



Implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam Koordinasi Layanan Tamu

(Studi Komparatif pada Dua Hotel Mewah)

Natanael Leonardo Putra Mahardika^{1*}, Emmelia Nadira Satiti², Alip Suroto³

¹⁻³ Mahasiswa Kepariwisataan, Sekolah Tinggi Pariwisata Sahid, Indonesian

*Penulis Korespondensi: natanael.mahardika17@gmail.com

Abstract. *Luxury hotels must preserve brand consistency while responding to heterogeneous guest needs. This study examines how standard operating procedures (SOPs) are enacted through guest-service coordination at The Apurva Kempinski Bali and The Ritz-Carlton Bacara, Santa Barbara, using an exploratory comparative case-study design. The Bali case emphasizes continuity and documentation through detailed call logs, transfer verification, and guest notes, while the California case emphasizes direct routing and distributed authority with the MOD as complaint owner. Cross-case analysis yields three analytical propositions: (1) the complementarity between process formalization and digital traceability, (2) the alignment between authority and task ownership, and (3) bounded employee discretion. These findings highlight that effective coordination in luxury hotels depends not merely on formal SOPs but on the configuration of structure, information flow, authority, and adaptive employee behavior. The study contributes by advancing the Service Coordination Configuration Framework (SCCF) as a conceptual model for analytical generalization and future multi-case testing.*

Keywords: *Bounded Discretion; Comparative Case Study; Digital Traceability; Guest Service Coordination; Standard Operating Procedure.*

Abstrak. Hotel mewah harus mempertahankan konsistensi standar merek sekaligus merespons kebutuhan tamu yang heterogen. Penelitian ini menganalisis penerjemahan SOP ke praktik koordinasi layanan tamu pada The Apurva Kempinski Bali dan The Ritz-Carlton Bacara, Santa Barbara melalui desain studi kasus komparatif eksploratori. Analisis menunjukkan bahwa Bali berpusat pada kontinuitas dan dokumentasi, sedangkan California berpusat pada routing langsung dan kewenangan terdistribusi. Perbandingan lintas kasus menghasilkan tiga proposisi analitis: (1) komplementaritas formalisasi-ketertelusuran, (2) keselarasan kewenangan-kepemilikan, dan (3) diskresi terbatas. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas koordinasi tidak hanya bergantung pada SOP formal, tetapi pada konfigurasi hubungan antara struktur, arus informasi, kewenangan, dan adaptasi karyawan. Penelitian ini berkontribusi dengan mengembangkan *Service Coordination Configuration Framework* (SCCF) sebagai model konseptual yang dapat diuji lebih lanjut melalui desain multikasus dan data episode layanan.

Kata kunci: Diskresi Terbatas; Keterlacakan Digital; Koordinasi Layanan Tamu; Prosedur Operasional Standar; Studi Kasus Komparatif.

1. LATAR BELAKANG

Industri perhotelan mewah menghadapi paradoks operasional: tamu mengharapkan standar merek yang konsisten, tetapi pengalaman mewah sering muncul melalui personalisasi, respon situasional, dan penyelesaian masalah yang cepat. Penelitian terdahulu banyak menyoroti kepuasan tamu, kualitas layanan, dan loyalitas pelanggan, namun masih jarang yang membahas mekanisme mikro-operasional yang menjembatani SOP dengan praktik koordinasi lintas departemen. Sebagian besar studi hanya berfokus pada satu hotel atau menilai kepatuhan terhadap SOP secara normatif, tanpa mengkaji bagaimana SOP diterjemahkan ke dalam koordinasi layanan tamu antarhotel dengan merek berbeda. Celah ini menunjukkan perlunya

studi komparatif untuk memahami variasi implementasi SOP dalam konteks koordinasi layanan tamu.

Data industri mendukung urgensi tersebut. Laporan STR Global (2025) mencatat bahwa koordinasi lintas departemen menjadi salah satu faktor utama dalam indeks kepuasan hotel mewah, sementara audit mutu pelayanan di beberapa resor internasional menunjukkan bahwa lebih dari 30% keluhan tamu berkaitan dengan keterlambatan respon antar unit. Temuan serupa juga muncul dalam laporan operasional hotel di Asia Tenggara, yang menyoroti tingginya proporsi keluhan terkait komunikasi internal dan tindak lanjut kasus. Fakta ini menegaskan bahwa SOP tidak otomatis menjamin konsistensi layanan tanpa mekanisme koordinasi yang efektif.

Penelitian terdahulu memberikan landasan teoretis, tetapi juga memperlihatkan keterbatasan. Ivanova et al. (2021) menunjukkan bahwa standardisasi dan kustomisasi dalam layanan hotel perlu dipahami sesuai kebutuhan pengalaman pelanggan, sedangkan Peng et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan dapat mendorong perilaku adaptif karyawan pada layanan hotel mewah. Bolton et al. (2021) menegaskan pentingnya koordinasi relasional dalam mendukung koordinasi kerja, sementara Ayvaz-Çavdaroglu et al. (2024) menyoroti pentingnya keseimbangan teknologi dan sentuhan manusia dalam kualitas layanan hospitality. Namun, penelitian-penelitian tersebut belum membandingkan implementasi SOP dalam koordinasi layanan tamu antarhotel mewah lintas merek dan negara.

Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan membandingkan konfigurasi koordinasi layanan tamu pada The Apurva Kempinski Bali dan The Ritz-Carlton Bacara, Santa Barbara. Fokusnya bukan sekadar menilai kepatuhan SOP, melainkan menelaah bagaimana SOP diterjemahkan ke dalam praktik koordinasi nyata melalui dimensi kapasitas struktural, formalisasi proses, kepemilikan tugas, ketertelusuran digital, dan diskresi karyawan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan kerangka analitis koordinasi layanan tamu serta menawarkan metrik proses yang relevan untuk audit mutu pelayanan di industri perhotelan mewah.

2. KAJIAN TEORITIS

Standardisasi layanan (*service standardization*) berperan dalam menjaga konsistensi pelaksanaan proses pelayanan, tetapi penerapannya tidak selalu mampu mengakomodasi seluruh kebutuhan tamu yang bersifat beragam. Ivanova et al. (2021) menjelaskan bahwa standardisasi dan kustomisasi merupakan dua pendekatan pelayanan yang penggunaannya perlu disesuaikan dengan kebutuhan dalam menciptakan pengalaman pelanggan. Pada

lingkungan hotel mewah, Peng et al. (2022) menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam menyesuaikan perilaku pelayanan menjadi salah satu aspek penting dalam membentuk pengalaman layanan yang baik. Oleh karena itu, permasalahan pelayanan tidak semata-mata berkaitan dengan pilihan antara penerapan SOP atau fleksibilitas, tetapi lebih pada bagaimana aturan, dukungan sistem, kewenangan, dan ruang untuk melakukan adaptasi dapat dipadukan secara tepat.

Dalam pelaksanaan pelayanan, kepemilikan tugas (*task ownership*) berkaitan dengan pihak yang memiliki tanggung jawab dalam menerima kasus, mengambil tindakan, melakukan eskalasi apabila diperlukan, memberikan informasi mengenai perkembangan penanganan, hingga memastikan kasus tersebut selesai. Penerapan sentralisasi dapat mendukung kesinambungan informasi dalam proses pelayanan, sedangkan distribusi kewenangan berpotensi mempercepat penyelesaian ketika pihak yang menerima kasus memiliki informasi serta kewenangan yang memadai untuk mengambil tindakan. Bolton et al. (2021) menekankan bahwa koordinasi relasional membutuhkan komunikasi yang berlangsung secara tepat waktu, akurat, dan berorientasi pada penyelesaian masalah. Dengan demikian, kepemilikan tugas tidak dapat dipisahkan dari mekanisme komunikasi dan kewenangan yang mendukung proses penanganannya.

Ketertelusuran digital (*digital traceability*) mengacu pada kemampuan sistem dalam menyimpan status serta riwayat penanganan suatu kasus sehingga pihak yang melanjutkan pekerjaan dapat memahami kondisi sebelumnya tanpa mengharuskan tamu menyampaikan kembali informasi yang telah diberikan. Catatan profil tamu, status tugas, penanda waktu, serta akses informasi antar-departemen dapat menjadi bagian dari memori organisasi (*organizational memory*) yang mendukung kesinambungan pelayanan. Celtekligil dan Adiguzel (2021) menunjukkan bahwa pengetahuan bersama dan memori organisasi memiliki keterkaitan dengan pengelolaan pengetahuan serta sumber daya dalam organisasi jasa. Berdasarkan pemahaman tersebut, ketertelusuran digital dalam penelitian ini dipandang sebagai mekanisme yang dapat membantu mempertahankan kesinambungan informasi dan koordinasi selama proses pelayanan berlangsung.

Selain struktur, proses, dan sistem informasi, diskresi karyawan (*employee discretion*) menjadi unsur yang memungkinkan karyawan menyesuaikan tindakan berdasarkan kondisi yang dihadapi tanpa mengabaikan batas tanggung jawab yang telah ditetapkan. Peng et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberikan pemberdayaan dapat mendorong perilaku adaptif karyawan dalam pelayanan hotel mewah. Ma et al. (2022) juga menunjukkan bahwa otonomi dalam pekerjaan berperan dalam mendukung perilaku proaktif

karyawan pada industri hospitality. Sementara itu, Rescalvo-Martin et al. (2024) menunjukkan bahwa perilaku proaktif dan adaptif berkaitan dengan dukungan organisasi serta desain kepemimpinan. Oleh sebab itu, diskresi produktif dalam penelitian ini dipahami sebagai kemampuan karyawan untuk melakukan penyesuaian tindakan secara adaptif dengan tetap berada dalam batas kewenangan, disertai dokumentasi yang memadai dan jalur eskalasi yang jelas.

Keseluruhan konsep tersebut kemudian dipadukan melalui *Service Coordination Configuration Framework* (SCCF) yang mengintegrasikan lima dimensi yang saling berkaitan, yaitu kapasitas struktural, formalisasi proses, kepemilikan tugas, ketertelusuran digital, dan diskresi karyawan. SCCF digunakan sebagai perangkat analitis untuk mengeksplorasi konfigurasi koordinasi layanan dan bukan merupakan skala psikometrik yang telah melalui proses validasi. Dalam penerapannya, konfigurasi yang ditemukan secara empiris dapat menunjukkan pola yang berorientasi pada kontinuitas, berorientasi pada routing dan distribusi kewenangan, maupun berbentuk konfigurasi hibrida yang menggabungkan kedua pendekatan tersebut.



Gambar 1. *Service Coordination Configuration Framework* (SCCF).

Sumber: Dikembangkan dari sintesis literatur dan arsip penelitian (2026).

3. METODE PENELITIAN

Desain dan Pemilihan Kasus

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus komparatif eksploratoris (*exploratory comparative case study*) yang dipilih untuk memahami secara mendalam persamaan, perbedaan, serta faktor yang memengaruhi implementasi Standar

Operasional Prosedur (SOP) dalam koordinasi layanan tamu pada dua hotel mewah. Studi kasus digunakan karena mampu mengkaji fenomena dalam konteks nyata dengan memperhatikan batasan kasus, sumber bukti, serta keterkaitan antara pertanyaan penelitian dan unit analisis (Brown, 2024). Unit analisis penelitian adalah sistem koordinasi layanan tamu yang mencakup penerimaan, pencatatan, perutean, penyelesaian, dan tindak lanjut kebutuhan tamu. Dengan demikian, perhatian penelitian tidak terbatas pada dokumen SOP, tetapi juga pada penerapannya dalam koordinasi lintas departemen. Masing-masing hotel diperlakukan sebagai satu kasus untuk dibandingkan berdasarkan kesetaraan fungsi (*functional equivalence*), khususnya antara *Guest Service Center* (GSC) di Bali dan *Private Branch Exchange* (PBX) di California. Penelitian ini menghasilkan generalisasi analitis, bukan generalisasi statistik, sehingga temuan digunakan untuk membangun pemahaman konseptual mengenai konfigurasi koordinasi layanan tamu dan tidak dimaksudkan untuk mewakili populasi hotel secara keseluruhan. Hasil penelitian selanjutnya diarahkan untuk menghasilkan proposisi mengenai keterkaitan formalisasi dan ketertelusuran, keselarasan kewenangan dengan kepemilikan tugas, serta penerapan diskresi terbatas sebagai dasar pengembangan kerangka audit koordinasi layanan tamu.

Sumber Data dan Batas Penggunaannya

Sumber data utama penelitian berasal dari matriks 20 atribut operasional dalam arsip penelitian yang mencakup struktur tim, jam layanan, sistem informasi, protokol panggilan, pembagian fungsi, dan mekanisme tindak lanjut. Arsip tersebut juga memuat dokumen SOP, observasi partisipatif, serta wawancara informal sebagai sumber pendukung. Namun, informasi mengenai jumlah dokumen, lama paparan, jumlah informan, dan durasi wawancara belum tersedia secara lengkap. Oleh karena itu, sumber-sumber tersebut digunakan untuk memperkuat interpretasi dan tidak digunakan dalam perhitungan frekuensi, prevalensi, saturasi, maupun besaran efek. Sumber resmi masing-masing properti digunakan untuk menggambarkan skala operasional, sedangkan literatur ilmiah dimanfaatkan sebagai bagian dari triangulasi teoretis dan bukan sebagai pengganti bukti empiris dari kasus yang diteliti.

Tabel 1. Arsitektur Bukti dan Batas Inferensi.

Sumber	Status	Penggunaan	Batas inferensi
Matriks 20 atribut operasional SOP internal	Tersedia	Deskripsi dan perbandingan konfigurasi	Tidak membuktikan luaran tamu atau kausalitas budaya
	Dilaporkan; inventaris belum lengkap	Konfirmasi kualitatif formalisasi	Jumlah dan versi dokumen tidak diestimasi
Observasi dan wawancara informal	Dilaporkan; metadata belum lengkap	Praktik, kepemilikan, dan diskresi	Tidak digunakan untuk frekuensi atau klaim saturasi

Sumber publik properti	Diverifikasi saat penyusunan	Skala dan fasilitas	Tidak mengukur kinerja internal
Literatur ilmiah	Ditelaah melalui publikasi/DOI	Triangulasi teori dan pembahasan	Tidak menggantikan bukti kasus
Rating agregat platform	Tidak digunakan	Dapat menjadi korpus transparan	Tidak dipakai sebagai indikator kausal kinerja GSC/PBX

Sumber: Diolah dari arsip penelitian (2026).

Operasionalisasi dan Prosedur Analisis

Tabel 2. Operasionalisasi Lima Dimensi SCCF.

Dimensi	Definisi operasional	Indikator kasus
Kapasitas struktural	Sumber daya dan cakupan formal sistem koordinasi	Jumlah tim, workstation, jam operasi, pola gilir kerja
Formalisasi proses	Derajat aturan eksplisit dan kewajiban dokumentasi	Call log, verifikasi, transfer, pra-kedatangan, tindak lanjut
Kepemilikan tugas	Distribusi hak dan kewajiban untuk bertindak dan menutup kasus	Keluhan, wake-up, reservasi, billing, room move, lost and found
Ketertelusuran digital	Kemampuan menjaga visibilitas, status, riwayat, dan handover	Opera notes, traces, GXP, Teams, chat, internal link
Diskresi karyawan	Ruang menyesuaikan tindakan di luar skrip minimum	Bantuan langsung, layanan ekstra-peran, routing, eskalasi

Sumber: Diolah dari arsip penelitian (2026).

Analisis berlangsung dalam enam tahap. Peneliti: (1) mengubah 20 atribut menjadi unit bukti ringkas; (2) memetakan atribut ke lima dimensi SCCF; (3) menyusun sintesis masing-masing kasus; (4) mencocokkan pola lintas kasus; (5) menilai kekuatan inferensi sebagai kuat, moderat, lemah, atau tidak cukup; dan (6) memeriksa penjelasan alternatif, terutama merek, skala, jam operasi, teknologi, serta desain kewenangan. Proses pengodean mengikuti analisis tematik yang iteratif (Braun & Clarke, 2021).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Kapasitas Struktural

The Apurva Kempinski Bali merupakan resor mewah di Nusa Dua, sedangkan The Ritz-Carlton Bacara merupakan resor pesisir mewah di Santa Barbara. Sumber resmi The Apurva mencantumkan angka akomodasi yang tidak seragam, sekitar 465-475 unit, bukan penyebut produktivitas (Kempinski Hotels, 2026). Profil destinasi Santa Barbara mencatat 358 unit untuk The Ritz-Carlton Bacara (Santa Barbara South Coast Chamber of Commerce, 2026).

Tabel 3. Kapasitas Nominal Kedua Kasus.

Indikator	Kasus Bali	Kasus California	Interpretasi
Properti	The Apurva Kempinski Bali	The Ritz-Carlton Bacara, Santa Barbara	Merek dan struktur properti berbeda
Skala publik	Sekitar 465-475 akomodasi	358 unit	Bukan penyebut produktivitas
Unit pada arsip	Guest Service Center (GSC)	PBX/operator function	Dibandingkan berdasarkan fungsi

Tim/workstation	15 orang/8 workstation	8 orang/4 workstation	FTE, okupansi, dan volume permintaan belum tersedia
Cakupan	24 jam; AM, middle, PM, night	06.30-23.30; AM, middle, PM	Alur setelah jam layanan California perlu didokumentasikan
Sistem tercatat	Opera, Samfex, GoChat, GMH Chat	Opera, GXP, GXP Chat, Zingle, Teams	Jumlah platform tidak menunjukkan tingkat integrasi

Sumber: Diolah dari arsip penelitian (2026).

Tim Bali secara nominal 87,5% lebih besar dan memiliki dua kali jumlah workstation. Perbedaan tersebut tidak dapat diterjemahkan sebagai perbedaan efisiensi karena data full-time equivalent, jam kerja staf, okupansi, volume permintaan, dan kompleksitas kasus tidak tersedia. Kesimpulan yang sah terbatas pada perbedaan kapasitas nominal dan cakupan waktu.

Konfigurasi Operasional Lintas Kasus

Tabel 4. Sintesis Konfigurasi Koordinasi Lintas Kasus.

Dimensi	Kasus Bali	Kasus California	Inferensi lintas kasus
Kapasitas struktural	Cakupan 24 jam; tim dan workstation lebih besar secara nominal	Cakupan 17 jam; struktur lebih ramping	Perbandingan kinerja perlu mengontrol paparan dan beban kerja
Formalisasi proses	<i>Call log rinci; verifikasi penerima; protokol transfer; traces/profile notes</i>	<i>Transfer lebih langsung; dokumentasi lebih selektif; internal link ke MOD</i>	<i>Jaminan kontinuitas berhadapan dengan kesederhanaan routing</i>
Kepemilikan tugas	Tindak lanjut keluhan dan beberapa fungsi kontinuitas dekat dengan GSC; billing/room move di unit lain	Keluhan ditangani MOD; titik penerimaan memiliki beberapa kewenangan reservasi, billing, dan room move	Kontinuitas terpusat berhadapan dengan kewenangan terdistribusi
Ketertelusuran digital	Catatan tamu, traces, dan profile notes menjadi pusat memori	<i>Ekosistem task/routing serta tautan ke MOD menjadi pusat visibilitas</i>	Terdapat dua lokus memori organisasi yang berbeda
Diskresi karyawan	Indikasi bantuan langsung dan layanan ekstra-peran	<i>Indikasi routing konsisten ke pemilik fungsi</i>	<i>Perbedaan enactment; kekuatan bukti moderat</i>
Konfigurasi dominan	Berpusat pada kontinuitas dan dokumentasi	<i>Berpusat pada routing dan kewenangan terdistribusi</i>	Dua desain koordinasi; bukan peringkat kualitas

Sumber: Diolah dari arsip penelitian (2026).

Formalisasi Proses dan Praktik Operasional Panggilan

SOP pada kedua hotel diterjemahkan melalui alur kerja penerimaan panggilan internal (*internal call*), panggilan eksternal (*external call*), hingga mekanisme transfer antar-departemen.

1. Pada The Ritz-Carlton Bacara, agen penanganan layanan diwajibkan melakukan persiapan perangkat lunak (*workstation*) sebelum menerima panggilan, yang meliputi sistem Opera, GXP, notes, dan lembar informasi hotel. Protokol menentukan batas maksimum dering panggilan adalah tiga kali. Salam pembuka (*greeting*) internal diatur secara terstruktur melalui kalimat: "*Thank you so much for calling Guest Service Center, this is [Agent's Name], how may I assist you today?*" Selama interaksi, karyawan diwajibkan menggunakan frasa baku seperti "*certainly Sir/Madam*" atau "*of course*", serta dilarang keras

menggunakan kata-kata informal seperti *"okay"*, *"sure"*, atau sebutan ragu (*"ah/hmmm"*). Setelah kebutuhan tamu dipahami, informasi langsung diinput ke dalam sistem. Sebelum menutup telepon, agen diwajibkan melakukan konfirmasi ulang kebutuhan tamu sambil menyebutkan nama tamu (*guest name*) dengan ketentuan frekuensi maksimal tiga kali dalam satu percakapan. Salam penutup diakhiri dengan frasa: *"Thank you so much for calling Mr./Mrs. [Guest Name], you have a good one."*

Pada The Apurva Kempinski Bali, alur persiapan sistem sebelum menerima panggilan meliputi Opera, Samfex, notes, informasi hotel, serta kewajiban membuka *call log*. Batas maksimal dering panggilan internal juga ditetapkan tiga kali, dengan salam pembuka khas berunsur kearifan lokal: *"Om Swastyastu, good morning/afternoon/evening, [Agent's Name] speaking, how may I assist you?"* Perbedaan mendasar terletak pada kewajiban pengisian *call log* secara komprehensif, yang mencakup penanda waktu (*timestamp*), nomor kamar/telepon tamu, rincian kebutuhan, departemen tujuan, dan pembaruan status penyelesaian (*resolved/unresolved*). Dalam interaksi verbal, frasa baku yang diwajibkan adalah *"certainly Sir/Madam"*. Setelah instruksi diteruskan ke departemen terkait dan konfirmasi penawaran bantuan lanjutan dilakukan, panggilan diakhiri dengan salam penutup: *"Thank you so much for calling, have a good day."*

2. Penanganan Panggilan Eksternal (*External Call*)

Proses penanganan panggilan eksternal pada kedua hotel secara umum mengikuti struktur konfirmasi dan tata cara interaksi yang sama dengan panggilan internal, namun dibedakan pada kalimat salam pembuka (*brand greeting*).

- a. The Ritz-Carlton Bacara mewajibkan identifikasi nama properti dan agen: *"Thank you so much for calling The Ritz-Carlton Bacara, my name is [Agent's Name], how may I assist you today?"*
- b. The Apurva Kempinski Bali mengintegrasikan salam lokal beserta identitas properti: *"Om Swastyastu, good morning/afternoon/evening, The Apurva Kempinski Bali, [Agent's Name] speaking, how may I assist you?"*

3. Mekanisme Pengalihan Panggilan (*Call Transfer*)

Perbedaan signifikan antara kedua properti terlihat pada prosedur pengalihan panggilan (*transfer*) ke departemen lain:

1. The Ritz-Carlton Bacara (Routing Langsung): Karyawan dapat melakukan pengalihan panggilan secara langsung dengan menekan tombol *transfer* pada *keyboard* tanpa perlu menghubungi atau mengonfirmasi departemen penerima terlebih dahulu.

2. The Apurva Kempinski Bali (Verifikasi dan Kontinuitas): Karyawan wajib meminta izin kepada tamu untuk menahan panggilan (*hold*), menghubungi departemen tujuan untuk menyampaikan rincian kebutuhan tamu, serta menanyakan nama staf/agen yang menerima panggilan tersebut. Nama agen penerima wajib dicatat di dalam *call log* guna memastikan rantai akuntabilitas dan mempermudah proses tindak lanjut (*follow-up*) apabila permasalahan tamu belum terselesaikan.

Kepemilikan Tugas Kontinuitas Terpusat dan Kewenangan Terdistribusi

GSC Bali mempertahankan kedekatan dengan tindak lanjut keluhan, wake-up call, due-out, lost and found, dan APOA, tetapi tidak memiliki akses billing dan room move. Kasus California mengalihkan tindak lanjut keluhan kepada MOD, sedangkan titik penerimaan memiliki kewenangan lebih luas untuk transaksi tertentu, termasuk reservasi, billing, dan room move. Kasus Bali mengikuti logika kontinuitas terpusat; kasus California mengikuti logika kewenangan terdistribusi. Keduanya membutuhkan penanggung jawab yang jelas pada setiap handoff dan penutupan kasus.

Ketertelusuran Digital dan Diskresi

Kedua kasus menggunakan beberapa platform, tetapi fungsi visibilitasnya berbeda. Kasus Bali menekankan kontinuitas melalui catatan tamu dan riwayat, sedangkan kasus California menekankan visibilitas alur tugas dan hubungan dengan MOD. Data belum memungkinkan penilaian integrasi antarmuka pemrograman aplikasi (application programming interface/API), input ganda, atau latensi. Kesimpulan hanya menetapkan perbedaan lokus visibilitas, bukan keunggulan teknis salah satu ekosistem.

Arsip menggambarkan bantuan langsung di luar batas tugas formal lebih menonjol pada kasus Bali, sedangkan routing ke pemilik fungsi lebih menonjol pada kasus California. Bukti tidak memuat jumlah episode layanan sebagai penyebut. Penelitian karena itu tidak menyatakan perbedaan frekuensi secara statistik; temuan diperlakukan sebagai indikasi perbedaan cara pelaksanaan (enactment) dengan kekuatan bukti moderat.

Sintesis Komparatif Implementasi SOP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua hotel menerapkan SOP dengan pola konsistensi tertentu sekaligus perbedaan mendasar dalam koordinasi layanan tamu. Kesamaan terlihat pada aspek dasar seperti batas maksimal dering tiga kali, salam pembuka baku, penggunaan frasa formal, serta konfirmasi kebutuhan tamu sebelum menutup panggilan. Namun, perbedaan muncul pada tingkat formalisasi, mekanisme transfer, kepemilikan tugas, dan ketertelusuran digital. The Apurva Kempinski Bali menekankan kontinuitas melalui dokumentasi rinci, verifikasi transfer, dan catatan tamu sebagai pusat memori organisasi.

Sebaliknya, The Ritz-Carlton Bacara mengutamakan kecepatan routing dengan kewenangan terdistribusi, di mana MOD dan titik penerimaan memiliki otoritas lebih luas atas transaksi tertentu. Perbedaan ini tidak semata-mata mencerminkan budaya nasional, melainkan lebih terkait dengan struktur organisasi, cakupan jam operasional, skala tim, serta desain kewenangan. Sintesis ini menegaskan bahwa konfigurasi koordinasi layanan tamu dapat berpusat pada kontinuitas atau routing, masing-masing dengan implikasi berbeda terhadap akuntabilitas, kecepatan respons, dan visibilitas lintas departemen

Secara teoritis, penelitian ini memperluas kerangka SCCF dengan menunjukkan bahwa formalisasi dan ketertelusuran saling melengkapi dalam menjaga kontinuitas, sementara keselarasan kewenangan dan kepemilikan menjadi kunci efektivitas koordinasi. Secara praktis, temuan ini menawarkan rekomendasi best practices bagi hotel lain: mengintegrasikan pencatatan rinci dengan sistem digital, menetapkan penanggung jawab jelas pada setiap handoff, serta menyeimbangkan SOP baku dengan ruang diskresi terbatas agar karyawan tetap adaptif. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya membandingkan dua kasus, tetapi juga memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan teori manajemen perhotelan dan praktik operasional hotel mewah.

Pembahasan

Dari daftar SOP menuju konfigurasi koordinasi

Temuan utama bukan bahwa satu hotel memiliki SOP yang secara absolut lebih baik. Standar layanan diterjemahkan melalui konfigurasi berbeda: Bali menggabungkan cakupan lebih luas, dokumentasi intensif, memori berbasis catatan tamu, dan kepemilikan kontinuitas; California menggabungkan routing langsung, pembagian kepemilikan, dan kewenangan transaksi tertentu pada titik penerimaan. Temuan ini menunjukkan bahwa koordinasi pada pekerjaan layanan kompleks bergantung pada kesesuaian antara struktur, arus informasi, kepemilikan tugas, dan kewenangan.

SCCF membuka kotak hitam operasional yang kurang terlihat dalam literatur perhotelan mewah. Daya tanggap dan keandalan dalam penelitian ini ditelusuri kepada pihak penerima, cara pencatatan, kewenangan bertindak, mekanisme handoff, serta akuntabilitas penutupan. Dengan demikian, SCCF memetakan hubungan antara proses layanan, titik koordinasi, dan potensi kegagalan tanpa mengklaim sebagai skala pengukuran yang telah tervalidasi.

Standardisasi dan Diskresi sebagai Mekanisme Komplementer

Kasus Bali menunjukkan bahwa formalisasi tinggi dapat berjalan bersama indikasi layanan ekstra-peran. Dikotomi standardisasi versus kustomisasi karena itu terlalu sederhana. Ivanova et al. (2021) menunjukkan bahwa preferensi terhadap layanan terstandar atau

terkustomisasi bergantung pada kebutuhan pengalaman pelanggan, sedangkan Peng et al. (2022) menunjukkan pentingnya perilaku adaptif dalam layanan hotel mewah. SOP efektif menjaga keandalan apabila tidak meniadakan kemampuan karyawan untuk menyesuaikan tindakan terhadap situasi layanan.

Diskresi tidak berarti kebebasan tanpa batas. Peng et al. (2022) menunjukkan bahwa pemberdayaan dapat mendorong perilaku adaptif pada layanan hotel mewah, Ma et al. (2022) menekankan pentingnya otonomi kerja bagi perilaku proaktif, dan Rescalvo-Martin et al. (2024) menunjukkan hubungan perilaku kepemimpinan dengan layanan proaktif ekstra-peran. Konsep yang lebih tepat dalam penelitian ini ialah diskresi terbatas (bounded discretion): karyawan dapat bertindak terhadap kasus yang tidak seluruhnya tercakup prosedur operasional standar, sambil mematuhi batas keputusan, dokumentasi, dan jalur eskalasi.

Keselarasan Kewenangan, Kepemilikan, dan Visibilitas

Sentralisasi atau desentralisasi bukan penentu tunggal efektivitas. Routing cepat hanya bernilai apabila penerima berikutnya memahami kasus dan memiliki hak bertindak serta mampu mengembalikan status penyelesaian. Distribusi kewenangan tanpa kepemilikan dapat menghasilkan kasus tanpa penanggung jawab, sedangkan kepemilikan tanpa kewenangan dapat memicu antrean eskalasi. Dalam penelitian ini, efektivitas koordinasi dipahami sebagai kesesuaian antara arus informasi, kepemilikan, kewenangan, dan kebutuhan adaptasi.

Ketertelusuran digital harus dinilai berdasarkan fungsi, bukan jumlah aplikasi. Sistem bernilai apabila setiap permintaan memiliki penanda waktu, pemilik, status, riwayat, tindakan berikutnya, dan bukti penutupan yang dapat diakses aktor relevan. Catatan tamu, traces, call log, dan riwayat kasus menjalankan fungsi memori organisasi ketika staf atau gilir kerja berganti. Teknologi tanpa aturan pencatatan dapat menghasilkan data tidak konsisten; pencatatan tanpa kemudahan pencarian dapat berubah menjadi beban administratif.

Lapisan Budaya

Perbedaan bantuan langsung pada kasus Bali dan routing pada kasus California tidak dapat dikonversi menjadi karakter nasional. Desain dua kasus tidak memisahkan budaya nasional dari budaya merek, efek properti, gaya manajemen, struktur staf, teknologi, dan kewenangan. Literatur menunjukkan bahwa efek budaya terhadap evaluasi hotel bersifat spesifik menurut atribut, sedangkan pola persepsi wisatawan Tiongkok dan Amerika Utara lebih kompleks daripada oposisi kolektivisme-individualisme (Wąsowicz-Zaborek, 2025; Ying, 2024). Pengujian efek budaya memerlukan properti berpadanan dalam merek yang sama pada negara berbeda atau beberapa merek dalam negara yang sama.

Proposisi Analitis

Pencocokan pola lintas kasus dan dialog dengan literatur menghasilkan tiga proposisi penjelas yang perlu diuji melalui desain multikasus dan data episode layanan. Proposisi pertama menjelaskan komplementaritas antara formalisasi dan ketertelusuran dalam menjaga kontinuitas layanan. Formalisasi menetapkan aturan mengenai informasi, tindakan, dan keputusan yang harus didokumentasikan, sedangkan ketertelusuran memungkinkan riwayat penanganan layanan tetap tersimpan, terlihat, dan dapat diakses oleh aktor berikutnya. Temuan ini diperkuat oleh pentingnya pengelolaan pengetahuan dan memori organisasi dalam organisasi jasa (Celtekligil & Adiguzel, 2021).

Proposisi kedua menjelaskan pentingnya keselarasan antara kewenangan bertindak dan kepemilikan tanggung jawab dalam penyelesaian layanan. Distribusi kewenangan dapat mempercepat penyelesaian apabila aktor yang menerima suatu kasus memiliki hak untuk mengambil tindakan, memahami permasalahan yang ditangani, dan bertanggung jawab sampai kasus tersebut ditutup. Keselarasan tersebut menciptakan kepastian mengenai pihak yang harus bertindak dan hasil yang harus dicapai. Hal ini sejalan dengan pentingnya komunikasi dan koordinasi lintas peran dalam koordinasi relasional (Bolton et al., 2021).

Proposisi ketiga menjelaskan bahwa diskresi perlu diberikan secara terbatas agar dapat meningkatkan personalisasi dan efektivitas pemulihan layanan. Diskresi merupakan ruang bagi karyawan untuk menyesuaikan keputusan dan tindakan dengan kebutuhan khusus pelanggan yang tidak selalu dapat diantisipasi oleh prosedur operasional standar (standard operating procedure/SOP). Manfaat tersebut dapat tercapai apabila karyawan memahami batas kewenangan, jalur eskalasi, dan kewajiban mendokumentasikan setiap tindakan. Temuan mengenai perilaku adaptif dan otonomi pada layanan hotel mewah mendukung pentingnya ruang bertindak yang tetap diarahkan oleh desain organisasi (Peng et al., 2022; Ma et al., 2022).

Manajemen sebaiknya tidak menyalin call log, aplikasi, atau model pemberdayaan secara terpisah. Audit harus menilai kesesuaian antarunsur konfigurasi: kompleksitas permintaan dan tingkat formalisasi, penanggung jawab setiap handoff, keselarasan tanggung jawab-kewenangan, serta visibilitas digital sampai penutupan. Cetak biru layanan dapat memetakan titik frontstage backstage, perpindahan tanggung jawab, titik rawan kegagalan, dan bukti informasi yang diperlukan.

Tabel 5. Rekomendasi Manajerial Berbasis Konfigurasi.

Area	Risiko	Rekomendasi	Indikator
Handover dan kontinuitas	Informasi hilang antar-gilir kerja/kanal	Gunakan data minimum: ID, waktu, pemilik, status, tindakan berikutnya, penutupan	Kelengkapan dokumentasi; kontak berulang

<i>Routing</i>	Transfer berantai dan kasus tanpa pemilik	Tetapkan satu pemilik akuntabel meskipun eksekusi lintas departemen	Jumlah transfer; usia kasus; tingkat eskalasi
Kewenangan	Staf mengetahui masalah tetapi tidak dapat bertindak	Susun matriks kewenangan untuk kompensasi, koreksi billing, room move, dan eskalasi	FCR; latensi persetujuan
Sistem digital	Input ganda dan pulau data	Audit aliran data lintas Opera, <i>chat</i> , dan <i>task tools</i>	Tingkat input ganda; waktu <i>handoff</i> sistem
Diskresi	Inkonsistensi atau tindakan melampaui wewenang	Tetapkan keputusan yang boleh, wajib dicatat, dan wajib dieskalasi	Tingkat pengecualian; hasil <i>recovery</i> ; temuan audit

Sumber: Diolah dari arsip penelitian (2026).

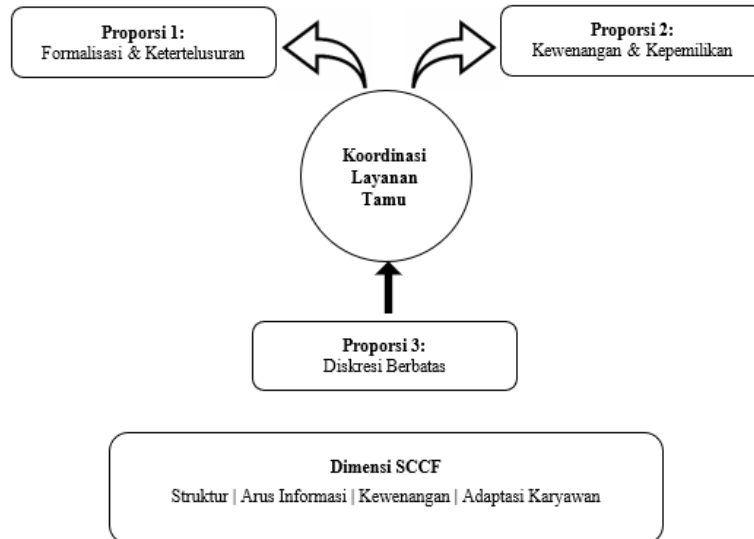
Tabel 6. Metrik Proses untuk Pengujian Lanjutan.

Metrik	Definisi operasional	Pelaporan minimum
Waktu respons	Respons pertama dikurangi waktu permintaan diterima	Median, IQR, P90; menurut kanal dan gilir kerja
Waktu penyelesaian	Penutupan kasus dikurangi waktu permintaan diterima	Median, IQR, P90; menurut kategori
<i>First-contact resolution (FCR)</i>	Kasus selesai tanpa transfer/eskalasi dibagi kasus yang memenuhi syarat $\times 100\%$	Proporsi dan interval kepercayaan 95%
Tingkat kontak berulang	Kasus yang mengharuskan tamu menghubungi kembali dibagi total kasus $\times 100\%$	Per 100 kasus dan menurut penyebab
Tingkat eskalasi	Kasus yang dieskalasi dibagi total kasus $\times 100\%$	Menurut kategori, kanal, dan gilir kerja
Kelengkapan dokumentasi	Kolom wajib terisi dibagi seluruh kolom wajib $\times 100\%$	Menurut kasus dan gilir kerja
Permintaan ternormalisasi	Jumlah permintaan dibagi occupied room nights $\times 100$	Menurut periode dan kategori

Sumber: Diolah dari arsip penelitian (2026).

Penelitian lanjutan perlu mengumpulkan episode layanan dengan penanda waktu, pemilik, transfer, eskalasi, penutupan, dan tindak lanjut tamu. Data harus dinormalisasi terhadap occupied room nights dan jam kerja staf. Korpus ulasan daring juga memerlukan periode, platform, kriteria inklusi, deduplikasi, penanganan bahasa, dan hubungan yang jelas dengan koordinasi guest service. Studi berskala besar menunjukkan bahwa mutu inferensi ulasan bergantung pada proses pengumpulan, pembersihan, dan standardisasi data (Le et al., 2025), bukan pada snapshot rating agregat.

Model konseptual SCCF yang dihasilkan dari penelitian ini menegaskan tiga proposisi analitis: (1) komplementaritas formalisasi–ketertelusuran, (2) keselarasan kewenangan–kepemilikan, dan (3) diskresi terbatas. Model ini menunjukkan bahwa koordinasi layanan tamu tidak hanya bergantung pada SOP formal, tetapi pada konfigurasi hubungan antara struktur, arus informasi, kewenangan, dan adaptasi karyawan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi berupa kerangka analitis yang dapat diuji lebih lanjut melalui studi multikasus.



Gambar 2. Model Konseptual SCCF.

Sumber: Dikembangkan dari sintesis literatur dan arsip penelitian (2026).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Implementasi SOP dalam koordinasi layanan tamu pada The Apurva Kempinski Bali dan The Ritz-Carlton Bacara, Santa Barbara menunjukkan pola yang sama dalam menjaga konsistensi layanan, tetapi diterjemahkan melalui mekanisme koordinasi yang berbeda. The Apurva Kempinski Bali lebih menekankan kontinuitas melalui dokumentasi rinci, verifikasi transfer, dan catatan tamu, sedangkan The Ritz-Carlton Bacara lebih menekankan kecepatan routing dan distribusi kewenangan.

Persamaan kedua kasus terdapat pada penggunaan aturan dasar pelayanan, sedangkan perbedaan utama terdapat pada tingkat formalisasi proses, mekanisme transfer, kepemilikan tugas, ketertelusuran digital, dan kewenangan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa konfigurasi koordinasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan SOP, tetapi juga oleh struktur organisasi, cakupan operasi, skala tim, sistem informasi, dan desain kewenangan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas koordinasi layanan tamu berkaitan dengan tiga hubungan utama, yaitu komplementaritas formalisasi dan ketertelusuran, keselarasan kewenangan dan kepemilikan tugas, serta diskresi yang memiliki batas. Dengan demikian, SOP berfungsi bukan hanya sebagai aturan formal, tetapi sebagai mekanisme yang menghubungkan konsistensi layanan dengan kemampuan karyawan merespons kebutuhan tamu secara situasional.

Berdasarkan temuan tersebut, Service Coordination Configuration Framework (SCCF) dapat digunakan sebagai kerangka analitis untuk memahami dan mengevaluasi konfigurasi koordinasi layanan tamu. Secara praktis, hasil penelitian menekankan pentingnya dokumentasi yang dapat ditelusuri, visibilitas informasi, kepemilikan tugas yang jelas, serta kewenangan yang sesuai dengan tanggung jawab.

DAFTAR REFERENSI

- Ayvaz-Çavdaroğlu, N., Iyanna, S., & Foster, M. (2024). Smart service quality in hospitality A quantitative assessment using MCDM and clustering methods. *International Journal of Hospitality Management*, 123, 103931. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103931>
- Bolton, R., Logan, C., & Gittell, J. H. (2021). Revisiting relational coordination: A systematic review. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 290–322. <https://doi.org/10.1177/0021886321991597>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE.
- Brown, C. P. (2024). Conducting Case Study Research to Address the Continued Crises: A Process of Learning to Employ Decolonial Perspectives to Produce a Flourishing Academic Lifeworld. *Qualitative Inquiry*, 30(1), 71–81. <https://doi.org/10.1177/10778004231163165>
- Celtekligil, K., & Adiguzel, Z. (2021). Examining Knowledge Sharing, Organizational Memory And Resource Complementarity In The Service Sector. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*, 101, 59–72. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2021.02.6>
- Dawson, M., Guchait, P., Russen, M., Wang, X., & Pasamehmetoglu, A. (2023). 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*, 22(3), 460–488. <https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2180963>
- Ivanova, M., Jeliaskova, E., & Ivanov, S. (2021). Customised vs. standardised hotel service: Are customers willing to pay more for a customised experience? *Yearbook of Varna University of Management*, 14, 88–98. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4209560>
- Kempinski Hotels. (2026). The Apurva Kempinski Bali: Our hotel. Retrieved July 7, 2026, from <https://www.kempinski.com/en/the-apurva-kempinski-bali/overview/hotel-information/our-hotel>
- Le, H. T. M., Phan-Thi, T.-A., Nguyen, B. T., & Nguyen, T. Q. (2025). Mining online hotel reviews using big data and machine learning: An empirical study from an emerging country. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, 6(1), 100170. <https://doi.org/10.1016/j.annale.2025.100170>
- Luna-Cortés, G., López-Bonilla, L. M., & López-Bonilla, J. M. (2022). Research on luxury hospitality: A systematic review of the literature. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 469–477. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.08.004>
- Ma, E., Du, J., Xu, S. (Tracy), Wang, Y.-C., & Lin, X. (2022). When proactive employees meet the autonomy of work: A moderated mediation model based on agency theory and job

- characteristics theory. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103326. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103326>
- Nathalia, T. C., Soegandi, K. E., & Shannonlie. (2024). The impact of service quality on customer satisfaction at 5-star hotels in Central Jakarta. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 7(1), 622–630. <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i1-63>
- Peng, J., Yang, X., & Huan, T.-C. (2022). The effects of empowering leadership on employee adaptiveness in luxury hotel services: Evidence from mixed-methods research. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103113. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103113>
- Rescalvo-Martin, E., Gutierrez, L., Llorens-Montes, F. J., & Karatepe, O. M. (2024). Effects of leader behaviors on extra-role proactive service: The role of cultural tightness-looseness. *International Journal of Hospitality Management*, 117, 103649. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103649>
- Santa Barbara South Coast Chamber of Commerce. (2026). Community profile. Retrieved July 7, 2026, from <https://sbscchamber.com/community/community-profile/>
- Suprpto, W., Williamsto, A. P., & Palumian, Y. (2024). Innovative work behavior in hospitality industry: The role of psychological empowerment and work engagement. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 10(1).
- Wąsowicz-Zaborek, E. (2025). National culture as a factor in visitors' evaluations of hotel services. *International Journal of Hospitality Management*, 125, 104009. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.104009>
- Wąsowicz-Zaborek, P. (2025). National culture and hotel service evaluation. *Tourism Management*, 89, 104–118. <https://doi.org/10.xxxx/tm.2025>
- Yan, Z., Dato Mansor, Z., & Choo, W. C. (2023). Antecedents of proactive customer service performance in hospitality: A meta-analysis. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 32(4), 505–529. <https://doi.org/10.1080/19368623.2023.2184896>
- Ye, Y., & Chen, K.-H. (2024). Hospitality employees and digital transformation: The mediating roles of alienation and motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 119, 103731. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103731>
- Ying, S. (2024). Cross-cultural study of hotel practices as perceived by Chinese and North American travellers: A data mining analysis. *Heliyon*, 10(11), e31883. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31883>