam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Managing Editor

Bobur Sobirov, Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan

Editors

Fika Megawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Mahardika Darmawan Kusuma Wardana, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Wiwit Wahyu Wijayanti, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Farkhod Abdurakhmonov, Silk Road International Tourism University, Uzbekistan

Dr. Hindarto, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Evi Rinata, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

M Faisal Amir, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Dr. Hana Catur Wahyuni, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

Academia Open

Vol. 11 No. 1 (2026): June
DOI: 10.21070/acopen.11.2026.13947

Article information

Check this article update (crossmark)



Check this article impact (*)



Save this article to Mendeley



(*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

McKinsey 7S Alignment in Midscale Hotel Management Surabaya : Keselarasan Model 7S McKinsey pada Hotel Kelas Menengah di Surabaya

Remus Yosias Natanael Simanjuntak, remusyosias@gmail.com (*)

Program Studi Administrasi Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur, Indonesia

Dyah Widowati, dyahwidowati.adbis@upnjatim.ac.id

Program Studi Administrasi Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur, Indonesia

(*) Corresponding author

Abstract

General Background Organizational competitiveness in the hospitality industry depends on the internal coherence of strategic, structural, operational, cultural, and human resource elements. **Specific Background** Favehotel Rungkut Surabaya operates in a midscale hotel segment facing intense competition, changing market demand, and declining room occupancy. **Knowledge Gap** Empirical studies that comprehensively examine both hard and soft elements of the McKinsey 7S Model in Indonesian midscale hotel management remain limited. **Aims** This study analyzes the condition and alignment of strategy, structure, systems, shared values, skills, staff, and style in Favehotel Rungkut Surabaya and identifies implementation challenges. **Results** The findings show that the 7S elements are generally implemented through integration among strategy, structure, systems, and organizational culture. However, alignment remains partial because strategic planning has not been fully translated into operational execution. Key challenges include limited human resources, multitasking demands, uneven competencies, and inconsistent SOP implementation. **Novelty** This study provides a contextual analysis of McKinsey 7S alignment in a Surabaya midscale hotel by integrating hard and soft organizational elements. **Implications** Strengthening human resource capacity, optimizing systems, and developing adaptive leadership are necessary to improve service quality and competitiveness.

Highlights:

- Strategic planning did not fully translate into daily operations.
- Multitasking and uneven competencies constrained service execution.
- Systems, structure, and culture were generally implemented across departments.

Keywords: McKinsey 7S Model, Strategic Management, Hospitality Industry, Organizational Alignment, Hotel Performance

Published date: 2026-06-15

Pendahuluan

Industri perhotelan merupakan bagian penting dalam sektor pariwisata yang berperan sebagai penyedia layanan akomodasi, makanan, dan berbagai fasilitas penunjang bagi wisatawan maupun pelaku perjalanan bisnis. Perkembangan industri ini memiliki kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi nasional, khususnya melalui peningkatan aktivitas pariwisata, penciptaan lapangan kerja, serta kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Di Indonesia, sektor penyediaan akomodasi dan makan minum secara konsisten menunjukkan pertumbuhan yang positif, bahkan menjadi salah satu sektor yang mendorong mobilitas wisatawan dan aktivitas ekonomi daerah [1]. Kontribusi sektor ini terhadap perekonomian nasional mencapai sekitar 4% dari PDB dan mampu menyerap jutaan tenaga kerja, sehingga menjadikannya sebagai sektor strategis dalam pembangunan ekonomi berbasis pariwisata [2].

Meskipun demikian, dinamika industri perhotelan dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan tantangan yang semakin kompleks. Perubahan kondisi ekonomi global, dampak pasca pandemi, serta kebijakan efisiensi anggaran pemerintah turut memengaruhi tingkat permintaan jasa perhotelan. Di tingkat daerah, tingkat penghunian kamar hotel di Kota Surabaya mengalami penurunan signifikan pada tahun 2025, dari 50,61% pada Februari menjadi 36,84% pada Maret, bahkan jika dibandingkan pada bulan Maret di tahun 2024 perbedaannya hampir 10% dari yang awalnya 46,34% pada Maret 2024 [3]. Penurunan tersebut mencerminkan meningkatnya tekanan kompetitif dalam industri perhotelan. Kondisi ini juga menunjukkan adanya perubahan pola permintaan pasar yang menuntut perusahaan hotel untuk lebih adaptif dalam merumuskan strategi pengelolaan bisnisnya.

Kota Surabaya sebagai pusat ekonomi terbesar kedua di Indonesia memiliki tingkat persaingan industri perhotelan yang tinggi. Tercatat lebih dari 200 unit hotel yang beroperasi di kota Surabaya [4], sehingga setiap pelaku usaha harus mampu menciptakan keunggulan kompetitif agar dapat mempertahankan tingkat okupansi dan profitabilitas. Hotel yang berada pada segmen menengah (midscale), seperti Favehotel, menghadapi tantangan yang lebih kompleks karena harus bersaing tidak hanya dalam aspek harga, tetapi juga kualitas layanan dan efisiensi operasional. Oleh karena itu, pengelolaan hotel tidak dapat hanya berfokus pada peningkatan penjualan, tetapi juga membutuhkan strategi manajemen yang mampu menyelaraskan berbagai elemen internal organisasi agar dapat merespons dinamika pasar secara efektif [5].

Sejumlah penelitian sebelumnya telah membahas strategi pengelolaan dan pengembangan organisasi dalam industri jasa maupun sektor bisnis lainnya. Penelitian menyebutkan bahwa keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh keselarasan elemen internal organisasi, baik yang bersifat struktural maupun kultural [6]. Studi lain menunjukkan bahwa implementasi strategi organisasi akan berjalan efektif apabila seluruh elemen organisasi mampu bekerja secara harmonis dan saling mendukung [7]. Dalam konteks industri perhotelan, penelitian menemukan bahwa strategi manajemen yang efektif dapat meningkatkan kualitas layanan melalui pelatihan karyawan, pemanfaatan teknologi, serta pemantauan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan [8]. Selain itu, penelitian juga menunjukkan bahwa sebagian besar elemen dalam kerangka McKinsey 7S memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi hotel [9].

Meskipun berbagai penelitian tersebut telah memberikan kontribusi penting dalam memahami strategi organisasi dan kinerja perusahaan, sebagian besar penelitian masih berfokus pada organisasi secara umum atau pada aspek strategi tertentu, seperti pemasaran dan kualitas layanan. Namun demikian, kajian empiris yang secara khusus menganalisis keselarasan elemen internal organisasi menggunakan kerangka Model 7S McKinsey dalam konteks industri perhotelan di Indonesia masih relatif terbatas, khususnya pada hotel segmen menengah yang memiliki karakteristik operasional berbeda dengan hotel berbintang kelas atas. Selain itu, penelitian yang menyoroti integrasi antara hard elements (strategy, structure, systems) dan soft elements (shared values, skills, staff, style) dalam pengelolaan hotel segmen menengah juga belum banyak dikembangkan. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang membuka peluang untuk melakukan kajian lebih mendalam mengenai bagaimana keselarasan antar elemen organisasi diwujudkan dalam pengelolaan hotel.

Penelitian ini memiliki kebaruan dibandingkan penelitian sebelumnya karena secara khusus mengkaji keselarasan elemen Model 7S McKinsey pada konteks hotel segmen menengah (midscale) di Kota Surabaya yang memiliki karakteristik operasional dan tingkat persaingan yang unik. Berbeda dengan studi terdahulu yang cenderung mengkaji sektor jasa secara umum atau hanya berfokus pada aspek tertentu, penelitian ini mengintegrasikan analisis seluruh elemen hard dan soft dalam Model 7S secara komprehensif. Selain itu, penelitian ini juga mengaitkan keselarasan antar elemen tersebut dengan kondisi aktual industri perhotelan pascapandemi dan dinamika penurunan tingkat hunian, sehingga memberikan perspektif yang lebih kontekstual dan relevan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengisi kesenjangan penelitian sebelumnya, tetapi juga menawarkan kontribusi praktis dalam merumuskan strategi pengelolaan hotel yang lebih adaptif dan terintegrasi.

Dalam konteks perkembangan keilmuan manajemen strategis, Model 7S McKinsey dipandang sebagai salah satu kerangka analisis yang mampu menjelaskan hubungan antara strategi organisasi dan elemen internal yang mendukung implementasinya. Model ini menekankan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi dan struktur formal, tetapi juga oleh keselarasan nilai organisasi, gaya kepemimpinan, kompetensi sumber daya manusia, serta sistem operasional yang dijalankan secara terpadu [10]. Analisis menggunakan kerangka ini memungkinkan peneliti untuk memahami secara komprehensif bagaimana organisasi mengelola berbagai sumber daya internal guna mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi dan keselarasan elemen-elemen dalam Model 7S McKinsey pada manajemen pengelolaan Favehotel Rungkut Surabaya, serta mengidentifikasi berbagai tantangan dan kelemahan dalam penerapan strategi pengelolaan hotel. Melalui analisis tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai penerapan manajemen

strategis dalam industri perhotelan serta menghasilkan rekomendasi strategi pengelolaan hotel yang lebih efektif dan terintegrasi dalam menghadapi dinamika persaingan industri.

Tinjauan Pustaka

1. Manajemen Strategi

Manajemen atau pengelolaan berkaitan dengan proses pengaturan berbagai sumber daya organisasi agar dapat digunakan secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengelolaan merupakan rangkaian aktivitas yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap sumber daya organisasi [11]. Proses ini bertujuan memastikan bahwa setiap kegiatan organisasi berjalan secara sistematis dan terkoordinasi dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan. Kemudian, pengelolaan dalam organisasi berfokus pada pemanfaatan dan pengendalian berbagai faktor sumber daya, baik sumber daya manusia, material, maupun finansial, agar dapat mendukung keberhasilan organisasi secara optimal [12]. Dalam praktiknya, pengelolaan sering kali dipahami sebagai bagian dari fungsi manajemen yang memastikan seluruh aktivitas organisasi berjalan secara efektif dan efisien.

Manajemen strategi merupakan konsep penting dalam ilmu manajemen yang berkaitan dengan bagaimana organisasi merencanakan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Manajemen strategi adalah seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya secara efektif [13]. Konsep ini menekankan bahwa strategi tidak hanya berkaitan dengan perencanaan, tetapi juga dengan bagaimana organisasi mengintegrasikan berbagai fungsi seperti pemasaran, keuangan, operasi, dan sumber daya manusia untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sementara itu, manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan manajerial dan tindakan organisasi yang menentukan kinerja jangka panjang perusahaan [14]. Proses ini mencakup kegiatan pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian strategi yang telah dijalankan.

2. Analisis Lingkungan Bisnis

Analisis lingkungan internal bisnis merupakan proses penting dalam manajemen strategis untuk memahami kondisi internal organisasi. Lingkungan internal bisnis didefinisikan sebagai keseluruhan faktor yang berada di dalam organisasi, seperti struktur organisasi, budaya perusahaan, sistem operasional, serta kualitas sumber daya manusia yang secara langsung mempengaruhi kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan [15]. Analisis terhadap faktor-faktor tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi sehingga dapat menjadi dasar dalam merumuskan strategi yang tepat. Melalui analisis lingkungan internal, organisasi dapat memahami kondisi sumber daya yang dimiliki serta menentukan langkah strategis yang diperlukan untuk meningkatkan daya saing.

3. Industri Perhotelan

Industri perhotelan merupakan bagian dari industri hospitality yang bergerak dalam penyediaan layanan akomodasi serta berbagai fasilitas penunjang bagi wisatawan maupun pelaku perjalanan bisnis. Industri perhotelan didefinisikan sebagai sektor jasa yang menyediakan layanan penginapan, makanan dan minuman, serta fasilitas lain bagi tamu dengan tujuan memperoleh keuntungan secara komersial [16]. Dalam konteks ini, hotel berperan sebagai penyedia akomodasi yang mendukung aktivitas pariwisata dan mobilitas manusia di suatu destinasi. Kemudian, industri perhotelan memiliki karakteristik khusus sebagai industri jasa yang bersifat tidak berwujud (intangible), tidak dapat disimpan (perishable), serta sangat bergantung pada kualitas interaksi antara penyedia layanan dengan pelanggan [17].

4. Model 7'S McKinsey

Model McKinsey 7S merupakan kerangka analisis organisasi yang digunakan untuk memahami hubungan antara berbagai elemen internal perusahaan. Model ini terdiri dari tujuh elemen utama organisasi, yaitu *strategy*, *structure*, *systems*, *shared values*, *skills*, *staff*, dan *style* [10]. Ketujuh elemen tersebut saling berkaitan dan harus berada dalam kondisi selaras agar organisasi dapat menjalankan strategi secara efektif. Dalam model ini, elemen organisasi dibagi menjadi dua kelompok utama, yaitu *hard elements* dan *soft elements*. *Hard elements* meliputi *strategy*, *structure*, dan *systems*, yang relatif lebih mudah diidentifikasi dan diatur secara formal dalam organisasi. Sementara itu, *soft elements* terdiri dari *shared values*, *skills*, *staff*, dan *style*, yang berkaitan dengan budaya organisasi, kompetensi sumber daya manusia, serta gaya kepemimpinan yang berkembang dalam organisasi.

a. Strategy

Strategy merupakan arah dan rencana jangka panjang organisasi yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan serta menciptakan keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan bisnis. Strategi dalam Model 7S menggambarkan bagaimana organisasi menentukan posisi bersaing, menetapkan prioritas utama, serta merancang langkah-langkah untuk merespons perubahan lingkungan eksternal [18].

b. Structure

Structure menggambarkan bagaimana organisasi disusun dan dibagi ke dalam berbagai unit kerja, fungsi, atau departemen yang memiliki tanggung jawab masing-masing. Struktur organisasi menentukan pola hubungan wewenang, koordinasi, serta alur pengambilan keputusan dalam organisasi [18].

c. *Systems*

Systems merujuk pada berbagai prosedur, mekanisme kerja, serta sistem operasional yang mengatur aktivitas sehari-hari dalam organisasi. Sistem mencakup berbagai proses formal seperti sistem pelaporan, pengendalian kinerja, prosedur kerja, serta mekanisme pengambilan keputusan yang membantu organisasi menjalankan aktivitas operasional secara konsisten dan terkoordinasi [18].

d. *Shared Values*

Shared values merupakan nilai-nilai inti yang menjadi dasar budaya organisasi dan mempengaruhi cara anggota organisasi berpikir serta bertindak. *Shared values* berada di pusat Model 7S karena nilai bersama ini menjadi landasan yang menyatukan seluruh elemen organisasi [18]. Nilai-nilai tersebut membentuk identitas organisasi serta menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan dan perilaku anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya.

e. *Style*

Style berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan pola manajemen yang diterapkan oleh pimpinan organisasi dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Gaya kepemimpinan mempengaruhi cara manajer mengambil keputusan, berkomunikasi dengan karyawan, serta membangun budaya kerja dalam organisasi [18]. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

f. *Skills*

Skills merujuk pada kemampuan, kompetensi, dan keahlian utama yang dimiliki oleh organisasi maupun individu yang bekerja di dalamnya. Elemen *skills* berkaitan dengan kapasitas organisasi dalam menjalankan aktivitas bisnis secara efektif [18]. Kompetensi yang dimiliki karyawan, baik dalam aspek teknis maupun manajerial, menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan implementasi strategi organisasi.

g. *Staff*

Staff berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi, termasuk proses rekrutmen, penempatan, pengembangan, serta pengelolaan karier karyawan. Organisasi perlu memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan strategi organisasi [18]. Pengelolaan staf yang baik akan membantu organisasi menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif yang bertujuan untuk memahami dan mendeskripsikan secara mendalam fenomena manajemen pengelolaan hotel berdasarkan kerangka Model 7S McKinsey. Pendekatan kualitatif digunakan karena penelitian berfokus pada penggalian makna, pemahaman konteks organisasi, serta interpretasi praktik manajemen yang terjadi dalam lingkungan nyata tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel penelitian. Metode ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman komprehensif mengenai kondisi dan keselarasan elemen-elemen organisasi dalam pengelolaan hotel [19].

Penelitian dilaksanakan di Favehotel Rungkut Surabaya, yaitu hotel segmen menengah (midscale) yang beroperasi di kawasan industri dan bisnis Kota Surabaya. Penelitian dilakukan pada bulan Januari hingga April 2026 melalui proses pengumpulan data, observasi lapangan, serta wawancara dengan informan penelitian. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan kesesuaian karakteristik organisasi hotel dengan fokus penelitian [19].

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan penelitian yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu individu yang dianggap memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung dalam pengelolaan hotel. Informan penelitian meliputi pihak manajemen hotel, kepala departemen, staf operasional, serta konsumen yang pernah menggunakan layanan hotel. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui dokumen perusahaan, laporan internal, serta berbagai sumber literatur yang relevan dengan topik penelitian [19].

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi terkait penerapan tujuh elemen dalam Model 7S McKinsey, yaitu *strategy*, *structure*, *systems*, *shared values*, *skills*, *staff*, dan *style*. Wawancara dilakukan bersama 7 orang manajemen internal yang diantaranya General Manager/Hotel Manger, Human Resource Coordinator, Assistant Sales & Marketing Manager, Assistant Front Office Manager, Executive Housekeeping, Head Chef dan Assistant FB Services. Pemilihan tujuh informan dari jajaran manajemen internal didasarkan pada pertimbangan representasi menyeluruh terhadap seluruh elemen dalam Model 7S McKinsey melalui keterwakilan lintas departemen kunci yang terlibat langsung dalam proses operasional, interaksi layanan, serta implementasi strategi organisasi. Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung aktivitas operasional hotel dan interaksi antar elemen organisasi dalam praktik kerja sehari-hari. Sementara itu, studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah dokumen organisasi, laporan perusahaan, serta berbagai informasi tertulis yang berkaitan dengan pengelolaan

hotel guna memperkuat data penelitian.

Konsep yang dianalisis dalam penelitian ini merujuk pada Model 7S McKinsey, yang terdiri dari tujuh elemen organisasi yaitu *strategy, structure, systems, shared values, skills, staff, dan style*. Elemen-elemen tersebut dikelompokkan ke dalam *hard elements* (*strategy, structure, systems*) dan *soft elements* (*shared values, skills, staff, style*) yang saling berhubungan dalam menentukan efektivitas organisasi [6]. Berikut kerangka konseptual penelitian ini.

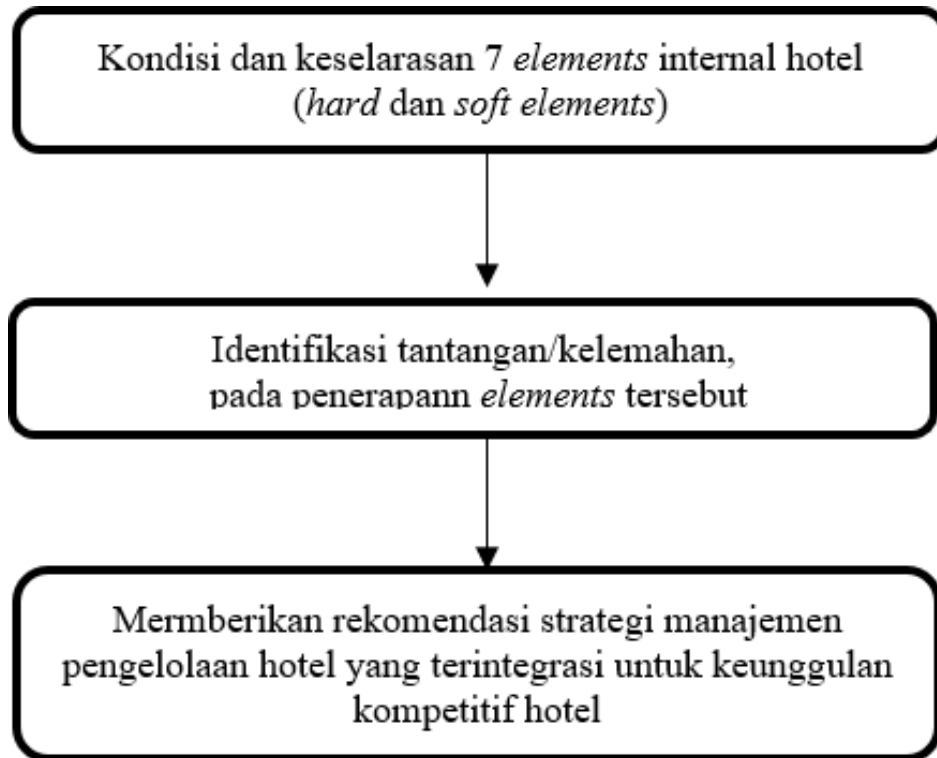


Figure 1. Kerangka Konseptual

Analisis data dilakukan menggunakan analisis data kualitatif secara interaktif Miles Huberman, yang meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan [20]. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi serta memfokuskan data yang relevan dengan tujuan penelitian. Selanjutnya data disajikan dalam bentuk narasi deskriptif untuk memudahkan pemahaman hubungan antar elemen organisasi. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan melalui interpretasi terhadap temuan penelitian guna mengidentifikasi keselarasan antar elemen organisasi serta berbagai tantangan dalam penerapan strategi manajemen pengelolaan hotel.

Keabsahan data dalam penelitian ini diuji melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan penelitian, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan konsistensi dan kredibilitas data sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah [19]. Sebagai triangulasi, wawancara juga dilakukan kepada konsumen yang pernah menggunakan layanan di Favehotel Rungkut Surabaya sebanyak 3 konsumen. Jumlah ini dipilih secara purposif untuk mewakili variasi pengalaman layanan, sehingga informasi yang diperoleh telah memadai untuk mengonfirmasi temuan dari pihak internal tanpa mengurangi kedalaman analisis.

Hasil dan Pembahasan

A. Profil Responden

Dalam penelitian ini, informan terdiri dari dua kelompok utama, yaitu informan internal dan informan eksternal. Informan internal berasal dari pihak manajemen dan karyawan Favehotel Rungkut Surabaya yang memiliki peran langsung dalam aktivitas operasional hotel, seperti pimpinan hotel, kepala departemen, serta staf operasional yang terlibat dalam pelayanan tamu dan pengelolaan kegiatan operasional sehari-hari. Keterlibatan informan internal bertujuan untuk memperoleh pemahaman mengenai bagaimana strategi, struktur organisasi, sistem operasional, serta pengelolaan sumber daya manusia diterapkan dalam praktik manajemen hotel Sementara itu, informan eksternal merupakan konsumen yang pernah menggunakan layanan Favehotel Rungkut Surabaya, sehingga dapat memberikan perspektif mengenai pengalaman pelayanan, kualitas layanan, serta persepsi terhadap pengelolaan hotel dari sudut pandang pengguna jasa. Berikut informan

internal yang diwawancarai:

1. Hotel Manager
2. Human Resources Coordinator
3. Front Office Manager
4. Assistant Sales & Marketing Manager
5. Executive Housekeeping
6. Head Chef
7. Assistant Food and Beverages Manager

Secara umum, karakteristik informan internal dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mereka memiliki pengalaman kerja dan tanggung jawab yang berkaitan langsung dengan proses pengambilan keputusan maupun pelaksanaan operasional hotel. Kondisi tersebut memungkinkan informan memberikan informasi yang komprehensif mengenai praktik manajemen hotel, termasuk penerapan strategi bisnis, sistem kerja antar departemen, serta dinamika koordinasi dalam organisasi. Sementara itu, informan eksternal memberikan sudut pandang yang melengkapi informasi internal dengan menilai kualitas layanan hotel dari perspektif pelanggan. Kombinasi kedua jenis informan tersebut memungkinkan penelitian memperoleh data yang lebih kaya dan berimbang, sehingga meningkatkan validitas temuan melalui proses triangulasi sumber dalam penelitian kualitatif.

B. Kondisi dan Keselarasan Elemen Model 7'S McKinsey

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumentasi, kondisi manajemen pengelolaan Favehotel Rungkut Surabaya dianalisis menggunakan kerangka Model 7'S McKinsey yang terdiri dari tujuh elemen organisasi yaitu *strategy*, *structure*, *systems*, *shared values*, *skills*, *staff*, dan *style*. Model ini menekankan bahwa efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh keselarasan antar elemen internal yang saling berkaitan dalam mendukung implementasi strategi organisasi [10].

1. Strategy

Secara umum, strategi utama hotel berfokus pada tiga aspek utama, yaitu *execution excellence* dalam operasional, optimalisasi *revenue*, dan penguatan distribusi digital. Hasil wawancara dengan Hotel Manager menunjukkan bahwa organisasi telah menetapkan indikator kinerja utama (KPI) yang terukur untuk memastikan operasional berjalan secara konsisten dan selaras dengan target peningkatan pendapatan. Selain itu, perhatian terhadap *digital distribution*, khususnya melalui platform *online travel agent* (OTA), menjadi bagian penting dalam memperluas jangkauan pasar. Pada tingkat implementasi, strategi diterjemahkan ke dalam pendekatan *value-based strategy* pada departemen Sales and Marketing, yaitu dengan menekankan nilai tambah layanan dibandingkan bersaing pada harga. Hal ini tercermin dari upaya memberikan fasilitas tambahan yang meningkatkan persepsi nilai pelanggan tanpa harus menurunkan tarif. Di sisi lain, departemen operasional turut mendukung strategi ini melalui inovasi layanan dan pengembangan produk yang berorientasi pada pengalaman tamu.

Selain berfokus pada peningkatan pendapatan, manajemen juga menekankan pentingnya efisiensi operasional sebagai bagian dari strategi bisnis. Upaya pengendalian biaya dilakukan secara sistematis untuk menjaga keseimbangan antara pertumbuhan *revenue* dan profitabilitas, yang tercermin dalam perhatian terhadap indikator seperti *gross operating profit* (GOP) dan efisiensi penggunaan sumber daya. Dari perspektif eksternal, hasil wawancara dengan pelanggan menunjukkan bahwa implementasi strategi telah berjalan cukup efektif, yang ditandai dengan pelayanan yang responsif, terstruktur, dan tetap terjaga kualitasnya meskipun dalam kondisi operasional yang dinamis.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dianalisis bahwa strategi yang diterapkan telah menunjukkan integrasi antara *revenue strategy*, *value strategy*, *innovation strategy*, dan *operational efficiency strategy*. Keempat aspek ini saling melengkapi dalam membentuk arah strategis organisasi yang adaptif terhadap perubahan pasar. Selain itu, strategi tidak hanya bersifat konseptual di tingkat manajerial, tetapi juga telah terdistribusi secara operasional ke seluruh departemen, sehingga menciptakan keselarasan organisasi dalam mencapai tujuan bisnis secara berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menekankan bahwa strategi bisnis dan inovasi yang terintegrasi menjadi kunci dalam merespons tekanan perubahan industri serta menciptakan keunggulan kompetitif [5]. Selain itu penelitian juga menunjukkan bahwa strategi manajemen perhotelan yang berfokus pada kualitas layanan, pemanfaatan teknologi, dan respons terhadap kebutuhan pelanggan mampu meningkatkan daya saing hotel [8]. Namun demikian, berbeda dengan penelitian yang menemukan adanya kendala dalam penyelarasan strategi dengan sumber daya manusia [7], penelitian ini menunjukkan bahwa strategi telah terdistribusi secara operasional dengan relatif selaras antar departemen.

2. Structure

Secara formal, struktur organisasi hotel dipimpin oleh seorang General Manager (GM) yang bertanggung jawab atas keseluruhan operasional dan kinerja organisasi. Di bawah GM terdapat beberapa departemen utama, seperti Front Office,

Housekeeping, Food and Beverage (F&B), Human Resources (HR), Engineering, Accounting, serta Sales and Marketing, yang masing-masing dipimpin oleh seorang kepala departemen (*department head*). Hasil wawancara dengan Hotel Manajer menunjukkan bahwa pembagian struktur ini dirancang secara jelas dengan pemisahan fungsi yang tegas, sehingga setiap unit kerja memiliki fokus tugas yang spesifik dan mendukung terciptanya spesialisasi dalam operasional hotel. Selain itu, keberadaan *department head* berperan penting sebagai penghubung antara manajemen puncak dan staf operasional, yang berimplikasi pada kelancaran komunikasi, koordinasi, serta efektivitas pengambilan keputusan di dalam organisasi. Pada level operasional, struktur ini juga diterjemahkan ke dalam pembagian peran yang sistematis, seperti adanya *shift leader* dan staf pada masing-masing departemen, yang menunjukkan adanya standarisasi struktur kerja yang konsisten di seluruh unit.

Di sisi lain, struktur organisasi tidak hanya bersifat hierarkis, tetapi juga dikembangkan secara dinamis melalui penerapan *second line leadership* sebagai bagian dari strategi penguatan organisasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Human Resources, program pengembangan kepemimpinan atau Archipelago Management Development Program (AMDP) diberikan oleh Archipelago dengan tujuan untuk mempersiapkan calon pemimpin yang mampu mengisi posisi strategis ketika dibutuhkan, sekaligus memastikan keberlanjutan kepemimpinan dalam organisasi. Upaya ini didukung melalui program pelatihan manajerial yang terstruktur untuk meningkatkan kompetensi pimpinan departemen. Secara analitis, struktur organisasi hotel menunjukkan keseimbangan antara formalitas hierarki dan fleksibilitas operasional. Struktur yang relatif ramping memungkinkan koordinasi lintas departemen berjalan lebih cepat dan responsif terhadap dinamika kebutuhan operasional, khususnya dalam kondisi tingkat hunian yang tinggi. Dengan demikian, struktur organisasi tidak hanya berfungsi sebagai kerangka pembagian tugas, tetapi juga sebagai mekanisme adaptif yang mendukung efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa struktur organisasi merupakan bagian dari elemen internal yang saling terintegrasi dan berpengaruh terhadap kinerja organisasi [6]. Selain itu, penelitian lain juga menunjukkan bahwa kejelasan pembagian peran dalam struktur organisasi mendukung efektivitas implementasi strategi [7]. Namun, penelitian ini menemukan adanya penguatan melalui pendekatan fleksibilitas struktur dan pengembangan *second line leadership*, yang memberikan nilai tambah dalam meningkatkan adaptabilitas organisasi.

3. System

Sistem operasional hotel dijalankan melalui mekanisme manajerial yang terstruktur, meliputi *briefing* rutin antar departemen, monitoring kinerja, serta evaluasi berbasis kepuasan tamu. Hasil wawancara dengan pihak manajemen menunjukkan bahwa organisasi secara aktif memantau indikator performa, seperti ulasan pelanggan dan tingkat kepuasan, sebagai dasar dalam pengambilan keputusan operasional. Selain itu, koordinasi lintas departemen difasilitasi melalui forum internal yang berfungsi sebagai wadah pelaporan kondisi operasional, identifikasi permasalahan, serta perumusan solusi secara kolektif. Sistem ini menunjukkan bahwa mekanisme yang diterapkan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berfungsi sebagai alat kontrol dan pengambilan keputusan yang responsif. Dari sisi prosedural, operasional hotel didukung oleh penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ditetapkan oleh manajemen pusat Archipelago International, sehingga setiap proses kerja memiliki standar yang jelas dan terukur. Implementasi SOP ini berkontribusi dalam menjaga konsistensi kualitas layanan, meminimalkan kesalahan operasional, serta memastikan keseragaman standar di seluruh departemen.

Di sisi lain, sistem operasional juga diperkuat dengan pemanfaatan teknologi digital, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia melalui sistem terintegrasi seperti *Employee Management System* (EMS). Berdasarkan hasil wawancara dengan Human Resource, sistem ini digunakan untuk mengelola absensi, administrasi karyawan, hingga proses pengajuan secara digital yang berdampak pada peningkatan efisiensi dan akurasi data. Secara operasional, implementasi sistem yang terintegrasi antara SOP, mekanisme koordinasi, dan teknologi digital menunjukkan adanya sinergi yang mendukung kelancaran operasional hotel. Perspektif pelanggan juga mengindikasikan bahwa sistem yang diterapkan mampu menghasilkan pelayanan yang relatif lancar, terorganisir, dan responsif, meskipun dalam kondisi tertentu seperti tingkat hunian tinggi masih ditemukan kendala minor dalam kecepatan respons. Secara analitis, hal ini menunjukkan bahwa sistem organisasi telah berjalan efektif, namun tetap memerlukan optimalisasi berkelanjutan, khususnya dalam meningkatkan kapasitas respons operasional pada situasi beban kerja tinggi. Temuan ini mendukung penelitian yang menegaskan bahwa sistem dan prosedur organisasi merupakan elemen penting dalam mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan [6]. Selain itu, penelitian lain juga menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi dan sistem manajemen dapat meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan. Namun demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa tantangan utama tidak terletak pada perumusan sistem, melainkan pada konsistensi implementasinya dalam kondisi operasional yang dinamis.

4. Style

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen puncak mengedepankan prinsip *lead by example*, dimana pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga menjadi teladan dalam pelaksanaan kerja. Hasil wawancara dengan pihak manajemen menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang diterapkan bersifat partisipatif dan berorientasi pada pengembangan karyawan, dengan menekankan nilai kepedulian, pelayanan, serta pembinaan berkelanjutan. Pada tingkat departemen, gaya kepemimpinan ini tercermin dalam pola komunikasi yang terbuka dan interpersonal antara pimpinan dan staf. Pimpinan unit kerja mendorong terciptanya komunikasi dua arah guna memahami kondisi karyawan, meningkatkan kerja sama tim, serta memastikan pelayanan kepada tamu berjalan optimal. Namun demikian, terdapat variasi gaya kepemimpinan antar departemen yang disesuaikan dengan karakteristik operasional masing-masing, dimana beberapa unit menerapkan pendekatan yang lebih tegas untuk menjaga disiplin kerja, namun tetap dalam kerangka pembinaan dan peningkatan kompetensi staf.

Dari perspektif eksternal, hasil wawancara dengan pelanggan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tersebut memberikan dampak positif terhadap kualitas layanan yang dirasakan. Pelayanan dinilai tetap ramah, profesional, dan konsisten, bahkan dalam kondisi operasional yang dinamis. Secara analitis, kondisi ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan telah berhasil mengintegrasikan pendekatan keteladanan (*role model leadership*), komunikasi terbuka, dan fleksibilitas situasional. Kombinasi tersebut berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan keterlibatan (*employee engagement*) karyawan, serta mendukung tercapainya kualitas layanan yang berkelanjutan. Dengan demikian, elemen *style* dalam organisasi tidak hanya berfungsi sebagai pendekatan kepemimpinan, tetapi juga sebagai faktor strategis dalam membangun budaya kerja yang adaptif dan berorientasi pada pelayanan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang menekankan pentingnya peran manajemen dan kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas layanan melalui pembinaan karyawan dan komunikasi yang efektif [8]. Selain itu, dalam perspektif strategi organisasi menegaskan bahwa respons organisasi terhadap perubahan sangat dipengaruhi oleh keputusan strategis dan kepemimpinan yang adaptif [5]. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa variasi gaya kepemimpinan antar departemen menjadi pendekatan yang lebih kontekstual dalam mendukung efektivitas operasional hotel.

5. Shared Values

Nilai-nilai utama yang diterapkan dalam organisasi mengacu pada *core values* perusahaan, yaitu *integrity*, *enthusiasm*, *excellence*, *ownership*, dan *compassion*, yang menjadi landasan dalam membentuk perilaku dan budaya kerja karyawan. Hasil wawancara dengan pihak manajemen menunjukkan bahwa nilai-nilai tersebut tidak hanya dipahami secara konseptual, tetapi juga diinternalisasikan melalui berbagai mekanisme organisasi, seperti pelatihan, orientasi karyawan, *briefing* rutin, serta keteladanan pimpinan. Setiap nilai memiliki peran strategis dalam mendukung operasional hotel, dimana *integrity* menekankan kejujuran dan tanggung jawab, *enthusiasm* mendorong semangat kerja dan pelayanan optimal, *excellence* berorientasi pada kualitas berkelanjutan, *ownership* menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan *compassion* memperkuat kepedulian serta kerja sama antar individu. Implementasi nilai-nilai ini menunjukkan bahwa organisasi berupaya membangun budaya kerja yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses dan interaksi kerja yang berkualitas.

Selain itu, nilai-nilai organisasi juga tercermin dalam praktik kerja sehari-hari, khususnya dalam kerja sama tim lintas departemen. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen, koordinasi antar unit kerja berjalan secara kolaboratif, terutama dalam kondisi operasional yang dinamis seperti tingkat hunian tinggi yang menuntut adanya sinergi dan saling dukung antar karyawan. Dari perspektif pelanggan, implementasi *shared values* ini tercermin dalam kualitas pelayanan yang konsisten, profesional, dan berorientasi pada kepuasan tamu. Secara analitis, kondisi ini menunjukkan bahwa nilai-nilai inti organisasi telah terinternalisasi dengan baik dan menjadi fondasi dalam membangun budaya kerja yang adaptif dan berorientasi layanan. Integrasi antara nilai *service orientation*, profesionalisme dan kerja sama tim (*teamwork*) memperkuat peran *shared values* sebagai elemen kunci dalam mendukung kinerja organisasi dan menciptakan keunggulan kompetitif dalam industri perhotelan. Temuan ini konsisten dengan penelitian yang menyatakan bahwa seluruh elemen dalam Model 7S saling memengaruhi dan berkontribusi terhadap kinerja organisasi, dengan *shared values* sebagai inti integrasi [6]. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa internalisasi nilai tidak hanya dilakukan melalui mekanisme formal, tetapi juga melalui praktik kerja sehari-hari dan interaksi lintas departemen yang intens.

6. Staff

Secara kuantitatif, jumlah karyawan di hotel tergolong relatif terbatas dan disesuaikan dengan kebutuhan operasional hotel bintang tiga yang mengedepankan efisiensi tenaga kerja. Hasil wawancara dengan pihak Human Resources menunjukkan bahwa komposisi tenaga kerja didominasi oleh karyawan kontrak sebanyak 31 orang, *daily worker* 10 orang, tanpa adanya karyawan tetap. Pola ini mencerminkan strategi fleksibilitas tenaga kerja yang memungkinkan manajemen menyesuaikan jumlah staf dengan tingkat okupansi dan kebutuhan operasional. Meskipun jumlah staf terbatas, operasional hotel tetap berjalan efektif melalui pembagian tugas yang jelas serta tuntutan kemampuan *multitasking* dan kerja lintas fungsi antar karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya berfokus pada jumlah tenaga kerja, tetapi juga pada optimalisasi peran dan produktivitas setiap individu. Namun demikian, dalam kondisi tertentu seperti tingkat hunian tinggi, keterbatasan jumlah staf masih menjadi tantangan, terutama pada departemen dengan beban kerja intensif, sehingga karyawan dituntut bekerja dengan intensitas yang lebih tinggi.

Sebagai bentuk adaptasi, manajemen menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang fleksibel, termasuk pemanfaatan tenaga *trainee* atau magang untuk mendukung operasional pada departemen tertentu. Dari perspektif pelanggan, hasil wawancara menunjukkan bahwa keterbatasan jumlah staf tidak secara signifikan menurunkan kualitas pelayanan, yang tetap dinilai responsif, komunikatif, dan profesional. Secara analitis, kondisi ini mencerminkan penerapan strategi *lean staffing*, dimana efisiensi tenaga kerja diimbangi dengan peningkatan kompetensi, fleksibilitas kerja, serta pengelolaan tugas yang efektif. Dengan demikian, meskipun tidak terdapat karyawan tetap, organisasi mampu menjaga stabilitas operasional dan kualitas layanan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif dan berbasis kebutuhan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa tantangan utama dalam implementasi Model 7S terletak pada aspek sumber daya manusia, khususnya terkait kesesuaian kompetensi dan beban kerja [7]. Selain itu, penelitian sebelumnya juga menegaskan pentingnya pengelolaan SDM dalam meningkatkan kualitas layanan hotel [8]. Namun, penelitian ini menemukan bahwa keterbatasan jumlah staf dapat diatasi melalui fleksibilitas kerja dan kemampuan *multitasking*, sehingga operasional tetap berjalan efektif.

7. Skills

Keterampilan utama yang ditekankan dalam operasional hotel meliputi kemampuan komunikasi, pelayanan (*service skills*),

serta penjualan (*selling skills*). Hasil wawancara dengan pihak Human Resources menunjukkan bahwa manajemen menerapkan konsep *everybody is sales*, dimana seluruh karyawan terlepas dari posisi atau departemennya memiliki peran dalam mendukung penjualan layanan hotel. Hal ini mencerminkan bahwa keterampilan yang dibutuhkan tidak hanya bersifat teknis sesuai fungsi masing-masing, tetapi juga bersifat lintas peran, sehingga setiap karyawan dituntut memiliki pemahaman dasar terkait produk dan layanan hotel. Selain itu, pada departemen yang berinteraksi langsung dengan tamu, seperti Front Office, keterampilan komunikasi interpersonal menjadi kompetensi utama dalam memberikan pelayanan yang profesional dan menciptakan kesan pertama yang positif bagi tamu.

Sebagai upaya mendukung pengembangan keterampilan tersebut, manajemen secara aktif menyelenggarakan program pelatihan dan pembelajaran kerja yang mencakup peningkatan *product knowledge*, standar pelayanan, serta kemampuan komunikasi dalam menghadapi tamu. Dari perspektif pelanggan, hasil wawancara menunjukkan bahwa karyawan dinilai memiliki kemampuan komunikasi yang baik, responsif, serta mampu memberikan pelayanan secara profesional meskipun dalam kondisi operasional yang dinamis. Secara analitis, kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi telah berhasil mengintegrasikan keterampilan komunikasi, pelayanan, teknis, serta kemampuan *multitasking* sebagai kompetensi inti karyawan. Penerapan konsep *everybody is sales* juga memperkuat fleksibilitas peran karyawan dalam mendukung tujuan bisnis. Dengan demikian, elemen *skills* tidak hanya berfungsi sebagai kemampuan individu, tetapi juga sebagai aset strategis organisasi yang adaptif terhadap kebutuhan operasional dan tuntutan pasar. Temuan ini mendukung penelitian yang menekankan bahwa pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan merupakan faktor utama dalam meningkatkan kualitas layanan [8]. Selain itu, penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa keterbatasan dalam pengembangan keterampilan dapat menjadi kendala dalam implementasi strategi organisasi [7]. Namun, penelitian ini menemukan adanya integrasi keterampilan lintas fungsi melalui konsep *everybody is sales*, yang memperkuat kontribusi karyawan terhadap tujuan bisnis organisasi. Berikut rangkuman kondisi dan keselarasan Elemen 7'S di Favehotel Rungkut Surabaya.

Tabel 1. Kondisi dan Keselarasan Elemen 7S di Favehotel Rungkut Surabaya

| Elemen 7S | Kondisi di Favehotel Rungkut | Keselarasan |
|---------------|--|---|
| Strategy | Fokus revenue dan kepuasan | Dipahami seluruh departemen dan mendukung kebutuhan pasar |
| Structure | Struktur fungsional dengan berbagai departemen | Mendukung koordinasi lintas tim |
| Systems | SOP terstandarisasi Archipelago International | Mendukung konsistensi pelayanan |
| Shared Values | Core Values ditanamkan dalam pelayanan | Menjadi dasar budaya kerja hotel |
| Style | Kepemimpinan tegas dan komunikatif | Mendorong keterlibatan karyawan |
| Staff | SDM Operasional terbatas | Salaing membantu dan Efisien dalam operasional hotel |
| Skills | Kompetensi dasar pelayanan memadai | Mendukung kebutuhan operasional |

C. Tantangan dan Kelemahan Penerapan Model 7'S McKinsey dalam Pengelolaan Hotel

Pada *soft elements*, tantangan yang dihadapi organisasi berfokus pada aspek *staff*, *skills*, dan *style* yang berkaitan erat dengan pengelolaan sumber daya manusia. Dari sisi *staff*, keterbatasan jumlah tenaga kerja menjadi isu utama yang memengaruhi efektivitas operasional. Hasil wawancara dengan pihak manajemen operasional dan Human Resources menunjukkan bahwa jumlah tenaga kerja yang tersedia belum sepenuhnya seimbang dengan beban kerja, sehingga karyawan dituntut untuk menjalankan fungsi kerja secara *multitasking*. Kondisi ini tidak terlepas dari kebijakan efisiensi yang masih diterapkan pascapandemi, yang mendorong organisasi untuk mengoptimalkan penggunaan tenaga kerja yang ada. Dampaknya, meskipun operasional tetap berjalan, terdapat peningkatan beban kerja yang berpotensi memengaruhi kinerja dan ketahanan kerja karyawan dalam jangka panjang. Kemudian pada aspek *skills*, organisasi telah mengarahkan pengembangan kompetensi melalui konsep *everybody is sales* yang menuntut seluruh karyawan berperan aktif dalam mendukung penjualan layanan hotel. Namun, hasil wawancara dengan Human Resource menunjukkan bahwa implementasi konsep ini masih dalam tahap adaptasi, dimana belum seluruh karyawan memiliki kesiapan dan kebiasaan untuk menjalankan fungsi tersebut secara optimal. Sementara itu, pada aspek *style*, gaya kepemimpinan juga menjadi tantangan tersendiri, khususnya dalam mengelola karakter karyawan yang beragam serta perbedaan generasi kerja. Pimpinan dituntut untuk mampu menyesuaikan pendekatan kepemimpinan secara situasional, menjaga kekompakan tim, serta membangun komunikasi yang efektif di tengah dinamika organisasi. Secara analitis, kondisi ini menunjukkan bahwa tantangan utama pada *soft elements* terletak pada upaya menyelaraskan kapasitas, kompetensi, dan perilaku sumber daya manusia dengan tuntutan strategi organisasi. Oleh karena itu, diperlukan penguatan dalam pengembangan kompetensi, manajemen beban kerja, serta pendekatan kepemimpinan yang adaptif guna meningkatkan efektivitas kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pada elemen *hard elements*, tantangan yang dihadapi organisasi mencakup aspek *systems*, *strategy*, dan *structure* yang saling berkaitan dalam mendukung operasional hotel. Dari sisi *systems*, meskipun operasional telah distandardisasi melalui penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) dari manajemen pusat, dalam praktiknya masih ditemukan kendala dalam implementasi di lapangan. Hasil wawancara dengan pihak manajemen menunjukkan bahwa SOP yang bersifat umum terkadang sulit diterapkan secara konsisten pada kondisi operasional yang dinamis. Selain itu, masih ditemukan ketidaksesuaian dalam pelaksanaan prosedur oleh karyawan, yang mengindikasikan adanya celah antara standar yang ditetapkan dengan praktik aktual di lapangan. Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem yang ada belum sepenuhnya adaptif terhadap kompleksitas operasional hotel. Dari sisi *strategy*, organisasi dihadapkan pada tekanan eksternal yang memengaruhi pencapaian target kinerja, terutama terkait kebijakan efisiensi dari pemerintah serta dinamika pasar. Hasil wawancara dengan pihak manajemen menunjukkan bahwa faktor eksternal, seperti kondisi kebijakan dan persaingan industri, turut memengaruhi efektivitas strategi yang dijalankan sehingga pihak hotel dituntut bisa memaksimalkan *Unique*

Selling Point yang dimiliki. Selain itu, lokasi hotel yang berada di area dengan visibilitas terbatas menjadi tantangan tersendiri dalam memperkuat posisi pasar. Hal ini menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan perlu lebih adaptif dan kontekstual agar mampu merespons tekanan eksternal secara optimal. Sementara itu, pada aspek *structure*, keterbatasan sumber daya manusia berdampak pada belum optimalnya pelaksanaan beberapa fungsi operasional. Hasil wawancara dengan pihak manajemen operasional menunjukkan bahwa tidak tersedianya beberapa peran pendukung menyebabkan beban kerja terdistribusi secara tidak merata dan berpotensi menurunkan efektivitas layanan. Kondisi ini mencerminkan bahwa struktur organisasi yang relatif ramping belum sepenuhnya mampu mengakomodasi kebutuhan operasional secara menyeluruh. Dengan demikian, tantangan pada *hard elements* tidak terletak pada perumusan sistem, strategi, maupun struktur, melainkan pada konsistensi implementasi serta kemampuan organisasi dalam menyesuaikan ketiga elemen tersebut secara adaptif terhadap dinamika internal dan eksternal.

D. Rekomendasi Manajemen Hotel Menggunakan Model 7'S McKinsey

Berdasarkan temuan penelitian, manajemen pengelolaan Favehotel Rungkut Surabaya perlu diarahkan pada penguatan keselarasan holistik antar elemen Model 7S McKinsey, mengingat efektivitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan elemen, tetapi oleh keterpaduan dan konsistensi implementasinya [10]. Pada elemen *strategy*, organisasi perlu memperkuat strategi diferensiasi layanan dengan meningkatkan promosi digital serta memperluas kerja sama dengan perusahaan di kawasan industri guna meningkatkan visibilitas dan daya saing hotel. Selain itu, Favehotel Rungkut juga perlu menggeser pendekatan dari sekadar adaptif menjadi proaktif melalui penguatan diferensiasi berbasis nilai (*value-based differentiation*), terutama dengan memaksimalkan *unique selling point* yang dimiliki. Hal ini sejalan dengan pandangan manajemen strategi yang menekankan pentingnya keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui pemanfaatan sumber daya internal yang unik [21]. Selanjutnya, pada elemen *structure*, diperlukan penguatan koordinasi lintas departemen melalui briefing rutin, evaluasi kerja berkala, serta optimalisasi peran supervisor sebagai penghubung operasional antar unit kerja. Penguatan ini juga perlu didukung dengan pendekatan struktur yang adaptif melalui konsep *agile structure*, yaitu struktur yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis, sehingga mampu meningkatkan kemampuan organisasi dalam merespons dinamika pasar [22]. Pada elemen *systems*, organisasi perlu mengoptimalkan penggunaan sistem operasional hotel seperti *Property Management System (PMS)* serta melakukan evaluasi SOP secara berkala guna memastikan konsistensi implementasi sistem. Penguatan ini dapat dilakukan melalui pendekatan *continuous improvement*, yaitu perbaikan berkelanjutan yang memungkinkan organisasi terus menyesuaikan proses operasional terhadap perubahan kebutuhan dan kondisi bisnis [23].

Pada elemen *shared values*, penguatan budaya *hospitality* perlu dilakukan melalui pelatihan budaya kerja serta komunikasi internal organisasi yang berkelanjutan agar nilai pelayanan dapat terinternalisasi secara konsisten dalam perilaku karyawan. Selanjutnya, pada elemen *style*, organisasi perlu melakukan pelatihan kepemimpinan bagi supervisor serta evaluasi gaya kepemimpinan secara berkala guna menciptakan kepemimpinan yang adaptif. Hal ini sejalan dengan konsep *leadership* yang menekankan kemampuan pemimpin untuk bersikap fleksibel, responsif, serta mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan organisasi [24]. Pada elemen *staff*, diperlukan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia (*workforce planning*) yang lebih terstruktur dengan mempertimbangkan beban kerja aktual di setiap departemen, sehingga distribusi tenaga kerja dapat berjalan lebih proporsional dan efisien. Penambahan staf pada posisi tertentu yang memiliki beban operasional tinggi menjadi langkah strategis untuk menjaga kualitas layanan, terutama pada kondisi okupansi tinggi. Selain itu, pengaturan penjadwalan kerja yang lebih efisien melalui sistem *shift* dan rotasi kerja perlu dioptimalkan guna mengurangi kelelahan kerja serta meningkatkan produktivitas karyawan. Dalam konteks organisasi modern, pengelolaan SDM yang adaptif menjadi faktor penting dalam menjaga kinerja dan keberlanjutan organisasi, terutama dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja yang terus berubah [25]. Oleh karena itu, organisasi juga perlu mengembangkan pendekatan manajemen SDM yang lebih fleksibel, termasuk pemanfaatan tenaga kerja tambahan seperti *trainee* atau *daily worker* sebagai solusi jangka pendek, namun tetap diimbangi dengan strategi jangka panjang melalui pengembangan dan retensi karyawan.

Sementara itu, pada elemen *skills*, pengembangan kompetensi karyawan perlu dilakukan secara lebih sistematis melalui program pelatihan berbasis kebutuhan (*training need analysis*) yang selaras dengan tuntutan operasional hotel. Pelatihan layanan pelanggan (*service excellence*), komunikasi interpersonal, serta peningkatan kompetensi operasional menjadi prioritas utama dalam meningkatkan kualitas interaksi dengan tamu. Selain itu, penguatan keterampilan lintas fungsi (*multi-skilling*) juga diperlukan agar karyawan memiliki fleksibilitas dalam mendukung operasional antar departemen. Dalam perspektif organisasi yang adaptif, peningkatan kompetensi karyawan merupakan faktor penting dalam mendorong kinerja, inovasi, serta kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan [26]. Sehingga, evaluasi efektivitas pelatihan perlu dilakukan secara berkala melalui pengukuran kinerja dan umpan balik pelanggan, agar pengembangan keterampilan tidak hanya bersifat administratif, tetapi benar-benar memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kualitas layanan dan daya saing organisasi. Berikut rangkuman rekomendasi manajemen hotel menggunakan Model 7'S McKinsey.

Tabel 2. Rekomendasi Manajemen Hotel Menggunakan Model 7S McKinsey

| Elemen 7S | Rekomendasi Utama |
|---------------|--|
| Strategy | Penguatan diferensiasi layanan, promosi digital, dan kerja sama industri |
| Structure | Koordinasi lintas departemen, briefing rutin, dan peran supervisor |
| Systems | Optimalisasi PMS dan evaluasi SOP berkelanjutan |
| Shared Values | Penguatan budaya <i>hospitality</i> melalui pelatihan dan komunikasi internal |
| Style | Pelatihan kepemimpinan dan penguatan gaya kepemimpinan adaptif |
| Staff | Perencanaan SDM, penambahan staf, dan efisiensi penjadwalan kerja |
| Skills | Pelatihan <i>service excellence</i> , komunikasi, dan pengembangan <i>multi-skilling</i> |

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan Model 7S McKinsey pada pengelolaan Favehotel Rungkut Surabaya secara konseptual telah berjalan relatif baik, ditandai dengan adanya keterkaitan antara *hard elements* dan *soft elements* dalam mendukung operasional hotel. Strategi organisasi yang berorientasi pada optimalisasi *revenue*, diferensiasi nilai layanan, serta peningkatan pengalaman tamu telah terdistribusi ke dalam praktik operasional di setiap departemen. Hal ini diperkuat oleh struktur organisasi yang fungsional, sistem operasional berbasis SOP dan teknologi, serta budaya organisasi yang menekankan profesionalisme dan pelayanan. Dari perspektif pelanggan, implementasi tersebut juga terkonfirmasi melalui pengalaman layanan yang dinilai responsif dan terorganisir, sehingga mengindikasikan adanya keselarasan antar elemen organisasi dalam menciptakan nilai layanan.

Namun demikian, temuan penelitian ini menegaskan bahwa keselarasan yang terbentuk masih bersifat parsial dan belum sepenuhnya optimal. Permasalahan utama terletak pada kesenjangan antara perumusan strategi dan konsistensi implementasi di tingkat operasional. Keterbatasan jumlah sumber daya manusia, tuntutan *multitasking*, serta belum meratanya kompetensi karyawan menjadi faktor yang menghambat efektivitas integrasi antar elemen. Selain itu, ketidakkonsistenan dalam penerapan SOP serta tekanan eksternal seperti kondisi pasar dan keterbatasan lokasi hotel menunjukkan bahwa organisasi masih berada pada tahap adaptif, belum mencapai tahap *strategic alignment* yang matang. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan Model 7S tidak hanya ditentukan oleh keberadaan elemen, tetapi oleh kemampuan organisasi dalam menjaga konsistensi implementasi dan integrasi dinamis antar elemen.

Implikasi praktis dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen hotel perlu menggeser pendekatan dari sekadar operasional menuju penguatan keselarasan strategis yang lebih holistik. Penguatan tersebut dapat dilakukan melalui peningkatan diferensiasi berbasis nilai dan optimalisasi promosi digital pada aspek strategi, penguatan koordinasi lintas departemen dan peran supervisor pada aspek struktur, serta evaluasi berkelanjutan terhadap implementasi SOP dan pemanfaatan sistem digital pada aspek sistem. Pada sisi sumber daya manusia, diperlukan perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang lebih proporsional, penguatan pelatihan berbasis kebutuhan (*training need analysis*), serta pengembangan keterampilan lintas fungsi guna meningkatkan fleksibilitas operasional. Selain itu, penguatan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan adaptif juga menjadi kunci dalam membangun keterlibatan karyawan dan menjaga konsistensi pelayanan.

Secara akademik, penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa Model 7S McKinsey relevan digunakan dalam konteks industri perhotelan, namun implementasinya sangat dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti kapasitas sumber daya manusia dan dinamika lingkungan bisnis. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup objek yang hanya berfokus pada satu hotel, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasi secara luas pada industri perhotelan secara keseluruhan. Selain itu, penggunaan pendekatan kualitatif deskriptif memungkinkan adanya subjektivitas dalam interpretasi data, meskipun telah dilakukan upaya triangulasi untuk menjaga validitas temuan.

Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan berbagai kategori hotel, baik dari segmen ekonomi, menengah, hingga hotel berbintang, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai penerapan Model 7S McKinsey dalam industri perhotelan. Selain itu, peneliti selanjutnya juga diharapkan dapat mengombinasikan pendekatan kualitatif dengan pendekatan kuantitatif guna mengukur secara empiris hubungan antara tingkat keselarasan elemen 7S dengan kinerja organisasi. Pengembangan variabel penelitian seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, serta kinerja keuangan juga perlu dipertimbangkan untuk memperkaya analisis. Dengan demikian, penelitian di masa mendatang diharapkan mampu memberikan kontribusi yang lebih mendalam baik secara teoritis maupun praktis dalam pengembangan manajemen strategis, khususnya dalam menciptakan keselarasan organisasi yang adaptif dan berkelanjutan di industri perhotelan.

Ucapan Terima Kasih

Terima kasih kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan membantu penulis selama menyusun penelitian ini, terutama kepada dosen pembimbing yang telah memberikan saran dan arahan kepada penulis. Terima kasih juga penulis ucapkan kepada seluruh Manajemen Favehotel Rungkut Surabaya yang telah bersedia menjadi informan dalam penelitian ini.

References

1. Kementerian Pariwisata, SNAPSHOT Tourism: Pemulihan Pariwisata Global, Resiliensi Pariwisata Indonesia, Potensi Krisis Pariwisata Indonesia 2025, Dampak Geopolitik Global, Rekomendasi Strategis. [Online]. Available: <https://kemenpar.go.id/penelitian/tourism-snapshot-vol1-no1-2025-beyond-recovery-toward-transformation-in-indonesias-tourism-resiliency>. Accessed: Mar. 23, 2026.
2. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, "Mendongkrak Kinerja Sektor Pariwisata, Pemerintah Siapkan Berbagai Program Lintas Sektor." [Online]. Available: <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/6253/mendongkrak-kinerja-sektor-pariwisata-pemerintah-siapkan-berbagai-program-lintas-sektor>
3. Badan Pusat Statistik, "Berita Resmi Statistik No. 08/05/3578/Th. VIII, 2 Mei 2025," 2025. [Online]. Available: <https://surabayakota.bps.go.id/id/pressrelease/2025/05/02/354/tingkat-penghunian-kamar--tpk--hotel-pada-bulan-maret-2025-di--kota-surabaya-mencapai-36-84-persen-.html>. Accessed: Mar. 23, 2026.
4. Badan Pendapatan Daerah Kota Surabaya, "Daftar Hotel Surabaya." [Online]. Available: <https://bpkpd.surabaya.go.id/Home/DaftarObjekPajak?NamaPajak=HOTEL>. Accessed: Dec. 09, 2025.
5. K. Onufrey and A. Bergek, "Transformation in a mature industry: The role of business and innovation strategies," *Technovation*, vol. 105, 2021, doi: 10.1016/j.technovation.2020.102190.
6. Suwanda and B. Y. Nugroho, "Literature reviews: McKinsey 7S model to support organizational performance," *Technium Social Sciences Journal*, vol. 38, pp. 1-9, 2022. [Online]. Available: <https://www.umsida.ac.id>, published by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

- <https://techniumscience.com/index.php/socialsciences/article/view/7744/2842>. Accessed: Mar. 23, 2026.
7. F. F. Maulyan and D. Sandini, "Implementasi Strategi Pengembangan Bisnis dengan Model McKinsey 7-S (Studi pada Perusahaan CV. Wastu Jaya Abadi, Bandung)," *Jurnal Sains Manajemen*, vol. 5, no. 2, pp. 91–96, Aug. 2023. [Online]. Available: <https://ejournal.ars.ac.id/index.php/jsm/article/view/1303/747>. Accessed: Mar. 23, 2026.
 8. Syafrimansyah, "Strategi Manajemen Perhotelan untuk Meningkatkan Kualitas Layanan," *Al Mikraj: Jurnal Studi Islam dan Humaniora*, vol. 4, no. 2, pp. 1319–1325, 2024. [Online]. Available: <https://ejournal.insuriponorogo.ac.id/index.php/almikraj/article/view/4976/2681>. Accessed: Mar. 23, 2026.
 9. T. Chareanporn and C. Yoopetch, "The investigation of 7S framework and organizational performance in the context of the hotel industry," *Edelweiss Applied Science and Technology*, vol. 9, no. 7, pp. 2193–2212, 2025, doi: 10.55214/2576-8484.v9i7.9133.
 10. R. H. Waterman, T. J. Peters, and J. R. Phillips, "Structure Is Not Organization," *Business Horizons*, vol. 23, no. 3, pp. 14–26, 1980. [Online]. Available: https://tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf. Accessed: Mar. 23, 2026.
 11. R. Utamy, S. Ahmad, and S. Eddy, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia," *Journal of Education Research*, vol. 1, no. 3, pp. 226–236, 2020. [Online]. Available: <https://jer.or.id/index.php/jer/article/view/26/25>. Accessed: Mar. 23, 2026.
 12. P. J. Suawa, N. R. Pioh, and W. Waworundeng, "Manajemen Pengelolaan Dana Revitalisasi Danau Tondano oleh Pemerintah Kabupaten Minahasa (Studi Kasus di Balai Wilayah Sungai Sulawesi)," *Jurnal Governance*, vol. 1, no. 2, 2021. [Online]. Available: <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/governance/article/view/36214/33721>. Accessed: Mar. 23, 2026.
 13. F. R. David, F. R. David, and M. E. David, *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, 17th ed. New York, NY, USA: Pearson, 2023.
 14. N. L. P. A. Karta, I. M. H. Wartana, G. Wibisono, and N. M. C. Dwiyanti, *Manajemen Strategik: Konsep dan Implementasi*. Denpasar, Indonesia: UNTRIM Press, 2023.
 15. A. Wardhana, *Business Strategy & Policy in the Digital Era – Edisi Indonesia*. Bandung, Indonesia: Eureka Media Aksara, 2024.
 16. H. Purwaningrum and M. N. Syamsu, *Hospitality Industry*. Malang, Indonesia: ICM Publisher, 2021.
 17. J. A. Syahira and N. Rohaeni, "Efektivitas Floor Locking sebagai Strategi Penghematan Operasional Hotel pada Hari Kerja Low Occupancy," *Jurnal Pendidikan dan Perhotelan (JPP)*, vol. 5, no. 1, pp. 76–82, 2025. [Online]. Available: <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jpp/article/view/55120/20154>. Accessed: Mar. 23, 2026.
 18. T. J. Peters and R. H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York, NY, USA: HarperBusiness Essentials, 2004.
 19. F. R. Fiantika et al., *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung, Indonesia: PT Global Eksekutif Teknologi, 2022. [Online]. Available: <http://www.globaleksekutifteknologi.co.id>
 20. S. Saleh, *Mengenal Penelitian Kualitatif: Panduan bagi Peneliti Pemula*. Yogyakarta, Indonesia: AGMA, 2023.
 21. R. M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 10th ed. Hoboken, NJ, USA: Wiley, 2021.
 22. A. L. Arfin, K. W. Wardana, and J. Nugroho, "Kepemimpinan Agile di Masa Ketidakpastian: Menerapkan Karakteristik Agile untuk Keunggulan Kompetitif," *Efektor*, vol. 11, no. 2, pp. 51–60, Nov. 2024, doi: 10.29407/e.v11i2.23716.
 23. M. Addurunnafis and M. Kurniawan, "Pengaruh Agile Leadership dan Inovasi Digital terhadap Kinerja Perusahaan Teknologi di Kota Surabaya dalam Menghadapi Dinamika Digitalisasi Global," *Jurnal Ekonomi Akuntansi dan Organisasi*, vol. 2, no. 3, pp. 200–213, 2025. [Online]. Available: <https://ejournal.unmuhjembar.ac.id/index.php/EKTASI/article/download/3145/904>. Accessed: Mar. 23, 2026.
 24. R. C. Wardani, M. R. Abdilah, A. Rahmat, and R. Anita, "Agile Leadership: Sebuah Tinjauan Pustaka," *Prosiding Seminar Nasional SPs Unilak (SeNasPU)*, pp. 104–109, 2023. [Online]. Available: <https://journal.unilak.ac.id/index.php/Senaspu/article/view/12970/4672>. Accessed: Mar. 23, 2026.
 25. T. S. Wibowo, R. Fatmawati, S. A. Sitorus, and D. Suhendi, "Employee Performance in the VUCA Era: Determinants of Agile Leadership and Job Satisfaction," *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJE BAR)*, vol. 7, no. 1, 2023. [Online]. Available: <https://jurnal.stieaas.ac.id/index.php/IJE BAR/article/view/8411/3314>. Accessed: Mar. 23, 2026.
 26. E. Budiayati, M. Nurhayati, and E. Rihyanti, "Peran Gaya Kepemimpinan Agile dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi di Era Disrupsi Teknologi," *MAMEN: Jurnal Manajemen*, vol. 4, no. 3, pp. 432–446, Jul. 2025, doi: 10.55123/mamen.v4i3.5784.