

**PENGARUH ORGANIZATION EMPLOYEE RELATIONSHIP  
TERHADAP ORGANIZATIONAL RESILIENCE**

**Aji Samba Pranata Citra, Maya Rosmayati Ardiwinata, Anissa Lestari Kadiyono**

Universitas Padjadjaran

email: [aji19001@mail.unpad.ac.id](mailto:aji19001@mail.unpad.ac.id)

**ABSTRACT**

The purpose of this study was to see the effect of Organizational Employee Relationship on Organizational Resilience Hotel X in facing a crisis. Every crisis creates a lot of uncertainty for all members of the organization, including employees. The focus of this research is to see the dynamics of the relationship between employees and their organizations in dealing with crises better in order to remain resilient during and after the crisis. The sample in this study was n = 48 employees of hotel X which were selected by simple random sampling. The results obtained show that there is an influence of Organizational Employee Resilience on Organizational Resilience.

**Keywords:** Organization Employee Relationship, Hotel, Organizational Resilience.

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah melihat pengaruh Organization Employee Relationship terhadap Organizational Resilience Hotel X dalam menghadapi krisis. Setiap krisis menciptakan banyak ketidakpastian bagi semua anggota organisasi, termasuk karyawan. Fokus pada penelitian ini ingin melihat dinamika hubungan antara karyawan dan organisasinya dalam mengatasi krisis dengan lebih baik agar tetap resilience selama dan setelah krisis. Sampel pada penelitian ini sebanyak n=48 orang pegawai hotel X yang dipilih secara simple random sampling. Hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Organization Employee Resilience terhadap Organizational Resilience.

**Kata Kunci:** Organization Employee Relationship, Hotel, Organizational Resilience.

**PENDAHULUAN**

Industri perhotelan merupakan bagian dari *hospitality industry* yaitu industri yang menyediakan produk dan jasa kepada pelanggan yang jauh dari rumah (Morisson, 2002). Akselerasi industri bisnis perhotelan, juga sama dengan sebagian besar ranah bisnis lainnya, termasuk lancar atau lamban, bahkan bisa pula tersendat, ditentukan oleh faktor vital, yaitu kondisi perekonomian, baik skala global, nasional dan regional atau perdaerah. Dengan kata lain, pengaruh terbesar dalam industri perhotelan adalah perekonomian pendukungnya (Sumarsono,

2019). Hotel sangat rentan terhadap berkurangnya pariwisata dan perjalanan seiring dengan perlambatan aktivitas ekonomi, termasuk juga ancaman yang ditimbulkan oleh bencana tidak terduga seperti Pandemic Covid-19. Hal tersebut menjadikan krisis yang muncul secara tiba-tiba dan berpotensi negatif dalam memengaruhi organisasi, perusahaan, atau industri, serta publik, produk, layanan, atau nama baiknya (Fearn-Banks, 2011).

Hotel yang memiliki kapasitas untuk bangkit kembali dan membuka pelayanannya kembali disaat menghadapi krisis dapat disebut *resilience*. Hotel yang *resilience* dapat merespons dan beradaptasi dengan guncangan tiba-tiba. *Resilience* adalah elemen penting yang tidak dapat diabaikan oleh organisasi perhotelan. Keberhasilan bisnis dan kelangsungan hidup saat ini sebagian besar bergantung pada seberapa tangguh organisasi. Organisasi membutuhkan *organizational resilience* untuk berfungsi dengan baik tidak hanya di saat krisis tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari, karena beroperasi dalam lingkungan yang menantang di mana setiap krisis atau kegagalan organisasi beresonansi secara luas, dan ini pada gilirannya, berdampak pada fungsi organisasi (Sutcliffe & Vogus, 2003).

Setiap krisis menciptakan banyak ketidakpastian bagi semua anggota organisasi, termasuk karyawan (Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2015). Melalui hubungan kepercayaan yang mendalam antara karyawan dan organisasi dapat mengatasi krisis dengan lebih baik dan mengurangi ketidaksiharan komunikasi krisis internal (Mazzei & Ravazzani, 2011). Powley (2009) menyarankan bahwa faktor hubungan dapat mengaktifkan *resilience* melalui *intersecting* dan interaksi yang memastikan kegigihan hubungan dalam suatu organisasi. Kahn, Barton, dan Fellows (2013) menyatakan bahwa *positif relationship* memungkinkan organisasi untuk berada pada posisi yang lebih baik dan tetap tangguh selama krisis. French dan Holden (2012) berpendapat bahwa *positif relationship* antara manajemen organisasi dan karyawan di tempat kerja adalah prasyarat untuk *organizational resilience*. Powley (2009) menyatakan bahwa anggota organisasi memanfaatkan sumber relasional agar tangguh dalam krisis. Organisasi harus mengelola dan memelihara *Organization Employee Relationship* sebagai sumber daya organisasi yang unik untuk *Organizational Resilience* dalam situasi krisis (Ni, 2006).

Hotel X merupakan salah satu hotel yang mengalami krisis oleh Pandemic Covid-19. Berbagai upaya dilakukan untuk menghadapi krisis terutama dalam pengelolaan hubungan yang baik dengan karyawan. Setiap sumber daya yang dimiliki diusahakan untuk bisa digunakan dalam menghadapi krisis terutama di awal periode Pandemic Covid-19. Hal tersebut yang melandasi peneliti untuk melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh *Organization Employee Relationship* terhadap *Organizational Resilience* di Hotel X.

## TINJAUAN TEORITIS

### ***Organization Employee Relationship***

*Organization Employee Relationship* telah menjadi subjek banyak pertanyaan ilmiah dan telah dipandang sebagai pendorong penting yang menghubungkan praktik dan strategi manajemen sumber daya manusia dengan hasil bisnis yang nyata. Huang & Men dalam Kim (2020) mendefinisikan *Organization Employee Relationship* sebagai sejauh mana suatu organisasi dan

karyawannya mempercayai satu sama lain, menyetujui siapa yang memiliki kekuatan yang berhak untuk memengaruhi, merasakan kepuasan satu sama lain, dan berkomitmen terhadap satu sama lain.

*Organization Employee Relationship* yang berasal dari *relationship scale* yang di adaptasi oleh Huang (1997) telah dikonseptualisasikan dalam empat dimensi kualitas hubungan. Semua mewakili kualitas relasional sebagai indikator kunci dan telah banyak digunakan dalam penelitian dan praktik, yaitu :

1. *Control Mutuality*

Sejauh mana pihak dalam organisasi sepakat tentang siapa yang memiliki kekuasaan yang berhak untuk memengaruhi satu sama lain.

2. *Trust*

*Trust* adalah tingkat kepercayaan satu pihak dan kesediaan untuk membuka diri kepada pihak lain. *Trust* adalah konsep yang rumit, yang memiliki beberapa dimensi yang mendasarinya. Pertama adalah *integrity*, keyakinan bahwa organisasi itu adil. Kedua adalah *dependability*, keyakinan bahwa suatu organisasi akan melakukan apa yang dikatakannya. Ketiga adalah *competence*, keyakinan bahwa organisasi memiliki kemampuan untuk melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan.

3. *Satisfaction*

*Satisfaction* adalah sejauh mana masing-masing pihak merasa menguntungkan satu sama lain karena ekspektasi positif tentang hubungan diantara pihak diperkuat.

4. *Commitment*

*Commitement* adalah sejauh mana satu pihak percaya dan merasa bahwa hubungan tersebut layak menghabiskan energi untuk dipertahankan dan dipromosikan. Dua dimensi komitmen adalah komitmen kontinyu yang mengacu pada garis tindakan tertentu, dan komitmen afektif yang merupakan orientasi emosional.

Alat ukur *Organization Employee Relationship* yang digunakan adalah adaptasi *Relationship Scale* Huang (1997) yang kemudian di uji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas yang dilakukan adalah validitas isi dengan metode *expert judgement*, validitas konstruk menggunakan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dan validitas konvergen berdasarkan perhitungan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Hasil pengujian validitas konstruk alat ukur *Organization Employee Relationship* dengan teknik ekstraksi *Latent Variabel Score* diperoleh nilai  $\chi^2/df = 0.01$ , CFI = 1, RMSEA = 0. Hasil tersebut sesuai dengan kriteria *minimum goodness of fit* sehingga valid untuk digunakan. Hasil pengujian validitas konvergen menggunakan perhitungan nilai ekstraksi varians (AVE – *Average Variance Extraction*) diperoleh hasil sebesar 0.444452. Hasil tersebut dinyatakan telah memenuhi standar minimum validitas konvergen. Nilai koefisien *Cronbach Alpha* alat ukur *Organization Employee Relationship* sebesar  $\alpha = 0.881$  dan dapat disimpulkan bahwa alat ukur *Organization Employee Relationship* memenuhi standar minimum reliabilitas

***Organizational Resilience***

Istilah *resilience* berasal dari kata kerja Latin *resilire* dan *resilio*, yang berarti “lompatan kembali” (Fletcher & Sarkar, 2013) atau “*bounce/jump back*” (Williams, Gruber, Sutcliffe,

Shepherd, & Zhao, 2017). Selama beberapa dekade terakhir, *resilience*, sebagai konstruksi interdisipliner, telah banyak dibahas dalam berbagai disiplin ilmu, termasuk ilmu organisasi, psikologi, fisika (King, Newman, & Luthans, 2016), perilaku organisasi (Luthans, 2002), *disaster management* (Lee dkk, 2013) dan *tourism literature* (Biggs dkk, 2012) yang membahas bagaimana organisasi merencanakan dan beradaptasi sebagai akibat dari guncangan bisnis dan lingkungan, termasuk bencana. Dalam lingkup organisasi, *resilience* mengacu pada kemampuan organisasi untuk secara efektif menyerap, mengembangkan respons spesifik situasi, dan terlibat dalam aktivitas transformatif yang memanfaatkan kejutan yang berpotensi mengancam kelangsungan hidup organisasi (Lengnick- Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011). Lee, Vargo & Seville (2013) menyatakan bahwa *Organizational Resilience* merupakan kemampuan atau kapasitas positif yang dimiliki oleh suatu organisasi dalam merencanakan, merespon, dan bangkit kembali dari kondisi krisis atau menyulitkan. Berikut dibawah ini merupakan dimensi *organizational resilience* menurut Lee, Vargo & Seville (2013) :

#### 1. *Planned Resilience*

*Planned Resilience* dapat dimaknai sebagai suatu proses merencanakan strategi pengelolaan organisasi untuk menghindari atau meminimalisir dampak negatif dari suatu kondisi krisis. Hal ini dilakukan untuk menjaga agar organisasi dapat tetap berjalan selama dan setelah periode krisis yang diakibatkan oleh kejadian alam (misalnya: gempa bumi, banjir, wabah penyakit) dan krisis yang disebabkan oleh buatan manusia (misalnya: terorisme, kebakaran)

#### 2. *Adaptive Resilience*

*Adaptive Resilience* merujuk pada kemampuan suatu organisasi dalam mengembangkan kapabilitas baru melalui serangkaian strategi dan respon spesifik yang bersifat dinamis dalam rangka menghadapi situasi sulit yang muncul diluar perkiraan

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur *Organizational Resilience* diadaptasi dari alat ukur Prayag (2019). Hasil pengujian validitas konstruk alat ukur *Organizational Resilience* diperoleh nilai chi square = 57.58 dan p-value 0.39 dengan RMSEA = 0,39 yang berarti data hasil pengukuran telah sesuai dengan model konseptual alat ukur sesuai dengan kriteria *minimum goodness of fit*. Hasil pengujian validitas konvergen menggunakan perhitungan nilai ekstraksi varians (AVE – *Average Variance Extraction*) diperoleh hasil sebesar 0.600740. Dapat disimpulkan bahwa alat ukur *Organizational Resilience* valid untuk digunakan. Nilai koefisien *Cronbach Alpha* alat ukur *Organizational Resilience* sebesar  $\alpha = 0.948$  dan disimpulkan memenuhi standar minimum reliabilitas.

## METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif deskriptif. Populasi pada penelitian ini sebanyak 54 orang pegawai Hotel X dan dengan taraf kesalahan 5% didapatkan ukuran sampel minimum yang dibulatkan menjadi 48 orang dan dipilih menggunakan metode *simple random sampling*. Variabel yang diteliti adalah *Organization Employee Relationship* yang merupakan variabel *independent* dan *Organizational Resilience*

yang merupakan variable *dependent*. Data-data tentang kedua variabel tersebut akan disajikan dalam bentuk angka untuk selanjutnya diolah dan dianalisis untuk melihat apakah terdapat kontribusi dari *Organization Employee Relationship* terhadap *Organizational Resilience* dengan menggunakan metode analisis regresi sederhana.

Peneliti dihadapkan pada data *multilevel*. Unit analisis *Organization Employee Relationship* ada pada level individu dan *Organizational Resilience* ada pada level organisasi. Karena adanya variasi tersebut maka diperlukan model pendekatan data multilevel untuk menganalisisnya. Salah satunya adalah *Hierarchical Linear Modeling* (HLM). Metode ini merupakan bentuk kompleks dari metode regresi OLS (*Ordinary Least Square*). Dalam melakukan estimasi untuk intersep dan koefisien regresi digunakan GLS (*Generalized Least Square*). Sebelum melakukan uji regresi linier sederhana, data tiap variabel harus memenuhi uji asumsi yang mendasari metode analisis statistiknya maka dilakukan uji Normalitas Uji *Shapiro Wilk* dikarenakan cocok untuk uji normalitas dengan jumlah sampel dibawah 50, Uji Linieritas menggunakan metode analisis grafik residual, dan Uji Multikolinearitas untuk dapat melihat pengaruh variabel penjelas terhadap variabel yang dijelaskan (Maddala, 1992)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1**

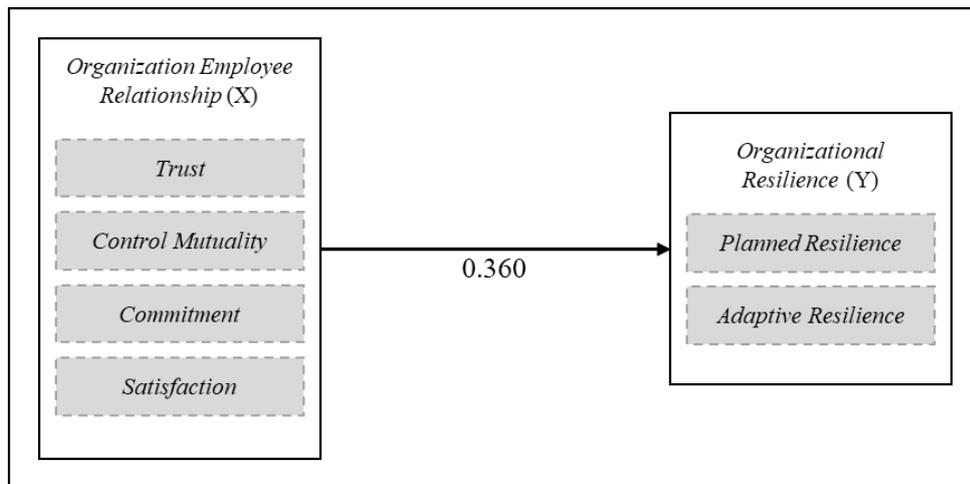
**Hasil Uji Hipotesis**

Variabel	B	95% CI	t	p
(Constant)	4.277	[-6.951 15.504]	0.767	0.447
Organization-Employee Relationship (OER)	0.444	[0.268 0.619]	0.600	5.090

Regresi linier sederhana dilakukan untuk mengestimasi nilai prediktif *organization employee relationship* terhadap *organizational resilience*. Nilai konstanta *organization employee relationship*, secara signifikan dapat menjelaskan varians *organizational resilience*,  $F(1, 46) = 25.904$ ,  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ),  $R^2 = 0.360$ ,  $R^2_{adjusted} = 0.346$ . Melihat pada *p-value* pengujian regresi yaitu sebesar  $p=0.00$  ( $p < 0$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh *Organization-Employee Relationship* terhadap *Oganizational Resilience* di Hotel X.

Nilai koefisien regresi yang diperoleh berdasarkan perhitungan adalah  $= 0.44$ , 95% CI [-6.951, 15.504]), hasil tersebut mengindikasikan bahwa setiap peningkatan korespondensi nilai *organization-employee relationship* akan diikuti dengan kenaikan nilai pengukuran *organizational resilience* sebesar 0.44. Sehingga diperoleh persamaan  $Y = 4.277 + 0.444$  yang menjelaskan pengaruh *organization-employee relationship* terhadap *organizational resilience* sebesar 0.360 (36%) sementara 0.640 (64%) sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang bukan menjadi fokus pada

penelitian ini. Berdasarkan analisis regresi secara simultan diperoleh hasil estimasi regresi yang digambarkan melalui diagram sebagai berikut:



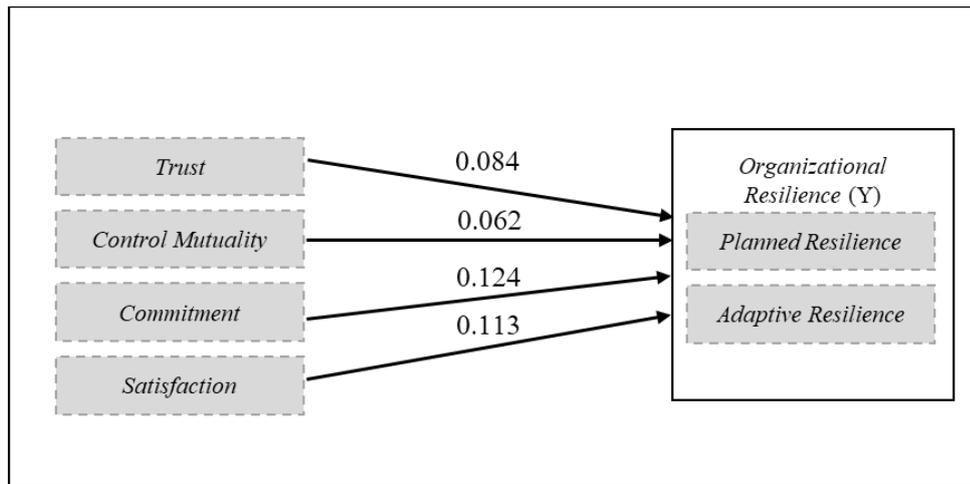
Gambar 1. Hasil Estimasi Regresi

Berikut dibawah ini hasil uji regresi secara partial untuk melihat kontribusi dari setiap dimensi *Organization Employee Relationship*.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Regresi Secara Partial**

Variabel	r	t	p	SE	SR	
OER: Trust	0.084	0.953	3.691	< .001	8.005	0.22
OER: Control Mutuality	0.062	0.969	1.074	<.001	6.008	0.16
OER: Commitment	0.124	0.971	1.396	<.001	12.645	0.33
OER: Satisfaction	0.113	0.942	3.864	< .001	10.645	0.29

Berdasarkan Tabel 2, terlihat sumbangan relatif dimensi *Trust* sebesar 8.005%, dimensi *Control Mutuality* sebesar 6.008%, dimensi *Commitment* sebesar 12.645% dan dimensi *Satisfaction* sebesar 10.645%. Berdasarkan penghitungan tersebut sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *commitment* yang memberikan kontribusi terbesar terhadap variabel *Organizational Resilience*. Besaran pengaruh dimensi *Organization Employee Relationship* disajikan dalam diagram dibawah ini:



Gambar 2. Pengaruh Dimensi *Organization Employee Relationship*

### Pembahasan

*Organization Employee Relationship* telah menjadi subjek banyak pertanyaan ilmiah dan telah dipandang sebagai pendorong penting yang menghubungkan praktik dan strategi manajemen sumber daya manusia dengan hasil bisnis nyata yang pada akhirnya mengarah pada *organizational resilience*. Dalam penelitian ini tergambar persepsi karyawan terhadap kualitas *Organization Employee Relationship* yang positif. Karyawan memiliki persepsi bahwa Hotel X memperlakukan seluruh karyawan secara baik dan adil. Manajemen Hotel X memberikan sarana kepada karyawan untuk berpendapat. Hotel X dinilai mampu mendengarkan dan mempertimbangkan pendapat yang diberikan oleh karyawan yang mana pendapat karyawan juga mampu memberikan pengaruh terhadap pengambilan keputusan Hotel X. Karyawan menilai ada hubungan saling memperhatikan pendapat satu sama lain diantara Hotel X dan Karyawan.

Dalam mengambil keputusan Hotel X dinilai tetap mempertimbangkan karyawan, tidak hanya mengambil keputusan secara sepihak dan hanya menguntungkan kepada pihak hotel saja. Ketika sudah mengambil keputusan dan menetapkan sesuatu karyawan menilai bahwa Hotel X selalu memenuhi janjinya kepada karyawan dan karyawan merasa sangat yakin dengan kemampuan yang dimiliki Hotel X untuk mewujudkan hal tersebut. Karyawan juga menilai Hotel X memiliki kemampuan untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Karyawan merasa Hotel X berusaha untuk mempertahankan komitmen jangka panjang dengan karyawannya, ingin menjaga hubungan baik dengan karyawan yang menjadi keterikatan antara Hotel X dan karyawannya yang sudah berlangsung sejak lama. Karyawan Hotel X merasa loyal, senang bekerja di Hotel X, senang dengan pola interaksi yang terbangun, dan mau untuk membina hubungan baik diantara Hotel X dan karyawan. Baik pihak Hotel X maupun karyawannya memiliki hubungan yang saling menguntungkan.

Berikutnya akan ditinjau hasil penelitian berdasarkan setiap dimensi *Organization Employee Relationship*. Dimensi *Control Mutuality* menggambarkan sejauh mana pihak dalam organisasi sepakat tentang siapa yang memiliki kekuasaan yang berhak untuk mempengaruhi satu sama lain. Stafford dan Canary (1991) mendefinisikan *Control mutuality* sebagai sejauh mana mitra setuju tentang mana dari mereka yang harus memutuskan tujuan relasional dan *behavioural*

*routines*. *Sense of control mutuality* antara pihak dalam suatu hubungan sangat penting untuk saling ketergantungan dan *relational stability* (Stafford & Canary, 1991). Konsep *control mutuality* sangat erat kaitannya dengan praktik komunikasi simetris atau etis. Penggunaan komunikasi simetris atau etis dan komunikasi dua arah dapat menghasilkan *control mutuality* dalam hubungan. *Control mutuality* secara konstruktif dapat menginspirasi para pihak untuk mencari solusi kreatif dan saling menguntungkan atau mencari bantuan dari pihak ketiga untuk menyelesaikan konflik. Singkatnya, untuk hubungan yang stabil dan positif, *control mutuality* di antara para pihak harus ada sampai tingkat tertentu.

*Control mutuality* dalam *Organization Employee Relationship* mengacu pada persetujuan dengan tingkat saling memengaruhi atau distribusi kekuasaan antara organisasi dan karyawan. Untuk lebih efektif meningkatkan *control mutuality* karyawan, manajemen atas harus berbagi kekuasaan, mendelegasikan otonomi pengambilan keputusan kepada karyawan, meningkatkan kemampuan kontrol karyawan, dan benar-benar memberdayakan mereka (Men, 2011).

Dimensi *control mutuality* dengan nilai  $r = 0.969$  menunjukkan kekuatan korelasi yang sangat kuat hal ini menggambarkan Hotel X memiliki *control mutuality* yang baik. Hal tersebut berdampak kepada kesediaan karyawan dalam menerapkan sistem komando dan koordinasi yang dibuat. Baik pihak organisasi ataupun karyawan di Hotel X sepakat tentang siapa yang memiliki kekuasaan yang berhak untuk mempengaruhi satu sama lain. Organisasi dapat memberikan pengaruh kepada karyawan dan sebaliknya, karyawan dapat memberikan pengaruh terhadap organisasi. Karyawan Hotel X mampu menerima putusan bahwa organisasi memiliki kendali untuk mengarahkan mereka dalam mencapai tujuan organisasi dan rutinitas yang harus karyawan lakukan. Hotel X bersama karyawannya mampu membangun hubungan yang saling menguntungkan baik dalam kondisi bisnis yang stabil ataupun dalam kondisi krisis. Ketika Hotel X menghadapi permasalahan pihak manajemen dan karyawan mampu mencari solusi yang saling menguntungkan untuk organisasi dan karyawan.

*Trust* adalah tingkat kepercayaan satu pihak dan kesediaan untuk membuka diri kepada pihak lain. *Trust* adalah konsep yang rumit, yang memiliki beberapa dimensi yang mendasarinya. Pertama adalah *integrity*, keyakinan bahwa organisasi itu adil. Kedua adalah *dependability*, keyakinan bahwa suatu organisasi akan melakukan apa yang dikatakannya akan dilakukan. Ketiga adalah *competence*, keyakinan bahwa organisasi memiliki kemampuan untuk melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan. Dimensi *trust* memiliki nilai  $r = 0.953$  yang berarti menunjukkan korelasi yang kuat. Hal tersebut menggambarkan tingkat kepercayaan karyawan Hotel X dan kesediaan untuk membuka diri kepada Organisasi Hotel X sangat tinggi. Karyawan menilai Hotel X adalah sebuah organisasi yang adil, akan melakukan apa yang dikatakan dan mampu untuk mewujudkannya. Hotel X dinilai baik dalam hal perlakuan yang sama untuk semua karyawan, konsistensi terhadap nilai-nilai kebijakan organisasi dan kode etik. Hal tersebut yang menjadikan karyawan disiplin dan memiliki kesediaan untuk memberikan kontribusi yang baik dalam bekerja.

Hotel X dinilai merupakan organisasi yang berintegritas dan konsisten dalam memenuhi tanggung jawabnya. Karyawan Hotel X merasa lebih diberdayakan dalam hal *control ability*, sehingga karyawan lebih cenderung mempercayai organisasi dan menyetujui pengaruh timbal

balik. Hal ini dikarenakan organisasi mendelegasikan karyawan secara memadai atau pada tingkat otoritas pengambilan keputusan yang dijanjikan.

Nilai *r* dimensi *Commitment* sebesar  $r = 0.971$ , menggambarkan besarnya kepercayaan karyawan untuk menjaga dan mempertahankan hubungan dengan Hotel X dan hubungan tersebut layak menghabiskan energi untuk dipromosikan. Di Hotel X sudah terjalin hubungan timbal balik diantara organisasi dan karyawannya yang tertuang dalam kegiatan sehari-hari di Hotel X. Karyawan Hotel X merasakan terbentuknya sebuah ikatan kepercayaan satu sama lain. Menjadikan Hotel X tidak cepat dalam memberikan penghakiman kepada karyawan saat belum berperforma maksimal, tetap memberikan kesempatan dan pelatihan untuk bisa meningkatkan performa karyawan tersebut sehingga dapat memberikan performa kerja yang baik.

Dimensi *satisfaction* memiliki nilai  $r = 0.942$ . Hal ini menunjukkan masing-masing pihak baik pihak Hotel X dan karyawan merasa menguntungkan satu sama lain karena ekspektasi positif tentang hubungan diantara pihak diperkuat. Hubungan yang memuaskan adalah hubungan yang manfaatnya lebih besar daripada pengorbanannya. Karyawan Hotel X merasakan kepuasan karena mereka percaya bahwa Hotel X menjaga dan memelihara hubungan yang positif dengan mereka. Melalui *satisfaction* menjadikan tingkat *turn over* sangat rendah dan banyak karyawan yang senang dan betah bekerja di Hotel X.

*Positif Relationship* di Hotel X merupakan hasil dari hubungan intra-organisasi. Dengan bermodalkan *positif relationship*, Hotel X dapat mengembangkan kemampuan yang diperlukan untuk berinovasi dan menyesuaikan dengan tuntutan yang dihadapi seperti krisis yang disebabkan oleh Pandemic Covid-19. Hubungan kepercayaan yang mendalam dengan karyawan dapat membantu Hotel X mengatasi krisis dengan lebih baik dan mengurangi ketidakselarasan komunikasi. Dimungkinkan krisis apapun yang dihadapi bisa diatasi dengan baik.

Meninjau variabel *Organizational Resilience*, Hotel X memiliki mekanisme perencanaan dan pencegahan terhadap isu-isu kedaruratan yang meliputi, strategi perencanaan dalam menghadapi hal tidak terduga, partisipasi dalam pelatihan manajemen risiko, kemampuan dalam mengidentifikasi dan menganalisa kejadian tidak terduga, dan prioritas terhadap pemulihan. Hotel X juga memiliki upaya penyesuaian dalam menanggulangi atau merespon terjadinya hal-hal kedaruratan mencakup keterlibatan staff, kapabilitas dan kapasitas sumber daya internal, pemanfaatan pengetahuan, inovasi dan kreatifitas. Sehingga Hotel X dapat melakukan antisipasi dan mitigasi terhadap sejumlah risiko yang berpotensi menimbulkan krisis, sehingga Hotel X dapat tetap menjalankan bisnisnya selama dan setelah periode krisis. Hotel X memiliki kemampuan organisasi dalam merespon kondisi krisis yang terjadi diluar perkiraan dengan cara yang efektif melalui upaya adaptif yang dilakukan Hotel X sebagai bentuk respon ketika berada didalam situasi krisis.

Dimensi *Planned Resilience* dapat dimaknai sebagai suatu proses merencanakan strategi pengelolaan organisasi untuk menghindari atau meminimalisir dampak negatif dari suatu kondisi krisis. Karyawan menilai Hotel X memfokuskan dirinya terhadap aspek penanganan kedaruratan dan memahami dengan jelas hal-hal apa saja yang penting dilakukan selama dan setelah terjadinya krisis. Hotel X memiliki kapabilitas *Planned Resilience* yang baik yang menjadikannya

mampu untuk meminimalisir dampak negatif dari kondisi krisis melalui strategi perencanaan yang tepat dalam menghadapi hal-hal tidak terduga, berkomitmen untuk mempraktikkan dan menguji efektivitas strategi penanggulangan kedaruratan.

*Adaptive Resilience* adalah sebuah kemampuan yang dimiliki oleh Hotel X dimana kemampuan ini menggambarkan kemampuan suatu organisasi dalam mengembangkan kapabilitas baru melalui serangkaian strategi dan respon spesifik yang bersifat dinamis dalam rangka menghadapi situasi sulit yang muncul diluar perkiraan. Hotel X dinilai oleh karyawannya mampu untuk menghadapi krisis dengan mengembangkan respon positif secara tepat dan mengambil keputusan berat dengan cepat dalam menghadapi tuntutan baru. Karyawan menilai Hotel X secara proaktif telah melakukan deteksi dini untuk menangani persoalan kedaruratan, menjaga stabilitas sumber daya sebagai upaya dalam menghadapi perubahan yang tidak terduga.

Kemampuan *Organizational Resilience* Hotel X dipengaruhi oleh *Organization Employee Relationship* di Hotel X. Kahn, Barton, dan Fellows (2013) menyatakan bahwa *positif relationship* memungkinkan organisasi berada pada posisi yang lebih baik untuk tetap tangguh selama krisis. Hal itupun sejalan dengan pernyataan Powley (2009) bahwa faktor hubungan dapat mengaktifkan *resilience* melalui *intersecting* dan interaksi yang memastikan kegigihan hubungan dalam suatu organisasi.

Dilihat berdasarkan sumbangan relatif dimensi *Organization Employee Relationship* didapatkan hasil yang diurutkan dari terkecil sampai terbesar yaitu dimensi *Control Mutuality* sebesar 6.008%, dimensi *Trust* sebesar 8.005%, dimensi *Satisfaction* sebesar 10.645% dan dimensi *Commitment* sebesar 12.645%. Berdasarkan penghitungan tersebut variabel *control mutuality* memberikan kontribusi terkecil dan variabel *commitment* yang memberikan kontribusi terbesar terhadap variabel *Organizational Resilience*.

Karyawan Hotel X menilai bahwa Hotel X sudah berupaya untuk menjaga dan mempertahankan hubungan dengan karyawannya dan hubungan tersebut layak menghabiskan energi untuk dipromosikan. Karyawan merasa harus dapat memberikan performa terbaiknya sebagai bentuk hubungan timbal balik terhadap Hotel X. Dimana hal tersebut memberikan pengaruh terbesar sebagai modal Hotel X untuk tetap *resilience* menghadapi krisis khususnya *Pandemic Covid-19*.

Efek positif *Organization Employee Relationship* pada *Organizational Resilience* di Hotel X berfungsi sebagai *reservoir of goodwill* yang dapat menyangga hasil krisis negatif organisasi. *Organization Employee Relationship* membantu karyawan Hotel X meningkatkan kemampuan untuk menerapkan pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan (kompetensi) ke dalam situasi krisis; keyakinan psikologis mereka tentang kemampuan mereka untuk mengendalikan situasi (*self-efficacy*); dan perilaku komunikasi sukarela mereka dalam mencari dan menyebarkan informasi terkait organisasi yang berharga dan positif kepada orang lain.

Bentuk hubungan positif antara manajemen organisasi dan karyawan di Hotel X memenuhi prasyarat sebuah organisasi untuk memiliki kapabilitas *organizational resilience* yang menjadikan Hotel X mampu menghadapi krisis seperti *pandemic Covid-19*. Di luar situasi krisis dalam suatu organisasi, lebih lanjut, para ahli menemukan bahwa *high-quality relationship* tidak hanya dapat

memfasilitasi berbagi informasi karyawan, kesadaran kolektif, dan pemecahan masalah (Carmeli, Friedman, & Tishler, 2013), tetapi juga dapat lebih mempersiapkan karyawan untuk cepat bangkit kembali setelah mengalami kemunduran (Meneghel, Borgogni, Miraglia, Salanova, & Martínez, 2016). Karenanya, hubungan internal yaitu *Organization Employee Relationship* dapat menumbuhkan *Organizational Resilience*.

Hotel X telah berhasil mengelola dan memelihara *Organization Employee Relationship* sebagai sumber daya organisasi yang unik untuk *organizational resilience* dalam situasi krisis. Sumber daya organisasi unik di Hotel X mencerminkan *trust, commitment, control mutuality*, dan *satisfaction* karyawannya untuk dapat meningkatkan kemampuan dan keyakinan psikologis karyawan (yaitu kompetensi dan *self-efficacy*) untuk mengelola krisis.

Secara keseluruhan Hotel X memiliki kemampuan dalam menghadapi krisis baik itu dalam aspek *Planned Resilience*. Hotel X mencoba menyesuaikan dengan melakukan berbagai strategi dan pelayanan yang bisa dilakukan sebagai bentuk dari *Adaptive Resilience* agar bisnis Hotel X bisa tetap berjalan. *Organization Employee Relationship* menjadi salah satu modal yang menjadikan Hotel X tetap *resilience* dalam menghadapi krisis.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh *Organization Employee Relationship* terhadap *Organizational Resilience* dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh *Organization Employee Relationship* terhadap *Organization Resilience* di Hotel X. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin positif *Organization Employee Relationship* maka akan semakin tinggi pula *Organizational Resilience* Hotel X. Demikian sebaliknya, semakin negatif *Organization Employee Relationship* maka akan semakin rendah pula *Organizational Resilience* Hotel X.
2. Hotel X memiliki gambaran *Organization Employee Relationship* yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa Hotel X sudah mewujudkan upaya yang dapat menciptakan hubungan positif antara organisasi dan karyawannya. Dimensi *commitment* merupakan dimensi yang memberikan kontribusi paling besar terhadap *Organizational Resilience* dan dimensi *Control Mutuality* merupakan dimensi dengan kontribusi paling kecil terhadap *Organizational Resilience*.
3. Hotel X memiliki gambaran *Organizational Resilience* pada taraf cukup tinggi terutama untuk dimensi *Adaptive Resilience*. Hal ini terbukti pula dari upaya Hotel X yang dapat menyesuaikan dengan tuntutan krisis yang dihadapi yaitu Pandemic Covid-19.

### Saran

1. Penelitian selanjutnya perlu mempertimbangkan variabel lain yang dapat memberikan pengaruh terhadap *Organizational Resilience* supaya dapat disandingkan dengan variabel *Organization Employee Relationship*.
2. Jumlah subjek penelitian yang tergolong masih sedikit. Untuk penelitian selanjutnya bisa memilih tempat penelitian yang subjek penelitiannya lebih banyak dan bisa membuat

- penelitian dengan melakukan perbandingan dari minimal 2 hotel yang berbeda untuk mendapatkan gambaran lebih menarik lagi.
3. Hotel X disarankan mengoptimalkan upaya untuk meningkatkan *control mutuality* yang berkaitan dengan sejauh mana pihak dalam organisasi sepakat tentang siapa yang memiliki kekuasaan yang berhak untuk mempengaruhi satu sama lain. Untuk lebih efektif meningkatkan *control mutuality* karyawan, manajemen harus meningkatkan kemampuan kontrol karyawan, terutama dalam pengambilan keputusan di dalam organisasi. Serta Hotel X dapat mempertahankan bahkan meningkatkan upaya dalam mengelola tingkat kepercayaan karyawan untuk tetap bersedia membuka diri kepada pihak Hotel X, memelihara kepercayaan karyawan untuk menjaga dan mempertahankan hubungan dengan Hotel X yang layak menghabiskan energi untuk dipromosikan dan menjaga serta memelihara hubungan yang memuaskan dengan karyawan.
  4. Hotel X disarankan meningkatkan kemampuan dalam perencanaan strategi yang tepat dalam menghadapi hal-hal tidak terduga untuk meminimalisir dampak negatif dari kondisi krisis, serta supaya berkomitmen untuk mempraktikkan dan menguji efektivitas strategi penanggulangan kedaruratan

#### DAFTAR PUSTAKA

- Biggs, D., Hall, C. M., & Stoeckl, N. (2012). The resilience of formal and informal tourism enterprises to disasters: Reef tourism in Phuket, Thailand. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(5), 645–665.
- Carmeli, A., Friedman, Y., & Tishler, A. (2013). Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science*, 51(1), 148–159. doi:10.1016/j.ssci.2012.06.002
- Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis Communications: a casebook approach (4th edition)*. New York: Routledge.
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*, 18(1), 12–23. doi:10.1027/1016-9040/a000124
- French, S. L., & Holden, T. Q. (2012). Positive organizational behavior: A buffer for bad news. *Business and Professional Communication Quarterly*, 75(2), 208–220. doi:10.2308/bria-50651
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). Guidelines for measuring relationships in public relations. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations. Retrieved from [http://www.instituteforpr.com/pdf/1999\\_guide\\_measure\\_relations.pdf](http://www.instituteforpr.com/pdf/1999_guide_measure_relations.pdf)
- Huang, Y. H. (1997). *Public relations strategies, relational outcomes, and conflict management strategies*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Maryland, College Park

- Kahn, W. A., Barton, M. A., & Fellows, S. (2013). Organizational crises and the disturbance of relational systems. *The Academy of Management Review*, 38(3), 377–396. doi:10.5465/amr.2011.0363
- Kim, Y. (2020). Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication, *Journal of Public Relations Research*, DOI: 10.1080/1062726X.2020.1765368
- King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 782–786. doi:10.1002/job.2063
- Lee, Amy V., Vargo, John., & Seville, Erica. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review* February 2013 DOI: 10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). *Human Resource Management Review*, 243-255.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Maddala, G.S (1992). *Introduction to Econometric, 2nd Edition, Mac-Millan Publishing Company, New York.*
- Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2011). Manager-employee communication during a crisis: The missing link. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(3), 243–254. doi:10.1108/135632811111156899
- Men, L. R. (2011). How employee empowerment influences organization–employee relationship in China. *Public relations review*, 37(4), 435-437.
- Meneghel, I., Borgogni, L., Miraglia, M., Salanova, M., & Martínez, I. (2016a). From social context and resilience to performance through job satisfaction: A multilevel study over time. *Human Relations*, 69(11), 2047–2067. doi:10.1177/0018726716631808
- Morrison, A. M. (2002). *Hospitality and travel marketing, third edition, Thomson learning, Albany, NY.*
- Ni, L. (2006). Relationships as organizational resources: Examining public relations impact through its connection with organizational strategies. *Public Relations Review*, 32(3), 276–281. doi:10.1016/j.pubrev.2006.05.007
- Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. *Human relations*, 62(9), 1289–1326. doi:10.1177/0018726709334881
- Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C., & Chowdhury, M. (2020). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: insights from the Canterbury earthquakes. *Routledge current issues in tourism* <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1607832>
- Stafford, L., & Canary, D. J. (1991). Maintenance strategies and romantic relationship type, gender and relational characteristics. *Journal of Social and Personal Relationships*, 8, 217–242.

- Sumarsono, D. (2019). *New business model for hotel industry winning competition*. Jakarta: Gramedia pustaka utama
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. in k. cameron, J. E. D, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 94–110). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2015). *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity* (3rd ed.). Thousand oaks, CA: SAGE publications, inc.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of management annals*, 11(2), 733–769. doi:10.5465/annals.2015.0134