

Pengaruh Budaya Organisasi Perhotelan Inklusif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel

Aisyah Humairah Syani, Rafiq Putri Ramdhani, Intan Syifa Khairani, Vicky Alrika, Nazmah*

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Sukma Medan, Medan, Indonesia

Email: ¹syaniaisyah062@gmail.com, ²rafiqaputrimadhani@gmail.com, ³intansyifa0403@gmail.com,

⁴vickyalrika@gmail.com, ⁵*nazmah@stimsukmamedan.ac.id

(* : corressponding author)

Abstrak

Industri perhotelan menghadapi tantangan dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif untuk meningkatkan kualitas layanan melalui sumber daya manusia yang berkinerja tinggi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi perhotelan inklusif terhadap kepuasan kerja karyawan dengan menggunakan McKinsey 7S Framework sebagai landasan teoritis utama. Budaya organisasi perhotelan inklusif dikonstruksikan melalui tujuh elemen McKinsey 7S, yaitu *strategy, structure, systems, shared values, skills, style, dan staff*, yang dipandang sebagai faktor pembentuk budaya organisasi yang mendukung keberagaman, kesetaraan, dan inklusivitas di lingkungan kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 109 karyawan hotel bintang 3 di Medan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian diharapkan menunjukkan bahwa budaya organisasi perhotelan inklusif yang dibangun melalui keselarasan tujuh elemen McKinsey 7S berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan penelitian diharapkan memperluas penerapan McKinsey 7S Framework dalam kajian perilaku organisasi sektor perhotelan serta memberikan implikasi praktis bagi manajemen hotel dalam membangun budaya organisasi yang lebih inklusif guna meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi Perhotelan Inklusif, Kepuasan Kerja, Industri Perhotelan

1. PENDAHULUAN

Industri perhotelan merupakan salah satu sektor yang memberikan kontribusi signifikan terhadap perekonomian global maupun nasional. Sektor pariwisata dan perhotelan tidak hanya menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar, tetapi juga menstimulasi pertumbuhan ekonomi di tingkat makro, meso, maupun mikro melalui penciptaan pendapatan, penciptaan lapangan pekerjaan, serta perputaran devisa [1]. Pada tahun 2023, sektor pariwisata tercatat menyumbang sekitar tiga persen produk domestik bruto (PDB) dunia dengan estimasi total pendapatan ekspor mencapai 1,6 triliun dolar Amerika Serikat [1]. Sebuah angka yang menegaskan betapa pentingnya keberlangsungan operasional hotel bagi perekonomian banyak negara, termasuk Indonesia yang menjadikan sektor ini sebagai salah satu andalan devisa negara. Karakteristik utama industri perhotelan yang beroperasi dua puluh empat jam penuh, menggabungkan proses produksi dan konsumsi jasa secara bersamaan, serta melibatkan interaksi intensif antara karyawan dan tamu, menjadikan kualitas sumber daya manusia sebagai penentu utama keberhasilan layanan. Oleh karena jasa yang ditawarkan hotel bersifat tidak berwujud (*intangible*), persepsi tamu terhadap kualitas layanan sangat bergantung pada bagaimana karyawan menjalankan perannya, sehingga karyawan perhotelan pada dasarnya adalah wajah dari kualitas layanan itu sendiri [2]. Dalam konteks tersebut, kepuasan kerja karyawan menjadi salah satu faktor krusial yang menentukan keberhasilan penyampaian layanan. Perić et al. [2] dalam risetnya terhadap karyawan dan tamu hotel menemukan bahwa aspek-aspek pembentuk kepuasan kerja seperti gaji, promosi, supervisi, rekan kerja, komunikasi, dan sifat pekerjaan itu sendiri berkontribusi secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi kualitas layanan tidak berwujud yang dirasakan oleh tamu.

Sejalan dengan hal tersebut, Heimerl, Haid, Benedikt, dan Scholl-Grissemann [3] menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan pendorong utama keberlanjutan bisnis perhotelan, karena karyawan yang puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja layanan yang lebih baik, tingkat turnover yang lebih rendah, serta loyalitas kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, upaya memahami dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan hotel bukan sekadar isu manajemen sumber daya manusia semata, melainkan menjadi persoalan strategis yang berkaitan langsung dengan keberlangsungan dan daya saing bisnis perhotelan secara keseluruhan.

Tingkat kepuasan kerja karyawan hotel pada dasarnya tidak dapat dilepaskan dari kondisi internal organisasi tempat mereka bekerja. Berbagai kajian menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor internal yang paling menentukan sikap dan perilaku kerja karyawan, termasuk tingkat kepuasan kerja mereka. Dawson, Guchait, Russen, Wang, dan Pasamehmetoglu [4] misalnya menemukan bahwa budaya organisasi perhotelan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, perilaku karyawan dalam organisasi, kinerja pemulihan layanan, serta niat karyawan untuk keluar dari pekerjaannya, sehingga menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan faktor penentu keberhasilan perusahaan perhotelan yang tidak boleh diabaikan.

Namun demikian, budaya organisasi merupakan konstruk yang kompleks dan multidimensi, sehingga diperlukan kerangka teoretis yang mampu menguraikan elemen-elemen internal organisasi secara komprehensif sejak awal

pembahasan. Salah satu kerangka yang paling banyak digunakan untuk memahami keselarasan elemen internal organisasi adalah McKinsey 7S Framework, yang pertama kali diperkenalkan oleh Waterman, Peters, dan Phillips [5] melalui artikel klasik mereka yang berjudul "*Structure Is Not Organization*". Dalam artikel tersebut, ketiga konsultan McKinsey & Company itu berargumen bahwa struktur organisasi semata tidak cukup untuk menjelaskan efektivitas sebuah organisasi, melainkan diperlukan keselarasan di antara tujuh elemen internal yang saling berkaitan, yaitu *strategy* (strategi), *structure* (struktur), *systems* (sistem), *shared values* (nilai bersama), *skills* (keterampilan), *style* (gaya kepemimpinan), dan *staff* (staf/karyawan). Ketujuh elemen tersebut lazim dikelompokkan menjadi dua kategori, yakni elemen keras (*hard elements*) yang meliputi strategi, struktur, dan sistem yang relatif mudah diidentifikasi dan diukur, serta elemen lunak (*soft elements*) yang meliputi nilai bersama, keterampilan, gaya kepemimpinan, dan staf yang bersifat lebih intangible namun sangat menentukan keberhasilan implementasi strategi organisasi. Menariknya, dalam kerangka ini nilai bersama (*shared values*) ditempatkan sebagai inti yang menghubungkan dan mempengaruhi keenam elemen lainnya, sehingga McKinsey 7S pada dasarnya merupakan representasi teoretis dari budaya organisasi secara menyeluruh. Relevansi kerangka ini dalam konteks industri perhotelan turut dibuktikan secara empiris oleh Chareanporn dan Yoopetch [6], yang menemukan bahwa enam dari tujuh elemen 7S, yaitu nilai bersama, sistem, staf, struktur, strategi, dan keterampilan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi hotel di Thailand, dengan nilai bersama sebagai elemen yang memberikan pengaruh paling dominan. Temuan tersebut menegaskan bahwa keselarasan ketujuh elemen McKinsey 7S merupakan fondasi penting bagi terbentuknya budaya organisasi yang kuat dalam industri perhotelan, sehingga kerangka ini layak diposisikan sebagai *grand theory* yang relevan digunakan untuk menjelaskan bagaimana budaya organisasi perhotelan terbentuk dan pada akhirnya memengaruhi sikap kerja karyawan, termasuk kepuasan kerja.

Meskipun kerangka McKinsey 7S telah terbukti relevan dalam menjelaskan budaya organisasi perhotelan secara umum, karakteristik unik industri perhotelan menuntut agar ketujuh elemen tersebut tidak hanya diarahkan pada efisiensi maupun kinerja semata, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai inklusif. Hal ini beralasan mengingat industri perhotelan dikenal sebagai salah satu sektor dengan tenaga kerja paling beragam dibandingkan sektor lainnya, baik dari sisi latar belakang usia, gender, etnis, kewarganegaraan, maupun kemampuan fisik para karyawannya. Keragaman ini menjadikan isu *diversity, equity, and inclusion* (DEI) sebagai perhatian yang semakin penting dalam pengelolaan sumber daya manusia perhotelan [7]. Ditinjau dari perspektif McKinsey 7S, nilai inklusif semestinya termanifestasi pada setiap elemen. Pada elemen *shared values*, nilai-nilai kesetaraan dan penghargaan terhadap perbedaan perlu menjadi bagian dari visi dan misi organisasi yang dihayati bersama oleh seluruh anggota organisasi. Pada elemen *staff*, keberagaman komposisi karyawan perlu dikelola melalui praktik rekrutmen, pengembangan karier, serta kesempatan kerja yang adil dan setara bagi seluruh kelompok karyawan. Pada elemen *style*, gaya kepemimpinan yang inklusif menjadi penting agar setiap karyawan merasa dihargai keunikannya sekaligus memiliki rasa keterikatan (*sense of belonging*) terhadap organisasi. Pada elemen *skills*, pengembangan kompetensi lintas budaya (*cultural competence*) menjadi keterampilan yang perlu dimiliki karyawan maupun manajer dalam melayani tamu maupun berkolaborasi dengan rekan kerja yang beragam latar belakang. Sementara itu, elemen *strategy, structure, dan system* sebagai elemen keras juga perlu diselaraskan agar kebijakan, struktur pelaporan, serta sistem evaluasi kinerja organisasi turut mendukung terciptanya lingkungan kerja yang inklusif, bukan sekadar formalitas semata. Koç et al. [7]) dalam tinjauan sistematis mereka terhadap literatur DEI di sektor perhotelan dan pariwisata menegaskan bahwa inklusi organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja layanan karyawan, sementara inklusi individual turut meningkatkan perilaku karyawan dalam organisasi. Dengan demikian, ketika ketujuh elemen McKinsey 7S dijalankan dengan mengintegrasikan nilai-nilai inklusif di dalamnya, maka terbentuklah apa yang dapat disebut sebagai budaya organisasi perhotelan inklusif, yaitu budaya organisasi yang tidak hanya selaras secara strategis, tetapi juga menjunjung tinggi kesetaraan dan penghargaan terhadap keberagaman karyawannya.

Meskipun kerangka McKinsey 7S dan isu inklusivitas di sektor perhotelan masing-masing telah menarik perhatian peneliti, kajian yang mengintegrasikan kedua topik tersebut secara bersamaan, terutama dalam kaitannya dengan kepuasan kerja, masih sangat terbatas. Studi Chareanporn dan Yoopetch [6], misalnya, meskipun telah menguji ketujuh elemen McKinsey 7S secara empiris pada industri perhotelan di Thailand, memfokuskan variabel dependennya pada kinerja organisasi (*organizational performance*), bukan pada kepuasan kerja karyawan, sehingga belum menjelaskan bagaimana keselarasan ketujuh elemen tersebut berdampak terhadap sikap kerja karyawan secara individual. Di sisi lain, studi Dawson [4]) telah mengaitkan budaya organisasi perhotelan dengan kepuasan kerja karyawan, namun konstruk budaya organisasi yang digunakan tidak diturunkan secara sistematis dari kerangka McKinsey 7S, sehingga elemen-elemen pembentuk budaya organisasi tersebut belum terpetakan secara komprehensif. Sementara itu, tinjauan sistematis Koç [7] mengungkapkan bahwa penelitian mengenai *diversity, equity, and inclusion* di sektor perhotelan dan pariwisata mengalami peningkatan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir, namun sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada isu kepemimpinan inklusif maupun persepsi inklusi secara terpisah, dan belum diintegrasikan ke dalam kerangka manajemen strategis yang lebih komprehensif seperti McKinsey 7S. Dengan kata lain, belum ditemukan penelitian yang secara

eksplisit memosisikan McKinsey 7S sebagai *grand theory* untuk membangun konstruk budaya organisasi perhotelan yang inklusif, sekaligus menguji pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan. Kesenjangan ini menjadi semakin relevan mengingat karakteristik industri perhotelan yang sangat bergantung pada keragaman tenaga kerjanya, sehingga pemahaman mengenai bagaimana ketujuh elemen McKinsey 7S dapat direkonstruksi untuk mencerminkan nilai-nilai inklusif, serta bagaimana budaya inklusif tersebut pada akhirnya memengaruhi kepuasan kerja karyawan, masih menyisakan celah penelitian (*research gap*) yang perlu diisi melalui penelitian empiris lebih lanjut.

Berdasarkan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) dengan memposisikan McKinsey 7S Framework sebagai *grand theory* untuk membangun dan mengoperasionalkan konstruk budaya organisasi perhotelan inklusif, yang kemudian diuji pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan hotel. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang cenderung menempatkan ketujuh elemen McKinsey 7S sebagai variabel-variabel independen yang terpisah dalam memprediksi kinerja organisasi [6], penelitian ini mengintegrasikan ketujuh elemen tersebut ke dalam satu konstruk budaya organisasi perhotelan inklusif yang secara eksplisit memuat dimensi kesetaraan, penghargaan terhadap keberagaman, dan rasa keterikatan karyawan, sebelum kemudian dikaitkan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *dependen*. Pendekatan ini berbeda dari kajian budaya organisasi perhotelan sebelumnya yang umumnya tidak menjadikan McKinsey 7S sebagai dasar teoretis yang *eksplisit* [4], maupun dari kajian DEI perhotelan yang selama ini belum banyak dikaitkan dengan kerangka manajemen strategis semacam McKinsey 7S [7]. Dengan mengintegrasikan tiga arus kajian yang selama ini berjalan secara terpisah, yaitu manajemen strategis melalui McKinsey 7S, isu inklusivitas di tempat kerja, dan kepuasan kerja karyawan perhotelan, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis berupa perluasan aplikasi McKinsey 7S ke ranah budaya organisasi yang inklusif, sekaligus kontribusi praktis berupa rekomendasi konkret bagi manajer hotel dalam merancang kebijakan strategi, struktur, sistem, keterampilan, staf, gaya kepemimpinan, dan nilai bersama yang berlandaskan prinsip inklusivitas guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan di tengah keragaman tenaga kerja yang menjadi ciri khas industri perhotelan.

2. KAJIAN TEORI

2.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai evaluasi afektif karyawan terhadap pekerjaannya, yang terbentuk dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan yang dijalannya sehari-hari [2]. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan manifestasi tingkat individu (*individual-level outcome*) dari sejauh mana elemen-elemen lunak (*soft elements*) organisasi, yaitu *staff*, *style*, *skills*, dan *shared values*, yang dihayati dan dirasakan secara positif oleh karyawan dalam keseharian kerjanya [5]. Dengan kata lain, ketika komposisi dan perlakuan terhadap staf (*staff*) berjalan adil, gaya kepemimpinan (*style*) suportif, keterampilan (*skills*) karyawan diasah secara memadai, serta nilai bersama (*shared values*) organisasi dihayati bersama, maka karyawan cenderung menilai pekerjaannya secara lebih positif. Pandangan ini sejalan dengan Dawson, Guchait, Russen, Wang, dan Pasamehmetoglu [4]) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja karyawan perhotelan sangat dipengaruhi oleh bagaimana elemen-elemen internal organisasi yang dalam kerangka McKinsey disebut sebagai elemen keras dan lunak, diselaraskan dan dirasakan langsung oleh karyawan dalam interaksi kerja sehari-hari.

Perić [2] mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja karyawan hotel dipengaruhi secara positif oleh beberapa faktor, yaitu gaji (*pay*), promosi (*promotion*), supervisi (*supervision*), tunjangan tambahan (*fringe benefits*), penghargaan (*rewards*), rekan kerja (*coworkers*), komunikasi (*communication*), serta sifat pekerjaan itu sendiri (*nature of work*). Sejalan dengan itu, Heimerl, Haid, Benedikt, dan Scholl-Grissemann [3] menemukan bahwa faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dan bersama-sama menentukan tingkat keberlanjutan kepuasan kerja karyawan di industri perhotelan. Selain faktor-faktor yang bersifat langsung tersebut, Dawson [4]) menambahkan bahwa budaya organisasi tempat karyawan bekerja turut menjadi faktor internal yang signifikan memengaruhi kepuasan kerja, sebab budaya organisasi membentuk konteks di mana gaji, promosi, supervisi, dan relasi kerja tersebut dijalankan dan dimaknai oleh karyawan.

Mengacu pada Perić dkk [2] kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur melalui lima indikator, yaitu: (1) pekerjaan itu sendiri (*nature of work*), kesesuaian dan kebermaknaan tugas yang dijalankan; (2) gaji (*pay*), persepsi keadilan dan kelayakan kompensasi; (3) promosi (*promotion*), kejelasan dan keadilan jenjang karier; (4) supervisi (*supervision*), kualitas dukungan atasan langsung; dan (5) rekan kerja (*coworkers*), kualitas relasi dan dukungan sosial antarkaryawan.

2.2 Budaya Organisasi Perhotelan Inklusif

Berdasarkan McKinsey 7S Framework, budaya organisasi merupakan hasil dari keselarasan ketujuh elemen organisasi tersebut, bukan konstruk yang berdiri sendiri secara terpisah dari strategi, struktur, sistem, keterampilan, staf, dan gaya kepemimpinan suatu organisasi. Pandangan ini sejalan dengan definisi yang

dikemukakan oleh Dawson, Guchait, Russen, Wang, dan Pasamehmetoglu [4], yang memaknai budaya organisasi perhotelan sebagai pola nilai, keyakinan, dan norma bersama yang membentuk cara karyawan bersikap dan berperilaku dalam menjalankan layanan, dan yang terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, perilaku kewargaan organisasi, kinerja pemulihan layanan, serta niat karyawan untuk bertahan [4]. Definisi ini relevan dan sejalan dengan kerangka McKinsey karena menekankan budaya sebagai hasil interaksi elemen-elemen internal organisasi, bukan sekadar nilai yang berdiri sendiri. Dalam konteks perhotelan yang dicirikan oleh keragaman tenaga kerja lintas usia, gender, etnis, dan latar belakang, ketujuh elemen 7S perlu diarahkan agar mencerminkan nilai inklusif, sehingga terbentuk apa yang disebut budaya organisasi perhotelan inklusif, yakni keselarasan tujuh elemen McKinsey yang secara eksplisit memuat kesetaraan dan penghargaan terhadap keberagaman [7].

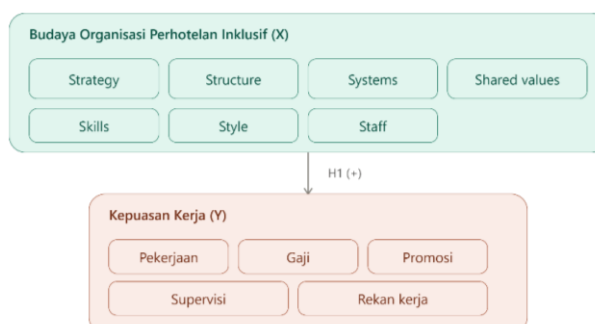
Mengacu pada kerangka ini, indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi perhotelan inklusif dalam kuesioner penelitian ini diturunkan langsung dari ketujuh elemen McKinsey 7S, yaitu: (1) *strategy* ; keberadaan strategi organisasi yang secara eksplisit memuat komitmen inklusivitas; (2) *structure* ; struktur dan sistem pelaporan yang memberi akses setara bagi seluruh karyawan; (3) *systems* ; sistem evaluasi dan penghargaan kinerja yang diterapkan secara adil tanpa membedakan latar belakang karyawan; (4) *shared values* : nilai kesetaraan dan penghargaan terhadap perbedaan yang dihayati bersama sebagai bagian dari visi-misi organisasi; (5) *skills* : kompetensi lintas budaya (*cultural competence*) yang dimiliki karyawan dan manajer; (6) *style* : gaya kepemimpinan inklusif yang memberi rasa keterikatan (*sense of belonging*) kepada karyawan; dan (7) *staff*: keberagaman komposisi karyawan yang dikelola melalui praktik rekrutmen dan pengembangan karier yang setara [6], [7].

2.3 Hubungkan Budaya Organisasi Perhotelan Inklusif dan Kepuasan Kerja

Hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja dapat dijelaskan melalui teori penyesuaian kerja (*theory of work adjustment*), yang menjadi landasan Dawson et al. [4] dalam mengkaji budaya organisasi perhotelan. Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja terbentuk ketika terdapat kesesuaian (*fit*) antara kebutuhan individu dengan lingkungan kerja yang disediakan organisasi, termasuk nilai, norma, dan cara kerja yang berlaku. Dawson dkk, membuktikan secara empiris bahwa budaya organisasi perhotelan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, di samping mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi dan niat karyawan untuk bertahan[4]. Ketika budaya organisasi tersebut juga bersifat inklusif, yakni memberi rasa keterikatan dan perlakuan setara bagi karyawan dari beragam latar belakang, kesesuaian antara kebutuhan individu akan pengakuan dan keadilan dengan lingkungan kerja yang disediakan menjadi semakin tinggi, sehingga meningkatkan penilaian karyawan terhadap pekerjaan, gaji, promosi, supervisi, dan relasi dengan rekan kerjanya [2]. Dengan demikian, budaya organisasi perhotelan inklusif diposisikan sebagai antededen yang secara teoretis dan empiris memengaruhi kepuasan kerja karyawan hotel.

2.4 Hipotesis

Dalam penelitian ini terdapat hipotesis yaitu: Budaya Organisasi Perhotelan Inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan hotel. Adapun Kerangka berpikir dengan Budaya Organisasi Perhotelan Inklusif sebagai variabel *independen* (X) dan Kepuasan Kerja sebagai variabel *dependen* (Y) digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Berpikir

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif kausal, yaitu untuk menguji pengaruh Budaya Organisasi Perhotelan Inklusif (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebagaimana dirumuskan dalam H1. Data

primer dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS[8], [9].

3.2 Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada hotel berbintang 3 yang beroperasi di Kota Medan. Berdasarkan data resmi Dinas Pariwisata Kota Medan [10] tercatat 36 unit hotel berbintang 3 yang menjadi kerangka sampel (*sampling frame*). Mengingat jumlah karyawan pada masing-masing hotel bersifat dinamis serta tidak dipublikasikan secara konsolidatif oleh BPS maupun Dinas Pariwisata Kota Medan dalam satu angka tunggal yang dapat diverifikasi, maka populasi penelitian ini ditetapkan sebagai populasi yang tidak diketahui jumlahnya secara pasti (*unknown population*).

3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* yang mengombinasikan purposive sampling dan insidental sampling[11]. Teknik *Purposive sampling* diterapkan melalui penetapan kriteria responden, yaitu: (1) berstatus karyawan tetap/aktif hotel bintang 3 di Kota Medan; (2) memiliki masa kerja minimal 6 bulan; dan (3) berinteraksi langsung dengan tamu maupun terlibat dalam operasional layanan hotel. Adapun *incidental sampling* diterapkan pada tahap pelaksanaan di lapangan, yaitu responden yang diambil adalah karyawan yang kebetulan ditemui peneliti pada saat pengumpulan data di masing-masing hotel dan memenuhi kriteria purposive tersebut.

Karena populasi tidak diketahui jumlahnya secara pasti, ukuran sampel dihitung menggunakan rumus Lemeshow, yang lazim digunakan pada penelitian dengan populasi tidak diketahui:

$$n = \frac{Z^2 \times P(1-P)}{d^2} \quad (1)$$

Keterangan:

n = jumlah sampel;

Z = nilai distribusi normal pada tingkat kepercayaan 95% (1,96);

P = proporsi maksimal (0,5, karena proporsi populasi belum diketahui);

d = margin kesalahan (0,10)

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5)}{(0,10)^2} = \frac{3,8416 \times 0,25}{0,01} = 96,04$$

Hasil perhitungan menunjukkan sampel minimal sebesar 96 responden, yang dibulatkan menjadi 100 responden untuk memudahkan pembagian kuesioner secara proporsional di beberapa hotel bintang 3 Kota Medan. Angka ini juga telah sesuai dengan aturan praktis (*rule of thumb*) untuk PLS-SEM menurut Hair, Risher, Sarstedt, dan Ringle [12], [13] yaitu ukuran sampel minimal sebesar 10 kali jumlah indikator terbanyak pada satu konstruk. Konstruk Budaya Organisasi Perhotelan Inklusif (X) memiliki 7 indikator sehingga membutuhkan minimal 70 responden, dan konstruk Kepuasan Kerja (Y) memiliki 5 indikator sehingga membutuhkan minimal 50 responden dengan demikian, sampel sebesar 100 responden telah memenuhi syarat minimum tersebut. Dalam pelaksanaan data yg terkumpul ada 110 responden namun yang dapat di olah hanya 109 responden.

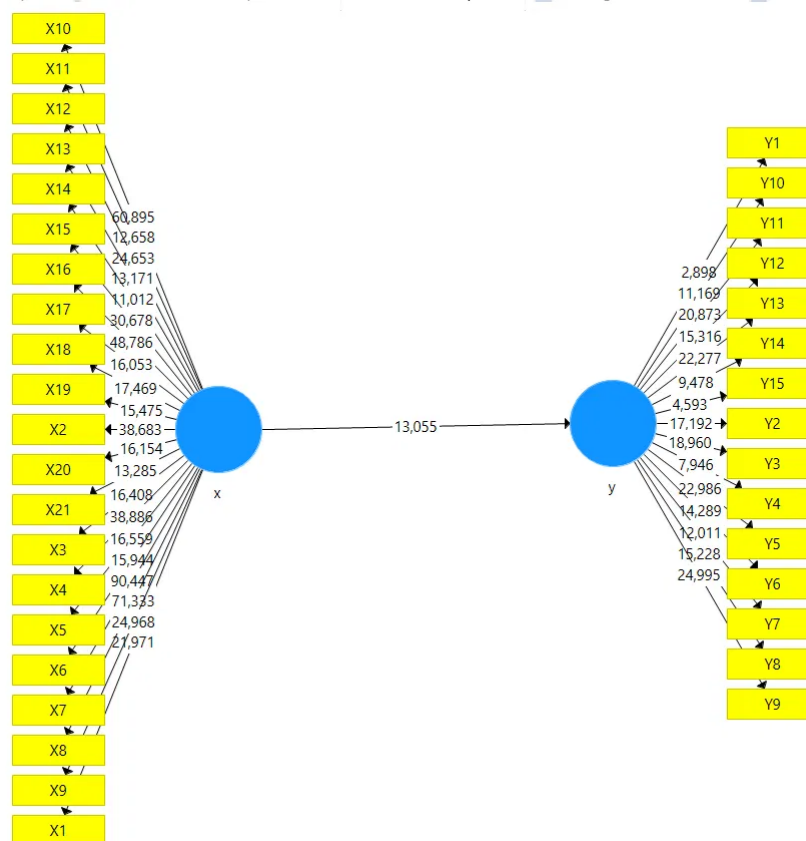
3.4. Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS, yang dipilih karena kemampuannya menguji model prediktif dengan ukuran sampel relatif kecil serta tidak mensyaratkan asumsi normalitas data multivariat yang ketat ([14]. Analisis dilakukan melalui dua tahap: (1) evaluasi model pengukuran (*outer model*), meliputi uji validitas konvergen (*outer loading*, *average variance extracted*), validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk (*composite reliability* dan *Cronbach's alpha*); dan (2) evaluasi model struktural (*inner model*), meliputi uji koefisien determinasi (R^2), *path coefficient*, serta uji signifikansi melalui prosedur *bootstrapping* untuk menguji H1.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS menghasilkan model pengukuran dan model struktural sebagaimana ditampilkan pada Gambar 2 berikut, yang memuat nilai loading seluruh indikator serta nilai t-statistik pada masing-masing jalur.



Gambar 2. Hasil Output Model Pengukuran dan Model Struktural (SmartPLS)

Evaluasi model pengukuran diawali dengan uji validitas konvergen melalui nilai outer loading. Seluruh dua puluh satu indikator konstruk Budaya Organisasi Perhotelan Inklusif (X1–X21) menunjukkan nilai loading antara 0,791 hingga 0,945, yaitu jauh di atas ambang batas 0,708 yang disyaratkan [12], [13], sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dalam merepresentasikan ketujuh elemen McKinsey 7S yang diintegrasikan dengan nilai inklusivitas. Pada konstruk Kepuasan Kerja, tiga belas dari lima belas indikator (Y2–Y14) juga menunjukkan loading yang memadai, berkisar antara 0,683 hingga 0,861. Namun demikian, dua indikator, yaitu Y1 (0,329) dan Y15 (0,370), menunjukkan nilai loading yang jauh di bawah ambang batas yang direkomendasikan, sehingga kontribusi keduanya dalam menjelaskan konstruk Kepuasan Kerja tergolong lemah dan perlu ditinjau ulang, baik dari sisi redaksi item maupun kemungkinan pengeluaran (drop) item pada penelitian lanjutan. Meskipun demikian, secara keseluruhan validitas konvergen pada tingkat konstruk tetap terpenuhi, yang dibuktikan oleh nilai Average Variance Extracted (AVE) konstruk X sebesar 0,764 dan konstruk Y sebesar 0,572, keduanya melampaui nilai minimum yang disyaratkan sebesar 0,50 [14].

Uji reliabilitas konstruk menunjukkan hasil yang sangat baik. Nilai Cronbach's Alpha untuk konstruk X dan Y masing-masing sebesar 0,984 dan 0,942, sedangkan nilai Composite Reliability masing-masing sebesar 0,985 dan 0,950. Kedua nilai tersebut jauh melampaui ambang batas minimum 0,70 [14], sehingga seluruh indikator pada kedua konstruk dinyatakan memiliki konsistensi internal yang tinggi dalam mengukur konstruk yang dimaksud.

Validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria Fornell-Larcker, yaitu dengan membandingkan akar kuadrat AVE tiap konstruk terhadap korelasi antarkonstruk. Akar AVE konstruk X sebesar 0,874 dan konstruk Y sebesar 0,756, keduanya lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara X dan Y sebesar 0,690. Hasil ini menegaskan bahwa konstruk Budaya Organisasi Perhotelan Inklusif dan Kepuasan Kerja merupakan dua konstruk yang secara empiris berbeda (distinct), sehingga validitas diskriminan model terpenuhi.

Uji kolinearitas melalui nilai Variance Inflation Factor (VIF) menunjukkan bahwa mayoritas indikator memiliki nilai VIF di bawah 5. Akan tetapi, beberapa indikator pada konstruk X, yaitu X7 (16,14), X10 (11,15), X8 (9,42), X4 (8,51), dan X2 (8,32), menunjukkan nilai VIF yang relatif tinggi dan melampaui batas konservatif 5 [12]. Kondisi ini mengindikasikan adanya kemiripan konten (redundansi) antarindikator yang mengukur dimensi elemen keras (hard elements) McKinsey 7S, yaitu strategy, structure, dan systems, yang secara konseptual memang saling berkaitan erat. Karena model penelitian ini bersifat reflektif dan bukan formatif, nilai VIF yang tinggi tidak serta-merta membatalkan validitas model, namun tetap menjadi catatan penting untuk penyederhanaan jumlah indikator pada pengembangan instrumen di penelitian selanjutnya.

4.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural menunjukkan nilai R Square (R^2) konstruk Kepuasan Kerja sebesar 0,476 dan R Square Adjusted sebesar 0,472. Merujuk pada kriteria Chin [15], nilai tersebut tergolong moderat, yang berarti Budaya Organisasi Perhotelan Inklusif mampu menjelaskan 47,6% variasi Kepuasan Kerja karyawan hotel, sementara sisanya sebesar 52,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini, seperti gaji, tunjangan tambahan, penghargaan, dan faktor pembentuk kepuasan kerja lainnya sebagaimana diidentifikasi oleh Perić dkk [2].

Nilai f Square (f^2) untuk pengaruh X terhadap Y tercatat sebesar 0,910, yang menurut kriteria Cohen [16] tergolong dalam kategori pengaruh besar (*large effect size*), karena telah melampaui ambang batas 0,35. Temuan ini menegaskan bahwa Budaya Organisasi Perhotelan Inklusif bukan hanya berpengaruh secara statistik, melainkan juga memiliki kontribusi substantif yang besar dalam menjelaskan variasi Kepuasan Kerja karyawan hotel.

Kesesuaian model (*model fit*) dievaluasi melalui nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) sebesar 0,0605, yang berada di bawah ambang batas 0,08 [17] sehingga model dinyatakan memiliki kesesuaian yang baik (*good fit*). Nilai *Normed Fit Index* (NFI) tercatat sebesar 0,798, mendekati nilai ideal 1, yang turut mendukung kelayakan model struktural yang diajukan dalam penelitian ini.

4.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping untuk memperoleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) beserta signifikansinya. Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Perhotelan Inklusif berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien jalur (β) sebesar 0,690 dan nilai t-statistik sebesar 13,055. Nilai t-statistik tersebut jauh melampaui nilai kritis t-tabel sebesar 1,96 pada taraf signifikansi 5% (dua arah), sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, H1 yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi Perhotelan Inklusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan hotel dinyatakan diterima.

4.4 Pembahasan

Diterimanya H1 memperkuat teori penyesuaian kerja (*theory of work adjustment*) yang menjadi landasan penelitian ini, yaitu bahwa kepuasan kerja terbentuk ketika terdapat kesesuaian (*fit*) antara kebutuhan individu dan lingkungan kerja yang disediakan organisasi. Besarnya koefisien jalur ($\beta = 0,690$) yang tergolong kuat serta ukuran pengaruh f^2 yang besar mengindikasikan bahwa ketika ketujuh elemen McKinsey 7S, yaitu *strategy, structure, systems, shared values, skills, style, dan staff*, dijalankan dengan mengintegrasikan nilai kesetaraan dan penghargaan terhadap keberagaman, karyawan hotel cenderung menilai pekerjaannya, gajinya, kesempatan promosinya, kualitas supervisinya, serta relasinya dengan rekan kerja secara jauh lebih positif. Temuan ini sejalan dengan hasil Dawson dkk [4] yang membuktikan bahwa budaya organisasi perhotelan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, perilaku kewargaan organisasi, kinerja pemulihan layanan, serta niat karyawan untuk bertahan, sekaligus memperluas temuan tersebut dengan menegaskan bahwa ketika elemen-elemen pembentuk budaya organisasi diturunkan secara sistematis dari kerangka McKinsey 7S dan diarahkan pada nilai inklusif, pengaruhnya terhadap kepuasan kerja menjadi semakin kuat.

Temuan ini juga memperkuat dan memperluas hasil Chareanporn dan Yoopetch [6] yang membuktikan relevansi McKinsey 7S dalam konteks perhotelan, meskipun penelitian tersebut memfokuskan variabel *dependennya* pada kinerja organisasi, bukan pada sikap kerja individual seperti kepuasan kerja. Dengan menunjukkan bahwa keselarasan ketujuh elemen 7S yang inklusif juga berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan, penelitian ini mengonfirmasi bahwa McKinsey 7S layak diposisikan sebagai *grand theory* yang relevan tidak hanya untuk menjelaskan kinerja organisasi, tetapi juga sikap kerja karyawan secara individual, sekaligus mengisi kesenjangan penelitian yang diidentifikasi pada tinjauan sistematis oleh Koç dkk [7] mengenai keterbatasan integrasi isu *diversity, equity, and inclusion* dengan kerangka manajemen strategis yang komprehensif.

Meskipun demikian, nilai R^2 sebesar 0,476 turut mengindikasikan bahwa masih terdapat ruang yang cukup besar, yaitu sekitar 52,4%, bagi faktor-faktor lain di luar budaya organisasi untuk turut menjelaskan kepuasan kerja karyawan hotel, sebagaimana faktor gaji, promosi, supervisi, tunjangan tambahan, penghargaan, rekan kerja, komunikasi, dan sifat pekerjaan yang diidentifikasi oleh Perić dkk [2] maupun Heimerl dkk [3]. Selain itu, lemahnya *loading* dua indikator Kepuasan Kerja (Y1 dan Y15) serta relatif tingginya nilai VIF pada beberapa indikator elemen keras McKinsey 7S menjadi catatan metodologis yang perlu diperbaiki melalui penyempurnaan instrumen pada penelitian lanjutan, misalnya melalui revisi redaksi item, pengurangan jumlah indikator yang mirip, maupun pengujian ulang pada populasi hotel berbintang lain di Indonesia untuk meningkatkan generalisasi temuan.

Secara praktis, temuan ini mengindikasikan bahwa manajer hotel perlu memandang budaya organisasi inklusif bukan sekadar formalitas normatif, melainkan sebagai strategi manajemen sumber daya manusia yang berdampak nyata terhadap kepuasan kerja. Penguatan strategi organisasi yang secara eksplisit memuat komitmen

inklusivitas, struktur dan sistem yang memberi akses setara, gaya kepemimpinan yang inklusif, pengembangan kompetensi lintas budaya, serta praktik rekrutmen dan pengembangan karier yang adil bagi seluruh karyawan lintas usia, gender, etnis, dan latar belakang, berpotensi besar meningkatkan kepuasan kerja karyawan di tengah keragaman tenaga kerja yang menjadi ciri khas industri perhotelan.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa McKinsey 7S Framework merupakan landasan konseptual yang relevan untuk menjelaskan pembentukan budaya organisasi perhotelan inklusif melalui keselarasan elemen *strategy, structure, systems, shared values, skills, style, dan staff*. Keselarasan ketujuh elemen tersebut membentuk lingkungan kerja yang menghargai keberagaman, kesetaraan, serta partisipasi seluruh karyawan sehingga berpotensi meningkatkan kepuasan kerja. Dalam konteks industri perhotelan, budaya organisasi yang inklusif tidak hanya memperkuat kesejahteraan psikologis dan komitmen karyawan, tetapi juga mendukung peningkatan kualitas pelayanan kepada tamu. Secara teoretis, penelitian ini memperluas penerapan McKinsey 7S Framework dengan menempatkannya sebagai grand theory dalam menjelaskan hubungan antara budaya organisasi inklusif dan kepuasan kerja pada sektor perhotelan. Secara praktis, hasil penelitian memberikan masukan bagi manajemen Hotel bintang 3 di Medan agar mengintegrasikan prinsip inklusivitas ke dalam strategi, struktur, sistem, kepemimpinan, pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan kompetensi, dan nilai-nilai organisasi sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan berkelanjutan.

REFERENCES

- [1] C. Sampaio, J. R. Sebastião, and L. Farinha, "Hospitality and Tourism Demand: Exploring Industry Shifts, Themes, and Trends," *Societies*, vol. 14, no. 10, p. 207, Oct. 2024, doi: 10.3390/soc14100207.
- [2] G. Perić, M. Slavković, M. Gašić, B. Đurović, and S. Dramićanin, "Unboxing the Complex between Job Satisfaction and Intangible Service Quality: A Perspective of Sustainability in the Hotel Industry," *Sustainability*, vol. 15, no. 18, p. 14019, Sep. 2023, doi: 10.3390/su151814019.
- [3] P. Heimerl, M. Haid, L. Benedikt, and U. Scholl-Grissemann, "Factors Influencing Job Satisfaction in Hospitality Industry," *Sage Open*, vol. 10, no. 4, Oct. 2020, doi: 10.1177/2158244020982998.
- [4] M. Dawson, P. Guchait, M. Russen, X. Wang, and A. Pasamehmetoglu, "Hospitality organizational culture: Impact on employee's job satisfaction, organizational citizenship behaviors, service recovery performance, and intention to leave," *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, vol. 22, no. 3, pp. 460–488, Jul. 2023, doi: 10.1080/15332845.2023.2180963.
- [5] R. H. Waterman, T. J. Peters, and J. R. Phillips, "Structure is not organization," *Bus. Horiz.*, vol. 23, no. 3, pp. 14–26, Jun. 1980, doi: 10.1016/0007-6813(80)90027-0.
- [6] 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, Jul. 2025, doi: 10.55214/2576-8484.v9i7.9133.
- [7] D. E. Koç, J. Solanas, S. Y. Dağistan, and H. E. Arici, "Diversity, equity, and inclusion in the hospitality and tourism workplace: A quantitative systematic literature review," *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 128, p. 104171, Jul. 2025, doi: 10.1016/j.ijhm.2025.104171.
- [8] C. M. Ringle, S. Wende, and J.-M. Becker, "SmartPLS 4," *Http://Www.Smartpls.Com.*, no. 1, 2022.
- [9] K. Yuliawan, "Pelatihan SmartPLS 3.0 Untuk Pengujian Hipotesis Penelitian Kuantitatif," *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, vol. 5, no. 1, 2021.
- [10] Dinas Pariwisata kota Medan, "HOTEL POPULER DI KOTA MEDAN," <https://medantourism.medan.go.id>.
- [11] S. Azwar, "Penyusunan Skala Psikologi Jilid 2," *Yogyakarta: Pustaka Belajar*, 2012.
- [12] M. Sarstedt, C. M. Ringle, and J. F. Hair, "Partial Least Squares Structural Equation Modeling," in *Handbook of Market Research*, Cham: Springer International Publishing, 2022, pp. 587–632. doi: 10.1007/978-3-319-57413-4_15.
- [13] J. F. , H. G. T. M. , R. C. M. , & S. M. Hair, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications, 2017.
- [14] J. F. Hair, J. J. Risher, M. Sarstedt, and C. M. Ringle, "When to use and how to report the results of PLS-SEM," *European Business Review*, vol. 31, no. 1, pp. 2–24, Jan. 2019, doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203.
- [15] W. W. Chin, "The partial least squares approach for structural equation modeling," in *Modern Methods for Business Research*, G. A. Marcoulides, Ed., Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998, pp. 295–336.
- [16] J. Cohen, *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.
- [17] L. Hu and P. M. Bentler, "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives," *Structural Equation Modeling*, vol. 6, no. 1, pp. 1–55, 1999, doi: 10.1080/10705519909540118.