

Integrasi Komunikasi Formal-Informal sebagai Akselerator Budaya Hospitality di Industri Perhotelan

Fazar Ramadhan¹, Dwi Prasetyo^{2*}

^{1,2} Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Negeri Surabaya

*Email korespondensi: dwiprasetyo@unesa.ac.id

Abstrak

Industri perhotelan beroperasi dalam tuntutan layanan 24 jam yang cepat, sehingga komunikasi antardepartemen menjadi faktor kritis bagi pengalaman tamu. Studi kasus intrinsik kualitatif ini mengkaji bagaimana komunikasi formal dan informal diintegrasikan untuk memperkuat budaya hospitality di Hotel Shangri-La Surabaya. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan enam informan dari Food and Beverage, Front Office, Housekeeping, Banquet, dan Guest Relations, kemudian dianalisis secara tematik. Analisis menghasilkan empat tema yang saling berkaitan: formal direction, informal adaptation, feedback and correction, dan cultural reinforcement. Kanal formal seperti briefing, BITE meeting, SOP, dan email menyelaraskan standar serta prioritas layanan, sedangkan grup WhatsApp, handy talky, dan koordinasi tatap muka memungkinkan adaptasi operasional secara cepat. Umpan balik, penerjemahan informasi oleh pemimpin, dan redundansi pesan mengurangi distorsi komunikasi, sementara respect, ownership, teamwork, dan apresiasi memperkuat perilaku hospitality. Hambatan meliputi pesan digital yang tidak terbaca, salah tafsir nada chat, kesenjangan shift, dan perubahan operasional mendadak. Penelitian ini menawarkan model komunikasi empat tahap yang menghubungkan arahan organisasi, adaptasi real-time, koreksi umpan balik, dan penguatan budaya dengan empati, responsivitas, personalisasi, dan service recovery.

Kata kunci: komunikasi formal; komunikasi informal; budaya hospitality; komunikasi organisasi; service recovery

Integration of Formal and Informal Communication as an Accelerator of Hospitality Culture in the Hotel Industry

Abstract

The hospitality industry operates under rapid, 24-hour service demands, making interdepartmental communication critical to guest experience. This qualitative intrinsic case study examines how formal and informal communication are integrated to strengthen hospitality culture at Hotel Shangri-La Surabaya. Data were collected through semi-structured interviews with six informants from Food and Beverage, Front Office, Housekeeping, Banquet, and Guest Relations and analyzed thematically. Four interrelated themes emerged: formal direction, informal adaptation, feedback and correction, and cultural reinforcement. Formal channels such as briefings, BITE meetings, SOPs, and email align service standards and priorities, while WhatsApp groups, handy talkies, and face-to-face coordination enable rapid operational adaptation. Feedback, leader-mediated interpretation, and message redundancy reduce communication distortion, whereas respect, ownership, teamwork, and appreciation reinforce hospitality behavior. Barriers include unread digital messages, misinterpreted chat tone, shift gaps, and sudden operational changes. The study proposes a four-stage communication model linking organizational direction, real-time adaptation, corrective feedback, and cultural reinforcement to empathy, responsiveness, personalization, and service recovery.

Keywords: formal communication; informal communication; hospitality culture; organizational communication; service recovery

PENDAHULUAN

Industri perhotelan merupakan sektor jasa yang sangat bergantung pada kualitas interaksi manusia, konsistensi standar layanan, dan kemampuan organisasi menerjemahkan nilai pelayanan ke dalam perilaku frontliner. Dalam situasi operasional hotel yang berlangsung 24 jam,

permintaan tamu dapat berubah sangat cepat, mulai dari kesiapan kamar, keluhan layanan, kebutuhan amenities, permintaan khusus, hingga penanganan tamu VIP. Kondisi tersebut membuat komunikasi internal tidak hanya berfungsi sebagai penyampai informasi, tetapi juga sebagai mekanisme kritis untuk mencegah keterlambatan respons, ketidaksamaan interpretasi, dan lemahnya koordinasi lintas departemen. Dalam konteks ini, budaya hospitality tidak hanya dipahami sebagai sikap ramah kepada tamu, tetapi sebagai iklim layanan yang dibangun melalui kebijakan, praktik, prosedur, dan perilaku kolektif yang mendukung service excellence. Budaya hospitality dalam penelitian ini dipahami melalui indikator perilaku yang lebih konkret, seperti personalization, responsiveness, empathy, warmth greeting, complaint handling, service recovery, dan kemampuan staf mengantisipasi kebutuhan tamu. Literatur service climate menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi bagi pelayanan akan memengaruhi perilaku layanan dan pengalaman pelanggan, sehingga budaya hospitality perlu dilihat sebagai hasil dari desain organisasi sekaligus praktik komunikasi sehari-hari (Lin et al., 2021; Lei et al., 2024; Lajante & Remisch, 2023; Subramony et al., 2023).

Komunikasi internal menjadi mekanisme utama yang menghubungkan strategi pelayanan dengan tindakan karyawan. Dalam organisasi jasa seperti hotel, komunikasi formal melalui briefing, rapat, email, SOP, dan instruksi manajerial berfungsi sebagai rujukan standar, sedangkan komunikasi informal melalui percakapan langsung, grup pesan, koordinasi cepat, dan interaksi antarrekan menjadi saluran adaptasi operasional yang memungkinkan layanan tetap responsif terhadap situasi tamu. Studi mutakhir pada sektor hospitality menunjukkan bahwa komunikasi dengan atasan dan rekan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan hotel, sedangkan kepuasan terhadap komunikasi internal dapat menurunkan turnover intention melalui persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja (Cuic Tankovic et al., 2022; Duarte & Silva, 2023). Dengan demikian, komunikasi internal tidak hanya menjadi persoalan teknis penyampaian pesan, tetapi juga bagian dari sistem relasional yang memengaruhi kesiapan staf dalam memberikan layanan.

Penelitian mengenai komunikasi internal menegaskan bahwa efektivitas komunikasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan kanal informasi, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan, kejelasan pesan, keterbukaan dialog, dan kemampuan organisasi memberi ruang bagi karyawan untuk bertanya, memberi masukan, serta memahami makna kebijakan. Kepemimpinan autentik dan komunikasi internal yang simetris dapat memperkuat kepercayaan, kepuasan relasional, serta engagement karyawan, sedangkan komunikasi yang bersifat satu arah berpotensi melemahkan pemahaman dan menghambat kontribusi karyawan (Lee & Kim, 2021; Sun et al., 2021; Tao et al., 2022; Niswaty et al., 2021). Dalam kerangka engagement, karyawan cenderung lebih terlibat ketika merasa aman, dihargai, dan memiliki ruang untuk menyampaikan suara, ide, serta peran dirinya secara bermakna dalam pekerjaan (Burris & Sohn, 2021; Vrabцова et al., 2024). Dalam konteks layanan hotel, ruang dialog tersebut penting karena staf garis depan sering menjadi pihak pertama yang membaca perubahan emosi tamu, menafsirkan keluhan, dan menentukan apakah suatu informasi perlu segera dinaikkan ke level manajerial atau cukup ditangani melalui koordinasi lintas unit (Jin et al., 2021; Yadav & Dhar, 2021).

Perkembangan teknologi komunikasi kerja membuat batas antara komunikasi formal dan informal semakin cair. Grup WhatsApp, pesan singkat, dan media sosial internal sering digunakan untuk menyampaikan informasi operasional secara cepat, tetapi kanal digital juga membawa risiko seperti kelebihan informasi, pesan tidak terbaca, nada tulisan yang disalahpahami, dan ketidakjelasan tanggung jawab. Dalam operasional hotel yang bersifat always-on, WhatsApp

dapat mempercepat koordinasi, tetapi juga dapat menghasilkan information overload, communication overload, dan tekanan untuk selalu merespons pesan kerja, terutama ketika staf bekerja dalam sistem shift. Studi mengenai media sosial organisasi menunjukkan bahwa teknologi komunikasi internal dapat memperluas visibilitas, transparansi informasi, dan jangkauan koordinasi, namun efektivitasnya tetap bergantung pada norma penggunaan serta pemaknaan sosial para anggota organisasi (Zhu et al., 2025; Zhou & Yin, 2025). Penelitian tentang komunikasi digital juga menegaskan bahwa pesan berbasis teks dapat menghasilkan interpretasi interpersonal yang berbeda karena keterbatasan isyarat nonverbal, konteks, dan nada komunikasi (Sidi et al., 2021; Strauss et al., 2025). Studi mengenai penggunaan WhatsApp dan instant messaging di tempat kerja menunjukkan bahwa media komunikasi kerja dapat memunculkan information overload, communication overload, technostress, serta tekanan akibat penggunaan pesan kerja di luar jam kerja apabila tidak dikelola secara proporsional (Cheng et al., 2021; Kasim et al., 2022; Arnold et al., 2023).

Dalam konteks kerja hotel, komunikasi formal dan informal tidak dapat ditempatkan sebagai dua kategori yang saling menggantikan. Keduanya justru bekerja secara komplementer. Komunikasi formal menyediakan arah, prioritas, dan otoritas, sedangkan komunikasi informal menyediakan kecepatan, kedekatan, dan fleksibilitas. Kajian jaringan pengetahuan organisasi menunjukkan bahwa struktur formal dan jaringan informal sama-sama berperan dalam pencarian informasi, koordinasi, serta distribusi pengetahuan kerja, meskipun keduanya memiliki pola aliran informasi yang berbeda (Whetsell et al., 2021; Yoo, 2023; Brennecke et al., 2025). Di sisi lain, kegagalan komunikasi ke atas, informasi yang terdistorsi, atau feedback yang tidak tersampaikan dapat menyebabkan organisasi gagal membaca masalah operasional secara akurat (Singh & Denner, 2025). Dalam organisasi hotel, risiko ini menjadi lebih kuat karena setiap departemen memiliki target, ritme kerja, dan prioritas teknis yang berbeda. Tanpa jembatan komunikasi formal-informal, unit kerja dapat terjebak dalam ego sektoral atau silo, sehingga informasi mengenai tamu tidak bergerak secara utuh dari satu fungsi layanan ke fungsi layanan lain (Jung et al., 2023).

Layanan hotel menuntut koordinasi lintas fungsi karena pengalaman tamu tidak dihasilkan oleh satu departemen semata. Front Office, Housekeeping, Food and Beverage, Banquet, Engineering, dan Guest Relations perlu menyamakan informasi mengenai status kamar, preferensi tamu, keluhan, permintaan khusus, dan perubahan jadwal. Kegagalan satu unit dalam membaca atau meneruskan informasi dapat memengaruhi unit lain, misalnya keterlambatan kesiapan kamar yang berdampak pada Front Office, ketidaktepatan amenities yang memengaruhi Guest Relations, atau perubahan event yang membutuhkan respons Banquet, F&B, dan Housekeeping secara bersamaan. Literatur hospitality menunjukkan bahwa kualitas layanan internal, iklim layanan, komunikasi, dan dukungan organisasi kepada karyawan garis depan menentukan konsistensi perilaku layanan serta orientasi pelanggan (Lin et al., 2021). Studi hospitality juga memperlihatkan bahwa kreativitas, perilaku customer-oriented boundary-spanning, performa layanan proaktif, dan kerja sama tim karyawan garis depan berkaitan dengan kemampuan organisasi menjaga pengalaman tamu sebagai satu rangkaian layanan yang utuh (Chien et al., 2021).

Sejumlah penelitian terdahulu telah menjelaskan hubungan antara komunikasi internal, iklim layanan (*service climate*), dan perilaku karyawan dalam organisasi jasa. Lin et al. (2021) menunjukkan bahwa *service climate* dan kualitas layanan internal (*internal service quality*)

berpengaruh signifikan terhadap perilaku layanan karyawan lini depan (*frontline*) di industri perhotelan. Sejalan dengan hal tersebut, Cuic Tankovic et al. (2022) menemukan bahwa komunikasi dengan atasan maupun rekan kerja berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan *hospitality*. Lebih lanjut, Duarte dan Silva (2023) menegaskan bahwa kepuasan terhadap komunikasi internal berhubungan dengan rendahnya niat berpindah kerja (*turnover intention*) melalui persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja.

Di sisi lain, penggunaan saluran komunikasi digital seperti WhatsApp di tempat kerja terbukti memberikan manfaat komunikasi sekaligus risiko kelebihan beban informasi (*overload*) (Kasim et al., 2022). Sementara itu, studi mengenai pemulihan layanan (*service recovery*) memperlihatkan bahwa kemampuan staf lini depan dalam merespons keluhan, menunjukkan empati, dan melakukan pemulihan layanan secara efektif merupakan bagian penting dalam membentuk pengalaman pelanggan hotel secara keseluruhan.

Meskipun demikian, sebagian besar studi tersebut masih cenderung membahas komunikasi internal, komunikasi digital, service climate, engagement, atau service recovery sebagai isu yang berdiri sendiri. Belum banyak penelitian yang menjelaskan bagaimana komunikasi formal dan informal bekerja secara simultan dalam rutinitas operasional hotel, bagaimana keduanya menjembatani risiko silo antardepartemen, dan bagaimana integrasi tersebut membentuk perilaku *hospitality* yang konkret seperti responsiveness, empathy, personalization, dan service recovery. Gap inilah yang menjadi dasar penelitian ini. Dengan demikian, kontribusi penelitian ini terletak pada pemodelan integrasi komunikasi formal-informal sebagai proses organisasi yang menghubungkan standar layanan, adaptasi operasional, koreksi umpan balik, dan penguatan budaya *hospitality*.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berangkat dari kebutuhan untuk memahami bagaimana komunikasi formal dan informal diintegrasikan dalam praktik operasional hotel berbintang, khususnya dalam pembentukan budaya *hospitality*. Fokus penelitian diarahkan pada Hotel Shangri-La Surabaya karena studi pendahuluan menunjukkan adanya sistem komunikasi berlapis yang memadukan briefing, BITE meeting, grup WhatsApp, HT, koordinasi lintas departemen, coaching, serta budaya respek dan ownership dalam praktik kerja sehari-hari. Hotel ini layak dikaji karena kompleksitas layanan berbintang menuntut konsistensi standar sekaligus kemampuan respons cepat terhadap preferensi tamu, keluhan, perubahan jadwal, dan kebutuhan personal yang melibatkan banyak unit kerja. Dalam penelitian ini, BITE meeting dipahami sebagai forum koordinasi internal yang digunakan untuk menyamakan informasi operasional, prioritas layanan, target harian, dan perhatian terhadap kebutuhan tamu. Penelitian ini mengajukan empat pertanyaan: bagaimana makna komunikasi formal dan informal dipahami oleh karyawan; bagaimana keduanya diintegrasikan dalam operasional pelayanan; hambatan apa yang muncul dalam praktik komunikasi; dan bagaimana integrasi komunikasi tersebut memperkuat budaya *hospitality* di lingkungan hotel.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus intrinsik untuk memahami secara mendalam praktik integrasi komunikasi formal dan informal dalam konteks organisasi hotel. Desain studi kasus intrinsik dipilih karena penelitian ini berfokus pada kekhasan praktik komunikasi organisasi di Hotel Shangri-La Surabaya sebagai satu kasus yang memiliki sistem komunikasi berlapis dalam operasional layanan. Penelitian dilaksanakan pada

[bulan dan tahun pelaksanaan penelitian] di Hotel Shangri-La Surabaya. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian bukan menguji hubungan antarvariabel secara statistik, melainkan menafsirkan pengalaman, makna, dan pola komunikasi yang muncul dari praktik kerja informan. Analisis dilakukan dengan thematic analysis karena metode ini memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola makna yang berulang, menyusun tema, dan menghubungkannya dengan kerangka konseptual komunikasi organisasi serta service climate.

Sumber data penelitian berupa transkrip wawancara terhadap enam informan dari unit kerja yang berbeda, yaitu Service Manager Food and Beverage, Duty Manager, Housekeeping Manager, Banquet Senior, Guest Relation Officer, dan Staff Front Office. Profil posisi, unit/fungsi, dan relevansi data masing-masing informan disajikan pada Tabel 1. Informan ditentukan melalui purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan keterlibatan mereka dalam komunikasi formal dan informal pada operasional layanan hotel. Kriteria inklusi informan meliputi: memiliki peran dalam pelayanan tamu atau koordinasi layanan, terlibat dalam briefing, meeting, WhatsApp group, handy talky, SOP, atau koordinasi lintas departemen, serta memiliki pengalaman menangani kebutuhan, keluhan, atau permintaan khusus tamu. Keragaman posisi informan memberi peluang untuk melihat integrasi komunikasi dari perspektif manajerial, supervisor, dan staf operasional yang berinteraksi langsung dengan tamu. Identitas personal informan dalam artikel ini disamarkan menjadi kode informan untuk menjaga etika pelaporan, sementara jabatan digunakan sebagai konteks analitik karena relevan dengan pola koordinasi antardepartemen. Prinsip kualitas kualitatif dijaga melalui kelayakan topik, kekayaan data, koherensi antara pertanyaan penelitian dan temuan, serta transparansi proses analisis.

Tabel 1. Informan Penelitian

Kode	Posisi/Jabatan	Unit/Fungsi	Relevansi Data
INF-1	Service Manager	Food and Beverage	Briefing, BITE meeting, WAG, ownership, teamwork
INF-2	Duty Manager	Front Office/Rooms	Upselling, keluhan tamu, leader sebagai penerjemah informasi
INF-3	Housekeeping Manager	Housekeeping	Briefing pagi-sore, HT, backup informasi, pengulangan pesan
INF-4	Banquet Senior	Banquet/Event	SOP event, penyesuaian formal-informal dengan karakter tamu
INF-5	Guest Relation Officer	Guest Relations	Warmth greeting, complaint handling, report formal, apresiasi
INF-6	Staff Front Office	Front Office	Koordinasi FO-HK, WA group resmi, surprise guest, kesempatan memimpin briefing

Sumber: Data peneliti

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur mendalam dengan menggunakan panduan wawancara yang memuat pertanyaan mengenai makna komunikasi formal dan informal, praktik briefing dan meeting, penggunaan WhatsApp group dan handy talky, koordinasi lintas departemen, hambatan komunikasi, serta hubungan komunikasi dengan budaya hospitality. Wawancara dilakukan secara tatap muka dengan durasi rata-rata sekitar 30 menit untuk setiap informan. Format semi-terstruktur dipilih agar peneliti memiliki arah pertanyaan yang konsisten, tetapi tetap memberi ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman komunikasi secara naratif dan reflektif.

Penelitian ini terutama bertumpu pada data wawancara. Istilah briefing, HT, WhatsApp group, dan corridor conversations dalam artikel ini merujuk pada praktik komunikasi yang dijelaskan oleh informan berdasarkan pengalaman kerja mereka. Peneliti tidak melakukan observasi partisipan terhadap seluruh praktik komunikasi tersebut. Oleh karena itu, interpretasi mengenai praktik komunikasi operasional dibangun dari narasi informan dan perbandingan antarjawaban informan lintas unit kerja. Keterbatasan ini diperhatikan dalam analisis dengan cara tidak memperlakukan keterangan satu informan sebagai kesimpulan tunggal, melainkan membandingkannya dengan keterangan informan lain dari fungsi kerja berbeda.

Prosedur analisis dilakukan melalui lima tahap. Pertama, peneliti membaca seluruh transkrip untuk memperoleh pemahaman awal mengenai pengalaman komunikasi informan. Kedua, peneliti memberi kode pada pernyataan yang berkaitan dengan briefing, meeting, WhatsApp group, HT, SOP, koordinasi lintas departemen, ketidaksesuaian informasi, coaching, respect, ownership, teamwork, dan pengalaman tamu. Ketiga, kode-kode tersebut dikelompokkan ke dalam tema awal. Keempat, tema awal ditinjau ulang dengan membandingkan antarjawaban informan agar tidak hanya mencerminkan satu posisi kerja. Kelima, tema final diinterpretasikan menggunakan literatur komunikasi internal, komunikasi bermediasi teknologi, psychological safety, dan service climate.

Dalam proses ini, peneliti juga menelusuri hubungan antar-tema, terutama bagaimana arahan formal melalui briefing dan meeting berlanjut menjadi adaptasi informal melalui WhatsApp group, HT, dan koordinasi tatap muka, kemudian diperkuat melalui umpan balik, coaching, serta budaya respect dan ownership.

Implementasi prinsip kualitas kualitatif (Tracy, 2010) dilakukan melalui beberapa strategi. Kelayakan topik (*worthy topic*) dijaga dengan menempatkan integrasi komunikasi formal dan informal sebagai isu penting dalam organisasi hotel yang bekerja secara lintas fungsi. Kekayaan dan ketelitian data (*rich rigor*) diperkuat melalui informan dari posisi manajerial, supervisor, dan staf operasional, sedangkan koherensi bermakna (*meaningful coherence*) dijaga dengan menyelaraskan pertanyaan penelitian, teknik pengumpulan data, proses pengodean, dan interpretasi tematik. Transparansi proses analisis dilakukan dengan menjelaskan tahapan pembacaan transkrip, pengodean, kategorisasi, peninjauan tema, dan interpretasi. Etika pelaporan dijaga melalui penyamaran identitas personal informan, sementara jabatan tetap disebutkan sebagai konteks analitik karena relevan dengan pola komunikasi antardepartemen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis menghasilkan empat tema utama yang menjelaskan integrasi komunikasi formal dan informal di Hotel Shangri-La Surabaya, yaitu formal direction, informal adaptation, feedback and correction, dan cultural reinforcement. Keempat tema tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi membentuk alur komunikasi yang saling melengkapi: arahan formal menyamakan standar dan prioritas kerja; adaptasi informal mempercepat respons terhadap situasi tamu secara real time; feedback and correction mengklarifikasi serta memperbaiki potensi distorsi; dan cultural reinforcement meneguhkan respect, ownership, serta teamwork sebagai nilai layanan. Dengan demikian, temuan utama penelitian ini terletak pada hubungan antartema yang mengubah standar organisasi menjadi perilaku hospitality. Temuan ini sejalan dengan gagasan bahwa komunikasi internal yang efektif tidak berhenti pada penyampaian informasi, tetapi membantu karyawan memahami tujuan organisasi dan menerjemahkannya ke dalam perilaku kerja yang relevan (Lee & Kim, 2021; Sun et al., 2021; Tao et al., 2022).

Tema pertama, formal direction, yaitu fungsi komunikasi formal sebagai penyelaras standar layanan dan prioritas kerja. Informan dari F&B menyebut morning briefing, komunikasi antarpimpinan, dan instruksi pimpinan kepada staf sebagai sarana penting untuk memastikan operasional restoran berjalan lancar. Informan Housekeeping menegaskan bahwa briefing dilakukan dua kali, pagi dan sore, untuk menyampaikan kebutuhan hari itu dan memastikan standar kerja diimplementasikan oleh tim berbeda. Informan Banquet bahkan menyebut briefing dalam departemen sebagai keharusan karena tanpa meeting komunikasi akan putus dan event tidak berjalan sesuai harapan. Dalam konteks Shangri-La Surabaya, praktik formal juga tampak melalui BITE meeting, yaitu forum koordinasi internal yang digunakan untuk menyamakan informasi operasional, target layanan, prioritas harian, dan perhatian terhadap kebutuhan tamu. Praktik ini memperlihatkan bahwa komunikasi formal bekerja sebagai struktur makna yang menyatukan prioritas, otoritas, dan ekspektasi layanan dalam organisasi jasa (Lin et al., 2021; Cuic Tankovic et al., 2022; Duarte & Silva, 2023).

"Briefing waktu meeting dalam departemen itu satu keharusan karena kalau tidak ada itu komunikasi pasti akan putus dan tidak bisa berjalan sesuai yang diharapkan. Jadi, satu keharusan dalam dunia hospitality atau events." (INF-4, Banquet Senior)

Dalam layanan hospitality, standar formal tidak bermakna jika tidak dikaitkan dengan pengalaman tamu. Informan Front Office menjelaskan bahwa briefing dapat memuat agenda upselling atau daftar tamu potensial, tetapi rincian pelaksanaannya sering dijelaskan lagi di area resepsionis agar staf memahami cara mengeksekusi. Artinya, komunikasi formal memberi kerangka utama, sedangkan komunikasi interpersonal memastikan detail tindakan dipahami. Pada titik ini terlihat bahwa formal direction tidak berhenti sebagai instruksi administratif, tetapi menjadi pintu awal bagi staf untuk memahami siapa tamu yang perlu diperhatikan, layanan apa yang harus diprioritaskan, dan respons seperti apa yang diharapkan. Proses ini selaras dengan temuan bahwa penyebaran strategi berorientasi pelanggan kepada karyawan kontak langsung membutuhkan koridor komunikasi yang mampu mengubah strategi menjadi perilaku nyata (Subramony et al., 2023).

Tema kedua, informal adaptation, yaitu mekanisme penyesuaian cepat yang muncul ketika arahan formal harus diterjemahkan ke dalam situasi layanan yang bergerak real time. Data wawancara menunjukkan bahwa WhatsApp group, HT, percakapan langsung, dan koordinasi koridor digunakan untuk mempercepat pemenuhan kebutuhan tamu, misalnya ketika kamar belum siap, terdapat tamu VIP, terjadi complaint, atau terdapat permintaan surprise pada jam tertentu. Informan Guest Relation Officer memberi contoh permintaan bantuan melalui grup FO-Housekeeping untuk mempercepat proses kamar, sedangkan informan Front Office menjelaskan bahwa grup WA membantu koordinasi pengiriman amenities, towel art, dekorasi, dan aba-aba kedatangan tamu. Praktik ini memperlihatkan bahwa kanal informal berfungsi sebagai operational accelerator, yaitu saluran yang mempercepat keputusan mikro tanpa menunggu forum formal berikutnya (Whetsell et al., 2021; Yoo, 2023; Brennecke et al., 2025). Dengan demikian, komunikasi informal bukan lawan dari komunikasi formal, melainkan kelanjutan operasional dari arahan formal ketika staf harus segera melakukan personalization, responsiveness, dan service recovery.

Walaupun bersifat cepat, komunikasi informal dalam data penelitian tidak identik dengan komunikasi sembarangan. Beberapa informan menekankan bahwa pesan informal tetap perlu sopan, jelas, dan langsung pada inti. Informan Guest Relation Officer, misalnya, menyebut

komunikasi informal kepada departemen terkait saat menangani complaint harus disertai empati dan kemudian dilengkapi report formal agar diketahui banyak pihak. Temuan ini menunjukkan adanya siklus formal-informal-formal: masalah dikenali melalui interaksi langsung, ditangani cepat melalui komunikasi informal, lalu direkam kembali dalam format formal. Siklus ini menjadi temuan penting karena memperlihatkan keunikan praktik komunikasi di Shangri-La Surabaya: keluhan atau kebutuhan tamu tidak hanya diselesaikan secara cepat melalui kanal informal, tetapi juga dikembalikan ke sistem formal agar menjadi pengetahuan bersama, bahan evaluasi, dan dasar pencegahan kesalahan berulang. Siklus ini penting karena komunikasi bermediasi teknologi dapat menimbulkan salah tafsir bila tidak diperkuat oleh norma, bukti, dan tindak lanjut yang jelas (Sidi et al., 2021; Strauss et al., 2025).

"Komunikasi formal saat handle tamu complaint secara langsung kita harus menanggapi dengan benar, sopan, empati. Lalu kita sampaikan kepada departemen terkait dengan komunikasi yang informal seperti meminta tolong kepada engineering untuk check. Lalu kita membuat report agar bisa diketahui semua orang dengan bahasa yang formal." (INF-5, Guest Relation Officer)

Tema ketiga, feedback and correction, yaitu proses klarifikasi, pengecekan pemahaman, dan koreksi yang menghubungkan formal direction dengan informal adaptation. Hampir semua informan menolak pola komunikasi satu arah. Informan F&B menyatakan komunikasi paling efektif adalah komunikasi tatap muka dua arah saat briefing agar staf memahami pembicaraan dan memiliki visi yang sama. Informan Duty Manager menjelaskan pentingnya bertanya kepada staf: apakah sudah paham, bagian mana yang belum paham, dan apakah perlu dijelaskan ulang secara visual atau praktik langsung. Pola ini menunjukkan bahwa integrasi komunikasi tidak hanya menyangkut kanal, tetapi juga cara pemimpin membangun ruang dialog. Literatur komunikasi internal menegaskan bahwa keterlibatan karyawan meningkat ketika mereka diberi kesempatan untuk menyampaikan suara, memahami pesan, dan merasa relasinya dengan organisasi dihargai (Burris & Sohn, 2021; Vrabцова et al., 2024). Dalam praktik layanan hotel, komunikasi dua arah juga berfungsi sebagai mekanisme pengaman agar instruksi formal tidak ditafsirkan secara keliru dan koordinasi informal tidak bergerak tanpa arah yang sama.

Komunikasi dua arah juga tampak dalam praktik coaching dan problem solving. Informan Duty Manager menyebut bahwa ketika staf melakukan kesalahan, pendekatan yang digunakan bukan langsung menyalahkan, tetapi duduk bersama, memperbaiki masalah terlebih dahulu, lalu mengajak staf berpikir tentang solusi ke depan. Informan Housekeeping menyampaikan pola serupa melalui diskusi setelah briefing sore untuk mengetahui penyebab miss dan bantuan yang dibutuhkan. Praktik tersebut memperlihatkan hadirnya psychological safety, yaitu kondisi ketika anggota tim merasa aman untuk mengakui kesalahan, bertanya, dan belajar tanpa takut dipermalukan. Hubungan interpersonal berkualitas dan rasa aman secara psikologis juga berperan dalam mendorong perilaku belajar di tempat kerja. Dengan demikian, feedback and correction tidak hanya memperbaiki kesalahan teknis, tetapi juga membentuk perilaku hospitality karena staf didorong untuk belajar dari complaint, memperbaiki respons, dan menjaga martabat rekan kerja ketika terjadi kesalahan layanan (Tao et al., 2022).

"Ketika mereka melakukan kesalahan, jangan langsung di 'kamu salah'. Kalau aku sendiri lebih ke arah ayo duduk bareng bagaimana cara memperbaiki kesalahanmu tadi. Yang penting masalah ini selesai dulu. Nanti kalau sudah selesai masalahnya, baru duduk bareng, diajak untuk mikir ke depannya harusnya bagaimana." (INF-2, Duty Manager)

Di dalam tema feedback and correction, subtema pertama menunjukkan peran pemimpin sebagai penerjemah dan penjemabatan informasi. Informan Duty Manager mengemukakan bahwa email dari atasan tidak boleh sekadar diteruskan ke bawahan tanpa dipahami. Pemimpin perlu membaca, bertanya bila belum jelas, lalu mengolah bahasa agar mudah dimengerti staf. Temuan ini penting karena organisasi jasa memiliki variasi pemahaman, gaya belajar, dan kebutuhan informasi antarindividu. Dalam komunikasi internal strategis, pemimpin tidak hanya bertugas mengirim pesan, tetapi juga membangun kualitas pemaknaan, memilih kanal yang tepat, serta menghubungkan keputusan organisasi dengan tindakan karyawan (Lee & Kim, 2021). Dalam kasus Shangri-La Surabaya, peran penerjemah ini membuat instruksi manajerial tidak berhenti sebagai teks formal, tetapi berubah menjadi arahan kerja yang dapat dipahami oleh staf operasional dengan latar tugas, ritme kerja, dan kebutuhan informasi yang berbeda.

"Sebelum aku share ke bawah emailnya, saya baca dulu sampai paham. Kalau tidak paham aku tanya ke atasan, maunya seperti apa. Setelah saya paham saya share ke bawah dengan menggunakan bahasa yang saya olah sedemikian rupa supaya informasi yang saya sampaikan tidak terjadi masalah. Kita sebagai leader harus bisa menjembatani antara atasan kita dengan yang di bawah kita." (INF-2, Duty Manager)

Peran penerjemah informasi tersebut relevan dengan risiko distorsi komunikasi. Ketika informasi formal tidak dipahami atau informasi informal tidak terdokumentasi, ketidaksesuaian dapat terjadi di level operasional. Informan F&B menyebut ketidaksesuaian muncul karena staf tidak attention atau tidak care terhadap pesan yang dibagikan di WAG. Informan Housekeeping menyebut miss communication tetap mungkin terjadi walaupun hanya sekitar 20 persen, sehingga perlu backup seperti notes, email, atau pengulangan. Literatur menunjukkan bahwa komunikasi ke atas maupun ke bawah dapat terdistorsi ketika anggota organisasi tidak memiliki ruang untuk mengklarifikasi, menantang asumsi, atau memperbaiki makna pesan (Singh & Denner, 2025). Temuan ini memperlihatkan bahwa integrasi komunikasi membutuhkan ruang koreksi berulang, bukan hanya distribusi pesan satu kali. Jika staf tidak memahami maksud informasi atau tidak memiliki kesempatan bertanya, pesan yang sama dapat menghasilkan tindakan layanan yang berbeda.

Subtema kedua dalam feedback and correction adalah redundansi informasi sebagai strategi untuk mengurangi *miss communication*. Data wawancara memperlihatkan bahwa pengulangan informasi dilakukan melalui briefing sore, notes, email, HT, WAG, dan diskusi langsung. Informan Housekeeping menyatakan bahwa informasi tidak cukup disampaikan satu kali; informasi perlu dibagikan dua hingga tiga kali agar semua staf mendapat pesan yang sama. Informan Front Office menyarankan mengurangi personal chat dan lebih banyak menggunakan grup resmi agar pesan dapat dibaca, diingatkan, dan di-back up oleh anggota lain. Strategi ini menunjukkan pentingnya channel redundancy dalam pekerjaan layanan yang berbasis shift, cepat berubah, dan lintas departemen (Kasim et al., 2022). Penggunaan grup resmi juga berfungsi sebagai memori kolektif, karena pesan tidak hanya diterima oleh satu orang, tetapi dapat dipantau, dikoreksi, dan diingatkan kembali oleh anggota tim lain.

"Komunikasi informal-formal itu bisa diperbaiki dengan saling mengulang informasi. Jadi tidak cukup informasi disampaikan satu kali. Kita harus sesering mungkin untuk share, tujuannya jangan sampai hanya seseorang tertentu yang mendapat informasi itu. Semua harus mendapatkan informasi itu; kita share dua hingga tiga kali untuk mencapai kebutuhan." (INF-3, Housekeeping Manager)

Hambatan komunikasi berkaitan dengan karakter kerja hotel yang dinamis. Informan menyebut staf yang libur panjang kadang hanya melakukan scrolling WAG tanpa memahami informasi terbaru; pesan chat dapat menimbulkan salah paham karena tidak membawa intonasi; tidak semua staf membuka HP atau email; dan perubahan mendadak seperti last-minute group menuntut penyesuaian schedule dan manpower. Temuan tentang salah tafsir nada chat dapat dijelaskan melalui karakter computer-mediated communication dan keterbatasan media berbasis teks dalam membawa isyarat nonverbal, konteks, dan emosi, sehingga instruksi singkat dapat dipersepsikan sebagai desakan, kemarahan, atau ketidakpedulian meskipun pengirim tidak bermaksud demikian (Sidi et al., 2021; Strauss et al., 2025). Dalam operasi hotel 24 jam, risiko tersebut diperkuat oleh sistem shift dan ketidaksamaan waktu membaca pesan. Karena itu, masalah komunikasi tidak hanya bersumber dari perhatian individu, tetapi juga dari desain sistem komunikasi; kesesuaian pesan, kanal, waktu, penerima, dan konteks kerja perlu dikelola secara proporsional (Welch, 2012; Duarte & Silva, 2023).

"Sering kali terjadi miss communication dalam pemahaman, terutama pada saat memberikan instruksi lewat chat. Terkadang juga ada salah paham karena tersinggung melalui chat WA yang tidak bernada." (INF-6, Staff Front Office)

Tema keempat, cultural reinforcement, yaitu penguatan nilai hospitality melalui komunikasi yang menghargai. Informan Guest Relation Officer menyebut senyum, sapa, salam, ucapan terima kasih, dan apresiasi atas hal kecil sebagai praktik komunikasi yang sesuai dengan budaya hospitality. Informan Banquet menekankan respek terhadap rekan kerja maupun tamu agar staf mampu memilih bahasa terbaik sesuai situasi. Informan F&B menyatakan pentingnya self-belonging atau ownership agar rekan kerja saling mendukung dan mencegah miss communication. Temuan ini memperlihatkan bahwa hospitality bukan hanya output layanan kepada tamu, melainkan juga kultur relasional internal yang membuat karyawan merasa dihargai, dilibatkan, dan termotivasi memberi layanan terbaik (Subramony et al., 2023). Dengan kata lain, respek internal menjadi prasyarat bagi empati eksternal: staf yang terbiasa dihargai dalam komunikasi kerja lebih mudah menampilkan keramahan, kesabaran, dan perhatian personal kepada tamu.

"Ketika komunikasi formal dan informal berjalan seimbang, saya tidak hanya merasa 'bekerja di hotel', tapi menjadi bagian dari lingkungan yang saling mendukung dan menghargai. Selalu dilibatkan, diakui kontribusi dan pekerjaannya. Dari situ, motivasi untuk memberikan pelayanan terbaik ke tamu juga muncul secara sendirinya, natural." (INF-5, Guest Relation Officer)

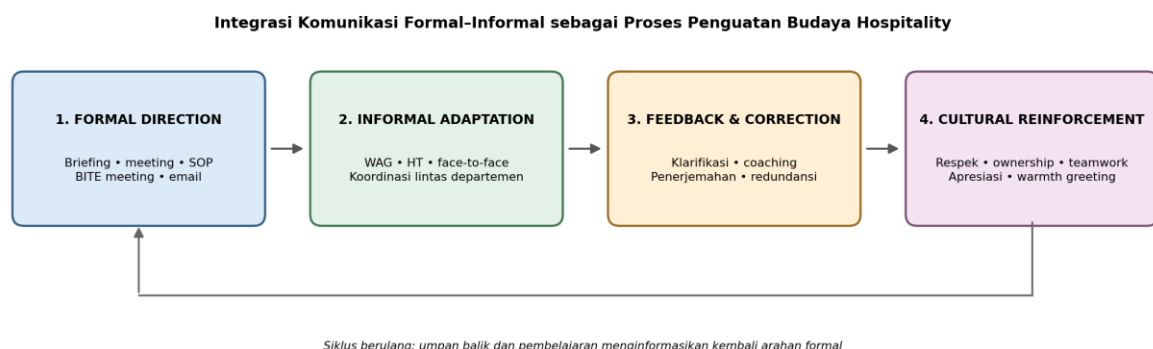
Budaya respek tersebut tampak dalam cara informan memandang kontribusi staf. Informan F&B menyatakan bahwa ide bawahan tidak boleh dipatahkan karena penghargaan terhadap ide akan memotivasi karyawan memberi ide berikutnya. Informan Duty Manager juga menegaskan bahwa memberi ruang berpendapat membuat staf merasa menjadi bagian dari tim. Informan Front Office menyebut budaya di Shangri-La Surabaya memberi kesempatan staf memimpin briefing dan berani berpendapat, tidak selalu manager yang memimpin. Secara teoretis, praktik ini menunjukkan hubungan antara komunikasi partisipatif, rasa memiliki, dan engagement karyawan dalam organisasi jasa. Pada level praktis, partisipasi tersebut memperkuat ownership karena staf tidak hanya menerima instruksi, tetapi juga ikut menjaga kualitas layanan, mengingatkan rekan kerja, dan menawarkan solusi ketika terjadi masalah pelayanan (Burris & Sohn, 2021).

Dalam kaitannya dengan pengalaman tamu, integrasi komunikasi formal dan informal terbukti mendukung layanan personal. Informan F&B menyebut BITE meeting dan informasi guest delight sebagai cara mengetahui preference tamu sehingga tim lebih attention. BITE meeting dalam konteks ini dapat dipahami sebagai forum formal yang membantu staf membaca informasi tentang tamu, prioritas layanan, dan peluang menciptakan guest delight. Informan Housekeeping dan Front Office memberi contoh koordinasi profil tamu, setup kamar, welcome card, cake, amenities, dan surprise pasangan tamu yang berhasil karena informasi formal dari briefing dilanjutkan melalui koordinasi informal. Pada level ini, komunikasi menjadi jembatan antara data tamu, tindakan karyawan, dan emosi pelanggan. Service climate literature menegaskan bahwa sumber daya organisasi, engagement, dan iklim layanan dapat memengaruhi performa karyawan serta loyalitas pelanggan. Temuan ini memperlihatkan bahwa dampak komunikasi tidak berhenti pada kelancaran internal, tetapi tampak pada perilaku staf yang lebih empatik, responsif, dan mampu mempersonalisasi layanan sesuai kebutuhan tamu.

Tabel 2. Empat Tema Utama dan Implikasi terhadap Budaya Hospitality

Tema	Praktik Komunikasi	Bukti Empiris Utama	Implikasi Hospitality
Formal direction	Morning briefing, BITE meeting, SOP, meeting departemen, email	Penyamaan standar, target, preference tamu, dan prioritas harian	Membentuk keseragaman layanan dan arah kerja
Informal adaptation	WAG, HT, percakapan langsung, koordinasi FO-HK-F&B-BQT	Penanganan kamar, amenities, complaint, surprise tamu, last-minute group	Mempercepat respons dan personalisasi layanan
Feedback and correction	Tanya ulang, coaching, diskusi setelah briefing, notes, backup email	Klarifikasi pemahaman, pengulangan informasi, evaluasi miss communication	Mengurangi kesalahan dan memperkuat pembelajaran tim
Cultural reinforcement	Respek, ownership, teamwork, apresiasi, senyum-sapa-salam	Staf merasa dihargai, dilibatkan, dan berani memberi ide	Menguatkan motivasi dan perilaku hospitality yang natural

Sumber: Hasil pengodean tematik data wawancara, diolah peneliti.



Gambar 1. Model Empat Tahap Integrasi Komunikasi Formal dan Informal dalam Penguatan Budaya Hospitality

Sumber: Hasil interpretasi peneliti berdasarkan data wawancara dan kajian pustaka.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa adaptasi komunikasi perlu memperhatikan lawan bicara. Informan Banquet menyampaikan bahwa ketika menghadapi tamu pemerintah, komunikasi formal perlu digunakan, tetapi komunikasi informal dapat diselipkan untuk mencairkan suasana. Ia juga mencontohkan penggunaan bahasa daerah ketika bertemu tamu dari latar tertentu untuk menciptakan kedekatan, namun tetap dengan kehati-hatian karena tidak semua tamu menyukai gaya informal. Ini menunjukkan bahwa kompetensi hospitality mencakup kemampuan membaca situasi, mood, status, dan preferensi komunikasi tamu. Dalam organisasi jasa, perilaku karyawan kontak langsung merupakan titik kritis karena mereka menjadi wajah organisasi di hadapan pelanggan. Dengan demikian, integrasi komunikasi formal dan informal juga membentuk sensitivitas komunikatif staf, yaitu kemampuan memilih gaya bahasa, tingkat formalitas, dan pendekatan interpersonal sesuai karakter tamu.

"Pastinya mereka saling berkaitan, baik formal maupun informal. Contoh, kita berhadapan dengan orang-orang pemerintah, pasti komunikasi formal yang kita pakai. Kemudian untuk mencairkan suasana, informal kita selipkan di sana. Jadi tetap berkesinambungan." (INF-4, Banquet Senior)

Berdasarkan hubungan antartema, empat tema utama tersebut disintesis ke dalam model proses empat tahap. Istilah tema merujuk pada hasil thematic analysis, sedangkan istilah tahap menunjukkan posisi fungsional masing-masing tema dalam alur integrasi komunikasi. Tahap pertama adalah formal direction, yaitu penyampaian standar, target, dan prioritas melalui briefing, meeting, SOP, BITE meeting, dan email. Tahap kedua adalah informal adaptation, yaitu penyesuaian cepat melalui WAG, HT, percakapan langsung, dan koordinasi lintas departemen. Tahap ketiga adalah feedback and correction, yang mencakup klarifikasi, coaching, peran pemimpin sebagai penerjemah informasi, redundansi pesan, dan dokumentasi ulang untuk mencegah distorsi. Tahap keempat adalah cultural reinforcement, yaitu penguatan respek, ownership, teamwork, warmth greeting, dan apresiasi sebagai nilai hospitality. Keempat tahap bekerja secara siklik, karena hasil koreksi dan pembelajaran menjadi masukan bagi arahan formal berikutnya.

Ringkasan bukti empiris dan implikasi keempat tema disajikan pada Tabel 2, sedangkan hubungan prosesual antartema divisualisasikan pada Gambar 1. Model ini menunjukkan bagaimana standar layanan diterjemahkan menjadi tindakan konkret berupa empati, responsiveness, personalization, service recovery, dan pengalaman tamu yang lebih konsisten.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi formal dan informal di Hotel Shangri-La Surabaya dipahami dan dijalankan sebagai dua mekanisme yang berbeda tetapi saling melengkapi dalam satu ekosistem komunikasi layanan. Analisis tematik menghasilkan empat tema utama: formal direction, informal adaptation, feedback and correction, dan cultural reinforcement. Komunikasi formal melalui briefing, meeting, SOP, email, dan BITE meeting menyelaraskan standar, target, serta prioritas layanan; komunikasi informal melalui WAG, HT, percakapan langsung, dan koordinasi lintas departemen mempercepat respons terhadap kebutuhan tamu dan perubahan operasional. Keduanya terintegrasi melalui klarifikasi, coaching, penerjemahan informasi oleh pemimpin, redundansi pesan, serta dokumentasi ulang, sehingga hambatan berupa pesan digital yang tidak terbaca, salah tafsir nada chat, kesenjangan shift, dan perubahan mendadak dapat dikoreksi sebelum berkembang menjadi kegagalan layanan.

Hubungan antartema tersebut membentuk model empat tahap yang bersifat siklik: formal direction memberi arah, informal adaptation menerjemahkan arah ke respons real-time, feedback and correction menguji serta memperbaiki pemahaman, dan cultural reinforcement menanamkan respek, ownership, teamwork, serta apresiasi sebagai kebiasaan kerja. Integrasi ini memperkuat budaya hospitality karena komunikasi tidak berhenti pada transfer informasi, tetapi mengubah standar organisasi menjadi perilaku layanan berupa empati, responsivitas, personalisasi, sensitivitas komunikatif, dan service recovery. Secara praktis, hotel perlu memprioritaskan kanal grup resmi untuk informasi lintas unit, membiasakan check understanding, menyediakan backup informasi penting melalui notes atau email, dan memperkuat etika komunikasi digital agar kecepatan koordinasi tidak mengorbankan kejelasan pesan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena dilakukan pada satu hotel dengan enam informan dan terutama bertumpu pada wawancara tanpa observasi partisipan terhadap seluruh praktik komunikasi, sehingga temuan merepresentasikan pengalaman dan pemaknaan informan dalam konteks kasus yang spesifik. Penelitian selanjutnya disarankan melakukan studi multisitus pada hotel dengan kategori dan budaya organisasi berbeda, mengombinasikan wawancara dengan observasi langsung serta jejak komunikasi digital yang relevan, dan menguji model empat tahap ini melalui pendekatan mixed methods atau kuantitatif untuk menilai hubungannya dengan service climate, employee engagement, service recovery performance, dan pengalaman tamu.

DAFTAR PUSTAKA

- Arnold, M., Goldschmitt, M., & Rigotti, T. (2023). Dealing with information overload: A comprehensive review. *Frontiers in Psychology, 14*, 1122200. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1122200>
- Brennecke, J., Coutinho, J. A., Gilding, M., Lusher, D., & Schaffer, G. (2025). Invisible Iterations: How Formal and Informal Organization Shape Knowledge Networks for Coordination. *Journal of Management Studies, 62*(2), 706–747. <https://doi.org/10.1111/joms.13076>
- Burris, E. R., & Sohn, W. (2021). Creating a culture of voice. *Behavioral Science & Policy, 7*(1), 57–68. <https://doi.org/10.1177/237946152100700106>
- Cheng, H.-L., Lin, T.-C., Tan, W.-K., & Chiu, C.-M. (2021). Understanding Employees' Response to Work-Related After-Hours Use of Instant Messaging Apps: A Stress and Coping Perspective. *Online Information Review, 45*(7), 1247–1267. <https://doi.org/10.1108/OIR-06-2020-0214>
- Chien, S.-Y., Yang, A. J.-F., & Huang, Y.-C. (2021). Hotel frontline service employees' creativity and customer-oriented boundary-spanning behaviors: The effects of role stress and proactive personality. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 47*, 422–430. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.04.015>
- Cuic Tankovic, A., Bilic, I., & Brajkovic, I. (2022). Internal communication and employee satisfaction in hospitality. *Management: Journal of Contemporary Management Issues, 27*(1), 1–16. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.27.1.1>
- Duarte, A. P., & Silva, V. H. (2023). Satisfaction with internal communication and hospitality employees' turnover intention: Exploring the mediating role of organizational support and job satisfaction. *Administrative Sciences, 13*(10), 216. <https://doi.org/10.3390/admsci13100216>
- Jin, Y., Cheng, L., Li, Y., & Wang, Y. (2021). Role stress and prosocial service behavior of hotel employees: A moderated mediation model of job satisfaction and social support. *Frontiers*

in Psychology, 12, 698027. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.698027>

- Jung, H., Lee, S. H., & Lim, S. (2023). Enhancing Teamwork in the Hospitality Industry: The Importance of Empathy. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103557. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103557>
- Kasim, N. M., Fauzi, M. A., Yusuf, M. F., & Wider, W. (2022). The effect of WhatsApp usage on employee innovative performance at the workplace: Perspective from the stressor-strain-outcome model. *Behavioral Sciences*, 12(11), 456. <https://doi.org/10.3390/bs12110456>
- Lajante, M., & Remisch, D. (2023). Frontline employees' empathy in service recovery: A systematic literature review and agenda for the future. *Customer Needs and Solutions*, 10, 13. <https://doi.org/10.1007/s40547-023-00137-8>
- Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, 47(1), 101998. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>
- Lei, S. I., Wang, D., Fong, L. H. N., & Ye, S. (2024). Recipe for perceived personalization in hotels. *Tourism Management*, 100, 104818. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104818>
- Lin, M., Ling, Q., Liu, Y., & Hu, R. (2021). The effects of service climate and internal service quality on frontline hotel employees' service-oriented behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102995. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102995>
- Niswaty, R., Wirawan, H., Akib, H., Saggaf, M. S., & Daraba, D. (2021). Investigating the effect of authentic leadership and employees' psychological capital on work engagement: Evidence from Indonesia. *Heliyon*, 7(5), e06992. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06992>
- Sidi, Y., Glikson, E., & Cheshin, A. (2021). Do You Get What I Mean?!? The Undesirable Outcomes of (Ab)Using Paralinguistic Cues in Computer-Mediated Communication. *Frontiers in Psychology*, 12, 658844. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.658844>
- Singh, F., & Denner, N. (2025). Illuminating Informal Communication in Organizations: A Scoping Review. *Journal of Communication Management*, 1–17. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2024-0237>
- Strauss, C., Harr, M. D., & Pieper, T. M. (2025). Analyzing Digital Communication: A Comprehensive Literature Review. *Management Review Quarterly*, 75, 3119–3157. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00455-8>
- Subramony, M., van Jaarsveld, D., Nguyen, H., Groth, M., & Solnet, D. (2023). Frontline service employee research: Integration of systematic literature reviews and recommendations for future scholarship. *Journal of Service Management*, 34(5), 829–842. <https://doi.org/10.1108/JOSM-07-2023-0326>
- Sun, R., Li, J.-Y. Q., Lee, Y., & Tao, W. (2021). The role of symmetrical internal communication in improving employee experiences and organizational identification during COVID-19 pandemic-induced organizational change. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/23294884211050628>
- Tao, W., Lee, Y., Sun, R., Li, J.-Y. Q., & He, M. (2022). Enhancing employee engagement via leaders' motivational language in times of crisis: Perspectives from the COVID-19 outbreak. *Public Relations Review*, 48(1), 102133. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102133>
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Vrabcova, P., Urbancova, H., Pacakova, Z., & Kaderabkova, D. (2024). Symmetrical communication: An intra-organisational system to support conflict and crisis resolution in

- organisations. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2421414.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2421414>
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246–254.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>
- Whetsell, T. A., Kroll, A., & DeHart-Davis, L. (2021). Formal Hierarchies and Informal Networks: How Organizational Structure Shapes Information Search in Local Government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(4), 653–669.
<https://doi.org/10.1093/jopart/muab003>
- Yadav, A., & Dhar, R. L. (2021). Linking frontline hotel employees' job crafting to service recovery performance: The roles of harmonious passion, promotion focus, hotel work experience, and gender. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 485–495.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.04.018>
- Yoo, D. Y. (2023). The hospitality stress matrix: Exploring job stressors and their effects on psychological well-being. *Sustainability*, 15(17), 13116.
<https://doi.org/10.3390/su151713116>
- Zhou, S., & Yin, J. (2025). Enterprise Social Media in Contemporary Workplaces: A Computational Literature Review. *Frontiers in Communication*, 10, 1616365.
<https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1616365>
- Zhu, M., Ji, G., Sun, Y., Jeyaraj, A., & Yang, B. (2025). Enterprise Social Media and Employee Resilience: Integration of the Lens of Communication Visibility and Social Network Ties. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 1364.
<https://doi.org/10.1057/s41599-025-05712-z>