



**HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM DAN RESILIENSI
ORGANISASI PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA
ORGANISASI DENGAN MEDIASI KEPEMIMPINAN RESILIENT DAN
BUDAYA ORGANISASI**

(Studi pada Industri Penginapan Hotel Bintang 3 dan Setara di Kota
Malang dan Batu)

DISERTASI

Untuk Memenuhi Persyaratan
Mencapai Gelar Doktor



Oleh :

DIANAWATI SURYANINGTYAS

NIM : 157020201111013

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PASCA SARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

MALANG

2019

DISERTASI

HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM DAN RESILIENSI ORGANISASI PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN MEDIASI KEPEMIMPINAN RESILIEN DAN BUDAYA ORGANISASI (Studi Pada Industri Penginapan Hotel Bintang 3 dan Setara di Kota Malang dan Batu)

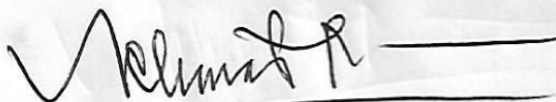
Oleh :

DIANAWATI SURYANINGTYAS

157020201111013

Dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal : **25 Juli 2019**
Dan dinyatakan memenuhi syarat

Komisi Promotor,



Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE., ME
Promotor



Prof. Dr. Eka Afnan Troena, SE
Ko - Promotor 1



Dodi W. Irawanto, SE., M.Com., Ph.D
Ko - Promotor 2

Mengetahui,
a/n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya
Ketua Program Doktor Manajemen



Prof. Dr. NsERMijati, SE., MTM., CPHR
NIP. 19611108 19860 1 2002

LEMBAR IDENTITAS PROMOTOR DAN PENGUJI

Judul : *HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM* DAN RESILIENSI ORGANISASI PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN MEDIASI KEPEMIMPINAN RESILIEN DAN BUDAYA ORGANISASI (Studi Pada Industri Penginapan Hotel Bintang 3 dan Setara di Kota Malang dan Batu)

Nama Mahasiswa : DIANAWATI SURYANINGTYAS

Program Studi : ILMU MANAJEMEN

KOMISI PROMOTOR

Promotor : Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE., ME

Promotor 1 : Prof. Dr. Eka Afnan Troena, SE

Promotor 2 : Dodi W. Irawanto, SE., M.Com., Ph.D

TIM PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Armanu, SE., M.Sc

Dosen Penguji 2 : Dr. Siti Aisjah, SE., MS

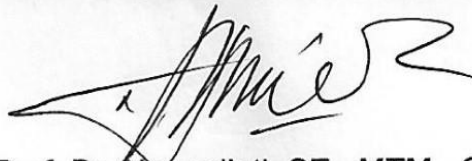
Dosen Penguji 3 : Dr. Astrid Puspaningrum, SE., MM

Dosen Penguji Luar 1 : Prof. Christantius Dwiatmadja, ME., Ph.D

Dosen Penguji Luar 2 : Prof. H. Ahmad Sonhadji., MA., Ph.D

Tanggal Ujian : 25 Juli 2019

a.n. Dekan
Ketua Program Doktor Manajemen



Prof. Dr. Noermijati, SE., MTM., CPHR

NIP. 19611108 19860 1 2002

PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah DISERTASI dengan judul:

“HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM DAN RESILIENSI ORGANISASI PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN MEDIASI KEPEMIMPINAN RESILIEN DAN BUDAYA ORGANISASI (Studi Pada Industri Penginapan Hotel Bintang 3 dan Setara di Kota Malang dan Batu)”

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah DISERTASI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 25 Juli 2019

Mahasiswa,



Nama : DIANAWATI SURYANINGTYAS
NIM : 157020201111013
PS : DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PPS FEB UB

RIWAYAT HIDUP

Dianawati Suryaningtyas, lahir di Ponorogo, 13 Juli 1964 anak dari ayah almarhum H. Drs. Soeroeri dan ibu almarhumah Hj. Soejani, BA. Lulus Sekolah Dasar sampai dengan Sekolah Menengah Atas di Kota Malang Tahun 1983, kuliah di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang jurusan Administrasi Niaga lulus Tahun 1989. Pengalaman kerja di berbagai perusahaan swasta di Jakarta dari Tahun 1990 sampai dengan Tahun 2009. Kuliah Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Malang lulus Tahun 2011. Pengalaman kerja sebagai tenaga pengajar pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kanjuruhan Malang sejak Tahun 2012 sampai sekarang.

Malang, 26 Juli 2019

Penulis



UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT, penulis telah menyelesaikan disertasi dengan judul: “*High Performance Work System* dan Resiliensi Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Mediasi Kepemimpinan Resilien dan Budaya Organisasi (Studi Pada Industri Penginapan Hotel Bintang 3 dan Setara di Kota Malang dan Batu)”.

Penulis menyadari tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak, disertasi ini tidak akan selesai. Oleh karena itu, penulis perlu menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak, Ibu dan Saudara/i:

1. Rektor Universitas Brawijaya Malang, yang memberikan kesempatan dan fasilitas selama saya menempuh studi Program Doktor Ilmu Manajemen.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang yang memberikan kesempatan dan fasilitas selama saya menempuh studi Program Doktor Ilmu Manajemen.
3. Prof. Dr. Dra. Noermijati, MTM., CPHR, selaku Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
4. Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE, ME, selaku Promotor yang dengan kesabaran dan ketulusan dalam membimbing, mengoreksi secara detail, dan mengarahkan hingga tulisan disertasi ini selesai dengan baik.
5. Prof. Dr. Eka Afnan Troena, SE, selaku Ko-Promotor 1 yang dengan kesabaran dan ketulusan dalam membimbing dan mengarahkan sehingga tulisan disertasi ini bisa lebih bermakna.
6. Dodi W. Irawanto, SE, M.Com, Ph.D., selaku Ko-Promotor 2 yang dengan kesabaran, ketelatenan, dan ketulusan dalam membimbing, mengarahkan, dan mengoreksi secara detail hingga tulisan disertasi ini selesai dengan baik.
7. Prof. Dr. Armanu Thoyib, SE, M.Sc., selaku Tim Penguji yang dengan ketulusan dan keikhlasan memberikan dukungan, apresiasi dan sumbangan pemikiran hingga tulisan disertasi ini menjadi lebih baik.
8. Dr. Siti Aisjah, SE, MS, selaku Tim Penguji yang dengan ketulusan dan keikhlasan memberikan masukan, saran perbaikan, dan apresiasi sehingga tulisan ini menjadi lebih baik dan sempurna.
9. Dr. Astrid Puspaningrum, SE, MM, selaku Tim Penguji yang dengan ketulusan dan keikhlasan memberikan saran perbaikan dan mengoreksi secara detail hingga tulisan disertasi ini menjadi lebih baik dan sempurna.
10. Prof. Christantius Dwiadmadja, ME, PhD, selaku Penguji Eksternal yang telah memberikan saran dan dukungan untuk mengembangkan penelitian lebih lanjut.
11. Prof. H. Ahmad Sonhadji, MA, PhD, selaku Penguji Eksternal yang telah memberikan masukan-masukan sehingga lebih memperluas wawasan.
12. Para Dosen Pengajar pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan wawasan keilmuan bagi penulis selama masa kuliah.



13. Dr. Pieter Sahertian, M.Si., selaku Rektor Universitas Kanjuruhan Malang yang telah memberikan kesempatan dan dukungan serta bantuan studi kepada penulis untuk menempuh studi Strata 3 di Universitas Brawijaya Malang.
14. Drs. Sulistyono, M.Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kanjuruhan Malang yang telah memberikan kesempatan dan dukungan kepada penulis untuk menempuh studi Strata 3 di Universitas Brawijaya Malang.
15. Rekan-rekan sejawat dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kanjuruhan Malang yang telah memberikan dukungan dan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan studi.
16. Rekan-rekan satu angkatan tahun 2015 Program Doktor Ilmu Manajemen yang telah saling memberikan dukungan dan semangat untuk terus menempuh tahap demi tahap ujian yang dipersyaratkan.
17. Almarhum ayahanda tercinta H. Drs. Soeroeri dan almarhumah ibunda tercinta Hj. Soejani, BA yang selalu memberikan ketulusan, dukungan, bantuan dan do'a selama penulis menempuh kuliah S3 namun belum sampai penulis lulus keduanya telah menghadap kehadirat Allah SWT.
18. Budi Santoso, SH, MH, suami tercinta yang selalu dengan setia memberikan dorongan, dukungan dan do'a, serta selalu mendampingi setiap tahapan ujian dan penelitian yang penulis harus tempuh hingga selesainya disertasi ini.
19. Berbagai pihak yang turut memberikan dukungan, semangat, dan do'a yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu dalam menyelesaikan disertasi ini.

Malang, 26 Juli 2019

Penulis



ABSTRAK

Dianawati Suryaningtyas. Program Doktor Ilmu Manajemen, Pasca Sarjana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang, Juli 2019. **High Performance Work System dan Resiliensi Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Mediasi Kepemimpinan Resilien dan Budaya Organisasi (Studi Pada Industri Penginapan Hotel Bintang 3 dan Setara di Kota Malang dan Batu).** Promotor : Achmad Sudiro, Ko-Promotor : Eka Afnan Troena dan Dodi W. Irawanto.

Penelitian ini bertujuan untuk membangun sebuah model konseptual baru resiliensi organisasi sebagai variabel multi-disipliner dan multi-dimensional kedalam ilmu manajemen sumberdaya manusia strategik, mengeksplorasi dan menguji: (1) hubungan *High Performance Work System* (HPWS) dengan resiliensi organisasi dan dampaknya pada kinerja organisasi, (2) resiliensi organisasi dengan kepemimpinan resilien dan bagaimana dampaknya pada kinerja organisasi, (3) resiliensi organisasi dengan kinerja organisasi yang dimediasi oleh budaya organisasi dan dampaknya pada kinerja organisasi dalam upaya merespon berbagai gangguan lingkungan eksternal akibat globalisasi.

Penelitian kuantitatif ini menggunakan pendekatan SEM-PLS, dengan sampel dengan jumlah 76 responden dari 38 perusahaan (hotel bintang 3, *resort*, dan *premium guest house*). Unit analisis yang digunakan adalah organisasi yang diwakili oleh General Manager, General Manager *in charge*, dan Manager/Supervisor SDM. Teknik sampling yang digunakan adalah *judgment sampling*. Teknik sampling ini dipilih karena pertimbangan tertentu yang menyesuaikan dengan masalah penelitian. Metode analisis menggunakan *path analysis*, dan pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Square* dengan *software* SmartPLS versi 3.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa HPWS berpengaruh signifikan terhadap resiliensi organisasi, namun tidak memberikan dampak terhadap kinerja organisasi. Resiliensi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan resilien, dan ketika diuji dampaknya terhadap kinerja organisasi hasilnya menjadi tidak signifikan. Resiliensi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dan dimediasi penuh oleh budaya organisasi. Dengan demikian, resiliensi organisasi sebagai variabel multi-disipliner dan multi-dimensional dapat digunakan didalam ilmu manajemen sumberdaya manusia strategik.

Implikasi hasil penelitian ini bahwa perusahaan seharusnya secara strategik maupun operasional mempertimbangkan, memutuskan, dan melaksanakan resiliensi organisasi untuk mengantisipasi berbagai krisis, disrupsi dan tantangan lingkungan eksternal lainnya sebagai akibat globalisasi sehingga perusahaan mampu bertahan hidup, menjadi lebih baik dan kuat. Keterbatasan studi ini adalah tidak memasukkan indikator keuangan sebagai pengukuran kinerja organisasi.

Kata kunci: HPWS, resiliensi organisasi, kepemimpinan resilien, budaya organisasi, tantangan lingkungan eksternal

ABSTRACT

Suryaningtyas, Dianawati. Doctoral Program in Management, Faculty of Economics and Business, Brawijaya University. July, 2019. **The Effect of High-Performance Work Systems and Organizational Resilience on Organizational Performance Mediated by Resilient Leadership and Organizational Culture (A Study on Hospitality Industry of Three-Star Hotels and Their Equivalence in Malang and Batu).** Promoter: Achmad Sudiro, Co-Promoters: Eka Afnan Troena and Dodi W. Irawanto.

This research aims at building a new conceptual model of organizational resilience as a multi-disciplinary and multi-dimensional variable for strategic human resource management science. Therefore, this study explores and examines (1) the relationship between High-Performance Work Systems and organizational resilience and their implication for organizational performance, (2) the effect of organizational resilience on organizational performance mediated by resilient leadership, and (3) the effect of organizational resilience on organizational performance mediated by organizational culture in responding to external environmental disturbances and disruption due to globalization.

This quantitative research uses SEM-PLS approach. The data of this study was obtained from 76 respondents, representing 38 companies of 3-star hotels, resorts, and premium guest houses, selected using judgmental sampling to address the research problem. The units of analysis are general managers and human resource managers or supervisors. Path analysis was performed in this study using SmartPLS version 3.

The findings reveal that High-Performance Work Systems is significantly associated with organizational resilience, but it does not affect organizational performance. Furthermore, organizational resilience is significantly associated with resilient leadership, but it also does not affect organizational performance. In addition, organizational resilience is significantly associated with organizational culture, and it affects organizational performance. In this regard, the relationship between organizational resilience and organizational performance is fully mediated by organizational culture. The results prove that organizational resilience is a multi-disciplinary and multi-dimensional variable that can be included in strategic human resource management science.

The results of this study imply that the companies should strategically and operationally consider, decide, and execute organizational resilience to anticipate crises, disruptions, and various external environmental challenges to survive and become better and stronger. However, this study is limited in that it does not include financial indicator as a measurement for organizational performance.

Keywords: High-Performance Work Systems, organizational resilience, resilient leadership, organizational culture, external environmental challenges



KATA PENGANTAR

Dengan ridho Allah SWT atas limpahan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tulisan disertai dengan judul : “HPWS dan Resiliensi Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Mediasi Kepemimpinan Resilien dan Budaya Organisasi (Studi pada Industri Penginapan Hotel Bintang 3 dan Setara di Kota Malang dan Batu)” dengan lancar dan baik.

Di dalam tulisan ini, disajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi: hubungan antara *High Performance Work System* (HPWS) dengan resiliensi organisasi dan bagaimana dampaknya pada kinerja organisasi. Selain itu juga hubungan antara resiliensi organisasi dengan kepemimpinan resilien dan budaya organisasi serta bagaimana dampaknya pada kinerja organisasi.

Penulis telah mengupayakan yang terbaik dalam menulis disertai ini, namun sangat menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari sempurna, masih banyak terdapat kekurangan dan kelemahannya. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini dapat memberikan manfaat bagi yang membutuhkan.

Malang, 26 Juli 2019

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJIL.....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI	iii
RIWAYAT HIDUP	iv
UCAPAN TERIMA KASIH	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	13
1.3. Tujuan Penelitian	14
1.4. Manfaat Penelitian	14
1.4.1. Manfaat Teoritis	14
1.4.2. Manfaat Praktis	15
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	16
2.1. Kajian Teoritis	16
2.1.1. High Performance Work System (HPWS)	16
2.1.2. Resiliensi Organisasi	24
2.1.3. Kepemimpinan Resilien	35
2.1.4. Budaya Organisasi	43
2.1.5. Kinerja Organisasi	50
2.2. Hasil Penelitian Terdahulu	53
BAB III. KERANGKA KONSEP PENELITIAN	62
3.1. Kerangka Kosep Penelitian	62
3.2. Hubungan Variabel Penelitian dan Hipotesis	64
3.2.1. Hubungan HPWS dengan Resiliensi Organisasi	64
3.2.2. Hubungan HPWS dengan Kinerja Organisasi	65
3.2.3. Hubungan Resiliensi Organisasi dengan Kinerja Organisasi	66
3.2.4. Hubungan Resiliensi Organisasi dengan Kepemimpinan Resilien	67
3.2.5. Hubungan Resiliensi Organisasi dengan Budaya Organisasi	68
3.2.6. Hubungan Kepemimpinan Resilien dengan Kinerja Organisasi	69
3.2.7. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi	70
3.2.8. Hubungan HPWS dengan Kinerja Organisasi yang dimediasi	



5.5.	Analisis Variabel Mediasi	142
5.6.	Hasil Pengujian Hipotesis	144
5.7.	Pembahasan Hasil Penelitian	147
5.7.1.	Pengaruh HPWS terhadap Resiliensi Organisasi	147
5.7.2.	Pengaruh HPWS terhadap Kinerja Organisasi	150
5.7.3.	Pengaruh Resiliensi Organisasi terhadap Kinerja Organisasi	153
5.7.4.	Pengaruh Resiliensi Organisasi terhadap Kepemimpinan Resilien	157
5.7.5.	Pengaruh Resiliensi Organisasi terhadap Budaya Organisasi	159
5.7.6.	Pengaruh Kepemimpinan Resilien terhadap Kinerja Organisasi	163
5.7.7.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi	165
5.7.8.	Pengaruh HPWS terhadap Kinerja Organisasi yang dimediasi oleh Resiliensi Organisasi	167
5.7.9.	Pengaruh Resiliensi Organisasi terhadap Kinerja Organisasi yang dimediasi oleh Kepemimpinan Resilien	169
5.7.10.	Pengaruh Resiliensi Organisasi terhadap Kinerja Organisasi yang dimediasi oleh Budaya Organisasi	170
5.8.	Temuan Penelitian	171
5.9.	Kontribusi Penelitian	174
5.9.1.	Kontribusi Teoritis	174
5.9.2.	Kontribusi Praktis	176
5.10	Keterbatasan Penelitian	177
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN		178
6.1.	Kesimpulan	178
6.2.	Saran-saran	180
6.2.1.	Bagi Industri Perhotelan	181
6.2.2.	Bagi Pemerintah Daerah	182
6.2.3.	Bagi Penelitian Selanjutnya	183
DAFTAR PUSTAKA		184



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	<i>Research Gap</i>	7
Tabel 2.1	Tujuan Resiliensi (Tingkat Kedewasaan)	29
Tabel 2.2	Dimensi Resiliensi	33
Tabel 2.3	Penelitian Terdahulu	60
Tabel 3.1	Operasional Variabel HPWS	74
Tabel 3.2	Operasional Variabel Resiliensi Organisasi	77
Tabel 3.3	Operasional Variabel Kepemimpinan Resilien	79
Tabel 3.4	Operasional Variabel Budaya Organisasi	81
Tabel 3.5	Operasional Variabel Kinerja Organisasi	83
Tabel 4.1	Jumlah Sampel	88
Tabel 5.1	Kategori Hotel dan Resort Bintang 4	99
Tabel 5.2	Kategori Hotel Bintang 3 dan Setara	100
Tabel 5.3	Karakteristik Responden: Jenis Kelamin	102
Tabel 5.4	Karakteristik Responden: Tingkat Pendidikan	103
Tabel 5.5	Karakteristik Responden: Jabatan Saat Ini	104
Tabel 5.6	Karakteristik Responden: Lama Bekerja	105
Tabel 5.7	Statistik Deskriptif HPWS	106
Tabel 5.8	Statistik Deskriptif Resiliensi Organisasi	109
Tabel 5.9	Statistik Deskriptif Kepemimpinan Resilien	112
Tabel 5.10	Statistik Deskriptif Budaya Organisasi	115
Tabel 5.11	Statistik Deskriptif Kinerja Organisasi	118
Tabel 5.12	Perhitungan Index Budaya Organisasi berdasarkan Model Budaya Organisasi Denison	121
Tabel 5.13	Keseimbangan Fokus Eksternal dan Fokus Internal Budaya Organisasi	127



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Kerja Resiliensi Organisasi (V2R)	30
Gambar 2.2 <i>The “Transfor-sactional” Leadership Model</i>	41
Gambar 2.3 Model Budaya Organisasi Denison (2004)	49
Gambar 2.4 Sistem MSDM Strategik dalam Pengembangan Kapasitas Resiliensi Organisasi	55
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	63
Gambar 5.1 Gambaran Budaya Organisasi Denison	125
Gambar 5.2 Hasil Uji <i>Bootstrapping</i> Pada Model Konseptual	139
Gambar 5.3 Model Temuan Penelitian	171



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 : Kuesioner	203
LAMPIRAN 2 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	211
LAMPIRAN 3 : Tabel Frekuensi	214
LAMPIRAN 4 : Index Budaya Organisasi (Denison, 2004)	224
LAMPIRAN 5 : Output PLS Algorithm (Outer Model)	226
LAMPIRAN 6 : Output PLS Bootstrapping (Inner Model)	233
LAMPIRAN 7 : Hasil Cek Plagiasi	237

Quoting, Charles Darwin, "It's not the strongest species that survive, nor the most intelligent, but the most responsive to change."



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di era globalisasi saat ini, sumberdaya yang paling penting adalah sumberdaya manusia, dimana sumberdaya ini dapat menjadi faktor penentu bagi kelangsungan hidup dan kesuksesan suatu negara secara makro, maupun bagi perusahaan atau organisasi secara mikro. Sumberdaya manusia perlu dikelola dan diberdayakan secara profesional agar dapat memberikan manfaat yang maksimal. Sumberdaya manusia merupakan aset sangat penting bagi perusahaan khususnya industri jasa dan yang terutama pada industri jasa perhotelan.

Globalisasi telah mengakibatkan ketidakpastian dan perubahan yang terus menerus terjadi khususnya di bidang ekonomi yang dapat menyebabkan organisasi/perusahaan kehilangan bisnis atau kehilangan kemampuan bersaing baik di pasar domestik maupun internasional (Tomaka, 2001). Situasi dan kondisi perkembangan teknologi tinggi yang sangat cepat juga memberikan kontribusi tekanan pada kecepatan, inovasi, dan perubahan (Brown dan Campbell, 2001), menyebabkan organisasi yang tidak mampu beradaptasi akan menghadapi berbagai kesulitan, tekanan, dan kemampuan untuk bertahan hidup lebih lama (*survival*).

Dalam perspektif sumberdaya manusia, manusia sebagai aset penting perusahaan, perlu dipersiapkan sumberdaya manusia yang berkualitas dan berkinerja tinggi. Manajemen sumberdaya manusia memainkan peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi (Pfeffer, 2007).

Karyawan harus memiliki berbagai keahlian teknis dan interpersonal agar dapat bekerja dengan teknologi tinggi dan berfungsi secara optimal dalam organisasi yang berkinerja tinggi (Combs *et al.*, 2006). Kinerja karyawan yang tinggi secara agregat akan meningkatkan kinerja organisasi.



Studi tentang *High Performance Work System*, resiliensi organisasi dan kinerja organisasi, peran mediasi kepemimpinan resilien dan budaya organisasi diantara resiliensi organisasi dan kinerja organisasi penting untuk diteliti dan diharapkan menjadi solusi terbaik bagi organisasi yang sedang menghadapi berbagai tantangan eksternal. Para ahli memfokuskan pada manajemen sumberdaya manusia strategik dengan menggunakan praktik-praktik manajemen sumberdaya manusia sebagai suatu sistem dan sering disebut dengan "*High Performance Work System*" (HPWS) yang berpengaruh pada kinerja organisasi (Mihail *et al.*, 2013), baik berpengaruh langsung maupun melalui mediasi (Buller dan McEvoy, 2012). Secara umum, HPWS adalah kinerja yang tinggi melalui orang (Torner, 2001. p. 64), atau mencapai kinerja yang tinggi dengan mengadopsi praktik yang mengakui dan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk menciptakan nilai (Gittell *et al.*, 2009, p. 490). Sumberdaya manusia yang berkualitas dan berkinerja tinggi yaitu HPWS dapat meningkatkan kinerja organisasi dan memiliki keunggulan kompetitif yang akan berhasil dalam menghadapi berbagai krisis dan tantangan global yang harus dihadapi organisasi.

Organisasi saat ini menghadapi berbagai krisis yaitu perubahan yang sangat cepat, kesulitan, tekanan, situasi yang tidak pasti, dan tantangan eksternal lainnya dalam menjalankan operasional bisnisnya sehari-hari dalam upaya mencapai kinerja organisasi yang tinggi. Bahkan telah muncul era revolusi industri 4.0 dimana perusahaan yang tidak mampu beradaptasi terhadap perubahan dan kemajuan teknologi tinggi akan mengalami disrupsi. Merupakan hal penting bagi organisasi untuk mencari jalan agar mampu keluar dari keterpurukan, tekanan dan stres dalam menghadapi berbagai gangguan perubahan eksternal dan ketidakpastian sehingga mampu untuk bertahan hidup (*survive*), menjadi lebih kuat dan berkembang bahkan mampu menciptakan keunggulan kompetitif.

Banyak organisasi telah meninggalkan cara-cara mengatasi resiko yang hanya



sesaat atau tradisional dan kemudian fokus pada resiliensi (*resilience*). Resiliensi organisasi merupakan kapabilitas organisasi untuk merespon, mengantisipasi dan menyesuaikan dengan perubahan yang terus menerus terjadi akibat berbagai tantangan lingkungan eksternal agar perusahaan tetap *survive*, bahkan lebih baik dan unggul. Sutcliffe dan Vogus menjelaskan, organisasi yang melakukan resiliensi dapat melakukan berbagai adaptasi yang positif saat berada pada kondisi yang penuh tantangan. Organisasi yang melakukan resiliensi kenyataannya menjadi lebih baik karena mereka menghadapi dan menyelesaikan berbagai tantangan dan krisis (Sutcliffe dan Vogus, 2003). Sehingga dapat dikatakan bahwa organisasi yang mampu mengatasi berbagai krisis dan tantangan eksternal lainnya dan kemudian menjadi lebih baik dan kuat dari sebelumnya adalah organisasi yang telah berhasil melakukan resiliensi organisasi.

Konsep resiliensi organisasi telah populer sebagai suatu konsep yang membantu organisasi bertahan hidup dan berkembang dalam situasi ekonomi yang sulit atau terus berubah (Rioli dan Savicki, 2003). Bhamra dan Wright menyatakan resiliensi dibutuhkan oleh sistem dan elemennya untuk mengatasi lingkungan eksternal yang penuh ketidakpastian dan terus berubah dari kejadian-kejadian kecil hingga yang berdampak besar (Bhamra *et al.*, 2011; Wright, *et al.*, 2012). Organisasi yang melakukan atau membangun resiliensi tentunya memiliki tujuan. Tujuannya menurut Alastir adalah menurunkan tingkat keterbukaan organisasi terhadap berbagai ancaman dan resiko dengan mengembangkan pengukuran protektif yang bertujuan menurunkan kemungkinan dan konsekuensi kejadian-kejadian disruptif (*disruption*) dengan melakukan pencegahan jika memungkinkan, merespon secara efektif dan efisien ketika gangguan terjadi dan secepatnya pulih kembali (Alastir, 2010). Resiliensi bisnis diminati akhir-akhir ini karena pengaruh ketidak-pastian ekonomi dan globalisasi (Taleb, 2008).

Pelaksanaan resiliensi organisasi tentunya membutuhkan sumberdaya



manusia yang berkualitas dan berkinerja tinggi yang mampu menghadapi dan beradaptasi dengan berbagai perubahan dan tantangan eksternal. Oleh karena hal tersebut, maka keterkaitan antara HPWS dan resiliensi organisasi adalah bahwa HPWS sangat dibutuhkan dalam memfasilitasi pelaksanaan resiliensi organisasi. Hubungan antara HPWS dengan resiliensi organisasi dalam konteks dan substansi yang sama antara *HR System (HR Policies dan HR Practices)* dan kapasitas organisasi untuk resiliensi yang berdampak pada pencapaian kinerja organisasi yang diinginkan (Lengnick-Hal *et al.*, 2011). Substansi bodi riset manajemen sumberdaya manusia telah menguji potensi *bundles* (serangkaian) atau sistem *HR Policies* dan *HR Practices* yang disebut dengan *High Performance Work Practices* (HPWS) yang berpengaruh pada kinerja perusahaan (Mihail *et al.*, 2013). Kapasitas organisasi untuk resiliensi adalah kapabilitas organisasi yang dibutuhkan untuk melakukan resiliensi, yaitu sebelum dilakukannya resiliensi organisasi. Sedangkan resiliensi organisasi merupakan suatu tindakan atau aktivitas. Jadi kesenjangan terdapat pada penggunaan dimensi HPWS dan resiliensi organisasi, dalam substansi yang sama. Selain itu juga penelitian Lengnick-Hal *et al.* masih merupakan penelitian konseptual yang perlu dibuktikan secara empiris.

Pelaksanaan resiliensi organisasi bertujuan untuk pencapaian kinerja organisasi yang tinggi. Aktivitas resiliensi organisasi yang memberikan dampak pada kinerja organisasi sebelumnya telah dibuktikan melalui studi kasus. Perusahaan yang mendapat protes dari customernya telah membuktikan bahwa dengan melakukan resiliensi organisasi maka perusahaan telah terselamatkan dari kejadian tersebut dan bahkan dapat meningkatkan kinerja organisasi yaitu pendapatan yang meningkat (Carden *et al.*, 2017).

Organisasi yang melakukan resiliensi membutuhkan pemimpin yang mampu memimpin dan mengarahkan dalam menghadapi berbagai perubahan dan



ketidakpastian. Kepemimpinan yang mengarahkan organisasi menjadi resilien adalah kepemimpinan yang benar-benar mampu menghadapi berbagai krisis dan mempertahankan kinerja yang tinggi. Teori kepemimpinan yang memfokuskan pada perubahan dan kinerja ini disebut dengan kepemimpinan resilien (*resilient leadership*) (Baah, 2015), merupakan gaya kepemimpinan yang menggabungkan dua gaya kepemimpinan yang sudah dikenal, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Organisasi yang resilien akan terwujud jika dipimpin oleh seorang pemimpin yang selalu mengikuti perubahan lingkungan eksternal, mensosialisasikan visi misi perusahaan, memaksimalkan potensi karyawan dan menciptakan stabilitas (Cheese, 2016). Jadi keterkaitan resiliensi organisasi dengan kepemimpinan resilien adalah bahwa di dalam pelaksanaan aktivitas resiliensi organisasi diperlukan seorang pemimpin yang resilien yang mampu mengarahkan pada perubahan dan inovasi. Selain itu, seorang pemimpin yang resilien mampu berpikir secara strategik dan menggunakan budaya organisasi sebagai kapabilitas strategik yang akan membuat organisasi menjadi kuat dan memiliki identitas atau ciri khas sebagai pembeda dari para pesaingnya, dan pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan dan asumsi-asumsi yang tersembunyi yang ada pada anggota organisasi (Denison, 1990). Dalam upaya menciptakan nilai-nilai yang unik sejatinya organisasi menciptakan budaya sebagai faktor kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dalam perspektif *Resource Based View* (RBV), budaya organisasi dapat menjadi sumberdaya strategik yang menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1986) dengan meningkatkan pembelajaran dan inovasi serta pengambilan resiko.

Pengambilan resiko dari kenyataan dan kerugian yang harus dihadapi yang disebabkan oleh berbagai krisis dan tantangan kemudian berusaha melakukan



pembelajaran, penyesuaian dan inovasi terhadap perubahan yang terus meningkat merupakan aktivitas organisasi yang melakukan proses resiliensi. Aktivitas resiliensi organisasi membutuhkan budaya organisasi yaitu budaya organisasi mempengaruhi tingkat kedewasaan resiliensi organisasi (Sahalwa, 2015). Kunci mencapai resiliensi dalam menghadapi *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* (VUCA) adalah fokus pada perilaku dan budaya organisasi yang harus diberdayakan berdasarkan kepercayaan dan respek serta kebutuhan menghindari resiko ketidaktahuan (Cheese, 2016). Jadi keterkaitan resiliensi organisasi dengan budaya organisasi dan dampaknya pada kinerja organisasi adalah bahwa budaya organisasi melalui analisis *Competing Values Framework* (CVF) yang dikembangkan oleh Denison *et al.* (2004) memiliki empat karakteristik atau tipe budaya, yaitu misi dan adaptabilitas yang merupakan fokus eksternal serta keterlibatan dan konsistensi yang merupakan fokus internal yang secara seimbang menjadikan budaya organisasi tidak hanya kuat tetapi juga efektif mendukung dan menguatkan sumberdaya manusia dalam upaya melaksanakan aktivitas resiliensi organisasi, yang berdampak pada meningkatkan kinerja organisasi sehingga organisasi mampu menghadapi berbagai tantangan eksternal.

Meskipun topik resiliensi telah banyak dibahas dalam bidang ilmu sosial, namun hingga saat ini masih sangat terbatas penelitian empiris di bidang manajemen sumberdaya manusia tentang resiliensi organisasi yang dilakukan oleh para peneliti. Hal ini disebabkan oleh spektrum resiliensi yang multi-disipliner dan multi-dimensional sehingga muncul berbagai pendapat atau perspektif dari para peneliti yang menjadikannya kurang fokus pada konteks organisasi. Teori kepemimpinan resilien muncul mengikuti teori resiliensi organisasi, dan teori tersebut masih sangat terbatas digunakan didalam penelitian. Studi ini bertujuan membangun model konseptual baru dengan menggunakan variabel resiliensi



organisasi dan kepemimpinan resilien serta HPWS yang memfasilitasi aktivitas resiliensi organisasi. Model konseptual tersebut merupakan keterbaruan (*novelty*) didalam studi ini.

Berdasarkan uraian diatas mengenai hubungan HPWS, resiliensi organisasi, kepemimpinan resilien, budaya organisasi, dan kinerja organisasi yang didukung oleh penelitian terdahulu, maka dapat diketahui kesenjangan (*gap*) dalam penelitian ini, seperti yang tersaji dalam Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1.
Research Gap

No.	Hasil Penelitian Terdahulu	Penelitian Saat Ini	<i>Research Gap</i>
1.	Lengnick-Hal, <i>et al.</i> (2011), <i>HR System</i> yaitu <i>HR Policies</i> dan <i>HR Practices</i> serta kontribusi karyawan akan membentuk kapasitas resiliensi organisasi dan kemudian mencapai kinerja organisasi yang diinginkan.	Menguji dan menganalisis hubungan antara HPWS dan resiliensi organisasi dan pengaruhnya pada kinerja organisasi.	Penggunaan dimensi HPWS dan resiliensi organisasi, dalam substansi yang sama. Terbatasnya penelitian yang menguji hubungan antara HPWS dengan resiliensi organisasi dan pengaruhnya pada kinerja organisasi.
2.	Madera, <i>et al.</i> (2016), sangat sedikit studi dalam literatur <i>hospitality and tourism</i> yang secara langsung mengukur kinerja, khususnya kinerja finansial. Umumnya hanya memfokuskan pada pengukuran <i>outcome</i> karyawan (level pertama) dan operasional (level kedua) dan mengabaikan <i>outcome</i> finansial (level ketiga).	Menguji dan menganalisis hubungan antara HPWS dan resiliensi organisasi dan pengaruhnya pada kinerja organisasi pada industri perhotelan bintang 3 dan setara.	Terbatasnya penelitian yang menguji HPWS terhadap kinerja organisasi pada industri jasa penginapan.
3.	Carden <i>et al.</i> (2017) telah membuktikan bahwa resiliensi organisasi meningkatkan kinerja organisasi yaitu pendapatan yang meningkat.	Menguji dan menganalisis hubungan resiliensi organisasi dan pengaruhnya pada kinerja organisasi	Terbatasnya penelitian yang menguji hubungan antara resiliensi organisasi dengan kinerja organisasi.

Tabel 1.1 : Lanjutan

No.	Hasil Penelitian Terdahulu	Penelitian Saat Ini	Research Gap
4.	Cheese (2016) menyebutkan hubungan antara resiliensi dan kepemimpinan dalam upaya mencapai organisasi yang resilien, seorang pemimpin dituntut mampu menyampaikan visi misi perusahaan, menjaga kondisi yang stabil, memberdayakan karyawan, menyesuaikan dengan perubahan dan tantangan eksternal.	Menguji dan menganalisis hubungan antara resiliensi organisasi dengan kepemimpinan resilien serta hubungannya dengan kinerja organisasi.	Penggunaan kepemimpinan resilien pada penelitian saat ini. Sangat terbatasnya penelitian yang menguji hubungan antara resiliensi organisasi dengan kepemimpinan resilien serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi.
5.	Sahalwa (2015), telah membuktikan hubungan antara resiliensi organisasi dengan budaya organisasi yaitu tingkat kedewasaan resiliensi organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi. Cheese (2016) menemukan bahwa kunci mencapai resiliensi adalah fokus pada perilaku dan budaya organisasi yang harus diberdayakan berdasarkan kepercayaan dan respek serta kebutuhan menghindari resiko ketidaktahuan.	Menguji dan menganalisis hubungan antara resiliensi organisasi dan budaya organisasi menggunakan teori dari Denison, <i>et al.</i> (2004), serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi.	Penggunaan teori Denison pada penelitian saat ini. Terbatasnya penelitian yang menguji hubungan antara resiliensi organisasi dengan budaya organisasi, serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi.

Sumber : Data Sekunder diolah, 2018

Berdasarkan pada Tabel 1.1, maka dapat disimpulkan bahwa *research gap* pada penelitian ini adalah masih sangat terbatasnya hasil studi empiris yang menguji hubungan antara HPWS, resiliensi organisasi dengan peran mediasi dari kepemimpinan resilien dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

Selain terdapatnya beberapa kesenjangan penelitian, terdapat pula beberapa isu-isu yang berat dan sangat krusial manajemen sumberdaya manusia untuk segera ditangani. Menurut Irvandi Ferizal (*Majalah SWA edisi 26/2015*), Ketua

Umum Perhimpunan Manajemen Sumberdaya Manusia Indonesia (PMSM Indonesia) periode Tahun 2013-2016, isu-isu strategis didalam manajemen sumberdaya manusia saat ini adalah manajemen talenta (*talent management*) dan tantangan-tantangan terbaru yang muncul karena kita hidup di era yang sudah berbeda dari sebelumnya yaitu era VUCA, yaitu (*Volatility*) berbagai kondisi yang bergejolak yang menyebabkan ketidakpastian (*Uncertainty*) dan berdampak munculnya berbagai masalah yang kompleks (*Complexity*) sehingga dalam pengambilan keputusan sering terjadi ambigu (*Ambiguity*). Pada era ini muncul persaingan bisnis yang semakin ketat, bahkan perusahaan harus menghadapi persaingan di tingkat internasional. SDM yang memiliki talenta masih sangat langka. Disisi lain, munculnya generasi milenial dengan karakteristiknya yang spesifik. Hal lain yang tak bisa dihindari adalah perkembangan teknologi, khususnya *smartphone* dan *mobile app* serta media sosial. Menurut Irvandi, mantan Direktur *Human Capital* Maybank, "Isu-isu ini membutuhkan perencanaan dan tindakan *human capital* dalam menyelesaikan tantangan tersebut, yang meliputi penyesuaian dalam hal desain organisasi dan kapabilitas karyawan, serta didukung oleh manajemen perubahan," (*dikutip dari Sugiartono, 2016, swa.co.id*).

Awal terjadinya krisis dan gangguan eksternal lainnya yang harus dihadapi organisasi telah dimulai sejak adanya globalisasi di bidang ekonomi beberapa tahun yang lalu dan masih berlanjut hingga saat ini dengan adanya era revolusi industri 4.0.

Dampak perubahan akibat globalisasi juga dirasakan oleh industri pariwisata.

Organisasi dalam industri pariwisata dan penginapan (*hospitality and tourism industry*) juga menghadapi perubahan lingkungan yang sangat kompetitif dan kompleks dimana manajemen sumberdaya manusia memainkan peran kritical dalam mempertahankan hidup dan mencapai kesuksesan. Produk dari industri ini adalah pengalaman jasa yang hampir semuanya *intangible asset*, dimana





sumberdaya manusia berhubungan langsung dengan customer. Oleh karena itu, sumberdaya manusia memainkan peran kunci didalam kualitas jasa, kesetiaan dan kepuasan pelanggan dalam mengukur kinerja (Baum, 2015; Tracey, 2014).

Industri tersebut telah berkembang pesat di Indonesia karena negara ini telah menjadi salah satu tujuan wisata dunia, tentunya pemerintah telah memiliki program-program pengembangan pariwisata di masing-masing daerah.

Perkembangan industri pariwisata di Indonesia telah memberikan celah atau peluang bagi berkembangnya industri jasa penginapan. Saat ini industri perhotelan telah berkembang sangat pesat, banyak hotel-hotel berbintang baik yang berjejing (*chain hotel*) maupun yang independen bermunculan, dengan mengusung berbagai konsep. Pengelolaan dan pengawasan hotel secara umum dibagi dalam dua kategori, yaitu hotel dengan tanda bintang dan tanpa bintang.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No 6 Tahun 2014 tentang syarat mutlak meraih predikat hotel berbintang adalah fasilitas dan kelengkapan kamar hotel. Sedangkan jumlah kamar tidak menjadi syarat mutlak lagi karena hotel harus mencerminkan karakternya masing-masing yang merupakan bagian dari industri pariwisata. Tujuannya adalah untuk merubah asumsi masyarakat bahwa industri perhotelan tidak hanya menjual kamar, namun perlu memfokuskan pada produk utamanya yaitu kualitas layanan dan tujuan akhirnya adalah kepuasan tamu hotel. Peraturan tersebut mempermudah persyaratan pendirian hotel dan penginapan jenis lainnya seperti *guest house*, *villa* maupun *resort*.

Potensi pariwisata di Jawa Timur sangat besar dimana dalam beberapa tahun terakhir ini hampir semua kota seperti Banyuwangi, Tuban, Probolinggo, Malang, Batu, Blitar, Pacitan, dan kota-kota lainnya berupaya mengembangkan wilayahnya menjadi destinasi wisata baik wisata alam, wisata budaya, dan wisata tematik (menciptakan tema-tema tertentu) serta wisata kuliner yang sedang marak dan

diminati para wisatawan lokal maupun manca negara.

Perkembangan industri pariwisata di Kota Malang dan Batu dalam beberapa tahun terakhir sangat pesat. Perkembangan tersebut memberikan dampak positif pada peningkatan penyerapan tenaga kerja. Dari perspektif ekonomi, perkembangan industri pariwisata memberikan peluang tumbuhnya ekonomi kreatif masyarakat seperti usaha kuliner dan pusat oleh-oleh. Perkembangan ini diikuti oleh perkembangan industri penginapan yang juga berkembang pesat dengan banyaknya bermunculan hotel-hotel baru berbintang, *resort*, *villa*, dan *guest house*. Fakta ini menimbulkan persaingan diantara para pelaku industri penginapan menjadi semakin tajam. Selain itu, persaingan bisnis di sektor tersebut juga dipicu dengan adanya kemudahan konsumen dalam mengakses informasi dan pemesanan hotel melalui *smartphone* dengan menggunakan program *apps* antara lain traveloka, tiket, pegi-peggi, dan trivago. Hotel-hotel dan jenis penginapan lainnya yang tergabung dalam ketiga jaringan bisnis tersebut, harus mampu bersaing dalam hal penawaran fasilitas yang menarik dan terbaik dengan harga yang terjangkau konsumen. Jika organisasi tidak mampu menghadapi dan mengikuti persaingan, akan menyebabkan kinerja bisnis yang tertekan dan menurunnya tingkat pendapatan.

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik Kota Malang pada tahun 2012 terdapat 65 hotel dan berkembang sampai dengan tahun 2014 tercatat 84 hotel. Tingkat hunian kamar (*occupancy rate*) hotel berbintang pada tahun 2014 rata-rata mencapai 52,75%. Hingga tahun 2018 jumlah hotel dan jenis penginapan lainnya di Kota Malang meningkat cukup pesat namun belum tercatat di Badan Pusat Statistik Kota Malang. Sedangkan data dari Badan Pusat Statistik Kota Batu pada tahun 2014 terdapat 500 hotel dengan tingkat hunian kamar rata-rata mencapai 39,74% dan pada tahun 2016 menjadi 550 hotel dengan tingkat *occupancy* yang menurun hanya sebesar 29,65%. Meningkatnya jumlah hotel berbintang





menggambarkan peluang bisnis yang tinggi di industri perhotelan di Kota Malang dan Batu. Namun sebaliknya tingkat *occupancy* menjadi semakin rendah dan persaingan semakin tajam. Persaingan bisnis penginapan di Kota Malang dan Batu untuk kategori hotel bintang 3, tidak hanya bersaing dengan sesama hotel bintang 3 lainnya, tetapi juga dengan *resort* dan *premium guest house* pada tingkat yang sama.

Isu-isu strategis manajemen sumberdaya manusia merupakan faktor-faktor ancaman atau hambatan yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup suatu organisasi/perusahaan. Faktor-faktor tersebut dipicu oleh adanya ketidakpastian dan perubahan yang terus menerus sebagai dampak dari VUCA dan kemudian disusul dengan era revolusi industri 4.0. Mengapa organisasi mampu mempertahankan eksistensinya bahkan menjadi lebih baik dan kuat dalam persaingan dibandingkan dengan organisasi lainnya dengan adanya tantangan lingkungan eksternal? Apa yang membuat organisasi mampu bertahan dan menyesuaikan diri dalam menghadapi berbagai tantangan?

Dengan melihat potensi pariwisata di Kota Malang dan Batu yang merupakan kota-kota destinasi wisata Indonesia terbesar di Jawa Timur saat ini, industri pariwisata di kedua kota tersebut telah berkembang pesat selama beberapa tahun terakhir dan masih akan terus dikembangkan. Industri penginapan (*hospitality*) merupakan pendukung industri pariwisata, ikut berkembang sejalan dengan perkembangan industri pariwisata. Dampaknya, selama beberapa tahun terakhir telah banyak bermunculan hotel-hotel berbintang dan jenis penginapan lainnya (*resort* dan *guest house*) di kedua kota tersebut. Salah satunya adalah banyak bermunculan dan beroperasi hotel bintang 3 dan jenis penginapan lainnya yang setara (*premium guest house / resort*) di kedua kota tersebut dalam jumlah yang cukup besar (www.traveloka.com/hotel). Dipilihnya hotel bintang 3 dan yang setara karena persaingan bisnis penginapan di tingkat tersebut sangat tajam dan juga



dalam menghadapi berbagai tantangan eksternal sehingga organisasi membutuhkan kapabilitas strategik untuk dapat terus bertahan hidup dan bersaing baik dengan kompetitor.

1.2. Perumusan Masalah

Masalah dalam penelitian ini dirumuskan berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, yaitu:

1. Apakah *High Performance Work System* berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi organisasi?
2. Apakah *High Performance Work System* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi ?
3. Apakah resiliensi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi?
4. Apakah resiliensi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan resilien?
5. Apakah resiliensi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi?
6. Apakah kepemimpinan resilien berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi?
7. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi?
8. Apakah *High Performance Work System* dengan mediasi resiliensi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi?
9. Apakah resiliensi organisasi dengan mediasi kepemimpinan resilien berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi?
10. Apakah resiliensi organisasi dengan mediasi budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi?



1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Membangun sebuah model konseptual baru resiliensi organisasi sebagai variabel multi-disipliner dan multi-dimensional ke dalam ilmu manajemen sumberdaya manusia strategik.
2. Mengeksplorasi, menguji, dan menganalisis hubungan antar variabel yang saling berkaitan sesuai dengan rumusan masalah.
3. Memfokuskan pada *High Performance Work System (HPWS)* dengan resiliensi organisasi dan dampaknya pada kinerja organisasi, dan hubungan resiliensi organisasi dengan mediasi kepemimpinan resilien dan budaya organisasi yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dalam upaya merespon berbagai gangguan lingkungan eksternal dan disrupsi akibat globalisasi.

1.4. Manfaat Penelitian

Temuan hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis, maupun manfaat secara praktis. Manfaat dari penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1.4.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan teori manajemen sumberdaya manusia strategik dengan memasukkan variabel resiliensi organisasi sebagai teori baru dimana resiliensi merupakan variabel multi-disipliner dan multi-dimensional, dan juga memasukkan variabel kepemimpinan resilien yang merupakan teori baru yang muncul dengan adanya teori resiliensi organisasi.



1.4.2. Manfaat Praktis

Manfaat yang bisa diperoleh secara praktis dari hasil penelitian ini bagi industri pariwisata terutama industri jasa perhotelan maupun bagi penelitian selanjutnya adalah:

1. Bagi industri pariwisata terutama industri jasa perhotelan.

Hasil studi ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan strategik oleh perusahaan dalam menghadapi berbagai krisis dan tantangan lingkungan eksternal lainnya agar perusahaan mampu untuk tetap eksis dan berkembang.

2. Bagi penelitian selanjutnya.

Manfaat lainnya dari hasil penelitian ini adalah dapat digunakan untuk implementasi dari konsep dan teori manajemen khususnya manajemen sumberdaya manusia strategik sebagai bahan referensi bagi peneliti yang akan melakukan penelitian lebih lanjut.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian konsep yang berkaitan dengan permasalahan akan dibahas dari berbagai sudut pandang dan pendapat para ahli. Kajian konsep yang digunakan dalam pembahasan adalah teori-teori yang relevan yang dapat digunakan untuk mendasari dan mencari solusi bagi permasalahan yang dihadapi. Hasil penelitian terdahulu akan menguatkan dasar teori yang digunakan karena telah dibuktikan secara empiris, selain itu juga memberikan celah bagi penelitian selanjutnya.

Pada bab ini akan dikaji teori-teori dan hasil penelitian terdahulu yang telah dipilih dan diharapkan bisa memberikan wawasan dan menjadi dasar yang kuat dalam menjelaskan pertanyaan yang berkaitan dengan permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini.

2.1. Kajian Teoritis

2.1.1. *High Performance Work System (HPWS)*

Berdasarkan filosofi dan sejarah manajemen, mempelajari hubungan manusia (*human relations*) dimulai dari studi *Hawthorne* pada tahun 1925, Perkembangan hubungan manusia bergerak ke arah hubungan *interpersonal* dan kelompok, masih dalam upaya meningkatkan hubungan antara manajemen dan buruh. Pemikiran hubungan manusia ini kemudian berkembang dengan munculnya serikat pekerja, yang pada tahun 1950 an menekankan pada *industrial human relations*.

Adanya evolusi pemikiran tentang hubungan manusia telah dibuktikan oleh profesor Keith Davis (1918-2002) dari Arizona State University, dijuluki sebagai "*Mr. Human Relations*", pada Tahun 1957 mendefinisikan hubungan manusia ditempat kerja sebagai integrasi orang-orang kedalam situasi kerja dengan suatu cara yang memotivasi mereka bekerja bersama-sama secara produktif, kooperatif,



dan dengan kepuasan ekonomis, psikologis, dan sosial. Hal ini menandai dimulainya sudut pandang modern hubungan manusia dalam memahami interaksi antar orang/manusia dalam jaringan kekuatan sosial yang lebih kompleks (Wren dan Bredeian, 2009:440). David mendasarkan hubungan manusia dalam perspektif modern ini dalam dua sisi, yaitu perilaku organisasi (*organizational behavior*) dan hubungan manusia (*human relations*). Pentingnya manusia berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi, menjadikan ilmu ini terus berkembang dan dinamakan manajemen personalia (*personnel management*).

Didalam *Resource Based View* (RBV) dan teori evolusioner perusahaan yang dinamis, menjadikan sumberdaya manusia krusial dalam mencapai keunggulan kompetitif. Pada awal Tahun 1990 an, manajemen sumberdaya manusia telah berkembang kearah strategik, sejalan dengan perannya dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. Wright dan McMahan (1992: 298) menekankan bahwa manajemen sumberdaya manusia strategik utamanya difokuskan pada pola penggunaan dan aktivitas sumberdaya manusia yang direncanakan dan ditujukan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Pola penggunaan dan aktivitas sumberdaya yang dimaksud adalah praktik-praktik sumberdaya manusia. Pendapat ini diperjelas oleh Delery (1998:291) yang menyatakan asumsi dasarnya adalah efektifitas praktik sumberdaya manusia bergantung pada praktik yang lainnya. Jika praktik-praktik sesuai dalam suatu sistem yang koheren, efek sistem tersebut pada kinerja harus lebih tinggi daripada efek individual dari masing-masing praktik itu sendiri. Pernyataan tersebut sejalan dengan pernyataan Lepak *et al.* (2006), bahwa satu prinsip fundamental dalam riset manajemen sumberdaya manusia strategik adalah dampak praktik sumberdaya manusia pada kinerja individual maupun organisasi. Penelitian selanjutnya tentang manajemen sumberdaya manusia adalah pembuktian empiris hubungan antara manajemen kinerja dengan kinerja organisasi (Delery dan Doty,



1996), produktifitas karyawan (Wright *et al.*, 2005), dan keunggulan kompetitif (Barney dan Wright, 1998; Huang, 2000; Vlachos, 2008).

Menurut Amstrong (2008:55) HPWS merupakan serangkaian (*bundles*) prosedur rekrutmen dan seleksi yang jelas, aktivitas pelatihan dan pengembangan yang relevan, sistem pembayaran insentif, dan proses manajemen kinerja.

Pendapat Amstrong tentang tujuan HPWS adalah memberikan dampak pada kinerja organisasi melalui sumberdaya manusianya seperti produktivitas, kualitas, tingkat pelayanan pelanggan, pertumbuhan, laba, dan memberikan peningkatan nilai pada pemegang saham.

HPWS sebagai suatu sistem didasarkan pada konsep yang dibangun dari beberapa teori yang paling berpengaruh dalam manajemen sumberdaya manusia strategik, yaitu perspektif perilaku individual tentang kemampuan, motivasi, dan peluang (*Ability, Motivation, Opportunity = AMO*) dan *Resource Based View (RBV)* perusahaan (Wright dan McMahan, 1992). Sudut pandang AMO mengasumsikan tujuan berbagai praktik SDM yaitu mentransformasikan sikap dan perilaku karyawan, menghasilkan *outcome* yang diinginkan (Wright dan Snell, 1998).

Sedangkan Appelbaum *et al.* (2000) mengusulkan kerangka kerja kemampuan, motivasi, dan peluang dan berpendapat bahwa kinerja harus merupakan fungsi dari tiga faktor yang dikenal dengan kemampuan (keahlian, pengalaman, pengetahuan), motivasi (untuk mengaplikasikan kemampuan – baik finansial maupun intrinsik), dan peluang (melekat pada perilaku kebebasan mengambil keputusan). Sama halnya dengan Lepak *et al.* (2006) yang merangkum praktik-praktik manajemen sumberdaya manusia yang digunakan dalam studi empiris sebelumnya kedalam tiga kelompok aktivitas, yaitu keahlian karyawan, motivasi, dan pemberdayaan. Lepak juga mengatakan HPWS dikonseptualkan sebagai suatu sistem praktik-praktik SDM yang saling berhubungan dan bertujuan menarik,

memilih, mengelola, dan menahan SDM yang berkualitas paling tinggi. HPWS dikonseptualisasikan sebagai suatu "bundle of practices" (MacDuffi, 1995).

Penelitian tentang manajemen sumberdaya manusia strategik memfokuskan pada hubungan antara HR system dan kinerja organisasi (Huselid dan Becker, 2010). Lebih dari 300 artikel MSDM strategik yang dipublikasikan menunjukkan dampak signifikan HPWS (High Performance Work system) pada kinerja organisasi (Becker dan Huselid, 2006; Combs et al., 2006; Paauwe, 2009), khususnya riset yang mendemonstrasikan kinerja perusahaan meningkat ketika sistem rekrutmen dan seleksi, sistem penghargaan, strategi pelatihan dan pengembangan selaras dengan tujuan bisnis dan strategi kompetitif (Huselid dan Becker, 2010: 422).

Penelitian tentang manajemen sumberdaya manusia strategik terus dilakukan dan meningkat secara signifikan dengan memfokuskan kombinasi pada praktek manajemen sumberdaya manusia sebagai suatu "bundles" atau sistem yang disebut dengan HPWS. Penggunaan HPWS dan dampaknya pada kinerja organisasi telah dibuktikan oleh Osterman (2000; Way, 2002; Martin-Alcazar et al., 2005; Macky dan Boxall, 2007; Purcell et al., 2009; Kaufman, 2010; Jones et al., 2010).

Trend penelitian tentang HPWS tersebut menjadi sangat terkenal pada waktu itu dan beberapa penulis mempertimbangkan paradigma baru dalam literatur menggantikan prinsip-prinsip Taylor dalam mengelola orang yang bekerja (Godard dan Delaney, 2000; Godard, 2004). Tujuannya adalah menciptakan tempat kerja yang produktivitasnya tinggi dan menawarkan tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi (Godard, 2004). Penelitian tentang HPWS telah banyak dilakukan, namun para peneliti belum banyak yang membahas tentang hal-hal atau kondisi-kondisi yang mengawali dan menjadi penyebab HPWS muncul dan juga belum dieksplorasi didalam literatur (Combs et al., 2006; Boxal dan Macky, 2009;



Posthuma *et al.*, 2013). Secara umum, HPWS adalah kinerja yang tinggi melalui orang (Torner, 2001:64), atau mencapai kinerja yang tinggi dengan mengadopsi praktik yang mengakui dan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk menciptakan nilai (Gittell *et al.*, 2009). Penekanan dari konsep ini adalah pada orang tentang pengetahuan, keahlian, kemampuan, motivasi dan hubungan sosial (Combs *et al.*, 2006) yang membedakan HPWS dari konsep rasionalisasi teknis seperti manajemen keilmuan (Taylor, 1967). HPWS muncul mengintegrasikan dan memperluas kerja hubungan sumberdaya manusia sebelumnya, merancang teknis-sosial, kualitas kehidupan kerja, pemberdayaan dan konsep organisasional lainnya yang berpusat pada SDM (Wilkinson, 1998). Secara historis, konsep tersebut diusulkan pada Tahun 1990 an sebagai suatu cara bagi industri Barat menghadapi ancaman dari perusahaan manufaktur Jepang yang berkualitas tinggi dan manufaktur biaya rendah dari negara dunia ketiga (Appelbaum dan Batt, 1993).

Studi tentang organisasi dengan kinerja tinggi dalam berbagai industri secara konsisten menunjuk pada hubungan yang positif antara HPWS (atau disebut juga *High Performance Work Place, High Commitment Work Place, High Involvement Work System, dan High Performance Practice*) dan kinerja organisasi (Guthrie, 2001). Beberapa peneliti mengklasifikasikan sebagai "*best practice*", yang mengatakan "*bundles*" praktik-praktik manajemen sumber daya manusia secara universal berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Sejak dilakukan penelitian tentang HPWS oleh banyak peneliti, telah memunculkan berbagai definisi dan istilah atau nama yang bervariasi. Pada awalnya, penelitian memfokuskan pada praktik sumberdaya manusia (yang terpisah) yang menghasilkan kinerja individual, kemudian berkembang menjadi kombinasi dari serangkaian (*bundles*) atau sistem praktik sumberdaya manusia yang terintegrasi yang memberikan dampak hubungan positif terhadap kinerja organisasi yang





tinggi. Hal ini diperjelas melalui definisi HPWS yang diidentifikasi sebagai suatu sistem sumberdaya manusia yang komprehensif yang berorientasi pada meningkatkan kinerja yang tinggi melalui investasi karyawan (Guthrie, 2001; Ackers dan Wilkinson, 2003; Lepak *et al.*, 2006; Boxall dan Macky 2009; Kim *et al.*, 2010; Vo dan Bartram, 2012). Keterlibatan karyawan dibutuhkan dalam sistem yang akan memberikan kontribusi langsung pada kinerja organisasi. Sistem manajemen sumberdaya manusia (*HR System*) yang meningkatkan kompetensi, komitmen dan produktifitas karyawan disebut "*high-performance work systems*" (HPWS) (Datta *et al.*, 2005).

Pendapat lain mengatakan HPWS termasuk program *quality of work-life* (QWL), program keterlibatan karyawan, kerja tim, kompensasi yang kompetitif, program dan praktek yang sejenis lainnya, ketika semua elemen tersebut digabung bersama-sama dalam suatu cara yang menyatu, yang saling melengkapi dan menguatkan, dianggap sebagai HPWS (Boxall dan Macky, 2009). HPWS mengindikasikan suatu sistem atau sekumpulan praktik SDM yang dirancang untuk meningkatkan keahlian karyawan, komitmen dan keterlibatan sehingga karyawan menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Combs *et al.*, 2006). HPWS adalah serangkaian praktik SDM yang bertujuan mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan bagi keuntungan perusahaan (Sels *et al.*, 2006). Dari berbagai pendapat para ahli tersebut dapat diketahui bahwa pada intinya HPWS adalah suatu sistem yang memberdayakan sumberdaya manusia secara optimal dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi yang tinggi atau superior. Karena kinerja organisasi yang tinggi akan berdampak pada menurunnya tingkat *turnover* (Guthrie, 2001), meningkatnya produktivitas tenaga kerja dan produktivitas perusahaan (Guthrie, 2001), maka HPWS dianggap sebagai suatu sumber

potensial bagi keunggulan kompetitif perusahaan (Becker dan Huselid, 1998).

Dalam pengertian ini, HPWS berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi.

Beberapa tahun terakhir ini, sejumlah peneliti (Takeuchi *et al.*, 2007; Zhang dan Morris, 2014) meragukan hasil penelitian sebelumnya tentang sistem manajemen sumberdaya manusia (*HR System*) yang berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi (Paauwe, 2009; Guest, 2011; Buller dan McEvoy, 2012). Mereka mempermasalahkan adanya kesenjangan (*gap*) diantara kedua variabel tersebut dan menyebutnya sebagai "*black box*". Meskipun masih terjadi perdebatan diantara para peneliti mengenai hal tersebut, mereka berusaha untuk membuka "*black box*" dan menjelaskan mekanisme hubungan manajemen sumberdaya manusia dengan kinerja organisasi, serta memperkenalkan berbagai model konseptual yang didasarkan dari berbagai perspektif untuk menjembatani atau memediasi "*black box*" tersebut. Mekanisme yang mendorong hubungan antara manajemen sumberdaya manusia dan kinerja organisasi masih membutuhkan eksplorasi lebih lanjut (Kinnie *et al.*, 2005; Becker dan Huselid, 2006; Sels *et al.*, 2006; Messersmith *et al.*, 2011). Dalam mengeksplorasi hubungan manajemen sumberdaya manusia dengan kinerja organisasi, para peneliti memfokuskan pada *High Performance Work System* (HPWS) yang memberikan kontribusi besar pada efektifitas organisasi (Sun *et al.*, 2007; Subramony, 2009; Kim *et al.*, 2010; Townsend *et al.*, 2011).

Menurut pendapat Boxall dan Macky (2009); Evans dan Davis (2005); Posthuma *et al.* (2013), yang dimaksud dengan komponen dari HPWS termasuk praktik-praktik seperti kelompok yang mengelola sendiri (*self-managing teams*), penugasan kerja yang fleksibel, komunikasi yang terbuka, pelatihan yang meningkatkan keahlian, dan pengambilan keputusan yang desentralisasi, didukung oleh keamanan karyawan dan penerimaan karyawan yang selektif.

Perbedaan praktiknya adalah saling mendukung dan bersama-sama membuat





pengaruh sistem yang luas (*system-wide effects*), dalam hal ini komitmen dan kinerja. Praktik ini menurut pendapat Boxall dan Macky (2009); Godard (2004) dibedakan: pertama, praktik kerja (sesuai untuk rancangan sistem kerja) seperti *self-managing teams*, pengambilan keputusan desentralisasi, penugasan kerja yang fleksibel dan komunikasi yang terbuka; kedua, praktik pekerjaan (sesuai untuk hubungan ketenaga-kerjaan) termasuk keamanan pekerjaan, *skills / performance-based pay*, dan kemitraan manajemen-pekerja (Evans dan Davis, 2005; Posthuma *et al.*, 2013).

Tujuan akhir dari HPWS adalah meningkatkan kinerja organisasi yang tinggi atau superior (Boxall dan Macky, 2009). Selain meningkatkan kinerja organisasi, pengaruh substansial lainnya adalah profitabilitas, yang merupakan tujuan utama setiap organisasi (Arto dan Wikstrom, 2005). Karena karyawan dan keahlian serta kapabilitas adalah fokus organisasi yang menekankan HPWS (Guthrie, 2001), maka karyawan menganggap organisasi sebagai tempat menarik untuk bekerja yang berdampak pada HPWS dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mendukung retensi, sehingga dapat menurunkan *turnover* karyawan, meningkatkan produktifitas, pengambilan keputusan yang lebih baik dan komitmen (Chang dan Chen, 2011).

Berdasarkan teori dari Amstrong (2008:55) dan berbagai pendapat serta hasil penelitian dari para peneliti tentang HPWS, maka teori tentang HPWS masih perlu dikembangkan dengan menggunakan praktik-praktik SDM lainnya yaitu penugasan kerja yang fleksibel, komunikasi yang terbuka, kelompok yang mengelola sendiri (*self-managing teams*), keterlibatan karyawan, pengambilan keputusan desentralisasi, dan pencapaian kinerja organisasi yang tinggi. Dalam perkembangannya hingga saat ini HPWS masih memiliki kelemahan, yaitu membutuhkan mediator yang tepat untuk dapat membuka "*black box*" agar HPWS dapat berdampak pada kinerja organisasi.

HPWS yang digunakan dalam studi ini adalah komponen-komponen dari Combs *et al.* (2006) yaitu pelatihan, sistem penggajian, sistem evaluasi, dan otonomi yang berhubungan dengan motivasi karyawan. HPWS yang digunakan akan berfungsi memfasilitasi resiliensi organisasi.

2.1.2. Resiliensi Organisasi

Resiliensi organisasi merupakan suatu teori yang relatif baru didalam ilmu manajemen khususnya manajemen sumberdaya manusia. Teori resiliensi merupakan teori yang multi-disipliner dan multi-dimensional karena telah diteliti oleh beberapa peneliti dari berbagai disiplin ilmu. Berbagai konsep dan definisi dihasilkan sehingga dalam membahas resiliensi sangat kompleks dan kontekstual. Resiliensi berasal dari kata Latin *resiliens* yang berarti daya lentur atau kualitas elastis suatu material (Greene *et al.*, 2002).

Evolusi dari teori resiliensi dalam sistem dimulai pada Tahun 1800 an dalam ilmu fisika yang menjelaskan kapasitas baja sebagai suatu material yang tahan terhadap tekanan (Alexander, 2013). Kapasitas resiliensi menyerap guncangan dan mempertahankan fungsinya dikenal dengan resiliensi mesin / teknikal (*engineering resilience*) (Holling, 1973). Fokus resiliensi teknikal adalah efisiensi, stabilitas, dapat diprediksi, dan kembali ke fungsi normal (Holling, 1973; Walker *et al.*, 2004; Folke, 2006). Istilah ini kemudian diimpor oleh ilmu psikologi untuk memberikan nama bagi suatu kemampuan individual khususnya anak-anak (Bonanno, 2004; Harland *et al.*, 2005) untuk kembali normal atau sembuh dari stres (Smith, *et al.*, 2010). Pada tahun 1970 an dalam *seminal paper*, Holling's (1973) memperkenalkan resiliensi ekologi, yaitu kapasitas memperbaiki, reorganisasi dan pengembangan, yang memfokuskan pada presistensi, perubahan dan fleksibilitas (Holling 1973,1996; Folke 2006; Limnios *et al.*, 2014).

Berdasarkan hal tersebut, resiliensi ekologi menggunakan konsep resiliensi





teknikal dan menekankan pada respon adaptif yang dinamis untuk berubah dan fungsi dengan tingkatan yang lebih baik (Holling 1996; Folke 2006).

Di bidang pengembangan sumberdaya manusia, resiliensi didefinisikan sebagai kemampuan bertahan atau sukses mengatasi masalah / bencana (Werner dan Smith, 2001). Di bidang manajemen perubahan, dipandang sebagai kemampuan mendemonstrasikan kekuatan dan fleksibilitas selama proses perubahan, disamping meminimalkan perilaku yang tidak bermanfaat (Conner, 1993). Sedangkan dibidang ilmu sosial umumnya didefinisikan sebagai kemampuan sembuh dari pengalaman hidup negatif dan menjadi lebih kuat ketika berhasil mengatasinya (Henderson dan Milstein, 1996). Resiliensi juga muncul dalam teori perilaku organisasi sebagai kapasitas individual untuk kembali ke awal dari gangguan, kegagalan atau bahkan kejadian positif (Youssef dan Luthans, 2007). Akhir-akhir ini baru dikembangkan dalam studi tentang bagaimana organisasi dan komunitas berperilaku dalam menghadapi krisis (Norris *et al.*, 2008).

Berdasarkan sejarah hasil penelitian tentang resiliensi yang diteliti dari berbagai disiplin ilmu tersebut, maka dapat dikatakan bahwa (Hill *et al.*, 2008; Swanstrom *et al.*, 2009) konsep resiliensi telah bermigrasi dari ilmu fisika dan alam kedalam ilmu sosial dan kebijakan publik sebagai identifikasi ancaman global seperti krisis ekonomi, perubahan iklim, dan terorisme internasional yang memfokuskan perhatian pada kapasitas merespon sistem sosial dan tempat. Memahami resiliensi khususnya dalam situasi dan kondisi lingkungan eksternal yang selalu tidak pasti sebagai akibat globalisasi merupakan sesuatu yang penting dan signifikan. Resiliensi didefinisikan dan dideskripsikan dalam beberapa cara dalam literatur. Beberapa definisi resiliensi menyebutkan sebagai suatu kualitas sistem.

Resiliensi yang digunakan dalam literatur merupakan konsep para peneliti dari berbagai disiplin ilmu sehingga memunculkan berbagai definisi dan pengertian

yang sangat kontekstual. Konsep resiliensi adalah multi-dimensional, fenomena sosio-teknikal yang ditujukan bagaimana orang sebagai individual atau kelompok mengelola ketidakpastian. Organisasi merespon ketidakpastian dalam banyak cara: belajar (Weick *et al.*, 2005), kreatif (Kendra dan Wachtendorf, 2003), dan adaptasi (Vogus dan Sutcliffe, 2008).

Pengertian resiliensi organisasi secara sederhana adalah kemampuan untuk lahir kembali dari situasi yang tidak diharapkan, stres, situasi yang merugikan (Robb, 2000; Dutton, *et al.*, 2002; Rudolph dan Repenning, 2002; Sutcliffe dan Vogus, 2003), untuk dapat bertahan hidup dan berkembang dalam situasi ekonomi yang tidak menentu (Riulli dan Savicki, 2003). Resiliensi organisasi adalah suatu kualitas sistem (*system quality*), yang secara konseptual adalah kemampuan suatu sistem yang kompleks untuk kembali pada kestabilan setelah mengalami gangguan (Bhamra, 2011). Sementara itu, Limnios *et al.* (2014) berpendapat bahwa membangun resiliensi pada anggota organisasi ditentukan sebagai suatu sumber atau kapabilitas sistem untuk mengatasi kejadian yang kompleks akibat dari gangguan lingkungan eksternal, yaitu kapasitas untuk menjadi kuat dibawah kondisi stres dan perubahan serta ketidakpastian. Sedangkan pengertian resiliensi organisasi menurut McManus (2008:26) adalah kemampuan organisasi untuk menghadapi situasi krisis sebagai suatu pengalaman positif yang potensial, dan menggunakan kapabilitas tersebut untuk berubah saat ada tuntutan situasi sosial dan politik, fisik, dan ekonomi. Sedangkan Horne dan Orr (1998:31) mendefinisikan resiliensi sebagai kualitas fundamental dari individual, kelompok, organisasi, dan sistem yang secara keseluruhan merespon secara produktif perubahan yang signifikan tanpa terikat perilaku kembali ke asal dalam periode tertentu. Dengan kata lain, resiliensi tidak hanya karakteristik individual, tetapi juga kualitas yang dapat dipelajari dari sudut pandang kolektif (kelompok, komunitas, dan organisasi). Berdasarkan berbagai pendapat para ahli diatas dapat



disimpulkan bahwa resiliensi organisasi adalah kapabilitas suatu sistem kualitas dalam organisasi yang bersifat multi-dimensional untuk dapat bertahan hidup, atau kembali ke kondisi semula, atau bahkan menjadi kuat dan berkembang dalam mengatasi berbagai krisis seperti tekanan, gangguan, dan situasi ketidakpastian yang merugikan.

Konsep resiliensi adalah suatu fenomena multi-dimensional (Boin dan Van Eeten, 2013). Pertama, konsep menggaris-bawahi adanya gangguan pada fungsi inti organisasi karena resiko alam atau bencana (Mohaupt, 2009; Boin dan Van Eeten, 2013). Kedua, konsep meletakkan pentingnya kapasitas organisasi (Mohaupt, 2009:4). Resiliensi memiliki empat dimensi yang berbeda (Bruneau *et al.*, 2003) yaitu:

1. Resiliensi teknikal, yang mengacu pada kapasitas sistem fisik organisasi untuk merespon dengan baik ketika mengalami kejadian yang merugikan.
2. Resiliensi organisasi, mengarah pada kapasitas manager krisis dalam mengambil keputusan dan bertindak menghindari krisis atau menurunkan dampaknya.
3. Resiliensi ekonomi, berhubungan dengan kapasitas organisasi untuk menyeimbangkan biaya-biaya ekstra dari suatu krisis.
4. Resiliensi sosial, mengarah pada kemampuan masyarakat menurunkan dampak krisis.

Berdasarkan deskripsi dari keempat dimensi yang berbeda tersebut, dapat diketahui peta dimensi resiliensi organisasi. Dimensi resiliensi organisasi merupakan satu dimensi dimana organisasi yang melakukan resiliensi bergantung kepada kapasitas manager dalam mengambil keputusan dalam menghadapi krisis dan kemudian menghindari krisis yang akan terjadi.

Dalam mempelajari resiliensi nampaknya terus berkembang dan dihubungkan dengan studi yang akan datang (Pasteur, 2011; Smith dan Fischbacher, 2009;



Alesi, 2008), dan diperjelas oleh Somers (2009) yang mengartikan resiliensi organisasi sebagai pengukuran proaktif untuk melihat perusahaan dimasa yang akan datang. Pendapat ini didukung oleh pendapat dari Stewart dan O'Donnell (2007; Scott, 2007) yang mengatakan bahwa resiliensi organisasi adalah kemampuan organisasi mengatasi perubahan melalui pembaruan yang terus menerus pada operasional bisnis untuk mencegah kehilangan kekuatan dan menjadi tidak berguna. Berdasarkan pendapat beberapa ahli diatas dapat dipahami bahwa resiliensi organisasi dapat diartikan sebagai suatu kapabilitas strategik organisasi untuk terus menerus melakukan pembaruan dalam upaya mencegah dan mengantisipasi berbagai gangguan dan perubahan yang dapat merugikan organisasi.

Resiliensi organisasi memiliki empat tingkat tujuan utama yang digambarkan sebagai tingkat kedewasaan resiliensi (Valastro, 2011), yaitu: penurunan (*decline*), bertahan hidup (*survive*), kembali ke awal (*bounce back*), dan kembali dan melompat ke depan (*bounce forward*). Semakin tinggi tingkat kedewasaan, semakin resilien suatu organisasi. Tingkat kelima merupakan tambahan bagi peringkat yaitu membangun budaya resiliensi. Biggs (2011) berpendapat bahwa umur, ukuran, dan pengalaman perusahaan, beserta nilai gaya hidup pemiliknya secara signifikan berhubungan dengan tingkat resiliensi. Tujuan atau tingkat kedewasaan organisasi dalam melaksanakan resiliensi organisasi menurut tingkat kedewasaannya digambarkan dalam Tabel 2.1 berikut:



Tabel 2.1.
Tujuan Resiliensi
(Tingkat Kedewasaan)

Tujuan (Tingkat kedewasaan)	Tingkat 1 <i>Decline</i>	Tingkat 2 <i>Survive</i>	Tingkat 3 <i>Bounce back</i>	Tingkat 4 <i>Bounce forward</i>	Tingkat 5 Membangun budaya resiliensi
Deskripsi tujuan resiliensi organisasi	Menerima bahwa kejadian mungkin terjadi dan membawa konsekuensi negatif	Eksis dalam penurunan bentuk mengikuti kejadian	Memulihkan kembali dengan cepat dan efektif mengikuti kejadian	Meningkatkan manajemen resiko yang akan datang, sehingga organisasi tidak hanya bertahan hidup, tetapi mengambil keuntungan dari kejadian	Memulihkan kembali dan melompat kedepan dalam kerangka kerja yang terintegrasi antara resiliensi dan budaya

Sumber : Valastro (2011)

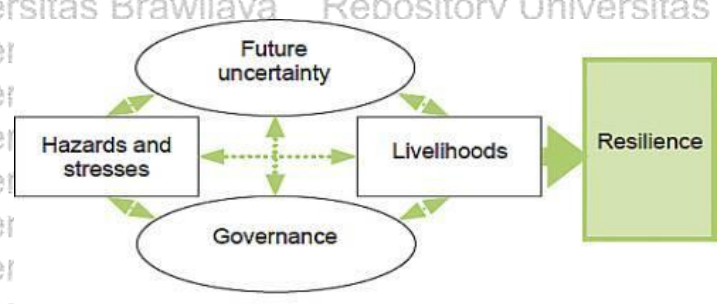
Pendekatan untuk mengembangkan sistem resiliensi memfokuskan pada penurunan ketidakpastian, resiko dan kerentanan. Ketidakpastian dapat diturunkan dengan meningkatkan pengetahuan, kemampuan memprediksi karakteristik gangguan dan resiko dengan menurunkan kemungkinan munculnya kejadian-kejadian khusus (Burnard dan Bhamra, 2011). Kerentanan dapat diperbaiki melalui pengurangan efek gangguan pada sistem dengan menurunkan pengeksposan, menurunkan sensitifitas dan menaikkan tingkat ketersediaan respon dari sistem (Bhamra *et al.*, 2011). Perilaku sistem yang tidak diinginkan dapat menjadi resilien (Walker *et al.*, 2002; Wright *et al.*, 2012) seperti penolakan terhadap perubahan yang perlu (Mamouni Limnios *et al.*, 2013). Tujuan perlu untuk penetapan bentuk resiliensi yang dibutuhkan dan tidak dibutuhkan (Walker *et al.*, 2002).

Resiliensi organisasi merupakan aktifitas praktik organisasi dalam menghadapi berbagai gangguan atau krisis. Didalam literatur yang ada tidak menyediakan



daftar elemen dan praktik apa saja yang membentuk resiliensi. Oleh karena itu, resiliensi organisasi dapat diatur dari sudut pandang dan konteks yang bermacam-macam. Elemen-elemen utama dan praktik-praktik yang membentuk resiliensi menurut Pasteur (2011), dibuat dalam kerangka kerja (V2R) "*Vulnerability to Resilience*". Kerangka kerja V2R yang terdiri dari elemen-elemen: *Hazards and stresses, future uncertainty, governance, dan livelihoods*, seperti yang tersaji pada

Gambar 2.1:



Source: Pasteur (2011)

Gambar 2.1. Kerangka Kerja Resiliensi Organisasi (V2R)

Kerangka kerja V2R orisinalnya dikembangkan untuk resiliensi masyarakat, namun hal ini dapat digunakan dalam konteks organisasional dengan alasan sebagai berikut:

- a. Resiliensi organisasi adalah komponen kritikal kemampuan komunitas untuk merencanakan, merespon dan memulihkan dari keadaan darurat dan krisis (Lee et al., 2013).
- b. Kerangka kerja ini menyediakan pendekatan sistematis dan menunjukkan tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk menguatkan resiliensi (Pasteur, 2011).
- c. Sifat dari modelnya yang komprehensif dan konklusif yang menarik berbagai kerangka kerja dan pendekatan yang dikenalkan dalam literatur yang ditujukan pada kombinasi elemen-elemen kunci resiliensi kedalam

satu model yang terintegrasi (Pasteur, 2011).

Terdapat beberapa faktor yang dapat meningkatkan resiliensi organisasi. Menurut Foster dan Dye (2005), resiliensi bisnis dapat ditingkatkan dengan pengamanan tiga elemen mendasar, yaitu: orang (*people*), bisnis inti (*core business*), dan jaringan kerja (*network*). Beberapa peneliti berpendapat bahwa *Business Continuity Management* (BCM) meningkatkan resiliensi organisasi dengan melawan tekanan operasional yang dapat diidentifikasi, menciptakan perencanaan untuk merespon gangguan dan mempersiapkan budaya (Engemann dan Henderson, 2011; Hiles, 2011).

Dalam literatur terdapat empat tipe resiliensi, yaitu: personal, organisasional, sektoral, dan sosietaI (Whitehorn, 2010). Dalam tipe organisasional, resiliensi organisasi diketahui memiliki dua perspektif dalam pelaksanaannya, yang menurut Välikangas dan Romme (2012) dibedakan antara resiliensi organisasi operasional dan resiliensi organisasi strategik yaitu:

- Pertama, resiliensi organisasi yang berorientasi mengatasi krisis dengan tujuan kembali pada kondisi semula dan sering dikaitkan dengan kemampuan untuk bereaksi terhadap kejadian-kejadian yang membuat stres dengan interpretasi dan tindakan yang adaptif (Kobasa, Maddi dan Kahn, 1982). Perspektif ini menurut pendapat Somers (2009) dikatakan sebagai resiliensi organisasi pasif atau reaktif dan menurut pendapat Välikangas dan Romme sebagai resiliensi organisasi operasional.
- Kedua, resiliensi organisasi sebagai kapasitas organisasi dalam mencegah dan mengatasi krisis (Hollnagel *et al.*, 2006; Seville *et al.*, 2008) termasuk pengembangan kapabilitas baru dan kemampuan yang bertambah untuk bertahan dan bahkan menciptakan peluang baru (Lengnick-Hall dan Beck, 2003, 2005). Perspektif ini dianggap sebagai resiliensi organisasi proaktif (Pasteur, 2011; Somers, 2009). Dalam perspektif kedua ini, resiliensi



organisasi dipandang sebagai pengembangan karena kemampuan memanfaatkan perubahan dan mengatasi berbagai tantangan. Sehingga resiliensi organisasi dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi yang secara efektif menyerap, mengembangkan respon dalam situasi spesifik, dan akhirnya melekat dalam aktifitas transformatif untuk mengambil keuntungan dari gangguan-gangguan yang berpotensi mengancam kehidupan organisasi (Freeman *et al.*, 2004; Hamel dan Valikangas, 2003; Jamrog *et al.*, 2006; Lengnick- Hall dan Beck, 2005, 2009; McCann, 2004) yang secara permanen mempengaruhi kekuatan pendapatan dari bisnis inti (Hamel dan Välikangas, 2003). Perspektif organisasional yang kedua ini menurut pendapat Välikangas dan Romme merupakan resiliensi organisasi strategik, yaitu kemampuan mengubah ancaman menjadi peluang sebelum terlambat. Oleh karena itu, menjadi organisasi yang resilien dianggap sebagai keunggulan strategik yang utama (Cheng, 2007).

Välikangas dan Romme mendefinisikan resiliensi organisasi strategik sebagai kapabilitas untuk mengkonversikan ancaman secara cepat kedalam peluang dan mengidentifikasi peluang unik dan bertindak secara efektif sebelum berkompetisi (Välikangas dan Romme, 2012, p. 45). Untuk memperjelas perbedaan antara resiliensi organisasi dalam perspektif operasional dengan resiliensi organisasi strategik, maka berdasarkan definisi tersebut dapat dibandingkan dalam Tabel 2.2. sebagai berikut:



Tabel 2.2.
Dimensi Resiliensi

<i>Recovery-based:</i> Resiliensi Operasional	<i>Renewal-based:</i> Resiliensi Strategik
<ul style="list-style-type: none"> - Sembuh setelah mengalami krisis - Reaktif: berulang-ulang menghadapi ancaman - Latihan persiapan untuk bertahan hidup dan kembali ke awal 	<ul style="list-style-type: none"> - Berubah tanpa mengalami krisis - Proaktif : mengubah ancaman menjadi peluang - Melekat dalam eksplorasi dan pengalaman

Sumber: Välikangas dan Romme (2012)

Terdapat dua macam strategi resiliensi organisasi yang berbeda didalam mengelola strategi organisasi di New Zealand, yaitu strategi *Resilient Organisations* (ResOrgs) dan *the Ministry of Civil Defence and Emergency Management* (MCDEM). ResOrgs memperkenalkan *benchmarking tools* resiliensi untuk meningkatkan pemahaman resiliensi organisasi dan dampaknya pada kinerja organisasi. Alat ini digunakan dalam perspektif komersial dan bisnis yang lebih luas. Sedangkan MCDEM menghasilkan *capability assessment tool* untuk mengevaluasi dan memonitor kepatuhan organisasi dengan *Civil Defence and Emergency Management Act* dan selanjutnya meningkatkan kapabilitas organisasi nasional terhadap krisis utama, serta digunakan secara lebih teknis pada CDEM, *risk, emergency* dan *business continuity management*. *Resilience Benchmarking tools* yang dikembangkan oleh ResOrgs didasarkan pada hasil riset dari McManus (2008) dan Stephenson (2010), yang menggunakan 13 indikator resiliensi organisasi, yang terbagi dalam 3 dimensi atau atribut yang saling ketergantungan, yaitu: kepemimpinan dan budaya (*leadership and culture*), jaringan kerja (*networks*), dan kesiapan berubah (*change ready*) yang membantu mengukur resiliensi organisasi (ResOrgs, 2012). Alat ini bekerja dengan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan resiliensi masing-masing indikator dan untuk

benchmarking bagaimana mereka dibandingkan dengan organisasi lain dalam sektor dan ukuran yang sama.

Kedua perspektif resiliensi organisasi, baik resiliensi organisasi operasional yang bertujuan untuk mengatasi krisis dan kembali pada kondisi normal akan membantu spesialisasi dan optimisme, maupun resiliensi organisasi strategik yang bertujuan menjadikan ancaman atau krisis menjadi peluang (bahkan tanpa mengalami krisis) cenderung membantu diversifikasi dan keunggulan kompetitif, dibutuhkan organisasi untuk mencapai kesuksesan (Hamel dan Valikangas, 2003).

Resiliensi merupakan sistem kualitas, Walker *et al.* (2002) mengembangkan tiga pengukuran sistem, yaitu: pertama, seberapa besar perubahan yang membuat sistem dapat bertahan tanpa pengawasan fungsional atau perubahan struktur; kedua, seberapa besar sistem mengelola sendiri; keduanya adalah resiliensi operasional. Ketiga, kapabilitas pembelajaran dan adaptasi sistem, yang sering disebut sebagai kapasitas adaptif, yang terdiri dari pembelajaran, fleksibilitas mengalami dan mengadopsi solusi terbaru, dan mengembangkan respon umum dalam menghadapi tantangan yang lebih besar, merupakan resiliensi strategik.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli tentang resiliensi organisasi, maka yang dimaksudkan dengan resiliensi organisasi adalah kapabilitas organisasi dalam merespon berbagai gangguan, krisis maupun tantangan lingkungan eksternal dengan melakukan adaptasi melalui berbagai perubahan dalam organisasi baik secara operasional maupun strategik. Perusahaan atau organisasi yang sedang menghadapi krisis, gangguan maupun tantangan lingkungan eksternal, tentu akan segera memutuskan untuk melakukan resiliensi organisasi.

Keputusan untuk melakukan resiliensi organisasi apakah melakukan resiliensi organisasi operasional atau resiliensi organisasi strategik tergantung pada tingkat kedewasaan organisasi atau tujuan yang akan dicapai. Maksudnya tujuan yang





akan dicapai adalah apakah perusahaan dalam merespon berbagai gangguan, krisis dan tantangan tersebut hanya akan bertujuan untuk bertahan hidup, kembali pada kondisi semula, atau bahkan menjadi lebih kuat dan baik.

Resiliensi organisasi dalam penelitian ini menggunakan komponen-komponen yang dibangun sebagai suatu sistem kualitas organisasi yang terdiri dari komponen-komponen tujuan organisasi (tingkat kedewasaan) (Valastro, 2011), elemen-elemen yang membentuk resiliensi yang dipandang sebagai resiliensi organisasi operasional (Pasteur, 2011), dan komponen-komponen dari resiliensi organisasi strategik (ResOrg, 2012).

Organisasi yang melakukan resiliensi membutuhkan pemimpin yang mampu mengatasi berbagai macam masalah, bencana dan situasi ketidakpastian yang terus menerus dan mampu melakukan berbagai perubahan dalam upaya beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal.

2.1.3. Kepemimpinan Resilien

Sejarah tentang sistem politik dan kepemimpinan dimulai dengan adanya buku Machiavelli pada Tahun 1513 yang mengajarkan bagaimana seorang raja harus memiliki kualitas kelicikan, tipu daya, tanpa belas kasihan, kejam pada waktu yang sama menunjukkan kekuatannya (Scott, 2004). Beberapa abad kemudian, perkembangan teori kepemimpinan dalam filsafat dan sejarah manajemen keilmuan memiliki tokoh yang sangat fenomenal, dikenal dengan Frederick Taylor (1856-1915), adalah ilmuwan yang pertama kali memberikan perhatian pada teori kepemimpinan didalam organisasi formal. Ide dasarnya menciptakan *output* dengan menggunakan parameter keilmuan. Filosofi manajemen keilmuan Taylor berputar disekitar konsep metafor mesin (Hoy dan Hoy, 2006). Kemudian muncul nama Elton Mayo dalam teori manajemen dengan studi *Hawthorn* Tahun 1925. Pemikirannya tentang konsep bahwa manusia bukanlah mesin yang kurang

berperasaan yang hanya dimanfaatkan sebagai *output* ekonomi. Mereka memiliki kebutuhan fisik, psikologis dan sosial di tempat kerja.

Teori karakteristik kepemimpinan dimulai dari Tahun 1920 an sampai dengan tahun 1960 an yang memfokuskan pada kepribadian pemimpin dan mencoba beberapa karakteristik sebagai dasar kepemimpinan yang sukses (Adair, 1984).

Teori yang mendasari gaya kepemimpinan telah populer sejak Tahun 1950 an, mengikuti teori Carnegie tentang mempengaruhi orang (Carnegie, 1936). Model gaya kepemimpinan yang dinyatakan adalah bagaimana pemimpin berinteraksi dengan para pengikutnya, yang merupakan penentu utama efektifitas kepemimpinan. Pendapat McGregor berlawanan dengan teori Carnegie, yaitu kepemimpinan autokratik (Teori X) dengan gaya partisipatif (Teori Y). Selanjutnya, adalah teori kepemimpinan berkembang melalui peta dua dimensi yang menggambarkan pentingnya hubungan orientasi tugas dan hubungan dengan bawahan (Blake dan Moouton, 1964).

Studi tentang pendekatan perilaku seorang pemimpin pertama kali dilakukan oleh Kurt Lewin dan asosiasinya dari *University of Iowa*, yang memfokuskan pada pengidentifikasian gaya kepemimpinan yang paling bagus. Hasil temuannya adalah gaya kepemimpinan demokratis, autokratis, dan *laissez-faire*. Studi lain yang terkenal dilakukan di *University of Michigan* dibawah arahan Likert (1903-1981), dilakukan serangkaian riset dalam berbagai organisasi untuk menetapkan metode dan prinsip-prinsip gaya kepemimpinan apa yang menghasilkan produktifitas karyawan paling tinggi, absensi paling rendah, *turnover* paling rendah, dan kepuasan kerja paling bagus. Riset dilakukan terhadap kelompok karyawan. Hasilnya adalah gaya kepemimpinan "*job-centered*" dan "*employee centered*", maksudnya adalah pemimpin yang memusatkan pada karyawan dengan memperhatikan kebutuhan karyawan, kesejahteraan, peningkatan, dan pertumbuhan personal. Pada waktu yang bersamaan, di *Ohio State University*



dilakukan pula serangkaian riset yang dilakukan dibawah pengarah Stogdill (1904–1978) dan Shartle (1903–1993), tujuannya adalah menetapkan dampak dari perilaku seorang pemimpin pada kinerja dan kepuasan karyawan. Hasilnya adalah perilaku seorang pemimpin dapat dikategorikan sebagai “*initiation structure*” dan “*consideration*”, seorang pemimpin perlu menjadi fleksibel, karena perilaku seorang pemimpin bervariasi dari satu situasi ke situasi yang lain. Berdasarkan hasil studi dari kedua universitas tersebut, dapat dipelajari tentang kepemimpinan yang efektif, atau secara signifikan dikatakan bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang efektif secara universal (Wren dan Bredeian, 2009:345-346).

Lussier dan Achua (2001) menyatakan bahwa Max Weber adalah mungkin orang pertama yang memberikan ide kepemimpinan karismatik pada tahun 1947. Pada dasarnya, karismatik digunakan untuk menjelaskan bentuk pengaruh didasarkan pada persepsi pengikut yang merupakan pemberian sebagai karakteristik pengecualian.

Pengembangan tentang teori kepemimpinan terus dilakukan melalui beberapa studi yang memfokuskan pada karakteristik perilaku antara pengikut dan pemimpin. Judge dan Piccolo adalah pionir yang memperkenalkan ide kepemimpinan transaksional, transformasional, dan *laissez-faire* pada tahun 1978.

Konsep ini kemudian dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1993). Landasan konsep ini adalah adanya pertukaran yang kompleks antara pengikut dan pemimpin. Topik utama studi kepemimpinan transformasional adalah karisma atau pengaruh idealis, motivasi inspirational, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Sedangkan kepemimpinan transaksional mendasarkan pada *contingent reward, management by exception active* dan *management by exception passive* (Judge dan Piccolo, 1978).



Selanjutnya, teori tentang perilaku kepemimpinan ini membutuhkan pendekatan yang lebih komprehensif (Bass dan Stogdill, 1990), karena pendekatan perilaku mengindikasikan tidak mengarah pada masalah kontekstual kepemimpinan (Vecchio, 1995). Berdasarkan teori situasional, menurut Bass dan Stogdill (1990) kepemimpinan merupakan seluruh tuntutan situasional, maksudnya adalah faktor-faktor situasional menentukan siapa yang muncul sebagai pemimpin. Model situasional Blanchard mengakui tingkat pertumbuhan pengikut bersama dengan pencapaian. Pemimpin yang efektif selalu bergerak antara berbagai gaya sesuai dengan situasi dan pengembangan pengikut.

Berbagai teori dari hasil penelitian terdahulu telah menjelaskan tentang konsep kepemimpinan, namun sangat sulit untuk didefinisikan dalam literatur karena sifatnya yang sangat dinamis. Menurut Larson (1968 yang dikutip dari McCloskey, 2015:2), kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan memutuskan apa yang akan dilakukan dan kemudian membuat orang lain melakukannya. Truman (1958 dikutip dari McCloskey, 2015:2) mendefinisikan seorang pemimpin sebagai seorang yang memiliki kemampuan membuat orang lain melakukan apa yang dia tidak mau lakukan, dan dia menyukainya. Berdasarkan kedua definisi tersebut dapat diketahui tentang tiga dasar kepemimpinan, yaitu kepemimpinan adalah tentang inisiatif, melibatkan orang-orang (pengikut), dan melibatkan pemberian pengarahan kepada sumberdaya, perilaku, dan energi kearah pencapaian tujuan.

Kepemimpinan merupakan suatu konsep yang sangat dinamis mengikuti perkembangan kebutuhan manusia yang selalu berubah sesuai dengan perubahan jaman. Peran kepemimpinan sebagian besar ditentukan oleh budaya organisasi. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang digunakan seseorang untuk menyelesaikan masalah organisasi. Di dalam teori kepemimpinan terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang masing-masing memiliki karakteristik yang baik maupun tidak baik. Selama ini, kepemimpinan transformasional dan

kharismatik dianggap sebagai konsep kepemimpinan yang terbaik. Namun, kepemimpinan yang efektif adalah konsep kepemimpinan yang tepat dalam mengatasi berbagai masalah pada situasi yang berbeda-beda di setiap organisasi.

Beberapa peneliti telah mengevaluasi efektifitas dari berbagai teori gaya kepemimpinan. Mereka berpendapat bahwa satu pendekatan teori kepemimpinan belum menunjukkan efektifitas. Pendekatan beberapa teori kepemimpinan yang digunakan secara simultan dapat menghasilkan *outcome* kinerja yang superior.

Hal ini telah dibuktikan dalam studi meta analisis 626 hubungan dari 87 sumber, Jugde dan Piccolo (2004) menemukan berbagai dimensi gaya kepemimpinan transformasional (pengaruh idealis, motivasi inspirasional, pertimbangan individual, dan stimuli intelektual) dan satu dimensi gaya kepemimpinan transaksional (*contingent reward*) berhubungan dengan kepemimpinan yang efektif. Hasil temuan ini mendukung pendapat Bass (1985) yang menekankan meskipun gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional nampak berbeda namun tidak eksklusif, kedua gaya kepemimpinan tersebut dapat diperoleh dari seorang pemimpin. Bass juga menjelaskan bahwa pemimpin yang efektif adalah yang menggunakan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara simultan untuk mencapai hasil terbaik.

Saat ini dibutuhkan konsep kepemimpinan yang berorientasi mampu mengatasi berbagai ancaman dan tantangan global yang bergejolak, ketidakpastian yang terus-menerus, kompleksitas dan ambigu (VUCA) dan berbagai tantangan eksternal lainnya yang dihadapi organisasi yang membangun resiliensi.

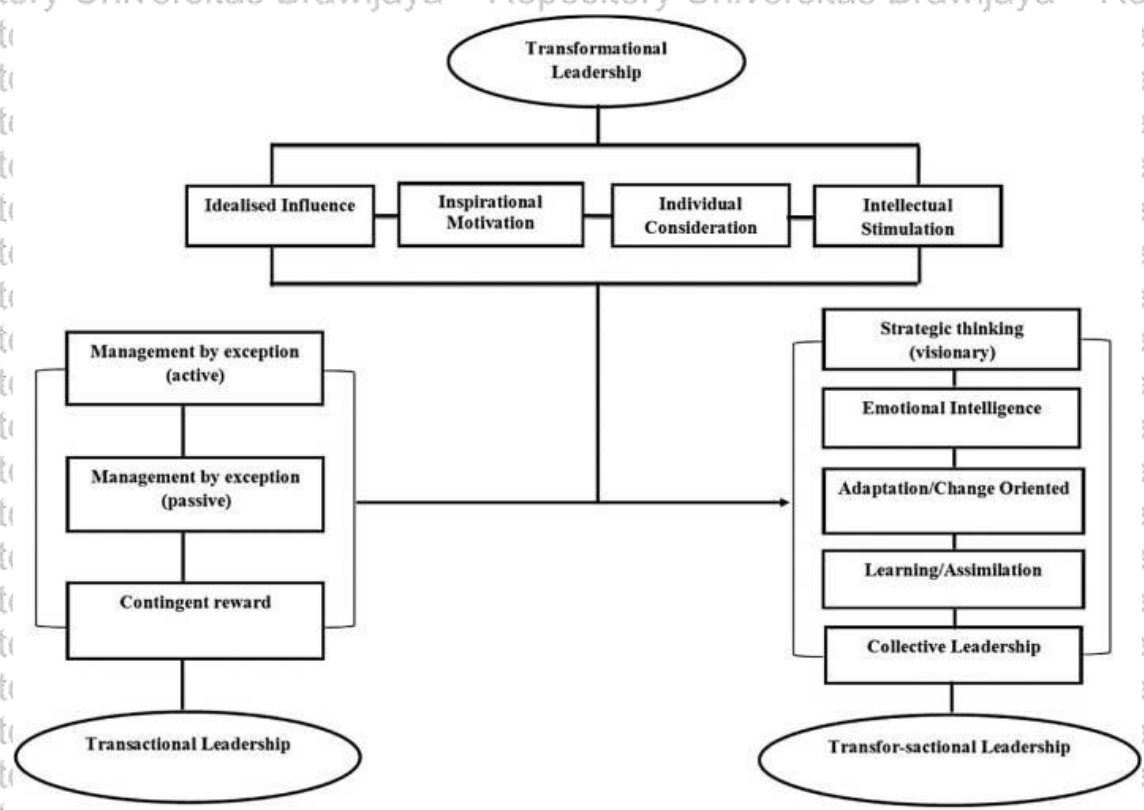
Berdasarkan kebutuhan akan orientasi menghadapi berbagai tantangan eksternal, maka muncul kedalam teori baru kepemimpinan yaitu kepemimpinan resilien (*resilient leadership*). Teori kepemimpinan resilien ini sangat kompleks untuk didefinisikan, seperti halnya teori kepemimpinan yang lain. Seperti yang dinyatakan oleh Robb (2000) bahwa apa yang dimaksudkan dengan resiliensi



organisasi harus memberikan pemahaman tentang apa kepemimpinan resilien itu sebenarnya. Robb mendefinisikan resiliensi organisasi sebagai organisasi yang dapat mempertahankan keunggulan kompetitif sepanjang waktu melalui kapabilitasnya melakukan dua hal secara simultan, yaitu: menyampaikan kinerja yang unggul dalam mencapai tujuan saat ini, dan secara efektif melakukan inovasi dan adaptasi terhadap perubahan yang cepat dan tidak pasti dalam pasar dan teknologi (Robb, 2000). Definisi tersebut merupakan respon untuk menumbuhkan organisasi yang tidak rentan terhadap lingkungan bisnis yang tidak stabil, tidak pasti, gangguan yang kompleks dan ambigu (VUCA) dan berbagai tantangan eksternal lainnya. Menurut Robb (2000), untuk mengembangkan organisasi seperti ini, harus ada dua sub-sistem, yaitu: pertama, Sistem kinerja dan Sistem adaptasi (*Performance system and Adaptation system*) yang menjamin bahwa seluruh sistem organisasi dapat secara cepat menyesuaikan dan kembali normal dalam merespon perubahan kondisi lingkungan. Kedua, Orientasi kinerja atau tugas dan Orientasi Perubahan (*Performance or task orientation and Change orientation*), yaitu melaksanakan tugas untuk mencapai kinerja yang superior dan juga selalu melakukan perubahan dalam merespon kondisi lingkungan. Dari kedua sub-sistem tersebut dapat dimaknai sebagai, disatu sisi, penggunaan sistem kinerja dan orientasi pada kinerja berarti sistem kinerja yang bertanggung jawab pada pencapaian kinerja untuk mencapai tujuan saat ini dengan melalui pelaksanaan tugas sehari-hari yang sempurna. Sub-sistem ini sejalan dengan gaya kepemimpinan transaksional. Sedangkan sistem adaptasi dan orientasi pada perubahan, disisi lain, merupakan tanggung jawab keberlanjutan jangka panjang melalui alternatif langkah-langkah, ide-ide, dan norma perilaku yang mengarah pada masa depan yang diwujudkan dengan melakukan adaptasi dan berbagai perubahan dalam situasi yang terus berubah. Sistem ini sejalan dengan gaya kepemimpinan transformasional. Jadi kedua sub-sistem tersebut dapat dikatakan



merupakan gabungan dari kedua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Gabungan dari kedua gaya kepemimpinan tersebut, menurut Baah (2015) disebut sebagai “*Transfor-sactional leadership*” yang dapat digambarkan seperti pada Gambar 2.2.



Source: Author (2014)
 Sumber: Baah, K. Dartey, 2015

Gambar 2.2.
 The “*Transfor-sactional*” Leadership Model

Gabungan antara kedua gaya kepemimpinan tersebut kemudian dikenal sebagai “*Transfor-sactional leadership*” atau sama dengan kepemimpinan resilien (*resilient leadership*) yang dimunculkan oleh Baah (2015). *Resilient leadership* tersebut memiliki 5 indikator, yaitu *strategic thinking* (berpikir strategik), *emotional intelligence* (kemampuan berpikir secara emosional), *adaptation / change oriented* (kemampuan beradaptasi/ berorientasi pada perubahan), *learning / assimilation* (pembelajaran), dan *collective leadership* (kepemimpinan kolektif). Secara teoritis

pendapat dari Robb dan argumentasi kepemimpinan resilien dari Baah telah menjelaskan dasar teori kepemimpinan resilien. Teori ini mendukung pendapat dari Bass (1985) tentang kepemimpinan yang efektif. Berdasarkan pengertian diatas, kepemimpinan resilien dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang dapat mempertahankan keunggulan kompetitif sepanjang waktu melalui kemampuan melaksanakan dua tugas secara simultan, yaitu menyampaikan kinerja yang superior dalam mencapai tujuan saat ini, dan secara efektif melakukan inovasi dan adaptasi terhadap perubahan yang cepat dan bergejolak dalam pasar dan teknologi. Dengan kata lain, kepemimpinan resilien dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang berorientasi pada kinerja dan perubahan, yang kemudian memberikan perhatian pada pencapaian tujuan organisasi dan juga fokus pada memulai dan mengelola perubahan dalam organisasi untuk menyesuaikan tuntutan lingkungan bisnis internal dan eksternal.

Beberapa peneliti melihat bagaimana resiliensi dapat dikembangkan dalam diri seorang pemimpin bahwa mereka mampu memimpin organisasi dalam mengatasi berbagai situasi lingkungan eksternal yang penuh tantangan sehingga organisasi dapat bertahan hidup dan kembali normal. Beberapa kualitas yang telah disebutkan oleh para peneliti yang menggambarkan kepemimpinan resilien termasuk kecerdasan emosional, pemikiran strategik, kemampuan belajar dari pengalaman sebelumnya, fleksibel dalam menggunakan berbagai pendekatan kepemimpinan, kemampuan mengembangkan orang lain, berorientasi pada pencapaian tujuan dan perubahan (Archibald dan Munn-Venn, 2008; Patel, 2010; Faustenhammer dan Gössler, 2011; Clayton, 2012). Setelah mempelajari teori-teori kepemimpinan yang telah ada dalam literatur saat ini, nampaknya kepemimpinan resilien adalah pendekatan yang paling tepat yang harus diadopsi oleh pemimpin dalam menghadapi ekonomi global saat ini.



Penelitian ini akan menggunakan teori kepemimpinan resilien dari Baah (2015) yang mendukung teori dari Robb (2000), Jugde dan Piccolo (2004). Teori ini mengembangkan teori yang dikemukakan sebelumnya oleh Bass (1985) yang menggabungkan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional menjadi satu bentuk kepemimpinan baru dalam menghadapi berbagai tantangan eksternal.

2.1.4. Budaya Organisasi

Budaya dalam hubungannya dengan fungsi organisasi sosial telah menjadi tema dalam ilmu sosial lebih dari 80 tahun yang lalu, yang diawali dari pengetesan terhadap sekelompok pekerja didalam satu ruangan yang dikenal dengan studi *Hawthorne*. Sosiologi, antropologi, dan psikologi sosial telah menghadirkan budaya dan ideologi sebagai gambaran integral fungsi kemasyarakatan (Weber, 1930; Radcliffe – Brown; 1952). Masing-masing peneliti memfokuskan pada budaya sebagai aspek kritikal dari adaptasi organisasi sosial, dan memandang budaya sebagai suatu sistem “secara sosial mentransmisikan pola-pola perilaku yang membantu menghubungkan komunitas orang-orang kepada pengaturan ekologiannya” (Keesing, 1974). Perspektif tersebut juga direfleksikan kedalam kerja para etnografer seperti Rohlen (1974), dan oleh psikolog seperti Schein (1990) dan Hofstede (Hofstede *et al.*, 1990).

Studi tentang budaya organisasi telah banyak dilakukan oleh para peneliti selama lebih dari tiga dekade, namun hingga saat ini tidak ada kesepakatan mengenai satu definisi. Budaya organisasi dikarakteristikkan oleh banyak peneliti sebagai sesuatu yang dilakukan orang, kualitas unik, dan gaya organisasi (Kilman *et al.*, 1985), atau cara mereka melakukan (Deal dan Kennedy, 1982). Permulaan penulisan formal tentang konsep budaya organisasi dimulai oleh Pettigrew (1979) yang memperkenalkan konsep budaya secara antropologi dengan menunjukkan

bagaimana simbolis, mitos, dan ritual saling berhubungan yang dapat digunakan dalam analisis organisasional. Dandridge *et al.*, 1980, menunjukkan bagaimana studi tentang mitos dan simbol membantu dalam mengungkapkan "struktur mendalam (*deep structure*)" organisasi. Selanjutnya, Smircich (1983) mengidentifikasi lensa keilmuan melalui sudut pandang bodi riset budaya, termasuk budaya sebagai variabel eksternal seperti yang disarankan oleh Pascale dan Anthony (1981). Peneliti termasuk Denison dan Mishra (1995), Siehl dan Martin (1990) telah mengenalkan berbagai definisi konsep budaya. Sedangkan dalam sekolah antropologi, budaya dikonseptualkan sebagai suatu sistem kognisi yang dibagi (Rossi dan O'Higgins, 1980) atau suatu sistem berbagi simbol dan arti.

Berbagai ilmuwan mendefinisikan budaya secara berbeda-beda sesuai dengan kerangka kerja yang digunakan. Denison menyatakan, budaya organisasi secara umum dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian pola norma, sikap, nilai-nilai dan perilaku yang membentuk identitas inti organisasi atau unit operasi (Denison, 1984). Budaya organisasi sebagai suatu kelompok orang-orang dan menurut Hofstede merupakan program pemikiran kolektif yang membedakan para anggota kelompok satu dengan kelompok lainnya (Hofstede, 1980: 25). Beberapa ilmuwan sosial memandang Edgar Schein sebagai salah satu yang paling ahli di bidang budaya organisasi. Definisi budaya organisasi yang dirumuskannya adalah suatu pola asumsi dasar yang dibagikan dan kemudian dipelajari oleh suatu kelompok sebagai solusi masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang dianggap valid, dan karena itu diajarkan pada para anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah tersebut (Schein, 2004:17). Satu konsep dari Schein yang diterima secara luas dan digunakan didalam literatur budaya organisasi adalah ide-idenya tentang budaya yang memiliki tiga tingkatan yang berbeda, yaitu: artifak, yang memungkinkan namun sulit untuk dipahami; keyakinan dan nilai-nilai yang





diajarkan, merupakan filosofi dan strategi yang dinyatakan; dan asumsi-asumsi yang mendasari, dalam bentuk pemikiran-pemikiran yang tidak disadari dan diterima begitu saja adalah dasar terakhir bagi nilai-nilai yang diadakan dan dilakukan oleh organisasi (Schein, 2004:25-37).

Dalam proses pembentukan budaya organisasi, menurut Schein (1990), terdapat dua proses, yang pertama adalah kejadian kritikal yang mengembangkan norma, yaitu budaya organisasi yang dibentuk dari adanya kejadian kritikal yang dialami organisasi yang berpengaruh terhadap berkembangnya norma; yang kedua adalah pengidentifikasian oleh pemimpin. Pemilik perusahaan dan pemimpin akan terus berusaha melekatkan nilai dan keyakinan mereka. Jika pemimpin cukup kuat, nilai dan keyakinan akan memiliki dampak dominan pada budaya organisasi. Budaya memainkan peran kunci didalam menetapkan iklim/suasana kerja, gaya kepemimpinan, perumusan strategi, perilaku organisasi dan proses perusahaan (Saffold, 1988). Budaya harus menjadikan organisasi mampu membuat perbedaan (O'Reilly dan Chatman, 1996) diantara organisasi lainnya. Budaya menetapkan fitur, kompetensi inti, dan pengaturan organisasi yang dianggap relevan, dan juga menetapkan standart yang digunakan untuk mengevaluasi karakteristik-karakteristik tersebut (Saffold, 1988). Hal ini akan mengarahkan pada persepsi apa yang penting, apa yang dinilai positif atau negatif, apa yang memungkinkan (Owen *et al.*, 2000), yang diwujudkan dengan tindakan khusus dari pemimpin dan manajer yang memainkan peran utama dalam pelatihan dan penyebaran budaya dan dalam pembentukan evolusinya (Andriopoulos, 2001; Saffold, 1988). Budaya organisasi mempengaruhi bagaimana karyawan percaya bahwa mereka harus berperilaku dalam konteks yang spesifik (Schein, 2004). Tipe budaya yang berbeda akan menciptakan lingkungan yang berbeda pula yang memberikan jawaban tentang sejauh mana mereka merasa aman dalam perilaku

yang lebih otentik. Proses yang kedua ini umumnya lebih banyak dilakukan oleh organisasi dalam membentuk budayanya masing-masing.

Budaya organisasi yang selama ini dipelajari dengan menggunakan metode kualitatif dan pendekatan etnografi, membutuhkan waktu yang sangat lama dan sulit diterapkan dalam hubungannya dengan kinerja dan pengembangan organisasi, serta sulit digeneralisasikan. Para peneliti kemudian mengembangkan penelitian budaya organisasi menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan komparatif untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan komparatif seperti hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi dan efektifitas (Ott, 1989), meskipun dianggap oleh sebagian peneliti kualitatif bahwa penelitian kuantitatif tidak sampai kepada asumsi dasar dari budaya organisasi. Dalam mempelajari budaya organisasi secara komparatif, beberapa peneliti menggunakan kerangka kerja yang disebut *Competing Values Framework* (CVF) sebagai model untuk menetapkan tipe organisasi dan menginterpretasikan karakteristik budaya yang digunakan. Mereka juga mengembangkan organisasi dengan mendasarkan pada nilai-nilai inti (*core values*) dan asumsi-asumsi sebagai akar dari sistem dan struktur organisasi.

Competing Values Framework (CVF) adalah metateori yang dikembangkan untuk menjelaskan perbedaan dalam nilai-nilai yang mendasari model efektifitas organisasi (Quinn dan Rohrbaugh, 1981). Kerangka kerja dalam bentuk kuadran ini memfokuskan pada tingkat persaingan dan konflik yang melekat dalam sistem manusia: penekanan utama pada konflik antara stabilitas dan perubahan, dan konflik antara internal organisasi dan lingkungan eksternal. Dengan memfokuskan pada tensi yang melekat dalam kehidupan organisasi, model tersebut memberikan konsep paradoksal dan fenomena linier, dan untuk analisis transformasi dan equilibrium. CVF ini telah diperluas kedalam bentuk-bentuk organisasi (Quinn dan Hall, 1983), daur hidup organisasi (Quinn dan Cameron, 1983), peran



kepemimpinan dan budaya organisasi (Quinn dan Kimberly, 1984). Orientasi nilai yang melekat pada kerangka kerja ini dapat digunakan untuk mengeksplor struktur mendalam budaya organisasi, asumsi-asumsi dasar yang dibuat sebagai alat kepatuhan, motif, kepemimpinan, pengambilan keputusan, efektivitas, nilai-nilai dan bentuk-bentuk organisasi (Quinn dan Kimberly, 1984:298). Konsep CVF ini dapat menghubungkan aspek-aspek kehidupan organisasional dengan mengatur berbagai pola nilai-nilai yang dibagi, asumsi-asumsi, dan interpretasi yang menetapkan budaya organisasi.

Konsep CVF tersebut juga digunakan dalam studi Denison dan kawan-kawan (Denison *et al.*, 2004) yang telah mengembangkan dan secara empiris mendukung teori budaya organisasi dan efektifitas dengan mengidentifikasi empat karakteristik atau tipe budaya yang secara positif berhubungan dengan kinerja dan efektifitas organisasi, yaitu: keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptabilitas (*adaptability*), dan misi (*mission*). Keempatnya berada dalam satu model budaya organisasi Denison seperti yang ada pada Gambar 2.3.

Menurut Denison *et al.* (2004), masing-masing kuadran memiliki peran yang mencirikan tipe-tipe budaya yang dapat diukur secara komparatif. Masing-masing tipe budaya organisasi tersebut adalah :

1. Keterlibatan (*Involvement*), pada kuadran ini organisasi yang efektif memberdayakan sumberdaya manusia, membangun tim, dan mengembangkan kapabilitas sumberdaya manusia pada semua tingkatan. Seluruh anggota organisasi memiliki komitmen pada pekerjaannya dan merasa sebagai bagian dari organisasi dan berkontribusi pada pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka yang berhubungan langsung dengan tujuan organisasi.
2. Konsistensi (*Consistency*), pada kuadran ini organisasi juga bertujuan efektif karena memiliki budaya yang kuat yang sangat konsisten,



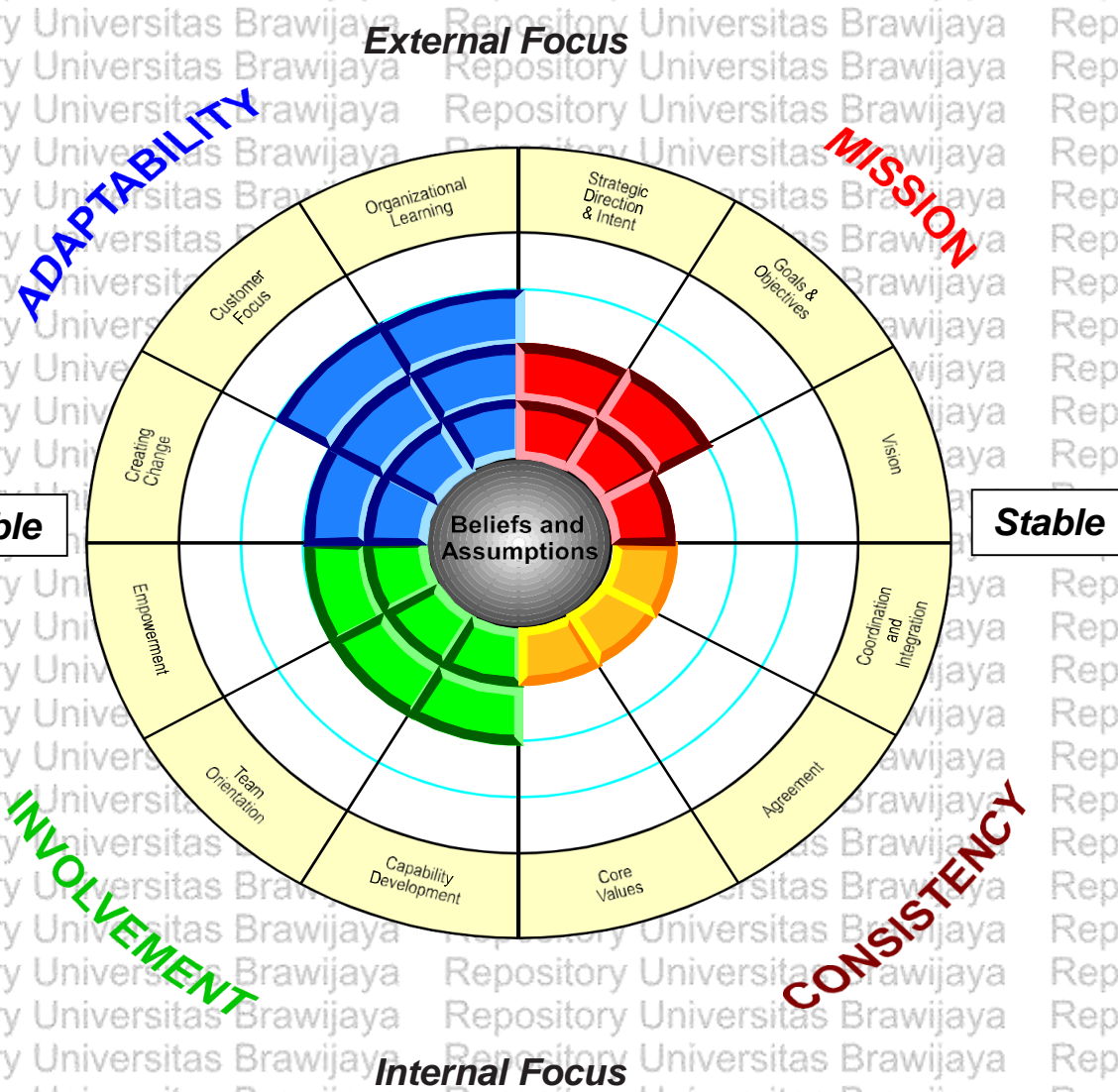
terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik. Perilaku mendasari serangkaian nilai-nilai, pemimpin dan pengikutnya mampu mencapai persetujuan meskipun mereka berbeda pendapat. Tipe budaya ini menjadi sumber yang kuat untuk stabilitas dan integrasi internal yang dihasilkan dari kompromi yang tinggi.

3. Adaptabilitas (*Adaptability*), pada kuadran ini menjelaskan bahwa organisasi yang terintegrasi dengan baik akan sulit untuk berubah. Organisasi yang berubah didorong oleh customer mereka, pengambilan resiko, belajar dari kesalahan, dan memiliki kapasitas serta pengalaman menciptakan perubahan. Organisasi memiliki sistem yang terus berubah sehingga meningkatkan kemampuan kolektif organisasi dalam memberikan nilai bagi customer.

4. Misi (*Mission*), pada kuadran ini organisasi yang sukses memiliki tujuan dan arah yang ditetapkan dalam tujuan dan strategi organisasi dan mengekspresikan visi seperti apa organisasi di masa depan. Ketika misi organisasi berubah, maka seluruh aspek budaya organisasi juga akan berubah.

Inti dari model dari konsep Denison tersebut mendasarkan pada keyakinan dan asumsi-asumsi. Model ini juga memfokuskan pada kontradiksi yang terjadi ketika organisasi mencapai integrasi internal dan adaptasi eksternal. Misalnya, organisasi yang memfokuskan pada pasar dan peluang, seringkali menghadapi masalah dengan integrasi internal. Di sisi lain, organisasi yang terintegrasi dengan baik dan terkontrol biasanya membutuhkan waktu lama untuk beradaptasi dengan lingkungannya. Oleh karena itu diperlukan integrasi yang selaras antara fokus internal dan fokus eksternal. Organisasi dengan visi *top-down* seringkali sulit memfokuskan pada pemberdayaan, dan dinamika *bottom-up* membutuhkan implementasi visi. Model budaya organisasi dengan konsep analisis kuadran CVF

ini seringkali digunakan sebagai bagian dari proses diagnostik untuk menggambarkan organisasi yang spesifik dengan tujuan menggarisbawahi kekuatan dan kelemahan budaya mereka dan menyarankan cara-cara budaya organisasi mempengaruhi efektifitas.



Gambar 2.3. Model Budaya Organisasi Denison (2004)

Profil budaya organisasi ditentukan oleh 12 index yang ada dalam model, yaitu: pengembangan kapabilitas (*capability development*), orientasi tim (*team orientation*), pemberdayaan (*empowerment*), menciptakan perubahan (*creating change*), fokus customer (*customer focus*), pembelajaran organisasi

(*organizational learning*), arah dan maksud strategi (*strategic direction and intent*), tujuan dan sasaran (*goals and objectives*), visi (*vision*), koordinasi dan integrasi (*coordination and integration*), persetujuan (*agreement*), dan nilai-nilai inti (*core values*). Ke 12 index tersebut diukur dengan item-item survei menggunakan skala Likert, dan kemudian dihitung rata-ratanya untuk menghasilkan skor index, yang disajikan dalam bentuk persentase.

Metode pengukuran efektifitas budaya organisasi ini telah divalidasi melalui penelitian Denison *et al.* (2004) terhadap 764 organisasi. Hasil temuannya membuktikan bahwa karakteristik misi dan konsistensi adalah prediktor terbaik untuk profitabilitas. Karakteristik keterlibatan dan adaptabilitas adalah prediktor terbaik untuk inovasi. Sedangkan karakteristik adaptabilitas dan misi merupakan prediktor terbaik untuk pertumbuhan penjualan.

Keempat tipe budaya organisasi yang digunakan Denison *et al.* (2004) tersebut didukung oleh hasil penelitian dari Gregory *et al.* (2009) yang menyatakan bahwa organisasi tidak hanya membutuhkan budaya organisasi yang kuat tetapi juga memiliki kombinasi yang seimbang diantara empat tipe budaya yang memberikan fleksibilitas dalam berfikir. Manajer dituntut menjadi fleksibel, inovatif dan berorientasi pada pelanggan didalam menghadapi perubahan lingkungan didalam industri perhotelan (Yilmaz *et al.*, 2005).

2.1.5. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan komponen yang paling penting didalam mengukur tingkat keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Para peneliti sering menggunakan kinerja organisasi untuk menginvestigasi fenomena organisasi seperti strategi, struktur, dan perencanaan. Kinerja organisasi yang digunakan didalam penelitian empiris umumnya merupakan *outcome* dari berbagai variabel yang berpengaruh didalam organisasi. Sesuai dengan pengertiannya,





kinerja organisasi adalah indikator yang mengukur seberapa bagus organisasi mencapai tujuannya (Hamon, 2003; Ho, 2008), sedangkan Schermerhorn *et al.* (2002) menekankan bahwa kinerja mengarah pada pencapaian kualitas dan kuantitas individual atau kelompok kerja.

Didalam literatur, terdapat tiga kerangka kerja utama yang digunakan dalam mengkonseptualkan kinerja organisasi dan telah diuji oleh Ford dan Schellenberg (1982). Pertama, pendekatan tujuan (*goal approach*) (Etzioni, 1964) mencari definisi berdasarkan pada tujuan yang eksplisit atau tujuan yang dapat diimplikasikan dari perilaku anggota organisasi. Kedua, pendekatan sumberdaya sistem (*system resource approach*) (Yuchtman dan Seashore, 1967), menyediakan kerangka kerja untuk mengukur kinerja organisasi dalam hal faktor internal dan eksternal dimana organisasi bergantung bagi kelangsungan hidup.

Ketiga, pendekatan konstituensi (*constituency approach*) (Thompson, 1967), menganggap organisasi sebagai kelompok yang eksis untuk menguntungkan sejumlah "konstituensi", baik internal maupun eksternal bagi organisasi, dengan pengukuran kinerja organisasi difokuskan pada pemenuhan kebutuhan konstituen.

Dari ketiga pendekatan tersebut dapat diketahui bahwa pengukuran kinerja organisasi merupakan hal yang sangat kompleks dan multi-dimensi. Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kedua yaitu pendekatan sumberdaya sistem yang mengukur kinerja organisasi dalam hal faktor internal dan eksternal dimana organisasi bergantung bagi kelangsungan hidup.

Didalam literatur *Resource Based Theory* (Barney dan Clark, 2007: 14-16) berusaha mengembangkan teori keunggulan kompetitif didasarkan pada sumberdaya perusahaan yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan strategi pasar produk atau dual teori dengan Porter yang mendasarkan keunggulan kompetitif pada posisi pasar produk. Teori ini kemudian dikembangkan oleh Barney yang menyatakan adalah mungkin untuk mengembangkan teori persisten



kinerja perusahaan superior yang didasarkan pada atribut-atribut sumberdaya yang mereka kontrol. *Resource-Based Theory* berfokus pada konsep atribut perusahaan yang sulit ditiru dan memiliki keunggulan kompetitif (Barney, 1986).

Kinerja perusahaan yang superior yang memiliki atribut sulit ditiru merupakan kualitas sumberdaya manusia yang unik, langka dan sulit ditiru oleh kompetitor.

Atribut-atribut ini dapat dikontrol dengan mendesain sumberdaya manusia yang diinginkan melalui perilaku, keyakinan dan norma sehingga menciptakan nilai yang berharga yang dimiliki perusahaan. Dalam perspektif RBV, karyawan adalah sumberdaya manusia yang bernilai dalam sudut pandang strategik, dan berkontribusi secara signifikan terhadap efektifitas organisasi. Hal ini dianggap sebagai sumber dari keunggulan kompetitif organisasi (Lengnick-Hall dan Lengnick-Hall, 1988; Wright *et al.*, 1994).

Hubungan antara sistem SDM (HPWS) dengan hasil bisnis adalah bahwa penggunaan SDM harus berhubungan dengan kinerja bisnis yang lebih tinggi (Ulrich, 1997), dan menurut teori RBV, kapabilitas SDM penting bagi kinerja organisasi, maka (Pfeffer, 1994) kapabilitas SDM adalah kunci untuk mencapai kinerja organisasi yang superior (*outstanding*) dan (Huselid dan Becker, 1997) efektifitas organisasi. Oleh karena itu, Youndt *et al.* (1996) menemukan bahwa sistem SDM (HPWS) fokus pada kapabilitas yang secara langsung berhubungan dengan berbagai dimensi kinerja operasional. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja operasional adalah kepuasan pelanggan, pengembangan produk baru, kemampuan untuk menarik dan mempertahankan karyawan potensial, dan hubungan antara manager dan karyawan. Hasil penelitian Youndt *et al.* (1996) tersebut sejalan dan didukung oleh hasil penelitian Nazarian *et al.* (2017) yang melakukan penelitian pada industri perhotelan tentang kinerja organisasi dengan menggunakan pendekatan *balance score card* yang diadaptasi dari teori Kaplan dan Norton (1996) dengan menanggalkan (tidak menggunakan)



salah satu indikatornya yaitu keuangan (finansial), dengan alasan: pertama, tidak mungkin untuk mendapatkan data keuangan; kedua, responden mungkin tidak memiliki akses informasi data keuangan perusahaan; ketiga, penulis meyakini bahwa pertanyaan tentang keuangan perusahaan tidak akan memberikan informasi yang berharga mengenai status keuangan perusahaan yang sebenarnya. Indikator-indikator *balance score card* lainnya yang digunakan dalam penelitian ini adalah pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan dimana substansinya hampir sama dengan indikator-indikator yang digunakan oleh Youndt *et al.* (1996).

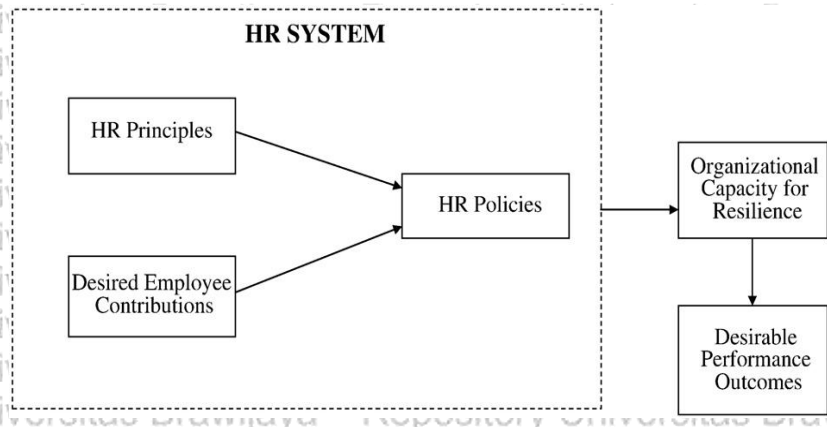
2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Teori-teori yang telah disajikan sebagai landasan konseptual penelitian perlu didukung dengan hasil penelitian terdahulu terkait dengan variabel-variabel yang diteliti. Penelitian empiris yang menghubungkan HPWS dengan resiliensi organisasi masih sangat langka. Penelitian terdahulu membuktikan bahwa manajemen sumberdaya manusia melekat pada kapabilitas manajemen dalam perilaku mitigasi dan krisis (Lengnick-Hall, *et al.*, 2011; Haimes, 2012). Hal ini memberikan implikasi bahwa manajemen sumberdaya manusia merupakan kunci manajemen dalam menghadapi krisis dan ancaman terhadap organisasi (Ho, M, *et al.*, 2014).

Hubungan antara literatur manajemen sumberdaya manusia dengan resiliensi organisasi dapat melalui kemampuan manajemen sumberdaya manusia, atau *Human Resource System (HR System)* (Lengnick-Hall, *et al.*, 2011) mempengaruhi pengembangan keinginan karyawan seperti pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi dari human capital yang diinginkan (Harris, 2006; Liou dan Lin, 2008; Thomas, 2009; Lengnick-Hall, *et al.*, 2011; Sheehan, 2012; Gunnigle, *et al.*, 2013), yang didesain untuk mengembangkan

kapasitas resiliensi organisasi (Lengnick-Hall, *et al.*, 2011). Berdasarkan pendapat tersebut, manajemen sumberdaya manusia memfokuskan pada praktik-praktik SDM yang bertujuan mengembangkan keinginan karyawan seperti pelatihan dan pengembangan dan tentunya bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Praktik-praktik SDM merupakan bagian dari *HR System* yang bertujuan meningkatkan kinerja organisasi yang disebut dengan HPWS. Oleh karena itu, manajemen sumberdaya manusia melalui HPWS memainkan peran penting dalam organisasi yang memiliki kapabilitas mempersiapkan, menghadapi, dan menyesuaikan dengan perubahan. Hubungan literatur ini mendorong kebutuhan mengelola SDM dan sumberdaya organisasi dalam merespon perubahan lingkungan yang dinamis dan berpotensi disruptif (Chadwick dan Dabu, 2009; Haimes, 2012; Nijssen dan Paauwe, 2012).

Penelitian Lengnick-Hal, *et al.* (2011), mengembangkan karakteristik sistem manajemen sumberdaya manusia (*HR System*) yang didesain untuk mengembangkan kapasitas resiliensi organisasi. Penelitian ini mengadaptasi model dari Lepak *et al.* (2004) yang terdiri dari tiga komponen, yaitu: *HR Principles*, *HR Policies*, dan kontribusi karyawan yang diinginkan. Model ini menyarankan, kapasitas resiliensi secara langsung berhubungan dengan organisasi khususnya *HR System*. *HR Principles* bersama-sama dengan kontribusi karyawan yang diinginkan menentukan konfigurasi *HR Policies* yang secara keseluruhan membentuk *HR System* dan mempengaruhi kapasitas organisasi untuk melakukan resiliensi yang menghasilkan *outcome* kinerja yang diinginkan. Kontribusi karyawan yang diinginkan difokuskan pada pengembangan komponen kapabilitas (elemen kognitif, perilaku, dan kontekstual yang mendukung resiliensi) dan pola-pola interaksi sehingga organisasi dapat mengeksploitasi berbagai gangguan agar dapat bertahan hidup dan kembali pada kondisi semula. Model dari konsep ini ditampilkan pada Gambar 2.4.



Sumber: Lengnick-Hal *et al.* (2011)

Gambar 2.4. Sistem MSDM Strategik dalam pengembangan kapasitas resiliensi organisasi

Secara keseluruhan, penelitian konseptual ini menghubungkan antara *HR System* dengan kinerja organisasi yang diinginkan dengan mediasi kapasitas organisasi untuk melakukan resiliensi organisasi.

Industri perhotelan adalah industri intensif tenaga kerja, yang bergantung pada keahlian teknis dan sosial dari sumberdaya manusianya, kerja keras, sikap dan komitmen mereka (Anastassova dan Purcell, 1995:172). Ketika menghubungkan manajemen sumberdaya manusia dengan tujuan dan kebutuhan organisasi, SDM dapat direkrut, dikembangkan, dimotivasi, dan dipertahankan untuk mencapai keunggulan kompetitif (Cheng dan Brown, 1998). Sehingga kesuksesan industri perhotelan tergantung pada kualitas karyawan dan efektifitas manajemen untuk membantu organisasi mencapai tujuannya (Berger dan Ghei, 1995). Sedangkan hasil penelitian Madera *et al.* (2016) yang dilakukan pada industri perhotelan dan pariwisata telah membuktikan adanya hubungan *HR System* baik secara langsung maupun tidak langsung dengan kinerja organisasi.

Menurut hasil penelitian Chand dan Katou, (2007) *HR System* (rekrutmen dan seleksi, perencanaan SDM, desain jabatan, pelatihan dan pengembangan, siklus kualitas dan sistem penggajian) secara positif berhubungan dengan kinerja hotel





pada tipe dan kategori hotel (*chain* atau *individual*). Selanjutnya, hasil penelitian yang menjelaskan hubungan antara HPWS dengan resiliensi organisasi serta dampaknya pada kinerja organisasi di industri perhotelan masih sangat langka dan akan dibuktikan dalam penelitian ini.

Penelitian Costello *et al.* (2017), mengidentifikasi *resilience assessment tools* yang digunakan untuk mengukur resiliensi organisasi dan mengevaluasi sudut pandang praktis konstruksi terhadap praktek resiliensi organisasi saat ini dan yang akan datang. Terdapat dua macam strategi yang berbeda dalam mengelola resiliensi organisasi di New Zealand, yaitu *Resilient Organizations* (ResOrgs) dan *Ministry of Civil Defence and Emergency Management* (MSDEM). ResOrgs digunakan dalam perspektif komersial dan bisnis yang lebih luas, sedangkan MSDEM digunakan secara teknis pada resiko dan manajemen kontinuitas bisnis.

ResOrgs mengenalkan alat *benchmarking* resiliensi untuk meningkatkan pemahaman organisasi tentang resiliensi dan dampaknya pada kinerja organisasi.

Studi ini menggambarkan kebutuhan akan pengetahuan yang lebih baik bagi praktisi, praktek standar dan investasi dalam membangun resiliensi dalam industri.

Penelitian lain dilakukan oleh Carden *et al.* (2017) telah membuktikan bahwa resiliensi organisasi meningkatkan kinerja organisasi yaitu pendapatan yang meningkat. Penelitian studi kasus ini dilakukan pada perusahaan McDonald setelah mendapatkan protes dari pelanggan yang mengatakan bahwa produk makanan yang dijual perusahaan menyebabkan obesitas. Perusahaan segera memutuskan melakukan resiliensi organisasi dengan merespon secara cepat protes dari pelanggan dan kemudian melakukan perubahan dengan menciptakan produk-produk baru yang sehat dan aman dikonsumsi serta bebas obesitas.

Hasilnya adalah perusahaan terselamatkan dari krisis dan mampu bertahan serta bersaing bahkan mampu meningkatkan pendapatan. Tentu akan berbeda hasilnya

jika perusahaan mengabaikan protes tersebut dan tetap bertahan dengan konsep

lama.

Penelitian lain yang mendukung adanya hubungan resiliensi organisasi dengan kinerja organisasi telah dibuktikan oleh Mitroff (2005) bahwa resiliensi organisasi adalah Bergeraknya target secara berkelanjutan yang memberikan kontribusi pada kinerja organisasi selama bisnis berjalan seperti biasa maupun situasi krisis. Hal ini membutuhkan adaptasi dan reliabilitas yang tinggi (Weick dan Sutcliffe, 2001), dan kemampuan mengelola berbagai tantangan disruptif (Durodie, 2003). Penelitian terdahulu yang menghubungkan antara HPWS dengan kinerja organisasi melalui resiliensi organisasi belum ada yang melakukan dan masih akan dibuktikan melalui penelitian ini pada industri perhotelan.

Hasil penelitian dari Baah (2015), memunculkan adanya teori baru tentang kepemimpinan yaitu kepemimpinan resilien. Teori kepemimpinan resilien ini diperoleh melalui hasil analisis dengan menggabungkan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional. Teori ini sebelumnya telah dibahas oleh Robb (2000). Organisasi yang melakukan resiliensi membutuhkan pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik yang dibutuhkan untuk melakukan resiliensi. Dengan adanya resiliensi dan kebutuhan akan gaya kepemimpinan yang tepat dalam melaksanakan resiliensi, maka Robb (2000) telah menemukan teori baru kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan resilien. Gaya kepemimpinan ini muncul dari karakteristik-karakteristik yang dipelajari dan dibutuhkan untuk menghadapi tantangan lingkungan eksternal yang ternyata memiliki kesamaan dengan hasil analisis dari penelitian Baah (2015) yaitu mencampurkan teori gaya kepemimpinan transformasional dan sebagian dari gaya kepemimpinan transaksional.

Sedangkan penelitian lain yang dilakukan oleh Cheese (2016) menyebutkan bahwa hubungan antara resiliensi dan kepemimpinan untuk mewujudkan organisasi yang resilien, dibutuhkan seorang pemimpin yang modern yang mampu





mengkomunikasikan visi misi perusahaan, memberikan stabilitas, memberdayakan karyawan, merespon berbagai isu dan tantangan eksternal. Selain itu Forster dan Duchek (2017) menemukan indikasi tiga kategori faktor resiliensi (individual, situasional, dan perilaku) yang saling berhubungan dan penting untuk membangun pemimpin yang resilien.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sahalwa (2015), yaitu mengeksplorasi bagaimana perusahaan asuransi menginterpretasikan resiliensi organisasi, mengidentifikasi tujuan potensial, elemen dan praktik resiliensi organisasi dalam perusahaan asuransi, dan menginvestigasi dampak budaya pada resiliensi. Hasilnya membuktikan bahwa responden memahami arti resiliensi organisasi secara berbeda-beda. Berbagai faktor membentuk resiliensi organisasi pada perusahaan asuransi di Jordania, termasuk tingkat kompetisi yang tinggi, kehilangan pelanggan dan kehilangan finansial. Budaya organisasi mempengaruhi tingkat kedewasaan resiliensi organisasi pada perusahaan asuransi di Jordan.

Penelitian Nazarian *et al.* (2017) di bidang industri perhotelan menemukan bahwa terdapat hubungan antara keseimbangan budaya organisasi dan kinerja organisasi. Penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Rashid *et al.*, 2003; Mannion *et al.*, 2005). Penelitian tentang budaya organisasi ini kemudian dikembangkan pada organisasi yang melakukan resiliensi yang dilakukan oleh Daskon (2010) dan Hiles (2011) yang mengemukakan bahwa resiliensi lahir dari kombinasi budaya dan sikap, proses, dan kerangka kerja.

Dalam budaya resiliensi, terdapat atmosfer terbuka bagi pelaporan dan mengalamatkan masalah dan resiko organisasi (Elliott *et al.*, 2010). Hasil penelitian tersebut telah membuktikan bahwa organisasi yang melakukan resiliensi melalui serangkaian proses dimana budaya organisasi sangat kuat mendukung proses tersebut dengan melakukan adaptasi atau perubahan budaya sehingga

terbentuk kombinasi budaya dalam upaya menghadapi berbagai masalah dan resiko organisasi. Penelitian tersebut kemudian didukung oleh Franken *et al.*, (2014) yang menemukan kunci keberhasilan resilien fokus pada perilaku dan budaya dan pencapaian resilien harus ada pada strategi dan model bisnis setiap organisasi. Agar dapat mencapai resiliensi, organisasi harus membangun budaya yang didasarkan pada kepercayaan dan respek dan juga menghindari ketidaktahuan terhadap resiko. Penelitian ini selanjutnya didukung oleh Cheese (2016) yang mengatakan kunci mencapai resiliensi adalah fokus pada perilaku dan budaya organisasi yang harus diberdayakan berdasarkan kepercayaan dan respek serta kebutuhan menghindari resiko ketidaktahuan.

Resiliensi telah muncul sebagai suatu konsep yang penting didalam industri pariwisata (Strickland *et al.*, 2010; Biggs *et al.*, 2012; Becken, 2013; Lew, 2014; Dahles dan Susilowati, 2015) yang didefinisikan sebagai kemampuan sistem sosial, ekonomi, atau ekologi untuk pulih dari stres di sektor pariwisata (Tyrrell dan Johnston, 2008:16). Penelitian yang dilakukan oleh Biggs *et al.*, (2012) tentang resiliensi pada industri pariwisata formal dan informal memfokuskan pada bencana. Penelitian ini didukung oleh Becken (2013) yang meneliti tentang resiliensi di sektor industri pariwisata dengan memfokuskan pada resiliensi ekologi/lingkungan dari sistem pariwisata. Sedangkan pendapat Dahles dan Susilowati (2015) memfokuskan pada cara-cara bagaimana bisnis pariwisata lokal membangun resiliensi dalam lingkungan bisnis yang tidak dapat diprediksi. Keduanya juga menjelaskan tiga atribut berbeda dalam perusahaan pariwisata yang resilien, yaitu: bertahan hidup, adaptasi dan inovasi. Penelitian yang dilakukan oleh Dahles dan Susilowati tersebut sesuai dengan kondisi VUCA saat ini. Bagaimana industri penginapan/perhotelan sebagai bagian dari industri pariwisata akan merespon perubahan yang tidak dapat diprediksi merupakan tujuan dari penelitian ini. Penelitian ini akan membuktikan hubungan antara



resiliensi organisasi dengan kinerja organisasi yang dimediasi baik oleh kepemimpinan resilien maupun oleh budaya organisasi pada industri perhotelan. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang menjadi kanjian empiris dalam penelitian ini dapat dirangkum dalam Tabel 2.3.

Tabel 2.3.
Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
1.	(Lengnick-Hall, <i>et al.</i> 2011), "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management"	<ul style="list-style-type: none"> - Prinsip SDM - Kontribusi karyawan yang diinginkan - Kebijakan SDM - Kapasitas organisasi untuk resiliensi - Outcome kinerja yang diinginkan 	Konsep-tual	Perlu pembuktian secara empiris.
2.	Chand dan Katou, (2007), "The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry".	<ul style="list-style-type: none"> - Sistem SDM - Kinerja hotel 	Riset	Positif dan signifikan
3.	Madera <i>et al.</i> (2016), "Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future".	<ul style="list-style-type: none"> - MSDM Strategik dengan kinerja organisasi - HPWS dengan kinerja organisasi 	Riset	MSDM Strategik / HPWS berhubungan langsung dan tidak langsung dengan kinerja organisasi.
4.	Costello, <i>et al.</i> (2017), "Building organisational resilience for the construction industry: New Zealand practitioners' perspective".	<ul style="list-style-type: none"> - Resiliensi organisasi - operasional 	Riset	Resiliensi organisasi perlu dikembangkan agar efektif. Dibutuhkan manajemen strategi untuk mengembangkan resiliensi organisasi.
5.	Carden <i>et al.</i> (2017), "Organizational resilience: A look at McDonald's in the fast food industry".	Model : <ul style="list-style-type: none"> - CSR - Pengaduan Pelanggan - Adverse Event* - Resiliensi organisasi - Laba meningkat 	Studi kasus	Dengan menggunakan model resiliensi organisasi dalam merespon ancaman maka laba perusahaan semakin meningkat.



Tabel 2.3 - Lanjutan

No	Nama dan Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
6.	Baah, K. Dartey (2015), " <i>Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix</i> "	<ul style="list-style-type: none"> - Kepemimpinan transformasional - Kepemimpinan transaksional - Kepemimpinan Resilien 	Konseptual	Pembuktian empiris akan menghasilkan pendekatan kepemimpinan yang terbaik.
7.	Cheese, P. (2016), " <i>Managing risk and building resilient organisations in ariskier world</i> ".	<ul style="list-style-type: none"> - Perilaku - Budaya organisasi - Resiliensi organisasi 	Riset	Perilaku dan budaya organisasi yang harus diberdayakan berdasarkan kepercayaan dan respek serta kebutuhan menghindari resiko ketidaktahuan.
8.	Sawalha, Ihab H. S. (2015), " <i>Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience</i> ".	<ul style="list-style-type: none"> - Resiliensi organisasi (elemen dan praktik) - Budaya organisasi 	Riset	Resiliensi organisasi praktek (tingkat kedewasaan organisasi) masih cukup rendah. Dibutuhkan resiliensi organisasi dengan kerangka kerja yang komprehensif dan terintegrasi. Budaya organisasi mempengaruhi tingkat resiliensi
9.	Nazarian et al. (2017), " <i>Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance</i> ".	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya nasional - Budaya organisasi - Kinerja organisasi 	Riset	Terdapat hubungan yang positif diantara ketiga variabel.

Sumber : Data Sekunder diolah, 2018

*Adverse event adalah aktifitas bisnis termasuk didalamnya menentukan bagaimana menangani peluang dan ancaman.



BAB III

KERANGKA KONSEP PENELITIAN

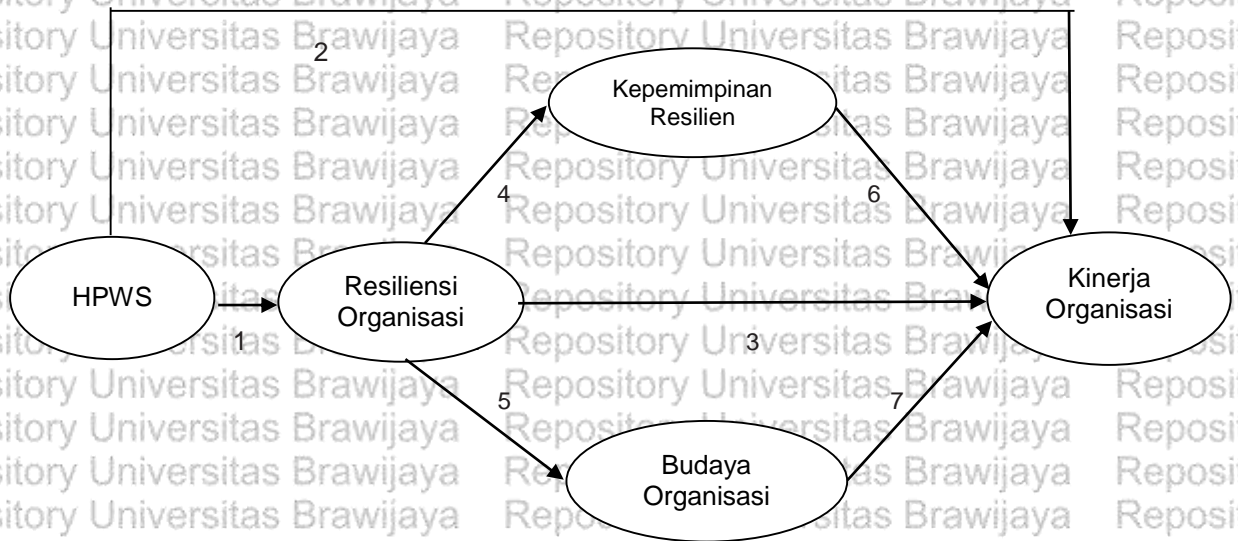
3.1. Kerangka Konsep Penelitian

Kerangka konseptual penelitian dibangun untuk menggambarkan dan menjelaskan hubungan antar variabel yang akan diuji, serta untuk mengetahui kedudukan masing-masing variabel baik itu variabel eksogen maupun variabel endogen, variabel moderasi dan variabel kontrol, baik yang bersifat laten maupun manifest. Berdasarkan hasil kajian teoritis maupun empiris, kerangka konsep yang dibangun juga menggambarkan hipotesis yang akan diuji dimana masing-masing variabel berkedudukan sebagai penyebab, akibat, atau antara yang sesuai dengan tujuan penelitian.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji konsep yang dibangun dari hubungan variabel-variabel HPWS, resiliensi organisasi, dan kinerja organisasi dengan mediasi kepemimpinan resilien dan budaya organisasi. Beberapa penelitian terdahulu hanya berfokus pada dua atau tiga variabel dan menggunakan metode penelitian konseptual dan kuantitatif deskriptif serta belum mengukur kinerja organisasi. Penelitian ini akan membangun model dimana dari masing-masing hubungan antar variabel yang dibangun didasarkan pada kajian konseptual yang mengarah kepada perumusan hipotesis.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan kajian pustaka, kemudian disusun kerangka pemikiran untuk mengetahui pengaruh HPWS dan resiliensi organisasi pada kinerja organisasi dengan mediasi kepemimpinan resilien dan budaya organisasi dengan kerangka konseptual sebagai berikut:





Gambar 3.1.
Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber :

- 1 : Gunnigle *et al.* (2013); Liou dan Lin (2008); Sheehan (2012); Harris (2006); Thomas (2009), Lengnick-Hall, *et al.* (2011)
- 2 : Paauwe dan Boselie (2005); Becker dan Huselid (2006); Combs *et al.* (2006); Boxall dan Macky (2007; 2009); Ackers dan Wilkinson (2003); Boxall dan Purcell (2011); Guest (2011).
- 3 : Lengnick-Hal, *et al.* (2011); Madera, *et al.* (2016)
- 4 : Cheese (2016); Forster dan Duchek (2017)
- 5 : Alesi (2008); Coles dan Buckle (2004); Madni dan Jackson (2009); Parsons (2010); Hiles (2011); Daskon (2010).
- 6 : Baah (2015); Robb (2000); Clayton (2012); Faustenhammer dan Gössler (2011); Patel (2010); Archibald dan Munn-Venn (2008).
- 7 : Yiing dan Ahmad (2009); Denison (1990); Rashid *et al.* (2003); Stock *et al.* (2007); Mannion *et al.* (2005); Nazarian *et al.* (2017)
- 8 : Costello, *et al.* (2017); Carden *et al.* (2017); Mitroff (2005); Weick dan Sutcliffe (2001); Durodie (2003); Dahles dan Susilowati (2015)
- 9 : Cheese (2016); Clayton (2012); Faustenhammer dan Gössler (2011);

Archibald dan Munn-Venn (2008;); Carden *et al.* (2017).

- 10. Alesi (2008); Coles dan Buckle (2004); Mannion *et al.* (2005); Nazarian *et al.* (2017); Daskon (2010); Hiles (2011); Cheese (2016)

3.2. Hubungan Variabel Penelitian dan Hipotesis

Didalam membangun hubungan antar variabel yang akan diuji, diperlukan kajian empiris dan teoritis yang mendasari kedua variabel yang saling berhubungan. Penelitian ini akan menguji hubungan masing-masing variabel yang digunakan dalam membentuk kerangka konseptual seperti pada Gambar 3.1.

Hubungan antar variabel yang digunakan dapat dijelaskan sebagai berikut:

3.2.1. Hubungan HPWS dengan Resiliensi Organisasi.

Praktik-praktik SDM memainkan peran penting dalam organisasi yang memiliki kapabilitas mempersiapkan, menghadapi, dan menyesuaikan dengan perubahan di era globalisasi saat ini. Hal tersebut telah dibuktikan bahwa praktik-praktik SDM mendorong kebutuhan mengelola sumberdaya manusia dan sumberdaya organisasi dalam merespon perubahan lingkungan yang dinamis dan berpotensi disruptif (Chadwick dan Dabu, 2009; Haimes, 2012; Nijssen dan Paauwe, 2012).

Hasil penelitian tersebut diperkuat oleh pernyataan bahwa *HR System* mempengaruhi pengembangan keinginan karyawan seperti pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi dari human capital yang diinginkan (Harris, 2006; Liou dan Lin, 2008; Thomas, 2009; Sheehan, 2012; Gunnigle, *et al.*, 2013), yang didesain untuk mengembangkan kapasitas resiliensi organisasi (Lengnick-Hall, *et al.*, 2011). Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa *HR*

System melalui serangkaian praktik SDM dibutuhkan untuk mengembangkan kapasitas resiliensi organisasi. Dalam konteks ini, kapasitas resiliensi organisasi ditransformasikan kedalam suatu tindakan, sehingga variabel yang digunakan dalam studi ini adalah resiliensi organisasi. Pernyataan tersebut dapat dianalogkan



atau disamakan dengan serangkaian praktik SDM melalui HPWS dibutuhkan untuk mengembangkan resiliensi organisasi. Berdasarkan konsep tersebut, penelitian ini akan menguji hubungan yang positif antara HPWS dengan resiliensi organisasi, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 1:
Aktivitas HPWS berpengaruh positif dan signifikan terhadap aktivitas resiliensi organisasi.

3.2.2. Hubungan HPWS dengan Kinerja Organisasi

Hubungan HPWS dengan kinerja organisasi telah dilakukan oleh para peneliti dan menjadi perdebatan karena adanya perbedaan pendapat. Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara manajemen sumberdaya manusia yang memfokuskan pada HPWS dengan kinerja organisasi yang dianggap dapat meningkatkan kinerja organisasi (Youndt *et al.*, 1996; Ramsay *et al.*, 2000; Paauwe dan Boselie, 2005; Becker dan Huselid, 2006; Combs *et al.*, 2006; Boxall dan Macky, 2007; Birdi *et al.*, 2008; Paauwe, 2009).

Sementara beberapa peneliti yang lain menyatakan terdapat paradigma “black box” diantara hubungan HPWS dengan kinerja organisasi (Boxall dan Macky, 2009). HPWS yang diidentifikasi sebagai suatu sistem sumberdaya manusia yang komprehensif yang berorientasi pada meningkatkan kinerja yang tinggi melalui investasi karyawan (Guthrie, 2001; Ackers dan Wilkinson, 2003; Lepak *et al.*, 2006; Boxall dan Macky 2009; Kim *et al.*, 2010Vo dan Bartram, 2012). Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Purcell *et al* bahwa terdapat proses yang menjadi perantara diantara HPWS dan kinerja organisasi (Purcell *et al.*, 2009, p. 8) dan yang akan membuka “HR black box”, yang masih menjadi perdebatan (Boxall dan Purcell, 2011; Guest, 2011). Berdasarkan paradigma dan hasil penelitian dari para peneliti sebelumnya, maka penelitian ini akan menguji



hubungan antara HPWS dengan kinerja organisasi pada industri jasa perhotelan.

Hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

Hipotesis 2 :

Aktivitas HPWS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

3.2.3. Hubungan Resiliensi Organisasi dengan Kinerja Organisasi.

Resrogs mengenalkan alat *benchmarking* resiliensi untuk meningkatkan pemahaman organisasi tentang resiliensi dan dampaknya pada kinerja organisasi (Costello, *et al.*, 2017). Penelitian lain dilakukan oleh Carden *et al.*, (2017) telah membuktikan bahwa resiliensi organisasi meningkatkan kinerja organisasi yaitu pendapatan yang meningkat. Sedangkan hubungan resiliensi dengan kinerja organisasi telah dibuktikan oleh Mitroff (2005) bahwa resiliensi organisasi adalah bergerakinya target secara berkelanjutan yang membutuhkan adaptasi dan reliabilitas yang tinggi (Weick dan Sutcliffe, 2001), dan kemampuan mengelola berbagai tantangan disruptif (Durodie, 2003) yang memberikan kontribusi pada kinerja organisasi selama bisnis berjalan seperti biasa maupun situasi krisis.

Sedangkan hasil penelitian dari sektor industri pariwisata oleh Dahles dan Susilowati (2015) tentang resiliensi organisasi yang memfokuskan pada cara-cara bagaimana bisnis pariwisata lokal membangun resiliensi dalam lingkungan bisnis yang tidak dapat diprediksi. Dalam penelitian ini dijelaskan pula tentang tiga atribut berbeda dalam perusahaan pariwisata yang resilien, yaitu: bertahan hidup, adaptasi dan inovasi. Penelitian Dahles dan Susilowati tersebut sesuai dengan kondisi VUCA saat ini, dan bagaimana industri penginapan / perhotelan sebagai bagian dari industri pariwisata akan merespon perubahan yang tidak dapat diprediksi. Berdasarkan konsep diatas, maka akan dilakukan pengujian hubungan resiliensi organisasi dengan kinerja organisasi, yang hipotesisnya dapat dirumuskan sebagai berikut:



Hipotesis 3 :

Aktivitas resiliensi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

3.2.4. Hubungan Resiliensi Organisasi dengan Kepemimpinan Resilien

Aktivitas organisasi yang melakukan resiliensi tentu membutuhkan seorang pemimpin yang mampu memberikan stabilitas, mengarahkan, mendukung dan melakukan adaptasi perubahan terhadap sistem dalam menghadapi berbagai ancaman maupun disrupsi, sehingga organisasi tetap hidup, bahkan menjadi kuat dan unggul. Kepemimpinan resilien adalah variabel baru didalam ilmu manajemen khususnya manajemen sumberdaya manusia. Didalam literatur disebutkan bahwa kepemimpinan resilien merupakan suatu gaya kepemimpinan yang harus dimiliki oleh pemimpin perusahaan untuk menghadapi berbagai disrupsi dan tantangan eksternal di era globalisasi saat ini. Kepemimpinan resilien muncul karena adanya aktivitas resiliensi organisasi yang dilakukan perusahaan dalam menghadapi berbagai tantangan eksternal. Resiliensi organisasi akan dapat dilaksanakan dengan baik apabila dipimpin dan diarahkan oleh seorang pemimpin yang memiliki karakteristik resilien.

Karena variabel resiliensi organisasi maupun kepemimpinan resilien merupakan variabel baru didalam ilmu manajemen, maka hasil penelitian yang membuktikan adanya hubungan antara kedua variabel tersebut masih sangat langka. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Cheese (2016) menyebutkan bahwa hubungan antara resiliensi dan kepemimpinan untuk mewujudkan organisasi yang resilien, dibutuhkan seorang pemimpin yang modern yang mampu mengkomunikasikan visi misi perusahaan, memberikan stabilitas, memberdayakan karyawan, merespon berbagai isu dan tantangan VUCA. Selain itu Forster dan Duchek (2017) menemukan indikasi tiga kategori faktor resiliensi



(individual, situasional, dan perilaku) yang saling berhubungan dan penting untuk membangun pemimpin yang resilien. Berdasarkan pemahaman mengenai kedua variabel tersebut, maka penelitian disertasi ini akan menguji hubungan antara resiliensi organisasi terhadap kepemimpinan resilien, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 4 :

Aktivitas resiliensi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan resilien.

3.2.5. Hubungan Resiliensi Organisasi dengan Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut beberapa ahli merupakan kapabilitas strategik perusahaan, karena menciptakan budaya organisasi yang tepat sesuai dengan kondisi perusahaan akan dapat memainkan peran penting didalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. Demikian juga peran budaya organisasi didalam proses aktivitas resiliensi organisasi merupakan fondasi bagi pemulihan yang efektif, kesuksesan masa depan dan keberlanjutan (Alesi, 2008; Coles dan Buckle, 2004) bagi organisasi yang melaksanakan resiliensi organisasi.

Bahkan ada pendapat bahwa resiliensi organisasi itu sendiri merupakan adaptabilitas budaya didalam menghadapi berbagai distrupsi eksternal (Madni and Jackson, 2009). Pendapat ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi adalah "ruh" dari resiliensi organisasi, sehingga penelitian terdahulu membuktikan bahwa resiliensi organisasi dan budaya organisasi adalah sangat mengikat (Parsons, 2010). Bahkan ditekankan bahwa resiliensi organisasi muncul dari kombinasi budaya dan sikap, proses dan kerangka kerja (Hiles, 2011 dan Daskon, 2010). Berdasarkan berbagai pendapat yang telah membuktikan hubungan antara resiliensi organisasi dengan budaya organisasi, maka penelitian ini akan membuktikan adanya pengaruh resiliensi terhadap budaya organisasi, dengan



hipotesis yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 5 :

Aktivitas resiliensi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.

3.2.6. Hubungan Kepemimpinan Resilien dengan Kinerja Organisasi

Teori kepemimpinan resilien muncul setelah adanya aktivitas resiliensi organisasi didalam organisasi sebagai suatu teori baru didalam manajemen sumberdaya manusia. Teori ini dimunculkan oleh Baah (2015) yang mendukung teori dari Robb (2000), yaitu mengemukakan konsep penggabungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, yang dikenal dengan “*transformational leadership*” atau disebut juga dengan kepemimpinan resilien.

Gaya kepemimpinan resilien memiliki karakteristik tersendiri yang harus dimiliki seorang pemimpin saat ini. Beberapa kualitas yang disebutkan oleh para peneliti yang menggambarkan kepemimpinan resilien termasuk kecerdasan emosional, pemikiran strategik, kemampuan belajar dari pengalaman sebelumnya, fleksibel dalam menggunakan berbagai pendekatan kepemimpinan, kemampuan mengembangkan orang lain, berorientasi pada pencapaian tujuan dan perubahan (Clayton, 2012; Faustenhammer dan Gössler, 2011; Patel, 2010; Archibald dan Munn-Venn, 2008;). Setelah mempelajari teori-teori kepemimpinan yang telah ada dalam literatur saat ini, nampaknya kepemimpinan resilien adalah pendekatan yang paling tepat yang harus diadopsi oleh pemimpin dalam menghadapi ekonomi global saat ini. Berorientasi pada pencapaian tujuan dapat dimaknai sebagai pencapaian kinerja organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini akan menguji hubungan antara kepemimpinan resilien terhadap kinerja organisasi dengan hipotesis sebagai berikut:





Hipotesis 6 :

Kepemimpinan resilien berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

3.2.7. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi

Budaya organisasi merupakan faktor penting didalam organisasi. Menurut *resource based theory*, budaya organisasi dianggap sebagai kapabilitas strategik organisasi yang dapat digunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. Budaya organisasi dapat dianalisis menggunakan beberapa dimensi, yang menghasilkan konsep yang berbeda, tetapi secara fundamental sama baik model maupun teori (Yiing dan Ahmad, 2009).

Beberapa hasil penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi, khususnya kinerja keuangan (Denison, 1990; Rashid *et al.*, 2003). Penelitian lain menjelaskan peran budaya organisasi dalam menetapkan kualitas kinerja telah ditekankan didalam literature (Stock *et al.*, 2007). Dibidang kesehatan, beberapa peneliti telah membuktikan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi (Davies *et al.*, 2000, 2007; Gerowitz *et al.*, 1996; Scott *et al.*, 2003). Sedangkan Mannion *et al* (2005) telah menguji pola budaya yang berbeda pada kinerja rumah sakit baik yang rendah maupun tinggi menemukan bahwa budaya organisasi terkait dengan kinerja organisasi. Budaya organisasi telah dibuktikan memiliki memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi pada industri jasa perhotelan (Nazarian *et al.*, 2017).

Berdasarkan berbagai pendapat dari para ahli tersebut, maka penelitian ini akan menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi dengan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 7 :

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

3.2.8. Hubungan HPWS dengan Kinerja Organisasi yang dimediasi oleh Resiliensi Organisasi

Penelitian yang menghubungkan HPWS dengan kinerja organisasi melalui resiliensi organisasi masih sangat langka. Lengnick-Hal, *et al.* (2011), mengembangkan karakteristik *HR System* yang didesain untuk mengembangkan kapasitas resiliensi organisasi. Dengan kata lain, bahwa *HR System* melalui HPWS dibutuhkan untuk melakukan resiliensi organisasi. Teori dari *HR System* mengatakan bahwa *HR System* meningkatkan keahlian, komitmen dan keterlibatan karyawan disebut HPWS (Combs *et al.*, 2006). Hasil penelitian Madera *et al.* (2016) pada industri perhotelan dan pariwisata menyebutkan bahwa HPWS berpengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut yang menjelaskan hubungan antara HPWS, resiliensi organisasi dan kinerja organisasi, maka penelitian ini akan membuktikan pengaruh diantara ketiga variabel tersebut dengan menggunakan hipotesis yang dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 8 :

Aktivitas HPWS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui aktivitas resiliensi organisasi.

3.2.9. Hubungan Resiliensi Organisasi dengan Kinerja Organisasi yang dimediasi oleh Kepemimpinan Resilien

Hasil penelitian yang menjelaskan hubungan antara resiliensi organisasi dengan kinerja organisasi yang dimediasi oleh kepemimpinan resilien masih sangat jarang. Hubungan resiliensi dengan kinerja organisasi telah dibuktikan oleh Mitroff (2005) bahwa resiliensi organisasi adalah Bergeraknya target secara



berkelanjutan yang membutuhkan adaptasi dan reliabilitas yang tinggi (Weick dan Sutcliffe, 2001), dan kemampuan mengelola berbagai tantangan disruptif (Durodie, 2003) yang memberikan kontribusi pada kinerja organisasi selama bisnis berjalan seperti biasa maupun situasi krisis. Dari beberapa hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa organisasi membutuhkan pemimpin yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan resiliensi organisasi. Berdasarkan pemahaman beberapa pendapat diatas, maka penelitian ini akan menguji hubungan antara resiliensi organisasi dan kepemimpinan resilien dan dampaknya pada kinerja organisasi, maka rumusan hipotesis adalah sebagai berikut:

Hipotesis 9 :

Aktivitas resiliensi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui kepemimpinan resilien.

3.2.10. Hubungan Resiliensi Organisasi dengan Kinerja Organisasi yang dimediasi oleh Budaya Organisasi

Hasil penelitian terdahulu menyebutkan bahwa budaya organisasi telah terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Rashid *et al.*, 2003; Mannion *et al.*, 2005; Nazarian *et al.*, 2017). Hasil penelitian ini kemudian dikembangkan oleh Daskon (2010) dan Hiles (2011) yang meneliti pengaruh budaya organisasi pada organisasi yang melakukan resiliensi. Hasilnya menjelaskan bahwa resiliensi lahir dari kombinasi budaya dan sikap, proses, dan kerangka kerja. Pendapat ini mendukung pendapat Elliott *et al.* (2010) bahwa dalam budaya resiliensi, terdapat atmosfir terbuka bagi pelaporan dan mengalamatkan masalah dan resiko organisasi. Pendapat lain yang mendukung adalah pendapat dari Cheese (2016) yang mengatakan kunci mencapai resiliensi adalah fokus pada perilaku dan budaya organisasi yang harus diberdayakan berdasarkan kepercayaan dan respek serta kebutuhan menghindari resiko



ketidaktahuan. Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini akan menguji hubungan antara resiliensi organisasi dengan kinerja organisasi yang dimediasi oleh budaya organisasi, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 10 :

Aktivitas resiliensi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui budaya organisasi.

3.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian disertasi ini adalah *High Performance Work System*, Resiliensi organisasi, Kepemimpinan resilien, Budaya organisasi, dan Kinerja organisasi. Masing-masing variabel dapat didefinisikan secara operasional sehingga memudahkan peneliti memperoleh indikator-indikator yang digunakan untuk menentukan item-item kuesioner. Deskripsi dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

3.3.1. High Performance Work System (HPWS)

High Performance Work System (HPWS) telah banyak digunakan perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui praktik-praktik SDM. HPWS memiliki beberapa definisi menurut para ahli. Praktik-praktik SDM merupakan teori manajemen sumberdaya manusia strategik yang mempertimbangkan peningkatan kinerja dikenal sebagai *High Performance Work Practices* (HPWP) atau HPWS. Menurut Appelbaum *et al.* (2000) dan Datta *et al.* (2005), *HR System* yang meningkatkan kompetensi karyawan, komitmen dan produktifitas disebut *High Performance Work System* (HPWS). Sedangkan Combs *et al.* (2006) menyatakan HPWS sebagai suatu sistem atau serangkaian praktek-praktek SDM yang didesain untuk meningkatkan keahlian karyawan, komitmen dan keterlibatan yang menjadikan karyawan sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.



Menurut pendapat Boxall dan Macky (2009); Evans dan Davis (2005); Posthuma *et al.* (2013), yang dimaksud dengan komponen dari HPWS termasuk praktik-praktik seperti kelompok yang mengelola sendiri (*self-managing teams*), penugasan kerja yang fleksibel, komunikasi yang terbuka, pelatihan yang meningkatkan keahlian, dan pengambilan keputusan yang desentralisasi, didukung oleh keamanan karyawan dan penerimaan karyawan yang selektif.

Hasil penelitian MSDM strategik dari literatur *hospitality and tourism* memfokuskan pada dampak HPWS pada kinerja perusahaan (Nazarian *et al.*, 2017). Komponen HPWS yang digunakan dalam penelitian pada industri *hospitality and tourism* adalah pelatihan, sistem penggajian, sistem evaluasi, dan otonomi yang berhubungan dengan motivasi karyawan (Combs *et al.*, 2006). Karena studi ini akan dilakukan pada industri perhotelan, maka HPWS yang digunakan sebagai operasional variabel adalah komponen-komponen dari Combs *et al.* (2006) HPWS yang digunakan akan berfungsi memfasilitasi resiliensi organisasi. Operasional variabel HPWS seperti yang tercantum dalam tabel dibawah ini:

Tabel 3.1
Operasional Variabel HPWS

Variabel	Indikator	Item	Sumber
HPWS	Pelatihan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan karyawan selalu dilakukan agar dapat mengikuti tuntutan perubahan lingkungan eksternal. 2. Pelatihan untuk pengembangan karir diberikan kepada karyawan yang potensial. 	Combs <i>et al.</i> (2006)
	Sistem penggajian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggajian dibayarkan berdasarkan keahlian/pengalaman kerja. 2. Penggajian diberikan lebih tinggi kepada karyawan yang bekerja dalam tim (kelompok). 	

Tabel 3.1 - Lanjutan

Variabel	Indikator	Item	Sumber
HPWS	Sistem Evaluasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan selalu melakukan evaluasi kinerja karyawan (<i>performance appraisal</i>) minimal satu kali dalam setahun 2. <i>Reward</i> selalu diberikan kepada karyawan dengan kinerja yang bagus. 	Combs <i>et al.</i> (2006)
	Otonomi berhubungan dengan motivasi karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan diberikan kesempatan untuk mengambil keputusan didalam menyelesaikan pekerjaannya. 2. Karyawan diberikan kesempatan untuk melakukan inovasi dalam pekerjaannya. 	

Sumber : Data diolah, 2018

3.3.2. Resiliensi Organisasi

Pengertian resiliensi organisasi adalah suatu kualitas sistem (*system quality*), yang secara konseptual adalah kemampuan suatu sistem yang kompleks untuk kembali pada kestabilan setelah mengalami gangguan (Bhamra, 2011). Resiliensi organisasi adalah kemampuan organisasi untuk menghadapi situasi krisis sebagai suatu pengalaman positif yang potensial, dan menggunakan kapabilitas yang meningkat untuk berubah (McManus, 2008:26) saat adanya berbagai gangguan VUCA serta krisis akibat perubahan lingkungan eksternal dengan melihat perspektif masa depan (Pasteur, 2011; Smith dan Fischbacher, 2009; Alesi, 2008, Somers, 2009). Yang dimaksud dengan perspektif masa depan adalah bahwa resiliensi organisasi memiliki tujuan utama sebagai peningkatan kedewasaan (Valastro, 2011). Tingkat kedewasaan yang dimaksudkan adalah: penurunan (*decline*), bertahan hidup (*survive*), kembali ke awal (*bounce back*), dan kembali dengan cara melompat ke depan (*bounce forward*). Jadi semakin tinggi tingkat kedewasaan, semakin resilien suatu organisasi. Tingkat kelima merupakan tambahan bagi peringkat yaitu membangun budaya resiliensi.

Sedangkan yang dimaksudkan dengan kapabilitas yang meningkat adalah bahwa organisasi selain memiliki kapabilitas operasional untuk merespon berbagai krisis maupun gangguan lingkungan eksternal lainnya (Pasteur, 2011), juga memiliki kapabilitas strategik yang secara positif mampu berubah dan melihat peluang untuk berkembang dan menjadi unggul (ResOrgs, 2012). Untuk mengukur aktivitas resiliensi suatu organisasi perlu diketahui terlebih dahulu tujuan utama yang akan dicapai organisasi.

Didalam penetapan atau pemilihan tujuan utama organisasi yang akan dicapai ini akan mencerminkan seberapa besar tingkat kedewasaan organisasi dalam melakukan resiliensi. Maksudnya adalah jika dalam merespon adanya krisis, organisasi menetapkan tidak melakukan resiliensi organisasi, maka kondisinya akan menurun (*decline*) dan kemudian akan mati. Hal ini menunjukkan tingkat kedewasaan organisasi yang rendah. Jika organisasi dalam menghadapi krisis menetapkan hanya melakukan resiliensi sebagian (*parsial*), maka kondisi organisasi akan bertahan hidup (*survival*) dan berada dibawah kondisi semula.

Selanjutnya jika organisasi memutuskan untuk melakukan resiliensi organisasi secara keseluruhan dalam merespon adanya krisis, maka kondisi organisasi akan tetap seperti semula (*bounce back*). Aktivitas inilah yang dimaksudkan dengan resiliensi organisasi operasional atau resiliensi organisasi reaktif/pasif. Dan jika organisasi menetapkan untuk terus-menerus melakukan resiliensi organisasi sebelum dan saat datangnya krisis, setelah krisis, ada krisis maupun tidak ada krisis, dan kemudian menjadi lebih baik dan kuat dari kondisi sebelumnya, maka organisasi telah memiliki tingkat kedewasaan yang tinggi (*bounce forward*) karena telah melakukan resiliensi organisasi strategik/proaktif.

Konsep tingkat kedewasaan organisasi dalam melakukan resiliensi organisasi yang dikemukakan oleh Valastro (2011) tersebut dalam operasional variabelnya perlu disesuaikan dan dikondisikan sehingga jawaban responden dapat



menggambarkan pada kondisi (tingkat kedewasaan) yang mana pada saat merespon pernyataan dalam kuesioner. Item-item pada indikator tingkat kedewasaan organisasi kemudian menjadi hanya dua yaitu tingkatan resiliensi organisasi sesudah mengalami krisis dan sebelum mengalami krisis. Operasional variabel Resiliensi Organisasi yang digunakan dalam penelitian ini seperti yang tercantum didalam Tabel 3.2.

Tabel 3.2. Operasional Variabel Resiliensi Organisasi

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Resiliensi Organisasi	Tingkat kedewasaan organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan menetapkan melakukan resiliensi organisasi saat mengalami krisis. 2. Perusahaan menetapkan untuk terus menerus melakukan resiliensi organisasi sebelum dan saat mengalami krisis serta berusaha menjadi lebih baik dan kuat. 	Valastro (2011)
	Operasional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan membangun kapasitas untuk menganalisis, mencegah, memproteksi, meningkatkan kesadaran dalam menghadapi potensi gangguan. 2. Perusahaan meningkatkan pemahaman adanya <i>trends</i> beserta dampaknya, membangun kepercayaan serta fleksibilitas untuk belajar maupun berinovasi. 3. Perusahaan menguatkan struktur organisasi, mendukung akses sumberdaya yang produktif, meningkatkan akses teknologi maupun keahlian karyawan, serta memastikan kondisi kerja yang kondusif. 4. Perusahaan meningkatkan hubungan di tingkat lokal maupun nasional, meningkatkan pendekatan terintegrasi pada manajemen krisis, dan mengambil keputusan desentralisasi. 	Pasteur (2011)
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan memaksimalkan kepemimpinan serta budaya untuk 	

Tabel 3.2 - Lanjutan

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Resiliensi Organisasi	Strategik	<p>meningkatkan kapasitas organisasi dalam menghadapi ancaman/krisis.</p> <p>2. Perusahaan membangun kemitraan yang efektif dengan memanfaatkan pengetahuan (<i>knowledge management</i>).</p> <p>3. Perusahaan membuat strategi perencanaan untuk selalu siap melakukan perubahan, baik ada ancaman / krisis maupun tidak ada ancaman / krisis.</p>	ResOrgs (2012)

Sumber : Data diolah, 2018

Langkah selanjutnya untuk mengukur kapabilitas yang meningkat dari organisasi yang melakukan resiliensi yaitu dengan menggunakan kapabilitas resiliensi operasional dan kapabilitas resiliensi strategik. Kapabilitas resiliensi operasional menggunakan operasional variabel dari Pasteur (2011), sedangkan kapabilitas resiliensi strategik menggunakan operasional variabel dari ResOrgs (2012). Operasional variabel dari resiliensi organisasi disajikan dalam Tabel 3.2.

3.3.3. Kepemimpinan Resilien

Kepemimpinan resilien merupakan teori kepemimpinan baru yang muncul sebagai dampak dari munculnya teori resiliensi organisasi. Menurut Robb (2000) organisasi yang melakukan aktivitas resiliensi menggunakan dua kapabilitas organisasi yang simultan yaitu mencapai kinerja yang unggul saat ini dan melakukan inovasi dan adaptasi terhadap perubahan dan ketidakpastian. Untuk mengembangkan organisasi seperti ini, harus ada dua sub-sistem, yaitu: pertama, Sistem kinerja dan Sistem adaptasi (*Performance system and Adaptation system*) yang menjamin bahwa seluruh sistem organisasi dapat secara cepat menyesuaikan dan kembali normal dalam merespon perubahan kondisi lingkungan. Kedua, Orientasi kinerja atau tugas dan Orientasi Perubahan

(*Performance or task orientation and Change orientation*), yaitu melaksanakan tugas untuk mencapai kinerja yang superior dan juga selalu melakukan perubahan dalam merespon kondisi lingkungan. Kedua sub-sistem tersebut bekerja secara simultan baik secara transformasional maupun transaksional. Hal ini sejalan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Gabungan kedua gaya kepemimpinan tersebut menurut Baah (2015) dikenal sebagai "*Transfor-sactional leadership*" atau sama dengan kepemimpinan resilien (*resilient leadership*). Secara teoritis, deskripsi dan argumentasi gaya kepemimpinan dari Robb maupun Baah telah menjelaskan dasar teori kepemimpinan resilien.

Menurut Baah (2015) gaya kepemimpinan resilien memiliki 5 indikator, yaitu *strategic thinking* (berpikir strategik), *emotional intelligence* (kemampuan berpikir secara emosional), *adaptation/change oriented* (kemampuan beradaptasi/ berorientasi pada perubahan), *learning/assimilation* (pembelajaran), dan *collective leadership* (kepemimpinan kolektif). Kelima indikator tersebut digunakan untuk mendeskripsikan operasional variabel dari kepemimpinan resilien seperti yang disajikan dalam berikut ini :

Tabel 3.3.
Operasional Variabel Kepemimpinan Resilien

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kepemimpinan Resilien		1. Pimpinan mampu berfikir untuk mencapai visi misi perusahaan ditengah kompleksitas dinamika yang mungkin terjadi.	Baah (2015)
		2. Pimpinan mampu merumuskan strategi perusahaan yang digunakan untuk mencapai visi.	
		1. Pimpinan memiliki kesadaran mengelola perilaku serta interaksinya dengan orang lain.	
		2. Pimpinan mampu berkomunikasi secara efektif dengan orang lain.	



Tabel 3.3 - Lanjutan

Variabel	Indikator	Item	Sumber
	Adaptasi / berorientasi perubahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan mampu melakukan perubahan dengan memberikan cara-cara baru/perubahan dalam bekerja. 2. Pimpinan mampu melihat suatu peluang dimana orang lain tidak mampu melihatnya. 	
Kepemimpinan Resilien	Pembelajaran / asimilasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan mampu melakukan pembelajaran bermodalkan pengalaman kegagalan di masa lalu. 2. Pimpinan membangun mentalitas <i>out-of-the box</i> (berbeda dari yang lainnya diluar rutinitas) dalam menyelesaikan masalah serta menyesuaikan dengan kondisi lingkungan internal maupun eksternal. 	Baah (2015)
	Kepemimpinan kolektif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan mampu mengkombinasikan antara perilaku mengarahkan dengan pendekatan kerjasama. 2. Pimpinan mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab dalam struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. 	

Sumber: Data diolah, 2018

3.3.4. Budaya Organisasi

Dalam mempelajari budaya organisasi secara komparatif, beberapa peneliti menggunakan kerangka kerja yang disebut *Competing Values Framework* (CVF) sebagai model untuk menetapkan tipe organisasi dan menginterpretasikan karakteristik budaya yang digunakan. *Competing Values Framework* (CVF) adalah meta-teori yang dikembangkan untuk menjelaskan perbedaan dalam nilai-nilai yang mendasari model efektifitas organisasi (Quinn dan Rohrbaugh, 1981). Konsep CVF ini dapat menghubungkan aspek-aspek kehidupan organisasional



dengan mengatur berbagai pola nilai-nilai yang dibagi, asumsi-asumsi, dan interpretasi yang menetapkan budaya organisasi.

Konsep CVF tersebut juga digunakan dalam penelitian Denison *et al.* (2004) yang telah mengembangkan dan secara empiris mendukung teori budaya organisasi dan efektifitas dengan mengidentifikasi empat karakteristik atau tipe budaya yang secara positif berhubungan dengan kinerja dan efektifitas organisasi, yaitu: keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptabilitas (*adaptability*), dan misi (*mission*). Menurut Denison *et al.* (2004), masing-masing kuadran memiliki peran yang mencirikan tipe-tipe budaya yang dapat diukur secara komparatif. Keempat tipe budaya organisasi yang digunakan Denison *et al.* (2004) tersebut didukung oleh hasil penelitian dari Gregory *et al.* (2009) yang menyatakan bahwa organisasi tidak hanya membutuhkan budaya organisasi yang kuat tetapi juga memiliki kombinasi yang seimbang diantara empat tipe budaya yang memberikan fleksibilitas dalam berfikir. Dalam penelitian ini, CVF digunakan juga untuk mengukur index budaya organisasi sebagai pemetaan awal keadaan sample. Operasional variabel budaya organisasi dalam studi ini disajikan dalam Tabel 3.4.

Tabel 3.4. Operasional Variabel Budaya Organisasi

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Keterlibatan (<i>Involvement</i>)		1. Perencanaan bisnis melibatkan setiap karyawan dalam pelaksanaannya.	Denison <i>et al.</i> (2004)
		2. Kerja kelompok lebih diutamakan sehingga karyawan merupakan bagian dari kelompok.	
		3. Kapasitas (kemampuan) sumberdaya manusia terus dikembangkan dengan peningkatan keahlian.	
		1. Nilai-nilai yang dibentuk jelas serta konsisten yang mengarahkan cara melakukan bisnis sesuai SOP.	

Tabel 3.4 - Lanjutan

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Budaya Organisasi	Konsistensi (<i>Consistency</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 2. Mudah mencapai kesepakatan meskipun dalam masalah-masalah yang sulit. 3. Saling berbagi informasi diantara karyawan di setiap departemen. 	Denison <i>et al.</i> (2004)
	Adaptabilitas (<i>Adaptability</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perubahan dalam lingkungan bisnis selalu direspon dengan baik. 2. Ditekankan pada pemahaman yang mendalam akan pentingnya kebutuhan customer. 3. Kegagalan dianggap sebagai peluang untuk pembelajaran serta perbaikan. 	
	Misi (<i>Mission</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi perusahaan jelas memberikan arah perubahan cara bersaing dalam bisnis. 2. Pimpinan menetapkan tujuan serta sasaran perusahaan yang realistis untuk dicapai. 3. Visi masa depan perusahaan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan. 	

Sumber : Data diolah, 2018

3.3.5. Kinerja Organisasi

Youndt *et al.* (1996) menemukan bahwa *HR System* (HPWS) fokus pada kapabilitas yang secara langsung berhubungan dengan berbagai dimensi kinerja operasional. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja operasional adalah kepuasan pelanggan, pengembangan produk baru, kemampuan untuk menarik dan mempertahankan karyawan potensial, dan hubungan antara manager dan karyawan. Hasil penelitian Youndt *et al.* (1996) tersebut didukung oleh Nazarian *et al.* (2017) yang melakukan penelitian pada industri perhotelan tentang kinerja organisasi dengan menggunakan pendekatan *balance score card* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996), dengan meniadakan indikator keuangan dengan alasan kesulitan mendapatkan data

keuangan perusahaan. Jika akhirnya diperoleh data keuangan biasanya data yang diberikan tidak menggambarkan data yang sebenarnya (tidak valid).

Indikator-indikator kinerja organisasi dalam studi ini menggunakan *balance score card* namun tidak menggunakan indikator keuangan karena faktor kesulitan mendapatkan data keuangan yang sebenarnya. Berdasarkan hasil penelitian Youndt *et al.* (1996) dan didukung oleh Nazarian *et al.* (2017), bahwa HPWS fokus pada kapabilitas secara langsung berhubungan dengan kinerja operasional. Disamping itu, resiliensi organisasi merupakan sistem kualitas, maka studi ini menggunakan indikator-indikator untuk mengukur kinerja organisasi operasional seperti yang terdapat dalam Tabel 3.5.

Tabel 3.5.
Operasional Variabel Kinerja Organisasi

Variabel	Indikator	Item	Sumber
	Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Layanan terbaik difokuskan pada kepuasan pelanggan. 2. Layanan terbaik difokuskan pada mempertahankan pelanggan saat ini. 3. Memperluas jaringan untuk menarik pelanggan baru. 4. Kualitas layanan sebagai faktor keunggulan perusahaan 	
Kinerja Organisasi	Proses bisnis internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efisiensi dilakukan dalam semua aktifitas proses bisnis. 2. Inovasi layanan yang mengikuti <i>trends</i>. 3. Selalu mengenalkan layanan baru. 	Nazarian <i>et al.</i> (2017)
	Pembelajaran dan pertumbuhan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dibangun SDM dengan budaya perusahaan sebagai ciri/identitas yang membedakan dengan pesaing. 2. Berupaya menahan karyawan yang memiliki potensi untuk menduduki jabatan di perusahaan. 3. Dibangun kerjasama tim dengan berbagi pengetahuan 	

Tabel 3.5 - Lanjutan

Variabel	Indikator	Item	Sumber
		4. Merespon dengan cepat berbagai perubahan yang datang dari lingkungan eksternal.	

Sumber : Data diolah, 2018

Operasional variabel HPWS, resiliensi organisasi, kepemimpinan resilien, budaya organisasi dan kinerja organisasi yang telah dijabarkan masing-masing indikator dan item-itemnya selanjutnya akan digunakan untuk menyusun kuesioner. Tahapan selanjutnya adalah menjelaskan metode penelitian yang akan digunakan dalam studi ini.





BAB IV

METODE PENELITIAN

85

4.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori dan menguji teori-teori dengan cara meneliti hubungan antar variabel-variabel yang dapat diukur dengan menggunakan instrumen-instrumen penelitian sehingga data terdiri dari angka-angka yang dapat dianalisis berdasarkan prosedur-prosedur statistik (Cresswell, 2008). Tujuan yang akan dicapai adalah untuk membuktikan kebenaran teori tertentu yang diselidiki melalui penentuan generalisasi-generalisasi prediktif.

4.2. Lokasi Penelitian

Studi yang dilaksanakan pada industri pariwisata di sektor jasa penginapan kategori hotel bintang 3, *resort*, dan *premium guest-house* setara hotel bintang 3 ini berlokasi di Kota Malang dan Batu. Pemilihan lokasi mempertimbangkan bahwa di kedua kota tersebut adalah kota destinasi wisata di Indonesia yang terbesar di Jawa Timur dan sedang berkembang pesat beberapa tahun terakhir ini. Industri penginapan telah berkembang pesat mengikuti perkembangan industri pariwisata, sehingga persaingan bisnis di sektor tersebut khususnya kategori hotel bintang 3 dan setara sangat tajam dan tidak dapat diprediksi di era global saat ini.

4.3. Populasi dan Sampel Penelitian

Resiliensi organisasi adalah bagian dari pengembangan kapabilitas dan sumberdaya dimana organisasi bergantung kepada human capital dan praktik-praktik manajerial organisasi (Jiang, *et al.*, 2012; Wang, *et al.*, 2012; Kor dan Mesko, 2013; Hansen dan Alewell, 2013). Berdasarkan pendapat beberapa peneliti tersebut, maka dapat diketahui bahwa resiliensi organisasi dilakukan oleh

para manajer organisasi dan tergantung pada manajemen sumberdaya manusia atau human capital dalam mengembangkan kapabilitas organisasi. Oleh karena itu, dapat ditentukan bahwa unit analisis dalam studi ini adalah organisasi, dengan responden pada tingkatan manajerial yang diwakili oleh:

1. General Manager atau jabatan lain yang setara atau General Manager *in charge* atau orang yang bertanggung-jawab terhadap pengembangan kapabilitas organisasi dan sumber daya manusia dimana organisasi bergantung.
2. Manager SDM atau jabatan lain yang setara atau orang yang bertanggung-jawab terhadap praktik pengelolaan dan pengembangan sumberdaya manusia dimana organisasi bergantung.

Keduanya adalah responden yang paling berkompeten untuk menjawab kuesioner karena kedua posisi tersebut merupakan orang kunci didalam pengembangan dan pengelolaan kapabilitas organisasi dan sumberdaya manusia, sehingga dianggap representatif sebagai responden dalam penelitian ini.

Oleh karena responden dipilih dengan menggunakan pertimbangan-pertimbangan tertentu, maka studi ini termasuk kategori *Non-Probability* dengan menggunakan *Purposive Sampling*. Menurut Ferdinand (2014: 179), *purposive sampling* adalah pemilihan sampel yang disesuaikan dengan tujuan dan kriteria tertentu dari kelompok sasaran tertentu karena memiliki informasi yang dibutuhkan. Adapun kriteria dari hotel kategori berbintang 3 adalah :

- hotel yang memenuhi klasifikasi yang termasuk dalam kategori hotel berbintang 3 menurut Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia No 6 Tahun 2014.
- fasilitas dan kelengkapan kamar hotel menjadi syarat mutlak untuk meraih predikat hotel bintang namun jumlah kamar tidak menjadi syarat mutlak lagi



dengan alasan agar keberadaan hotel disesuaikan dengan karakter hotel sebagai bagian dari industri pariwisata.

Sedangkan kriteria dari penginapan jenis *resort* dan *premium guest-house* dengan kategori setara hotel bintang 3 adalah jenis penginapan yang memiliki spesifikasi hampir sama dengan spesifikasi hotel berbintang 3. Penginapan jenis ini biasanya lebih fokus mengembangkan karakter hotelnya sebagai pembeda diantara para kompetitornya.

Menurut Ferdinand (2014; 179), terdapat dua jenis *purposive sampling*, yaitu *Judgment sampling* dan *Quota sampling*. Karena sampel yang digunakan dalam penelitian ini dipilih dengan cara menetapkan responden dengan pertimbangan tertentu, maka penelitian ini menggunakan jenis teknik *Judgment Sampling*, yaitu sampel yang dipilih dengan menggunakan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian atau masalah penelitian yang dikembangkan (Ferdinand, 2014; 179).

Data industri perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu mengambil dari www.traveloka.com/hotel karena perusahaan jasa online ini telah dipercaya masyarakat Indonesia dalam menawarkan berbagai kemudahan, kenyamanan, dan harga yang kompetitif dalam memilih paket liburan wisata, dengan demikian perusahaan-perusahaan industri jasa penginapan yang tergabung dalam laman tersebut sudah terseleksi oleh pasar. Berdasarkan data nama-nama hotel / *resort* / *premium guest-house* di Malang dan Batu yang diberi tanda *** oleh Traveloka (setara dengan tingkatan pada PHRI) pada laman www.traveloka.com/hotel dan survey awal di lapangan, maka jumlah hotel bintang 3, *resort* dan *premium guest-house* setara hotel bintang 3 di Malang dan Batu berjumlah 38 perusahaan/organisasi. Jumlah tersebut dapat diklasifikasikan dan disajikan dalam Tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4.1
Jumlah Sampel

No	Jenis usaha	Jumlah di Malang	Jumlah di Batu	Total
1.	Hotel bintang 3 dan setara bintang 3	20	13	33
2.	Resort	0	2	2
3.	Premium guest-house	3	0	3
	Total	23	15	38

Sumber : www.traveloka.com/hotel

Studi ini menggunakan populasi yaitu seluruh perusahaan jasa penginapan (hotel, resort, villa, guest house) yang berlokasi di Kota Malang dan Batu. Sampel yang digunakan berjumlah 38 organisasi dengan responden masing-masing 2 orang, jadi total responden 76 orang.

4.4. Teknik Pengukuran Variabel

Skala Likert digunakan untuk mengukur variabel dengan rentang pengukuran yang terdiri dari 5 poin dimana tiap interval jawaban responden disesuaikan dengan pertanyaan yang akan diajukan, yaitu:

- 1. Skor = 5 untuk yang memilih Sangat Setuju (SS)
- 2. Skor = 4 untuk yang memilih Setuju (S)
- 3. Skor = 3 untuk yang memilih Cukup setuju (CS)
- 4. Skor = 2 untuk yang memilih Tidak Setuju (TS)
- 5. Skor = 1 untuk yang memilih Sangat Tidak Setuju (STS)

Instrumen penelitian yang digunakan berbentuk daftar pertanyaan (kuesioner) dengan pertimbangan karena lebih praktis dan lebih mudah.



4.5. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data berdasarkan jenis dan sumber data, maka penelitian ini menggunakan teknik sebagai berikut:

1. Kuesioner

Teknik yang digunakan untuk pengumpulan data dengan menggunakan instrumen penelitian yang berisi daftar pertanyaan yang berhubungan dengan masing-masing variabel yang akan diteliti untuk mendapatkan jawaban langsung dari responden. Data yang terkumpul merupakan data primer yang kemudian akan diolah dan dianalisis menggunakan statistik.

2. Wawancara

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan mewawancarai beberapa responden kunci untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam dan akurat. Hasil dari proses wawancara digunakan untuk memperkuat data primer sehingga hasil analisis menjadi lebih mendalam untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini.

3. Dokumentasi

Sebagai data sekunder yang menyediakan informasi dan digunakan untuk mendukung data primer sehingga semua informasi yang dibutuhkan dari berbagai aspek dapat digunakan untuk menyempurnakan penyelesaian masalah dalam penelitian ini.

Data primer dalam studi ini dikumpulkan melalui instrumen penelitian (kuesioner) dan wawancara dengan beberapa responden yang ditemui. Kuesioner merupakan instrumen utama dalam penelitian ini, berisi sejumlah pernyataan yang bersifat tertutup berdasarkan kajian teoritis dan empiris. Wawancara dibutuhkan untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam dari responden mengenai tema dari penelitian ini. Data sekunder dibutuhkan untuk mendukung penelitian ini

yaitu data dari www.traveloka.com untuk mendapatkan data kategori dari hotel berbintang 3 dan yang setara hotel bintang 3.

4.6. Pengujian Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan didalam penelitian ilmiah adalah kuesioner atau seringkali disebut dengan angket. Perlu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas sebelum instrumen tersebut disebarakan kepada responden. Pengujian yang dilakukan adalah:

4.6.1. Uji Validitas

Uji validitas adalah pengujian untuk mengetahui tingkat kevalidan dari item-item yang digunakan dalam kuesioner secara tepat dan tidak menyimpang dari variabel yang diteliti. Menurut Ghozali (2001: 135) validitas adalah suatu derajat ketepatan alat ukur tentang isi sebenarnya yang diukur. Analisis validitas bertujuan untuk menguji apakah tiap butir atau item pertanyaan benar-benar telah sah, paling tidak dapat menetapkan derajat yang tinggi dari kedekatan data yang diperoleh dengan apa yang kita yakini dalam pengukuran.

Pengujian validitas instrumen dikatakan valid apabila syarat minimum terpenuhi, yaitu koefisien korelasi 0,30. Jika korelasi antara butir dengan skor total kurang dari 0,30, maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid (Masrun dalam Solimun; 2010). *Construct validity* (validitas konstruksi) digunakan dalam penelitian ini untuk menguji validitas instrumen.

4.6.2. Uji Reliabilitas

Suatu instrumen selain dinyatakan valid, harus juga reliabel (dapat diandalkan). Instrumen dapat dikatakan reliabel jika alat ukur tersebut memperoleh hasil-hasil yang konsisten dan dapat dipakai dengan aman karena dapat digunakan dengan baik pada waktu dan kondisi yang berbeda, jika dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Reliabel atau tidaknya suatu instrumen dapat dilakukan

dengan melihat nilai koefisien reliabilitas. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0,60 atau lebih (Sekaran, 2011). Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha*.

4.6.3. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Penyebaran kuesioner telah dilakukan dengan mengirimkan 34 set kuesioner kepada 17 perusahaan, masing-masing diberikan 2 set kuesioner dengan ditujukan kepada :

1. General Manager atau posisi yang setara atau orang yang bertanggung jawab terhadap pengembangan kapabilitas organisasi dan sumber daya manusia dimana organisasi bergantung.
2. Manager SDM atau posisi yang setara atau orang yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan dan pengembangan SDM dimana organisasi bergantung.

Dari 34 set kuesioner yang disebar, diperoleh 32 set yang kembali kepada peneliti. Terdapat 2 set kuesioner yang dinyatakan tidak layak digunakan karena kuesioner diisi oleh orang dengan posisi pemasaran. Jadi total kuesioner yang dinyatakan layak untuk dijadikan uji coba validitas dan reliabilitas berjumlah 30 set atau 30 responden. Nilai *Alpha* yang digunakan sebesar 0,349. Berdasarkan hasil pengujian validitas, seluruh item dalam seluruh variabel yang digunakan dinyatakan valid karena nilai *Corrected Item – Total Correlation* lebih besar dibandingkan dengan nilai *Alpha* sebesar 0,349. Selanjutnya, berdasarkan hasil uji reliabilitas terhadap seluruh variabel yang digunakan, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dinyatakan reliabel dengan masing-masing variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari nilai koefisien *Alpha* sebesar 0,6.

4.7. Metode Analisis Data

4.7.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan masing-masing variabel HPWS, resiliensi organisasi, kepemimpinan resilien, budaya organisasi, dan kinerja organisasi dengan cara menafsirkan dan memberikan makna dari jawaban responden terhadap pertanyaan atau pernyataan yang dikemukakan dalam penelitian dengan menggunakan instrumen kuesioner, sehingga persepsi responden terhadap variabel-variabel tersebut dapat diketahui. Analisis ini untuk mengetahui karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, tingkat pendidikan, jabatan saat ini, dan lama bekerja. Analisis yang digunakan berdasarkan hasil distribusi frekuensi berupa nilai rata-rata maupun presentase.

Dalam penelitian ini, untuk variabel budaya organisasi akan digunakan nilai index dalam mendeskripsikan persepsi reponden. Tujuannya untuk mendapatkan derajat persepsi dari jawaban responden atas variabel yang diteliti (Ferdinand, 2014: 231). Nilai Index indikator dapat dihitung berdasarkan hasil analisis distribusi frekuensi dengan menggunakan rumus:

$$\text{Nilai Index Indikator} = (\%F1 \times \text{skor } 1) + (\%F2 \times \text{skor } 2) + \dots + (\%F5 \times \text{skor } 5)$$

dimana:

- F1 merupakan Frekuensi jawaban responden dengan skor 1
- F2 merupakan Frekuensi jawaban responden dengan skor 2
- F3 dan seterusnya

Penelitian ini menggunakan rentang skor 1 sampai dengan 5, dimana skor 1 menyatakan "Sangat Tidak Setuju" dan skor 5 menyatakan "Sangat Setuju". Jadi penelitian ini menggunakan F1 sampai dengan F5. Sedangkan untuk menghitung Nilai Index Variabel diperoleh dari hasil penjumlahan Nilai Index Indikator per indikator. Rumus yang digunakan adalah :



$$\text{Nilai Index Variabel} = \frac{(\text{Index Indikator 1}) + (\text{Index Indikator 2}) + \dots + (\text{Index Indikator ke-n})}{n}$$

Untuk menginterpretasikan nilai perhitungan index dengan menggunakan kriteria dari Denison (2004) yaitu :

1. Rentang 01% - 20% = sangat rendah
2. Rentang 21% - 40% = rendah
3. Rentang 41% - 60% = moderat
4. Rentang 61% - 80% = tinggi
5. Rentang 81% -100% = sangat tinggi

4.7.2. Analisis Kuantitatif

Sesuai dengan kerangka konseptual yang telah dikembangkan berdasarkan hasil kajian teoritis dan hipotesis yang akan diuji, maka teknik analisis kuantitatif *Partial Least Square Equation Modelling* (PLS-SEM) yang dikembangkan oleh

Chin (1998) digunakan dalam studi ini dengan alat analisis program *SmartPLS* 3.0.

Beberapa alasan yang menjadi latar belakang digunakannya analisis PLS-SEM dalam studi ini adalah:

1. PLS adalah metode analisis untuk membangun hubungan antar variabel yang belum ada landasan teori yang kuat atau untuk menguji proposisi.
2. PLS adalah pendekatan yang tepat untuk tujuan prediksi. Model konseptual penelitian ini membutuhkan pendekatan PLS untuk memprediksi hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang digunakan.
3. Merupakan metode analisis yang *powerful* maksudnya adalah dapat bekerja dengan sampel yang sedikit jumlahnya dan model yang kompleks, serta tidak memberikan asumsi data harus dengan pengukuran skala tertentu.

4. PLS-SEM berbasis variance merupakan salah satu teknik analisis multivariat yang memungkinkan dilakukan serangkaian analisis dari beberapa variabel laten secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik.

5. PLS-SEM juga mampu menganalisis model pengukuran reflektif dan normatif, dapat mengukur konstruk dengan satu indikator, memberikan estimasi nilai p koefisien untuk koefisien jalur secara otomatis dan output nilai pengaruh tidak langsung dan *total effect* beserta nilai p, *standard error* dan *effect size*.

Langkah-langkah dalam melakukan pengujian dan analisis menggunakan PLS-SEM dengan menggunakan *software* SmartPLS versi 3 (Ghozali, 2015) adalah sebagai berikut:

1. Konseptualisasi model, yaitu menentukan terlebih dahulu konseptual konstruk yang diteliti dan kemudian menentukan dimensionalitas untuk masing-masing konstruk dan indikator pembentuk konstruk laten. Konstruk yang digunakan di dalam model konseptual penelitian ini adalah berbentuk reflektif.

2. Evaluasi model, yaitu evaluasi yang dilakukan terhadap model yang digunakan. PLS menggunakan dua metode evaluasi model, yaitu:

- a. **Model Pengukuran (*Outer Model*)**. Indikator reflektif dievaluasi dengan menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity* dan *composite reliability*. Indikator formatif dievaluasi berdasarkan *substantive content* yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis PLS-Algorithm.

Evaluasi model pengukuran reflektif dapat dilihat dari beberapa indikator beserta parameter dan *Rule of Thumb*, menurut Ghozali (2015: 76-77) adalah sebagai berikut:



1). *Convergent validity* : adalah untuk menguji validitas convergen dengan parameter *Loading factor* dengan *rule of thumb* > 0,60 untuk *exploratory research*. Selain itu digunakan juga parameter *Average Variance Extracted* (AVE) dengan *rule of thumb* > 0,50 untuk *exploratory research*.

2). *Discriminant validity* : adalah untuk menguji validitas diskriminan dengan parameter *Cross loading* dengan *rule of thumb* > 0,70 untuk setiap variabel.

3). *Composite Reliability* : adalah untuk menguji reliabilitas konstruk dengan parameter *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dengan *rule of thumb* > 0,60 untuk penelitian eksploratori masih dapat diterima.

b. **Model Struktural (Inner Model)**. R^2 untuk konstruk laten dan *Stone-Geisser Q-Square test* dan besarnya koefisien jalur strukturalnya digunakan untuk mengevaluasi model ini. Uji statistik digunakan untuk evaluasi stabilitas dari estimasi ini. Metode analisis yang digunakan adalah *resampling Bootstrapping*. Koefisien determinasi (R^2) adalah hasil pengujian untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah pengaruh yang substantif dimiliki oleh variabel tersebut. *Q-Square predictive relevance* adalah mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai *Q-Square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* yang baik, begitu pula sebaliknya. Penghitungan *Q-Square* menggunakan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana R_1^2, \dots dst adalah *R-Square* variabel endogen.

Q^2 didasarkan pada koefisien determinasi seluruh variabel dependen, yang besarnya diantara nilai $0 < Q^2 < 1$, semakin mendekati angka 1 maka *predictive relevance* semakin baik.



4.8. Analisis Variabel Mediasi

Pengujian mediasi bertujuan untuk mendeteksi peran atau kedudukan variabel perantara di dalam suatu model. Analisis variabel mediasi menurut Solimun (2017) dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu:

1. Pemeriksaan: Pendekatan pemeriksaan dilakukan dengan menggunakan cara melihat perbedaan koefisien jalur dari pengaruh tidak langsung.
2. Pengujian: Pendekatan pengujian dilakukan dengan cara menguji koefisien jalur pengaruh tidak langsung dengan menggunakan Sobel Test.

Pada pendekatan pemeriksaan, Solimun (2017) mengadaptasi metode yang dibuat oleh Zhao *et al.* (2010) dan Hair *et al.* (2017) sebagai berikut:

- a. Jika terdapat hubungan mediasi yang dinyatakan dalam p1 dan p2 hasilnya adalah signifikan, dan jika hubungan langsung yang dinyatakan dalam p3 adalah signifikan, sedangkan p1, p2, dan p3 positif, maka terdapat mediasi parsial (*partial mediation*)
- b. Jika dalam hubungan mediasi p1 dan p2 adalah signifikan, dan jika hubungan langsung p3 tidak signifikan, maka terjadi hubungan mediasi penuh (*full mediation*) atau mediasi komplit (*complete mediation*).
- c. Jika hubungan mediasi p1 dan p2 hasilnya tidak signifikan, dan jika hubungan langsung p3 signifikan, maka hanya terdapat hubungan langsung (*no mediation*).
- d. Jika hubungan mediasi p1 dan p2 hasilnya tidak signifikan, dan jika hubungan langsung p3 tidak signifikan, maka tidak terdapat pengaruh (*no mediation*).

Sedangkan pada pendekatan pengujian, Sobel test dapat dilakukan secara online dengan software *Free Statistic Calculation for Sobel Test* versi 4.0.





4.9. Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode resampling Bootstrap yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone. Pengujian dilakukan dengan uji statistik *Uji-t* dimana angka t-statistik lebih besar dari t-tabel (1,96), dengan tingkat signifikansi *Alpha* sebesar 0,05. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika t-statistik lebih besar atau lebih kecil dari 1,96 dan nilai $p < 0,05$. Pengujian hipotesis dengan pengaruh langsung dilakukan dengan menelaah koefisien (*standardized*) dan signifikansi, sedangkan pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan menelaah koefisien hubungan tidak langsung (Solimun, 2010).



BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kota Malang yang berlokasi di Jawa Timur telah dikenal sebagai kota pendidikan sejak lama. Kota ini dikenal pula sebagai kota wisata karena udaranya yang sejuk dan nyaman dengan adanya obyek wisata di Batu yang waktu itu masih merupakan bagian dari wilayah Kabupaten Malang. Sejak wilayah Batu memisahkan diri dari pemerintahan Kabupaten Malang dan menjadi Kota Madya Batu serta dipimpin oleh Walikota Batu, kota ini telah berkembang pesat menjadi tujuan wisata tingkat nasional dengan dibangunnya beberapa obyek wisata yang mampu menarik wisatawan lokal maupun manca negara. Obyek wisata terkenal yang telah ada di Kota Batu adalah Jatim Park 1, 2, dan 3, Batu Night Square (BNS), Musium Angkut, Secret Zoo, dan masih banyak lagi obyek wisata lainnya yang terus bermunculan hingga saat ini.

Dengan pesatnya perkembangan industri pariwisata di Kota Batu, maka pemerintah Kota Batu telah membuka kemudahan perijinan dalam pendirian hotel maupun jenis penginapan lainnya, sebagai industri penunjang pariwisata. Demikian pula dengan pemerintah Kota Malang, yang juga telah membuka kran perijinan pendirian hotel maupun jenis penginapan lainnya. Masyarakat maupun para pengusaha melihat adanya peluang bisnis dan kemudahan perijinan dari pemerintahan kedua kota tersebut, maka secara cepat selama beberapa tahun terakhir ini telah bermunculan berbagai jenis penginapan baru seperti hotel-hotel berbintang, resort, villa, maupun guest house. Dampak dari bermunculannya berbagai jenis penginapan baru di sektor industri tersebut, maka jumlah kamar yang tersedia menjadi semakin banyak, sehingga memunculkan persaingan yang tajam untuk merebut tamu yang menginap karena tingkat *occupancy* menjadi terus menurun.

5.1. Gambaran Umum Industri Penginapan (*Hospitality*) di Kota Malang dan Batu.

Industri penginapan di Kota Malang dan Batu telah berkembang pesat sejalan dengan perkembangan industri pariwisata. Berbagai jenis dan kategori penginapan ada di kedua kota tersebut. Untuk kategori hotel dan resort bintang 5 yang ada di kedua tersebut yaitu : Shalimar Boutique Hotel, Tugu Hotel, The Singhasari Resort, Golden Tulip Holland Resort, dan Jambu Luwuk Resort.

Sedangkan untuk kategori hotel dan resort bintang 4 yang terdapat di kedua kota tersebut adalah:

Tabel 5.1
Kategori Hotel dan Resort Bintang 4

No.	Nama Hotel / Resort	Malang	Batu
1.	Aria Gajaya Hotel	√	
2.	Atria Hotel	√	
3.	Grand Cakra Hotel	√	
4.	Harris Hotel & Convention	√	
5.	Ibis Styles Hotel	√	
6.	Ijen Suites Resort & Convention	√	
7.	Santika Premiere Hotel	√	
8.	Savana Hotel	√	
9.	The 101 OJ Hotel	√	
10.	The Balava Hotel	√	
11.	Batu Suki Resort & Hotel		√
12.	Kartika Wijaya dan EI Hotel		√
13.	Klub Bunga Boutique Resort		√
14.	Kusuma Agrowisata Resort & Hotel		√
15.	Purnama Hotel		√
16.	Royal Orchid Hotel & Condominium		√
17.	The Onsen Hot Spring Resort		√

Sumber : Data Sekunder, 2018

Hotel, resort dan premium guest house yang termasuk kategori hotel bintang

3 yang terdapat di Kota Malang dan Batu adalah :

Tabel 5.2
Kategori Hotel Bintang 3 dan Setara

No.	Nama Hotel / Resort / Premium Guest House	Malang	Batu
1.	Alimar Hotel	√	
2.	De Warna Sutoyo Hotel	√	
3.	EI Hotel	√	
4.	Gajah Mada Hotel	√	
5.	Gets Hotel	√	
6.	Grand Palace Hotel	√	
7.	Kartika Graha Hotel	√	
8.	MaxOne Ascent Hotel	√	
9.	Ollino Garden Hotel	√	
10.	Pelangi Hotel	√	
11.	Regent's Park Hotel	√	
12.	Sahid Montana 2 Hotel	√	
13.	Same Hotel	√	
14.	Solaris Hotel	√	
15.	Swiss Belinn Hotel	√	
16.	Syariah Ridho Sengkaling Hotel	√	
17.	The Himana Hotel	√	
18.	Trio Indah 2 Hotel	√	
19.	Ubud Hotel & Cottages	√	
20.	Whiz Prime Hotel	√	
21.	Ciptaningati Hotel		√
22.	D' Lobby Hotel		√
23.	De View Hotel		√
24.	Filladelfia Gallery Resort		√
25.	Grand City Hotel		√
26.	Grand Pujon View Hotel & Resort		√
27.	Ipink Hills		√
28.	Kampung Lumbung Resort		√



Tabel 5.2 - Lanjutan

No.	Nama Hotel / Resort / Premium Guest House	Malang	Batu
29.	Metropole Hotel		√
30.	Samara Resort		√
31.	Seulawah Grand View Hotel		√
32.	Spencer Green Hotel		√
33.	Transformer Center Hotel		√
34.	Zam-zam Hotel		√
35.	Cozy Boutique Guest House	√	
36.	D' Corner dan D' Boutique Guest House	√	
37.	D' Fresh Guest House	√	
38.	Kertanegara Premium Guest House	√	

Sumber : Data Sekunder, 2018

Selain hotel, resort, dan premium guest house yang telah disebutkan diatas, masih banyak lagi penginapan lainnya seperti hotel bintang 2, hotel melati, villa, airy rooms, guest house yang berjumlah puluhan di kedua kota tersebut. Jadi untuk kedua wilayah Kota Malang dan Batu telah begitu banyak suplai kamar penginapan yang tentu saja akan berebut pasar di masing-masing kelasnya.

5.2. Karakteristik Responden

Pengolahan awal data primer yang berasal dari kuesioner yang telah diisi dan dikembalikan adalah karakteristik responden. Kuesioner disebar ke 38 hotel bintang 3 dan yang setara yaitu resort dan premium guest house di Kota Malang dan Batu berjumlah 76 set (masing-masing perusahaan 2 responden). Penyebaran kuesioner dilakukan dengan cara menemui langsung salah satu responden di tiap perusahaan dengan menyerahkan masing-masing 2 set kuesioner. Dengan cara tersebut, maka tingkat pengembalian kuesioner bisa mencapai 92,1 % atau 70 responden, dan 6 set lagi tidak terdistribusikan karena terdapat 3 perusahaan yang menolak untuk dilakukan penelitian di perusahaannya. Pada saat penyerahan kuesioner, dilakukan pula wawancara

terhadap beberapa responden dengan tujuan untuk mendapatkan informasi lebih mendalam. Karakteristik yang digunakan adalah jenis kelamin, tingkat pendidikan, jabatan saat ini, lama bekerja. Adapun deskripsi dari masing-masing karakteristik adalah sebagai berikut:

5.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis kelamin

Berdasarkan hasil pengolahan data primer seperti yang tercantum dalam Tabel 5.3, dapat ketahui bahwa responden laki-laki jumlahnya lebih besar (60%) daripada jumlah responden perempuan yaitu sebesar 40%.

Tabel 5.3
Karakteristik Responden: Jenis Kelamin

No	Keterangan	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	Laki-laki	42	60
2.	Perempuan	28	40
	Jumlah	70	100

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Perbedaan komposisi ini tidak terlalu besar yang menunjukkan bahwa perempuan sudah cukup banyak yang memiliki karir dan menduduki posisi pimpinan perusahaan atau mendapatkan tugas dengan tanggungjawab yang besar dari perusahaan, bahkan terdapat beberapa responden perempuan yang menduduki jabatan pucuk pimpinan perusahaan yaitu General Manager.

5.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan responden cukup bervariasi, dimulai dari tingkatan SMA sampai dengan Magister (S2). Tingkat pendidikan sarjana (S1) mendominasi jumlah responden yaitu sebesar 51,5%, diikuti dengan tingkat pendidikan Diploma 3 sebesar 40%. Data tersebut disajikan dalam Tabel 5.4 berikut ini:



Tabel 5.4

Karakteristik Responden: Tingkat Pendidikan

No	Keterangan	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	SMA	5	7,1
2.	Diploma 3	28	40
3.	Sarjana	36	51,5
4.	Magister	1	1,4
	Jumlah	70	100

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Hasil survei karakteristik responden dengan unsur tingkat pendidikan ini adalah terdapat beberapa responden dengan jabatan General Manager memiliki tingkat pendidikan Diploma 3, sementara Manager/Supervisor SDM nya memiliki tingkat pendidikan Sarjana. Sedangkan karakteristik responden dengan tingkat pendidikan Sarjana adalah mereka yang mayoritas belum lama berkarir di dunia perhotelan. Sisanya adalah responden dengan tingkat pendidikan SMA sebesar 7,1% dan tingkat pendidikan Magister sebesar 1,4%.

5.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Saat Ini

Karakteristik responden dengan unsur jabatan saat ini adalah karakteristik yang paling menentukan dalam pemilihan responden. Peneliti menetapkan jabatan saat ini responden berdasarkan pada tanggung jawab utama dalam implementasi manajemen sumberdaya manusia. Responden yang dipilih adalah responden yang memiliki jabatan saat ini sebagai General Manager dan General Manager *in charge* serta Manager/Supervisor SDM, dengan alasan bahwa General Manager dan General Manager *in charge* adalah orang yang bertanggung jawab terhadap kelangsungan hidup dan pengembangan organisasi dalam melakukan resiliensi organisasi. Demikian pula dengan gaya kepemimpinan resilien yang diperankan dalam melakukan resiliensi. Sedangkan Manager/Supervisor SDM adalah jabatan yang bertanggungjawab terhadap

praktik-praktik SDM dan melaksanakan strategi SDM sebagai sumberdaya penentu dalam menghadapi persaingan bisnis saat ini. Berdasarkan hasil pengolahan data primer, jumlah responden yang menduduki jabatan General Manager sebesar 15,7%, sedangkan General Manager *in charge* sebesar 37,2%. Data karakteristik ini dapat dilihat pada Tabel 5.5 berikut ini:

Tabel 5.5
Karakteristik Responden: Jabatan Saat Ini

No	Keterangan	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	General Manager	11	15,7
2.	General Manager <i>in charge</i>	26	37,2
3.	Manager/Supervisor SDM	33	47,1
	Jumlah	70	100

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Yang dimaksudkan dengan jabatan General Manager *in charge* adalah Manager dengan jabatan lain namun memiliki tanggung jawab penuh terhadap seluruh operasional perusahaan dan pengembangan organisasi. Berdasarkan hasil survei tersebut, diketahui bahwa untuk kategori hotel bintang 3 dan setara masih banyak yang belum menduduki jabatan General Manager. Sejumlah 37,2% adalah mereka yang *in charge* sebagai General Manager. Hal ini membuktikan bahwa ukuran besarnya hotel bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu masih banyak yang belum membutuhkan jabatan General Manager secara penuh, namun mereka telah masuk kedalam kategori hotel bintang 3 dan setara. Sehingga jabatan mereka dikatakan sebagai General Manager *in charge*. Umumnya jabatan ini dirangkap oleh Manager Operasional. Sedangkan karakteristik responden untuk jabatan Manager/Supervisor SDM adalah orang yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan strategi dan praktik-praktik SDM dan mendukung pengembangan organisasi, yang dalam survei ini diperoleh jumlah 47,1%.

5.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik responden yang terakhir adalah lama bekerja, data hasil pengolahan seperti yang tercantum dalam Tabel 5.6 berikut ini:

Tabel 5.6
Karakteristik Responden: Lama Bekerja

No	Keterangan	Jumlah Responden	Persentase (%)
1.	< 10 tahun	27	38,6
2.	11 - 15 tahun	24	34,3
3.	16 - 20 tahun	15	21,4
4.	> 20 tahun	4	5,7
	Jumlah	70	100

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Komposisi karakteristik ini didominasi oleh generasi muda atau generasi milenial sebesar 38,6%. Mereka adalah generasi pemula yang masuk dunia kerja di bidang sumberdaya manusia. Selanjutnya diikuti oleh generasi kedua yang cukup lama bekerja yaitu antara 11 – 15 tahun, sebesar 34,3%. Generasi ini sudah cukup matang dan mapan dalam dunia kerja dan sedang berada pada posisi puncak karir. Komposisi selanjutnya adalah mereka dengan masa kerja yang sudah lama yaitu antara 16 – 20 tahun, sebesar 21,4%. Dan yang terakhir adalah karakteristik dengan unsur masa kerja diatas 20 tahun sebesar 5,7%. Generasi ini adalah generasi terakhir yang mendekati masa pensiun.

5.3. Deskriptif Variabel Penelitian

Pada sub-bab ini dijelaskan tentang jawaban-jawaban responden berdasarkan masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu: HPWS, Resiliensi organisasi, Kepemimpinan resilien, Budaya organisasi, dan Kinerja organisasi. Deskripsi jawaban responden merupakan persepsi responden terhadap jawaban-jawaban yang diberikan dalam mengisi kuesioner yang disebar.

Hasil distribusi frekuensi digunakan untuk analisis deskriptif yang diperoleh dari tabulasi jawaban responden dengan interpretasi skor menggunakan skala Likert dalam rentang skala 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (kurang setuju), 4 (setuju), 5 (sangat setuju). Deskripsi jawaban responden dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

5.3.1. Deskripsi Variabel HPWS

Penelitian ini menggunakan variabel HPWS (*High Performance Work System*) sebagai representasi dari aktifitas manajemen sumberdaya manusia yang diukur secara kuantitatif dan dideskripsikan dengan mengetahui persepsi responden melalui jawaban-jawaban yang diberikan responden terhadap pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuesioner.

HPWS memiliki empat indikator yang digunakan, yaitu: pelatihan, sistem penggajian, sistem evaluasi, dan otonomi yang berhubungan dengan motivasi karyawan. Deskripsi dari jawaban responden berdasarkan keempat indikator tersebut disajikan pada Tabel 5.7 berikut ini:

Tabel 5.7
Statistik Deskriptif HPWS

Item (Uraian)	Jawaban Responden										Rerata (Mean)
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pelatihan karyawan selalu dilakukan agar dapat mengikuti tuntutan perubahan eksternal (HP1)	0	0	2	2.9	1	1.4	23	32.9	44	62.9	4.56
Pelatihan untuk pengembangan karir diberikan kepada karyawan yang potensial (HP2)	0	0	5	7.1	9	12.9	36	51.4	20	28.6	4.01
	Pelatihan										4.29
Penggajian dibayarkan berdasarkan keahlian / pengalaman kerja (HP3)	1	1.4	5	7.1	3	4.3	36	51.4	25	35.7	4.13

Tabel 5.7 - Lanjutan

Item (Uraian)	Jawaban Responden										Rerata (Mean)
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Penggajian diberikan lebih tinggi kepada karyawan yang bekerja dalam tim (kelompok) (HP4)	0	0	9	2.9	1	30	31	44.3	9	12.9	3.57
Sistem penggajian											3.85
Perusahaan selalu melakukan evaluasi kinerja karyawan (<i>performance appraisal</i>) minimal 1 kali dalam setahun (HP5)	0	0	1	1.4	2	2.9	34	48.6	33	47.1	4.41
<i>Reward</i> selalu diberikan kepada karyawan dengan kinerja bagus (HP6)	0	0	2	2.9	0	0	33	47.1	35	50	4.44
Sistem evaluasi											4.43
Karyawan diberikan kesempatan untuk mengambil keputusan didalam menyelesaikan pekerjaannya (HP7)	1	1.4	1	1.4	6	8.6	49	70	13	18.6	4.03
Karyawan diberikan kesempatan untuk melakukan inovasi dalam pekerjaannya (HP8)	1	1.4	0	0	3	4.3	38	54.3	28	40	4.31
Otonomi yang berhubungan dengan motivasi karyawan											4.17
HPWS											4,19

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Pada Tabel 5.7 deskripsi jawaban responden terhadap variabel HPWS dipersepsikan tinggi sebesar 4,05. Persepsi responden terhadap indikator pelatihan memberikan gambaran tentang perlunya dilakukan pelatihan terhadap karyawan hotel cukup besar yaitu 4,29. Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan sangat dibutuhkan dalam menghadapi tuntutan perubahan eksternal sangat besar yaitu 4,56. Selain itu pelatihan juga dibutuhkan untuk pengembangan karir. Persepsi responden terhadap kebutuhan pelatihan sangat tinggi yang berarti

kompetensi sumberdaya manusia yang dimiliki perusahaan saat ini masih belum cukup untuk menghadapi berbagai tuntutan perubahan eksternal. Pelatihan yang sering dilakukan didalam bisnis perhotelan adalah memberikan *cross-training* (pelatihan lintas bidang). Pelatihan lintas bidang ini paling umum dilakukan di industri perhotelan dengan tujuan agar karyawan mampu menguasai berbagai bidang pekerjaan dan juga menghindari kejenuhan.

Untuk indikator sistem penggajian dipersepsikan paling rendah sebesar 3,85. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa sistem penggajian dalam perusahaan masih perlu perbaikan yaitu memberikan gaji karyawan yang berkerja dalam tim lebih besar daripada yang bekerja secara individu. Hal ini akan mendorong kerjasama tim menjadi lebih baik dan solid sehingga tujuan organisasi akan lebih cepat dan lebih mudah dicapai.

Indikator sistem evaluasi dipersepsikan paling tinggi yaitu sebesar 4,43. Hasil ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan sistem evaluasi telah dilaksanakan dengan baik oleh semua responden dalam perusahaan dan ditindak-lanjuti dengan pemberian *rewards*. *Rewards* yang diberikan kepada karyawan yang berkinerja bagus umumnya diberikan dalam wujud kenaikan jabatan, dan juga pelatihan untuk pengembangan karir.

Indikator otonomi yang berhubungan dengan motivasi karyawan dipersepsikan sebesar 4,17. Dalam indikator ini, karyawan masih kurang diberikan kesempatan untuk mengambil keputusan didalam menyelesaikan pekerjaannya, namun memiliki keleluasaan untuk melakukan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Persepsi responden terhadap pentingnya memberikan otonomi karyawan untuk mengambil keputusan didalam menyelesaikan pekerjaannya akan sangat membantu perusahaan dalam melakukan perubahan-perubahan dalam menghadapi berbagai krisis. Karyawan diberikan ruang untuk terus menerus melakukan inovasi agar organisasi tidak tertinggal oleh perkembangan jaman.



5.3.2. Deskripsi Variabel Resiliensi Organisasi

Penelitian ini menggunakan variabel resiliensi organisasi yang diukur secara kuantitatif dan dideskripsikan dengan menangkap persepsi responden. Resiliensi organisasi memiliki 3 indikator yang digunakan, yaitu: tingkat kedewasaan organisasi/perusahaan, operasional (elemen dan praktik), dan strategik. Deskripsi jawaban responden berdasarkan ketiga indikator tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 5.8
Statistik Deskriptif Resiliensi Organisasi

Item (Uraian)	Jawaban Responden										Rerata (Mean)
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Perusahaan menetapkan melakukan resiliensi organisasi saat mengalami krisis. (RO1)	0	0	8	11.4	10	14.3	38	54.3	28	40	3.88
Perusahaan menetapkan untuk terus melakukan resiliensi organisasi sebelum, saat mengalami krisis serta berusaha menjadi lebih baik serta kuat. (RO2)	1	1.4	1	1.4	11	15.7	31	44.3	26	37.1	4.14
Tingkat kedewasaan organisasi / perusahaan											4.01
Perusahaan membangun kapasitas untuk menganalisis, mencegah, memproteksi, meningkatkan kesadaran dalam menghadapi potensi gangguan. (RO3)	0	0	2	2.9	1	1.4	44	62.9	23	32.9	4.26
Perusahaan meningkatkan pemahaman adanya <i>trends</i> beserta dampaknya, membangun kepercayaan serta fleksibilitas untuk belajar maupun berinovasi. (RO4)	0	0	1	1.4	3	4.3	42	60	24	34.3	4.27
Perusahaan menguatkan struktur organisasi, mendukung akses sumberdaya yang produktif, meningkatkan akses teknologi maupun keahlian karyawan, serta memastikan kondisi kerja yang kondusif. (RO5)	0	0	0	0	3	4.3	33	47.1	34	48.6	4.44

Tabel 5.8 - Lanjutan

Item (Uraian)	Jawaban Responden										Rerata (Mean)
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Perusahaan meningkatkan hubungan di tingkat lokal maupun nasional, meningkatkan pendekatan terintegrasi pada manajemen krisis, mengambil keputusan desentralisasi. (RO6)	0	0	0	0	3	8.6	42	60	22	31.4	4.23
Operasional (elemen dan praktik)											4.30
Perusahaan memaksimalkan kepemimpinan serta budaya untuk meningkatkan kapasitas organisasi dalam menghadapi krisis. (RO7)	0	0	0	0	6	8.6	47	67.1	17	24.3	4.16
Perusahaan membangun kemitraan yang efektif dgn memanfaatkan <i>knowledge management</i> . (RO8)	0	0	0	0	2	2.9	44	62.9	24	34.3	4.31
Perusahaan membuat strategi perencanaan untuk selalu siap melakukan perubahan baik ada krisis maupun tidak ada krisis. (RO9)	0	0	0	0	3	4.3	31	44.3	36	51.4	4.47
Strategik											4.31
Resiliensi Organisasi											4.21

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data primer pada Tabel 5.8, deskripsi jawaban responden tentang resiliensi organisasi dipersepsikan cukup besar yaitu 4,21.

Deskripsi jawaban responden dengan indikator tingkat kedewasaan organisasi/perusahaan dipersepsikan paling rendah sebesar 4,01. Hasil ini mengindikasikan bahwa tingkat kedewasaan organisasi dalam merespon adanya krisis masih kurang dan perlu ditingkatkan. Organisasi baru merespon dan bertindak setelah mengalami krisis, jadi sifatnya reaktif. Sedangkan organisasi yang menetapkan untuk melakukan resiliensi organisasi sebelum dan saat krisis (proaktif) jumlahnya sedikit lebih besar daripada yang reaktif. Sehingga secara

keseluruhan, persepsi responden untuk melakukan resiliensi organisasi sebelum dan saat terjadinya krisis mengindikasikan sudah baik namun perlu ditingkatkan.

Pada indikator operasional (elemen dan praktik) deskripsi jawaban responden dipersepsikan tinggi dengan nilai sebesar 4,30. Masing-masing item dari indikator operasional tersebut memperoleh nilai tinggi, sehingga dapat dipersepsikan organisasi telah melaksanakan resiliensi organisasi operasional dengan baik.

Deskripsi jawaban responden pada indikator resiliensi organisasi strategik ini dipersepsikan sebesar 4,31 yaitu nilai rerata yang hampir sama dengan yang dipersepsikan pada indikator resiliensi organisasi operasional sebesar 4,30.

Masing-masing item pada indikator strategik mengindikasikan bahwa resiliensi organisasi strategik telah dilaksanakan dengan baik. Dengan diperolehnya nilai rerata pada resiliensi organisasi operasional dan resiliensi organisasi strategik yang hampir sama besar, maka hal tersebut menunjukkan bahwa organisasi yang melakukan resiliensi organisasi strategik dapat dipastikan juga melakukan resiliensi organisasi operasional.

5.3.3. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Resilien

Penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan resilien yang diukur secara kuantitatif dan dideskripsikan dengan menangkap persepsi responden.

Kepemimpinan resilien memiliki 5 indikator yang digunakan, yaitu: berpikir strategik (*strategic thinking*), kecerdasan emosional (*emotional intelligence*), kemampuan beradaptasi / berorientasi pada perubahan (*adaptation / change oriented*), pembelajaran / asimilasi (*learning / assimilation*), dan kepemimpinan kolektif (*collective leadership*). Deskripsi jawaban reposden berdasarkan kelima indikator tersebut adalah:

Tabel 5.9
Statistik Deskriptif Kepemimpinan Resilien

Item (Uraian)	Jawaban Responden										Rerata (Mean)
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pimpinan mampu berfikir untuk mencapai visi misi perusahaan ditengah kompleksitas dinamika yang mungkin terjadi.(KR1)	1	1.4	0	0	2	2.9	32	45.7	35	50	4.43
Pimpinan mampu merumuskan strategi perusahaan yang digunakan untuk mencapai visi misi.(KR2)	1	1.4	0	0	1	1.4	24	34.3	44	62.9	4.57
Berpikir strategik (<i>Strategic thinking</i>)											4.50
Pimpinan memiliki kesadaran untuk mengelola perilaku serta interaksinya dengan orang lain.(KR3)	1	1.4	0	0	1	1.4	36	51.4	32	45.7	4.40
Pimpinan mampu berkomunikasi secara efektif dengan orang lain.(KR4)	1	1.4	0	0	1	1.4	28	40	40	57.1	4.51
Kecerdasan emosional (<i>Emotional intelligence</i>)											4.46
Pimpinan mampu melakukan perubahan dengan memberikan cara-cara baru perubahan dalam bekerja. (KR5)	1	1.4	0	0	0	0	34	48.6	35	50	4.46
Pimpinan mampu melihat suatu peluang dimana orang lain tidak mampu melihatnya (KR6)	1	1.4	0	0	4	5.7	31	44.3	32	45.7	4.27
Kemampuan beradaptasi/berorientasi pada perubahan (<i>Adaptation / change oriented</i>)											4.37
Pimpinan mampu melakukan pembelajaran bermodalan pengalaman kegagalan di masa lalu.(KR7)	0	0	2	2.9	3	4.3	31	44.3	34	48.6	4.39
Pimpinan membangun mentalitas <i>out-of-the box</i> (berbeda dari yang lainnya diluar rutinitas) dalam menyelesaikan masalah serta menyesuaikan dengan kondisi lingkungan internal maupun eksternal. (KR8)	0	0	1	1.4	1	1.4	24	34.3	44	62.9	4.59
Pembelajaran / asimilasi (<i>Learning / assimilation</i>)											4.49

Tabel 5.9 - Lanjutan

Item (Uraian)	Jawaban Responden										Rerata (Mean)
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pimpinan mampu mengkom-binasikan antara perilaku mengarahkan dengan pen-dekatan kerjasama. (KR9)	1	1.4	0	0	2	2.9	42	60	25	35.7	4.29
Pimpinan mendelegasikan wewenang dalam struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama.(KR10)	1	1.4	0	0	2	2.9	35	50	32	45.7	4.39
Kepemimpinan kolektif (Collective leadership)											4.34
Kepemimpinan Resilien											4.43

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan data pada Tabel 5.9, deskripsi jawaban responden terhadap variabel kepemimpinan resilien, dipersepsikan tinggi yaitu sebesar 4,43. Deskripsi jawaban responden pada indikator berpikir strategik dipersepsikan paling tinggi yaitu sebesar 4,50. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan perhotelan memiliki pimpinan perusahaan yang mampu berpikir secara strategik dalam menghadapi berbagai kompleksitas yang ada untuk mencapai visi misi yang telah dirumuskan.

Pada indikator kecerdasan emosional, jawaban responden dipersepsikan sebesar 4,46. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut sangat penting dimiliki oleh pimpinan yang mampu berpikir secara strategik. Mampu menjaga perilakunya dalam berinteraksi dan berkomunikasi secara efektif dengan orang lain telah dijawab setuju dan sangat setuju oleh sebagian besar responden.

Pada indikator kemampuan beradaptasi/berorientasi pada perubahan, jawaban responden dipersepsikan sebesar 4,37. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan perusahaan perhotelan mampu melakukan perubahan dengan cara-cara baru dalam bekerja dan mampu melihat adanya peluang. Sedangkan pembelajaran /

asimilasi merupakan indikator yang penting pula yang harus dimiliki oleh seorang pimpinan perusahaan. Indikator Pembelajaran / asimiliasi dipersepsikan tinggi yaitu sebesar 4,49 yang menunjukkan bahwa pimpinan mampu melakukan pembelajaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan membangun mentalitas *out-of-the-box* dalam menyelesaikan masalah yang disesuaikan dengan kondisi eksternal dan internal.

Pada indikator kepemimpinan kolektif, yang merupakan salah satu karakteristik kepemimpinan resilien adalah pemimpin mampu mengkombinasikan perilaku mengarahkan dan kerjasama serta mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab dalam struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama dipersepsikan paling rendah sebesar 4,34. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan perusahaan perhotelan perlu meningkatkan kemampuan kepemimpinan kolektif, karena gaya kepemimpinan tersebut sangat dibutuhkan dalam memimpin pelaksanaan resiliensi organisasi.

Dari hasil deskripsi responden pada variabel kepemimpinan resilien dapat diketahui bahwa pemimpin yang resilien telah memiliki kemampuan berpikir strategik yang bagus namun masih kurang dalam hal praktek kepemimpinan kolektif. Kemampuan untuk mengkombinasikan perilaku mengarahkan dan kerjasama serta mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab dalam struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi masih perlu ditingkatkan.

5.3.4. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Penelitian ini menggunakan variabel budaya organisasi yang diukur secara kuantitatif dan dideskripsikan dengan menangkap persepsi responden. Budaya organisasi memiliki 4 indikator yang digunakan, yaitu: keterlibatan (*involvement*) yang terdiri dari *empowerment*, *team orientation*, *capability development*; konsistensi (*consistency*) yang terdiri dari *cover values*, *agreement*, *integration*;

adaptabilitas (*adaptability*) yang terdiri dari *creating change*, *customer focus*, *organizational learning*; dan misi (*mission*) yang terdiri dari *strategic direction and intent*, *goals and objectives*, *vission*. Deskripsi jawaban responden berdasarkan keempat indikator tersebut adalah:

Tabel 5.10
Statistik Deskriptif Budaya Organisasi

Item (Uraian)	Jawaban Responden										Rerata (Mean)
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Perencanaan bisnis melibatkan setiap karyawan dalam pelaksanaannya. (BO1)	0	0	3	4.3	2	2.9	47	67.1	18	25.7	4.14
Kerja kelompok lebih diutamakan sehingga karyawan merupakan bagian dari kelompok. (BO2)	0	0	0	0	6	8.6	41	58.6	23	32.9	4.24
Kapasitas (kemampuan) sumberdaya manusia terus dikembangkan dengan peningkatan keahlian. (BO3)	0	0	0	0	1	1.4	34	48.6	35	50	4.49
Keterlibatan (<i>Involvement</i>) – <i>Empowerment</i>, <i>Team orientation</i>, <i>Capability development</i>											4.29
Nilai-nilai yang dibentuk jelas serta konsisten dalam mengarahkan cara melakukan bisnis sesuai SOP. (BO4)	0	0	1	1.4	4	5.7	37	52.9	28	40	4.31
Mudah mencapai kesepakatan meskipun dalam menyelesaikan masalah-masalah yang sulit. (BO5)	0	0	1	1.4	4	5.7	39	55.7	26	37.1	4.29
Saling berbagi informasi diantara karyawan di tiap departemen. (BO6)	0	0	0	0	8	11.4	27	38.6	35	50	4.39
Konsistensi (<i>Consistency</i>) - <i>Core values</i>, <i>Agreement</i>, <i>Coordination and Integration</i>											4.33
Perubahan dalam lingkungan bisnis selalu direpson dengan baik. (BO7)	0	0	1	1.4	1	1.4	40	57.1	28	40	4.36

Tabel 5.10 - Lanjutan

Item (Uraian)	Jawaban Responden										Rerata (Mean)
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Ditekankan pada pemahaman yang mendalam akan pentingnya kebutuhan customer. (BO8)	1	1.4	0	0	1	1.4	28	40	40	57.1	4.51
Kegagalan dianggap sebagai peluang untuk pembelajaran serta perbaikan. (BO9)	1	1.4	0	0	0	0	44	62.9	25	35.7	4.31
Adaptabilitas (Adaptability) – Creating change, Customer focus, Organizational learning											4.39
Strategi perusahaan jelas memberikan arah perubahan cara bersaing dalam bisnis. (BO10)	0	0	0	0	1	1.4	40	57.1	29	41.4	4.40
Pimpinan menetapkan tujuan serta sasaran perusahaan yang realistis untuk dicapai. (BO11)	1	1.4	0	0	1	1.4	32	45.7	36	51.4	4.46
Visi masa depan perusahaan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan. (BO12)	0	0	1	1.4	1	1.4	28	40	40	57.1	4.53
Misi (Mission) – Strategic direction and intent, Goals and objectives, Vision											4.46
Budaya Organisasi											4.37

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Pada Tabel 5.10 deskripsi jawaban responden terhadap budaya organisasi dipersepsikan sebesar 4,37. Sedangkan deskripsi responden berdasarkan indikator keterlibatan (*involvement*) dipersepsikan sebesar 4,29. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan selalu berusaha melibatkan karyawan dalam pelaksanaan perencanaan perusahaan, dan mengutamakan kerja kelompok, serta meningkatkan kapasitas sumber daya manusia dengan meningkatkan keahlian. Indikator konsistensi (*consistency*) dipersepsikan cukup tinggi yaitu sebesar 4,33. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perhotelan memiliki nilai-nilai yang dibentuk dengan jelas dan konsisten dalam mengarahkan cara kerja sesuai SOP.

Mudah mencapai kesepakatan meskipun menyelesaikan masalah-masalah yang sulit, serta saling berbagi informasi antar departemen.

Selanjutnya indikator adaptabilitas (*adaptability*) dipersepsikan tinggi sebesar 4,39, yang menunjukkan tingkat adaptasi yang tinggi terhadap berbagai perubahan lingkungan eksternal maupun internal. Tingkat adaptasi yang tinggi merupakan modal yang penting bagi perusahaan perhotelan untuk melakukan resiliensi organisasi dan akan lebih mudah melakukan berbagai perubahan dalam menghadapi krisis.

Indikator terakhir dari budaya organisasi adalah misi (*mission*), yang dipersepsikan paling tinggi yaitu sebesar 4,46. Nilai rerata yang paling tinggi diantara indikator-indikator yang lain dari budaya organisasi ini menunjukkan bahwa perusahaan perhotelan telah memiliki visi misi dan strategi yang kuat dalam mencapai tujuan dan secara jelas memberikan arah perubahan dalam persaingan bisnis yang kemudian dikomunikasikan kepada seluruh karyawan.

Dari uraian masing-masing indikator yang semuanya dipersepsikan tinggi oleh responden, dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi mempunyai peran yang sangat penting didalam melakukan resiliensi organisasi. Untuk mengetahui derajat persepsi dari budaya organisasi, maka akan dilakukan penghitungan dengan menggunakan index.

5.3.5. Deskripsi Variabel Kinerja Organisasi

Penelitian ini menggunakan variabel kinerja organisasi yang diukur secara kuantitatif dan dideskripsikan dengan menangkap persepsi responden. Kinerja organisasi memiliki 3 indikator yang digunakan, yaitu: pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Deskripsi jawaban responden berdasarkan ketiga indikator tersebut seperti yang tercantum dalam Tabel 5.11 adalah:

Tabel 5.11
Statistik Deskriptif Kinerja Organisasi

Item (Uraian)	Jawaban Responden										Rerata (Mean)
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Layanan terbaik difokuskan pada kepuasan pelanggan (KO1)	0	0	0	0	0	0	21	30	49	70	4.70
Layanan terbaik difokuskan pada mempertahankan pelanggan saat ini. (KO2)	0	0	0	0	7	10	24	34.3	39	55.7	4.46
Memperluas jaringan untuk menarik pelanggan baru (KO3)	0	0	0	0	0	0	18	25.7	52	74.3	4.74
Pelanggan											4.63
Kualitas layanan menjadi faktor keunggulan perusahaan. (KO4)	0	0	0	0	0	0	26	37.1	44	62.9	4.63
Efisiensi dilakukan dalam semua aktifitas proses bisnis (KO5)	0	0	0	0	3	4.3	33	47.1	34	48.6	4.44
Inovasi layanan dilakukan untuk mengikuti <i>trends</i> (KO6)	0	0	0	0	9	12.9	25	35.7	36	51.4	4.39
Selalu mengenalkan layanan baru. (KO7)	0	0	0	0	5	7.1	30	42.9	35	50	4.43
Proses bisnis internal											4.47
Dibangun SDM dengan budaya perusahaan sebagai ciri/identitas yang membedakan dengan pesaing. (KO8)	0	0	0	0	3	4.3	24	34.3	43	61.4	4.57
Berupaya menahan karyawan yang memiliki potensi untuk menduduki jabatan di perusahaan. (KO9)	0	0	2	6	13	18.6	35	50	16	22.9	3.87
Dibangun kerjasama tim dengan berbagi pengetahuan. (KO10)	0	0	0	0	2	2.9	39	55.7	29	41.4	4.39
Merespon dengan cepat berbagai perubahan yang datang dari lingkungan eksternal. (KO11)	0	0	0	0	4	5.7	23	32.9	43	61.4	4.56
Pembelajaran dan pertumbuhan											4.35
Kinerja organisasi											4.48

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan deskripsi jawaban responden pada Tabel 5.11, kinerja organisasi dipersepsikan tinggi yaitu sebesar 4,48. Deskripsi responden pada indikator pelanggan dipersepsikan paling tinggi yaitu sebesar 4,63. Hal ini dapat dimaklumi karena semua responden bekerja pada industri jasa dimana layanan difokuskan pada kepuasan pelanggan. Bagi industri jasa pelanggan adalah raja yang harus mendapatkan pelayanan terbaik. Namun ditemukan hal yang menarik yaitu responden lebih memilih memperluas jaringan untuk menarik pelanggan baru merupakan cara yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan jumlah pelanggan, daripada berusaha untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada.

Indikator proses bisnis internal dipersepsikan tinggi yaitu sebesar 4,47, yang menunjukkan bahwa proses bisnis internal sudah terlaksana dengan baik didalam organisasi. Kualitas layanan menjadi faktor keunggulan perusahaan, efisiensi dilakukan dalam semua proses bisnis, inovasi yang mengikuti trends dan selalu mengenalkan layanan baru.

Indikator terakhir yang dideskripsikan adalah pertumbuhan dan pembelajaran yang dipersepsikan oleh responden sebesar 4,35. Yang menarik dari jawaban responden adalah pada item berupaya menahan karyawan yang memiliki potensi untuk menduduki jabatan di perusahaan. Responden memiliki keengganan atau penolakan untuk menahan karyawan yang memiliki potensi untuk menduduki jabatan di perusahaan. Padahal di perusahaan atau organisasi pada umumnya, karyawan yang memiliki potensi seperti ini justru diupayakan untuk dipertahankan. Karena upaya untuk memiliki karyawan dengan potensi tersebut tidak mudah dan membutuhkan biaya besar serta waktu yang lama untuk pelaksanaan *succession planing*. Deskripsi responden terhadap item-item dibangun kerjasama tim dengan berbagi pengetahuan dan merespon dengan cepat perubahan lingkungan

eksternal dipersepsikan sangat bagus karena hanya sedikit sekali responden yang kurang setuju.

Dari masing-masing indikator kinerja organisasi yang dipersepsikan responden memperoleh hasil yang tinggi semuanya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi dalam keadaan baik dan dapat diandalkan dalam mencapai tujuan organisasi.

5.3.6. Model Budaya Organisasi pada Bisnis Perhotelan dengan menggunakan Model Budaya Organisasi Denison

Budaya organisasi didalam bisnis penginapan/perhotelan merupakan faktor yang sangat penting. Budaya organisasi merupakan serangkaian pola norma, sikap, nilai-nilai dan perilaku yang membentuk identitas inti organisasi atau unit operasi (Denison, 1984). Budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian disertasi ini menggunakan model budaya organisasi dari Denison *et. al.* (2004), yang terdiri dari empat dimensi budaya organisasi yang secara positif berhubungan dengan kinerja dan efektifitas organisasi, yaitu: keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptabilitas (*adaptability*), dan misi (*mission*). Masing-masing dimensi memiliki indikatornya. Dimensi keterlibatan (*involvement*) memiliki 3 indikator yaitu: pemberdayaan (*empowerment*), orientasi kelompok (*team orientation*), dan pengembangan kapabilitas (*capability development*). Dimensi konsistensi (*consistency*) memiliki 3 indikator yaitu: nilai-nilai inti (*core values*), persetujuan (*agreement*), koordinasi dan integrasi (*coordination and integration*). Sedangkan dimensi adaptabilitas (*adaptability*) juga memiliki 3 indikator yaitu: penciptaan perubahan (*creating change*), fokus pelanggan (*customer focus*), dan pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Dimensi yang terakhir yaitu misi (*mission*) juga memiliki 3 indikator yaitu:

strategi mengarahkan dan strategi inten (*strategic direction and intent*), sasaran dan tujuan (*goals and objectives*), dan visi (*vision*).

Masing-masing indikator dalam konsep Denison memiliki 5 item, namun dalam penelitian disertasi ini kelima item tersebut kemudian dirangkum dan difokuskan menjadi masing-masing satu item, dengan tidak mengurangi substansinya. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mengurangi jumlah pernyataan dalam kuesioner agar tidak terlalu banyak dan terlalu berfokus hanya pada variabel budaya organisasi saja.

Tujuan menggunakan index dalam mengukur budaya organisasi adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai derajat persepsi responden yang diukur secara komparatif. Pada Tabel 5.12 menggambarkan implementasi budaya organisasi pada industri perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu yang disajikan dalam hasil penghitungan index budaya organisasi dari masing-masing item, indikator dan variabel budaya organisasi.

Tabel 5.12
Perhitungan Index Budaya Organisasi berdasarkan
Model Budaya Organisasi Denison

Dimensi	Indikator	Item	Index Item	Index Indikator	Kategori
Keterlibatan (<i>Involvement</i>)	<i>Empowerment</i>	Perencanaan bisnis melibatkan setiap karyawan dalam pelaksanaannya.	0.83	0.86	Sangat tinggi
	<i>Team Orientation</i>	Kerja kelompok lebih diutamakan sehingga karyawan merupakan bagian dari kelompok.	0.85		
	<i>Capability Development</i>	Kapasitas (kemampuan) sumberdaya manusia terus dikembangkan dengan peningkatan keahlian.	0.90		
	<i>Core Values</i>	Nilai-nilai yang dibentuk jelas serta konsisten dalam mengarahkan cara melakukan bisnis sesuai SOP.	0.83		

Tabel 5.12 - Lanjutan

Dimensi	Indikator	Item	Index Item	Index Indikator	Kategori
Konsistensi (Consistency)	Agreement	Mudah mencapai kesepakatan meskipun dalam menyelesaikan masalah yang sulit.	0.86	0.86	Sangat tinggi
	Coordination and Integration	Saling berbagi informasi diantara karyawan di tiap departemen.	0.88		
Adaptabilitas (Adaptability)	Creating Change	Perubahan dalam lingkungan bisnis selalu direspon dengan baik.	0.87	0.88	Sangat tinggi (**)
	Customer Focus	Ditekankan pada pemahaman yang mendalam akan pentingnya kebutuhan customer.	0.90		
	Organizational Learning	Kegagalan dianggap sebagai peluang untuk pembelajaran dan perbaikan.	0.86		
Misi (Mission)	Strategic Direction and Intent	Strategi perusahaan jelas memberikan arah perubahan cara bersaing dalam bisnis.	0.88	0.89	Sangat tinggi (*)
	Goals and Objectives	Pimpinan menetapkan tujuan serta sasaran perusahaan yang realistis untuk dicapai.	0.89		
	Vision	Visi masa depan perusahaan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan.	0.90		
Nilai Index Rerata Budaya Organisasi				0.87	Sangat tinggi

Sumber : Data Primer diolah, 2019

Keterangan : (*) = menunjukkan nilai diatas rerata budaya organisasi (pertama).

(**) = menunjukkan nilai diatas rerata budaya organisasi (kedua).

Berdasarkan hasil penghitungan index budaya organisasi seperti yang disajikan dalam Tabel 5.12, dapat diketahui bahwa nilai index rerata budaya organisasi adalah 87 yang termasuk kategori sangat tinggi menurut Denison. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi didalam industri perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu telah diimplementasikan dengan sangat baik.

Perusahaan menyadari bahwa peran budaya organisasi dalam industri jasa perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu memiliki peran yang sangat penting didalam menghadapi berbagai gangguan dan tantangan eksternal.

Hal ini ditunjukkan oleh perusahaan melalui perspektif responden pada pencapaian misi (*mission*) yang memiliki nilai index 89 lebih besar daripada nilai index budaya organisasi. Perusahaan perlu menekankan pencapaian misi melalui sosialisasi visi kepada seluruh karyawan (*vision*), pimpinan menetapkan tujuan dan sasaran yang realistis untuk dicapai (*goals and objectives*), dan strategi perusahaan harus jelas memberikan arah perubahan cara bersaing dalam bisnis (*strategic direction and intent*). Untuk mencapai misi tersebut, perusahaan melaksanakannya dengan kemampuan adaptabilitas yang sangat tinggi (*adaptability*), yang nilai indexnya sebesar 88 sedikit lebih besar daripada nilai index rerata budaya organisasi yaitu 87. Kemampuan adaptasi yang tinggi ini difokuskan pada pemahaman akan pentingnya kebutuhan pelanggan (*customer focus*), perubahan dalam bisnis selalu direspon dengan baik (*creating change*), dan selalu belajar dari kegagalan untuk perbaikan dan melihat adanya peluang (*organizational learning*).

Pada Gambar 5.1. Gambaran Budaya Organisasi Denison, berdasarkan hasil penghitungan nilai index terlihat bahwa dimensi misi (*mission*) dan dimensi adaptabilitas (*adaptability*) adalah dua dimensi budaya organisasi yang berada pada kuadran fokus eksternal (***external focus***). Pada pencapaian dimensi misi dengan indikator tertinggi pada visi dengan item visi masa depan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan, dan pencapaian dimensi adaptabilitas dengan indikator tertinggi pada fokus pelanggan (*customer focus*) dengan item ditekankan pada pemahaman yang mendalam akan pentingnya kebutuhan customer. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa hasil penelitian ini sangat relevan didalam menghadapi berbagai gangguan, disrupsi, maupun tantangan eksternal

perusahaan yang terus-menerus terjadi di era globalisasi saat ini. Pencapaian misi dan kemampuan adaptabilitas yang sangat tinggi adalah faktor-faktor kunci perusahaan untuk menjadi kuat dan lebih baik sehingga mampu bersaing dengan para kompetitor.

Berdasarkan Gambar 5.1. pada kuadran fokus internal (**internal focus**), penghitungan index indikator juga memberikan hasil yang tinggi, namun masih dibawah hasil penghitungan index indikator pada fokus eksternal. Budaya organisasi yang dilakukan perusahaan industri perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu, pada dimensi keterlibatan dengan indikator pengembangan kapabilitas (*capability development*) sumberdaya manusia dengan peningkatan keahlian mencapai nilai index rerata 86, dan pada dimensi konsistensi dengan indikator koordinasi dan integrasi pada item saling berbagi informasi diantara karyawan di tiap departemen juga mencapai nilai index rerata 86. Kedua nilai tersebut hanya sedikit dibawah nilai index rerata misi dan adaptasi.

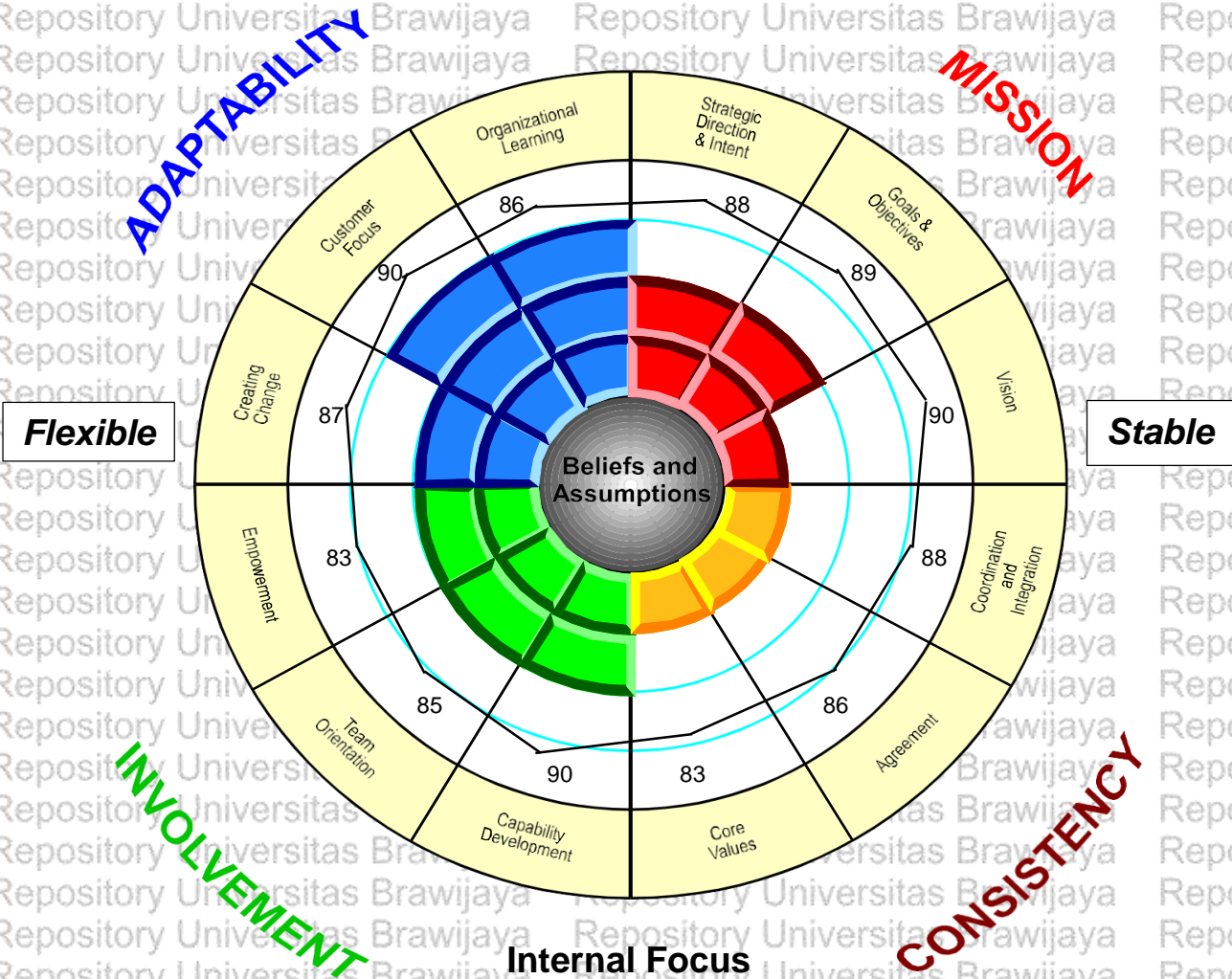
Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa perusahaan juga didukung oleh aktifitas keterlibatan karyawan dan konsistensi yang sangat tinggi (fokus internal) didalam menghadapi berbagai krisis dan tantangan eksternal lainnya.

Gambar 5.1. mendeskripsikan budaya organisasi yang diimplementasikan pada industri jasa penginapan hotel bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu.

Pada gambar tersebut dapat diketahui nilai index tertinggi dari masing-masing dimensi adalah sebagai berikut:



External Focus



Internal Focus

Gambar 5.1.

Gambaran Budaya Organisasi Denison

Kuadran 1 : *Adaptability* (adaptabilitas) dengan nilai index tertinggi sebesar 90 lebih tinggi daripada index rerata sebesar 87, pada indikator *customer focus* (fokus pelanggan) dan item ditekankan pada pemahaman yang mendalam akan pentingnya kebutuhan customer. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan hotel bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu memiliki tingkat adaptabilitas yang sangat tinggi didalam merespon berbagai tantangan eksternal dan lebih menekankan pada memahami secara mendalam pentingnya kebutuhan customer.

Kuadran 2 : *Mission* (misi) dengan nilai index tertinggi sebesar 90 lebih tinggi dari nilai index rerata sebesar 87, pada indikator visi dan item pada visi masa depan perusahaan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam merespon berbagai tantangan eksternal, perusahaan hotel bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu memiliki visi yang kuat dan telah dikomunikasikan kepada seluruh karyawan.

Kuadran 3 : *Consistency* (konsistensi) dengan nilai index tertinggi sebesar 88 sedikit lebih besar dari nilai index rerata sebesar 87, pada indikator *coordination and integration* (koordinasi dan integrasi) dan item saling berbagi informasi diantara karyawan di tiap departemen. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan hotel bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu telah melakukan koordinasi dan integrasi yang sangat tinggi dalam merespon berbagai tantangan eksternal dengan cara berbagi informasi diantara karyawan di tiap departemen dalam menghadapi berbagai gangguan eksternal.

Kuadran 4 : *Involvement* (keterlibatan) dengan nilai index tertinggi sebesar 90 lebih besar daripada nilai rerata sebesar 87, pada indikator *capability development* (pengembangan kapabilitas) dan item kapasitas (kemampuan) sumberdaya manusia terus dikembangkan dengan peningkatan keahlian. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan hotel bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu memiliki keterlibatan yang sangat tinggi dalam merespon berbagai tantangan eksternal dengan terus mengembangkan kemampuan sumberdaya manusia untuk meningkatkan keahlian.

Berdasarkan hasil analisis index tersebut, budaya organisasi yang diimplementasikan oleh perusahaan industri jasa penginapan hotel bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu dapat dikatakan seimbang baik secara eksternal maupun internal. Yang dimaksudkan secara seimbang adalah perusahaan mengimplementasikan budaya organisasi dengan memfokuskan pada



pemahaman yang mendalam tentang pentingnya kebutuhan pelanggan dan pencapaian visi yang telah dikomunikasikan kepada seluruh karyawan (fokus eksternal). Hal ini perlu diimbangi dan didukung secara integral dengan fokus internal yaitu melakukan koordinasi dan integrasi dengan cara berbagi informasi antara karyawan di tiap departemen dan meningkatkan keahlian karyawan dalam menghadapi berbagai tantangan eksternal dan mencapai kinerja organisasi. Denison mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang efektif mencerminkan adanya keseimbangan fokus eksternal dan internal baik secara kontradiksi maupun garis diagonal dalam model yang mendorong strategi dan kinerja bisnis yang efektif (Denison, Hooijberg, dan Quinn, 1995). Keseimbangan antara fokus eksternal dan fokus internal dari hasil analisis deskriptif budaya organisasi seperti yang dijabarkan dalam Tabel 5.13 berikut ini :

Tabel 5.13
Keseimbangan Fokus Eksternal dan Fokus Internal Budaya Organisasi

No	Indikator	Item	Fokus	Keseimbangan
1.	Adaptabilitas	Fokus customer: ditekankan pada pemahaman yang mendalam akan pentingnya kebutuhan customer	Eksternal : Visi perusahaan akan mudah dicapai setelah dikomunikasikan kepada seluruh karyawan dengan memfokuskan aktivitas SDM pada pelayanan yang mementingkan kebutuhan customer	Budaya organisasi dengan visi yang jelas dan dipahami oleh SDM perusahaan yang terus dikembangkan kemampuannya dan diperkuat dengan saling berbagi informasi antar karyawan sehingga perusahaan memiliki SDM yang berkualitas dalam melayani kebutuhan customer.
2.	Misi	Visi: visi masa depan perusahaan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan		
3.	Konsistensi	Koordinasi dan integrasi: saling berbagi informasi diantara karyawan di tiap departemen	Internal : Peningkatan kemampuan SDM yang diperkuat dengan saling berbagi informasi diantara karyawan di tiap departemen	
4.	Keterlibatan	Pengembangan kapabilitas: kemampuan SDM terus dikembangkan dengan peningkatan keahlian		

Sumber : Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 5.13 diperoleh temuan budaya organisasi yang efektif yang diimplementasikan oleh perusahaan industri jasa perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu adalah budaya organisasi dengan visi yang jelas dan dipahami oleh SDM perusahaan yang terus dikembangkan kemampuannya dan diperkuat dengan saling berbagi informasi antar karyawan sehingga perusahaan memiliki SDM yang berkualitas dalam melayani kebutuhan customer.

5.4. Hasil Pengujian Persamaan Struktural Pendekatan PLS

Pengujian persamaan struktural dengan menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan tujuan untuk melakukan prediksi hubungan antar konstruk.

Analisis dilakukan dalam 2 tahap yaitu menggunakan model pengukuran (*outer model*), model struktural (*inner model*).

5.4.1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model atau model pengukuran mendefinisikan bagaimana pengukuran setiap blok yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

Discriminant validity juga dapat diuji dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Pengujian *outer model* ini dimaksudkan untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas konstruk variabel penelitian.

Output PLS Algorithm menyajikan hasil analisis dari validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), dan AVE sebagai hasil pengujian validitas konstruk. Sedangkan hasil analisis ini juga memberikan output pada *composite reliability* dan *cronbach's alpha* sebagai hasil pengujian reliabilitas konstruk.

1). *Convergent Validity*

Convergent Validity merupakan pengukuran validitas indikator-indikator yang digunakan yang dapat diketahui dari nilai *loading factor* pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika berkorelasi

lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Ghozali, 2015: 37). Studi ini menggunakan nilai *loading* 0,5 dan t -tabel = 1,96. Hasil analisis konstruk dari masing-masing indikator yang digunakan dalam studi ini adalah sebagai berikut :

1.1). Hasil Analisis Konstruk Variabel HPWS

Variabel HPWS dalam penelitian ini menggunakan 4 indikator, yaitu: pelatihan, sistem penggajian, sistem evaluasi, dan otonomi yang berhubungan dengan motivasi karyawan. Hasil analisis konstruk HPWS disajikan dalam Tabel 5.14 berikut ini :

Tabel 5.14

Hasil Analisis Konstruk Variabel HPWS

HPWS	<i>Loading Factor</i>
HP1 <- Pelatihan	0.691
HP2 <- Pelatihan	0.690
HP3 <- Sistem penggajian	0.824
HP4 <- Sistem penggajian	0.798
HP5 <- Sistem evaluasi	0.691
HP6 <- Sistem evaluasi	0.678
HP7 <- Otonomi yg berhubungan dengan motivasi	0.730
HP8 <- Otonomi yg berhubungan dengan motivasi	0.760

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Pada Tabel 5.14, hasil analisis konstruk variabel HPWS dapat diketahui bahwa seluruh indikator HPWS yang digunakan dalam penelitian ini memiliki *loading factor* lebih besar dari 0,5. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator HPWS memenuhi persyaratan *convergent validity*. Indikator Sistem penggajian pada item penggajian dibayarkan berdasarkan keahlian/pengalaman kerja memiliki peranan yang paling besar (0,824) dalam membentuk variabel HPWS.

1.2). Hasil Analisis Konstruk Variabel Resiliensi Organisasi

Variabel resiliensi organisasi yang digunakan dalam penelitian ini memiliki 3 indikator, yaitu: tingkat kedewasaan organisasi, operasional, strategik. Hasil analisis konstruk resiliensi organisasi adalah seperti pada tabel berikut ini :

Tabel 5.15

Hasil Analisis Konstruk Variabel Resiliensi Organisasi

Resiliensi Organisasi	<i>Loading Factor</i>
RO1 <- Tingkat kedewasaan organisasi	0.644
RO2 <- Tingkat kedewasaan organisasi	0.698
RO3 <- Operasional	0.757
RO4 <- Operasional	0.817
RO5 <- Operasional	0.783
RO6 <- Operasional	0.746
RO7 <- Strategik	0.748
RO8 <- Strategik	0.597
RO9 <- Strategik	0.633

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Pada Tabel 5.15, hasil analisis konstruk variabel resiliensi organisasi dapat diketahui bahwa semua indikator resiliensi organisasi yang digunakan dalam penelitian ini memiliki *loading factor* lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator resiliensi organisasi memenuhi persyaratan *convergent validity*. Indikator resiliensi operasional pada item perusahaan meningkatkan pemahaman adanya *trends* beserta dampaknya, membangun kepercayaan serta fleksibilitas untuk belajar maupun berinovasi memiliki peranan paling besar (0,817) dalam membentuk variabel resiliensi organisasi.

1.3). Hasil Analisis Konstruk Variabel Kepemimpinan Resilien

Untuk variabel kepemimpinan resilien yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan lima indikator, yaitu: berpikir strategik, kecerdasan emosional,

kemampuan beradaptasi, pembelajaran / asimilasi, dan kepemimpinan kolektif.

Hasil analisis konstruk kepemimpinan resilien disajikan dalam berikut ini:

Tabel 5.16

Hasil Analisis Konstruk Variabel Kepemimpinan Resilien

Kepemimpinan Resilien	<i>Loading Factor</i>
KR1 <- Berpikir strategik	0.872
KR2 <- Berpikir strategik	0.842
KR3 <- Kecerdasan emosional	0.852
KR4 <- Kecerdasan emosional	0.831
KR5 <- Kemampuan beradaptasi	0.817
KR6 <- Kemampuan beradaptasi	0.733
KR7 <- Pembelajaran / asimilasi	0.719
KR8 <- Pembelajaran / asimilasi	0.789
KR9 <- Kepemimpinan kolektif	0.782
KR10 <- Kepemimpinan kolektif	0.791

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Pada Tabel 5.16, hasil analisis konstruk variabel kepemimpinan resilien dapat diketahui bahwa seluruh indikator kepemimpinan resilien yang digunakan dalam penelitian ini memiliki *loading factor* lebih besar dari 0,5. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa seluruh indikator dari variabel kepemimpinan resilien memenuhi syarat *convergent validity*. Indikator berpikir strategik pada item Pimpinan mampu berfikir untuk mencapai visi misi perusahaan ditengah kompleksitas dinamika yang mungkin terjadi memiliki peranan paling besar (0,872) dalam membentuk variabel kepemimpinan resilien. Peranan kedua oleh indikator sebesar 0,852 pada item Pimpinan memiliki kesadaran untuk mengelola perilaku serta interaksinya dengan orang lain.

1.4). Hasil Analisis Konstruk Variabel Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini memiliki empat indikator yaitu: keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi. Hasil analisis konstruk budaya organisasi ditampilkan dalam Tabel 5.17 berikut ini:

Tabel 5.17

Hasil Analisis Konstruk Variabel Budaya Organisasi

Budaya Organisasi	<i>Loading Factor</i>
BO1 <- Keterlibatan	0.631
BO2 <- Keterlibatan	0.694
BO3 <- Keterlibatan	0.725
BO4 <- Konsistensi	0.777
BO5 <- Konsistensi	0.761
BO6 <- Konsistensi	0.724
BO7 <- Adaptabilitas	0.678
BO8 <- Adaptabilitas	0.685
BO9 <- Adaptabilitas	0.568
BO10 <- Misi	0.712
BO11 <- Misi	0.853
BO12 <- Misi	0.775

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Hasil analisis konstruk variabel budaya organisasi pada Tabel 5.17 menyebutkan bahwa seluruh indikator budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini memiliki *loading factor* lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator budaya organisasi memenuhi persyaratan *convergent validity*.

1.5). Hasil Analisis Konstruk Variabel Kinerja Organisasi

Selanjutnya variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja organisasi yang memiliki tiga indikator yaitu: pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil analisis konstruk kinerja organisasi adalah sebagai berikut :

Tabel 5.18

Hasil Analisis Konstruk Variabel Kinerja Organisasi

Kinerja Organisasi	Loading Factor
KO1 <- Pelanggan	0.775
KO2 <- Pelanggan	0.750
KO3 <- Pelanggan	0.815
KO4 <- Proses bisnis internal	0.749
KO5 <- Proses bisnis internal	0.678
KO6 <- Proses bisnis internal	0.807
KO7 <- Proses bisnis internal	0.823
KO8 <- Pembelajaran dan pertumbuhan	0.801
KO9 <- Pembelajaran dan pertumbuhan	0.731
KO10 <- Pembelajaran dan pertumbuhan	0.657
KO11 <- Pembelajaran dan pertumbuhan	0.764

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Hasil analisis konstruk variabel kinerja organisasi pada Tabel 5.18 menyebutkan bahwa semua indikator kepemimpinan resilien yang digunakan dalam penelitian ini memiliki *loading factor* lebih besar dari 0,5. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa seluruh indikator kinerja organisasi telah memenuhi persyaratan *convergent validity*. Seluruh indikator kinerja organisasi memiliki peranan yang besar dalam membentuk konstruk variabel kinerja organisasi.

2). *Discriminant Validity*

Model pengukuran dengan indikator refleksif dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal ini menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Pengukuran validitas diskriminan dengan kriteria Fornell-Larcker (*Fornell - Larcker Criterium*) menyebutkan bahwa suatu variabel laten dengan indikator-indikator yang digunakan akan lebih besar dibandingkan dengan variabel-variabel

laten lainnya (Ghozali, 2015: 39). Hasil analisis *discriminant validity* seperti yang tercantum dalam Tabel 5.19 berikut ini:

Tabel 5.19
Fornell-Larcker Criterium

Variabel	Budaya Organisasi	HPWS	Kepemimpinan Resilien	Kinerja Organisasi	Resiliensi Organisasi
Budaya Organisasi	0.719				
HPWS	0.616	0.735			
Kepemimpinan Resilien	0.739	0.595	0.804		
Kinerja Organisasi	0.754	0.583	0.713	0.761	
Resiliensi Organisasi	0.585	0.644	0.663	0.590	0.717

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Pada Tabel 5.19, menunjukkan bahwa korelasi antara nilai variabel-variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini (budaya organisasi, HPWS, kepemimpinan resilien, resiliensi organisasi, dan kinerja organisasi) berkorelasi lebih besar dengan dirinya sendiri dibandingkan berkorelasi dengan masing-masing nilai konstruk variabel-variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki validitas diskriminan yang baik. Jika kriteria Fornell-Larcker digunakan untuk mengukur validitas diskriminan pada tataran variabel, maka *cross-loading* digunakan untuk mengukur validitas diskriminan pada tataran indikator. Hasil pengujian *cross-loading* dapat dilihat pada Tabel 5.20 berikut ini:

Tabel 5.20
Cross-Loading

ITEM	BUDAYA ORGANISASI	HPWS	KEPEMIMPINAN RESILIEN	KINERJA ORGANISASI	RESILIENSI ORGANISASI
BO1	0.631	0.346	0.487	0.469	0.332
BO10	0.712	0.307	0.397	0.418	0.315
BO11	0.853	0.560	0.745	0.577	0.576
BO12	0.775	0.480	0.614	0.481	0.438
BO2	0.694	0.383	0.444	0.523	0.324
BO3	0.725	0.449	0.582	0.570	0.548
BO4	0.777	0.512	0.607	0.581	0.479
BO5	0.761	0.542	0.621	0.550	0.477

Tabel 5.20 - Lanjutan

ITEM	BUDAYA ORGANISASI	HPWS	KEPEMIMPINAN RESILIENT	KINERJA ORGANISASI	RESILIENSI ORGANISASI
BO6	0.724	0.452	0.451	0.696	0.384
BO7	0.678	0.534	0.663	0.565	0.435
BO8	0.685	0.393	0.387	0.619	0.386
BO9	0.568	0.199	0.177	0.310	0.180
HP1	0.407	0.691	0.308	0.431	0.393
HP2	0.248	0.690	0.245	0.320	0.444
HP3	0.495	0.824	0.397	0.536	0.548
HP4	0.478	0.798	0.359	0.490	0.426
HP5	0.438	0.691	0.526	0.369	0.393
HP6	0.407	0.678	0.487	0.430	0.374
HP7	0.564	0.730	0.584	0.456	0.538
HP8	0.534	0.760	0.566	0.371	0.617
KO1	0.553	0.396	0.499	0.775	0.363
KO10	0.568	0.335	0.531	0.657	0.406
KO11	0.605	0.527	0.561	0.764	0.547
KO2	0.465	0.388	0.499	0.750	0.478
KO3	0.597	0.457	0.539	0.815	0.423
KO4	0.520	0.309	0.469	0.749	0.274
KO5	0.442	0.342	0.458	0.678	0.310
KO6	0.630	0.438	0.626	0.807	0.549
KO7	0.585	0.499	0.656	0.823	0.544
KO8	0.679	0.560	0.597	0.801	0.555
KO9	0.602	0.557	0.474	0.731	0.399
KR1	0.628	0.371	0.872	0.618	0.571
KR10	0.603	0.434	0.791	0.474	0.450
KR2	0.622	0.495	0.842	0.561	0.596
KR3	0.574	0.441	0.852	0.581	0.521
KR4	0.567	0.404	0.831	0.539	0.568
KR5	0.622	0.445	0.817	0.522	0.532
KR6	0.590	0.655	0.733	0.606	0.564
KR7	0.626	0.502	0.719	0.647	0.493
KR8	0.558	0.456	0.789	0.603	0.485
KR9	0.545	0.563	0.782	0.545	0.521
RO1	0.266	0.644	0.286	0.352	0.644
RO2	0.357	0.624	0.418	0.412	0.698
RO3	0.408	0.468	0.545	0.376	0.757
RO4	0.490	0.509	0.618	0.452	0.817
RO5	0.281	0.381	0.456	0.319	0.783
RO6	0.446	0.511	0.498	0.495	0.746
RO7	0.507	0.388	0.484	0.538	0.748
RO8	0.442	0.292	0.394	0.433	0.597

Tabel 5.20 – Lanjutan

ITEM	BUDAYA ORGANISASI	HPWS	KEPEMIMPINAN RESILIEN	KINERJA ORGANISASI	RESILIENSI ORGANISASI
RO9	0.520	0.314	0.517	0.389	0.633

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Hasil pengujian *cross-loading* menunjukkan bahwa korelasi konstruk dengan indikator-indikatornya lebih besar /tinggi dibandingkan dengan korelasi antara indikator dengan konstruk lainnya.

Discriminant validity juga dapat diukur dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk setiap konstruk. Model memiliki *discriminant validity* yang cukup apabila nilai AVE masing-masing konstruk lebih besar dari 0,5. Hasil output AVE dapat dilihat pada Tabel 5.21 berikut ini:

Tabel 5.21
AVE

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
HPWS	0.540
Resiliensi Organisasi	0.514
Kepemimpinan Resilien	0.647
Budaya Organisasi	0.517
Kinerja Organisasi	0.579

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Pada Tabel 5.21 diketahui nilai AVE dari masing-masing konstruk lebih besar daripada 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki validitas diskriminan yang baik / cukup.

3). *Composite Reliability*

Selain uji validitas konstruk, perlu dilakukan juga pengujian reliabilitas konstruk. Pengujian reliabilitas konstruk dapat diukur dengan dua kriteria yaitu *Composite reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* maupun *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7 (Ghozali, 2015:

4). Hasil pengujian reliabilitas konstruk dalam studi ini dapat dilihat pada :

Tabel 5.22
Composite Reliability

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
HPWS	0.903	0.877
Resiliensi Organisasi	0.904	0.880
Kepemimpinan Resilien	0.948	0.939
Budaya Organisasi	0.927	0.914
Kinerja Organisasi	0.938	0.927

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan output pada Tabel 5.22 dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* maupun nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing konstruk lebih besar dari 0,7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik (reliabel).

5.4.2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi terhadap model struktural dilakukan dengan uji *Goodness of Fit* model, dengan cara melihat nilai R-Square dan *Predictive relevance* (Q^2).

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kepercayaan model strukturalnya atau kecocokan model. *Rule of thumb* nilai R-Square sebesar 0,75; 0,50; dan 0,25 adalah kuat, moderat, dan lemah (Hair *et al.*, 2011). Hasil uji statistik R-Square merepresentasi jumlah variance dari konstruk yang dijelaskan oleh model. Hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 5.23
R-Square

Variabel	R-Square	P-Values
Resiliensi Organisasi	0.422	0.001
Budaya Organisasi	0.444	0.000
Kepemimpinan Resilien	0.440	0.001
Kinerja Organisasi	0.620	0.000

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Berdasarkan pada Tabel 5.23, R-Square pada variabel resiliensi organisasi sebesar 0,422 (termasuk kategori lemah) dengan p-values sebesar 0.001 menunjukkan bahwa variabel HPWS memberikan kontribusi terhadap resiliensi organisasi sebesar 42,2%, sedangkan sisanya yaitu 57,8% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti. R-Square pada variabel budaya organisasi sebesar 0,444 (termasuk kategori lemah) dengan p-values sebesar 0.000 menunjukkan bahwa variabel resiliensi organisasi memberikan kontribusi terhadap budaya organisasi sebesar 44,4%, sedangkan sisanya yaitu 55,6% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti. Sedangkan R-Square pada variabel kepemimpinan resilien sebesar 0,440 (termasuk kategori lemah) dengan p-values sebesar 0.001 menunjukkan bahwa variabel resiliensi organisasi memberikan kontribusi terhadap kepemimpinan resilien sebesar 44,0%, sedangkan sisanya yaitu 55,0% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti. Selanjutnya R-Square pada variabel kinerja organisasi sebesar 0,620 (termasuk kategori sedang) dengan p-values sebesar 0.000 menunjukkan bahwa variabel HPWS, resiliensi organisasi, kepemimpinan resiliensi dan budaya organisasi memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi sebesar 62,0%, sedangkan sisanya yaitu 38,0% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti.

Predictive relevance (Q^2), untuk memprediksi kecocokan model dapat dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) (1 - R_3^2) (1 - R_4^2)$$

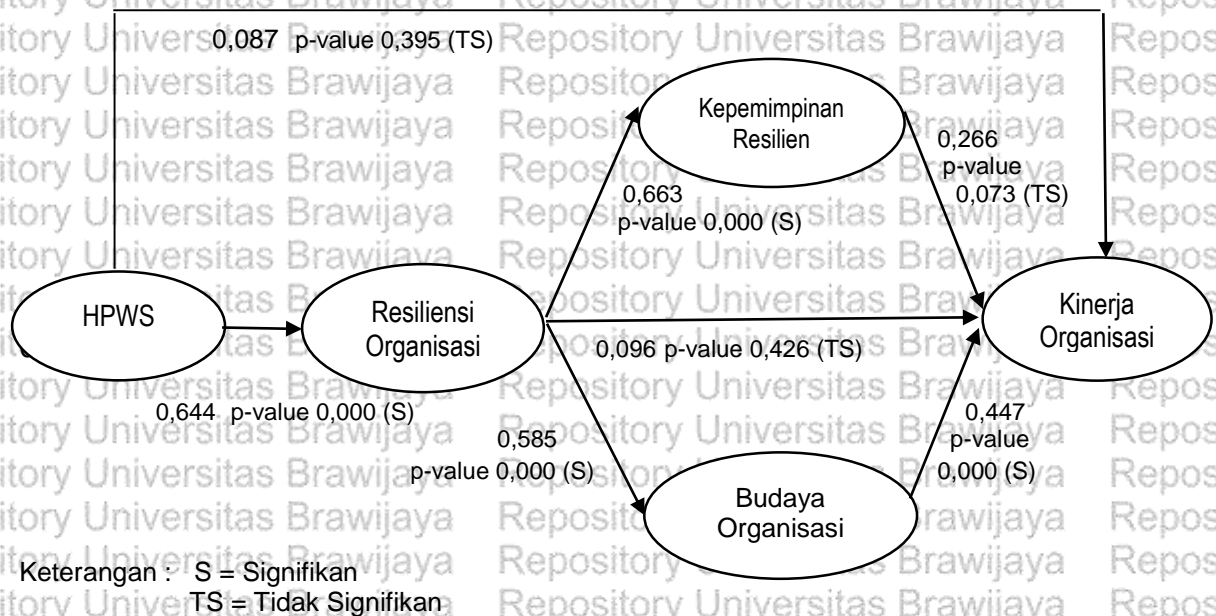
$$Q^2 = 1 - (1 - 0,422) (1 - 0,444) (1 - 0,440) (1 - 0,620)$$

$$Q^2 = 1 - 0,068 = 0,932$$

Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance* (Ghozali, 2015: 79). Hasil penghitungan *predictive relevance* menunjukkan Q^2 sebesar 0,932 yang berarti model penelitian ini memiliki relevansi prediksi terhadap model baik karena hasil penghitungan $Q^2 > 0$. Ketepatan model sebesar 93,2% adalah

kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 93,2% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kecocokan model sangat baik.

Pengujian struktural (*inner model*) dengan menggunakan metode *resampling Bootstrapping* yang dikembangkan oleh Geisser & Stone. Hasil pengujian *bootstrapping* kemudian digambarkan dalam model konseptual yang digunakan dalam studi ini dan diperoleh hasil seperti pada Gambar 5.2 berikut ini :



Gambar 5.2

Hasil Uji *Bootstrapping* Pada Model Konseptual

Statistik uji yang digunakan adalah uji t. Penerapan metode *resampling* memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*distribution free*) tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar (direkomendasikan sampel minimum 30 sampai 100) (Ghozali, 2015 : 51).

Signifikansi hubungan langsung antar variabel dapat diketahui dari hasil pengujian dengan metode *bootstrapping* yang ditampilkan pada Gambar 5.2. Dari hasil uji tersebut diatas kemudian digunakan untuk menganalisis hubungan langsung

(direct) dan hubungan tidak langsung (indirect) serta pengaruh mediasi dari variabel-variabel yang digunakan dalam model penelitian ini. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

5.4.3. Hasil Pengujian Hubungan Langsung (Direct)

Selanjutnya pengujian struktural dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel secara langsung (direct). Evaluasi hubungan antar variabel secara langsung dapat dilakukan dengan menggunakan koefisien jalur dan P-Value untuk mengetahui tingkat signifikansi hubungan antar variabel penelitian. Hasil pengujian hubungan antar variabel secara langsung ditunjukkan pada Tabel 5.24 berikut ini:

Tabel 5.24

Hasil Pengujian Hubungan Langsung Variabel Penelitian

Hubungan	Koefisien Jalur	t - Statistics	P-Values	Keterangan
HPWS -> Resiliensi Organisasi	0.644	5.993	0.000	Signifikan
HPWS -> Kinerja Organisasi	0.087	0.852	0.395	Tidak Signifikan
Resiliensi Organisasi -> Kinerja Organisasi	0.096	0.797	0.426	Tidak Signifikan
Resiliensi Organisasi -> Kepemimpinan Resilien	0.663	6.575	0.000	Signifikan
Resiliensi Organisasi -> Budaya Organisasi	0.585	5.568	0.000	Signifikan
Kepemimpinan Resilien -> Kinerja Organisasi	0.266	1.798	0.073	Tidak Signifikan
Budaya Organisasi -> Kinerja Organisasi	0.447	3.566	0.000	Signifikan

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Interpretasi dari hasil pengujian hubungan antar variabel pada Tabel 5.23 dan yang tercantum dalam Gambar 5.2 tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1). HPWS terhadap Resiliensi Organisasi mempunyai koefisien jalur yang positif dan searah sebesar 0,644. Hasil pengujian diperoleh nilai t-statistik (t-hitung) sebesar 5,993, lebih besar daripada t-tabel 1,96. Hasil perolehan P-Value



sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa HPWS berpengaruh signifikan terhadap Resiliensi Organisasi.

2). HPWS terhadap Kinerja Organisasi mempunyai koefisien jalur positif dan searah sebesar 0,852. Hasil pengujian diperoleh nilai t-statistik (t-hitung) sebesar 0,852 yang berarti lebih kecil daripada t-tabel 1,96. Hasil perolehan P-Value sebesar 0,395. Karena nilai t-hitung lebih kecil daripada nilai t-tabel, dan P-Value $> 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa hubungan HPWS tidak berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi.

3). Resiliensi Organisasi terhadap Kinerja Organisasi mempunyai koefisien jalur sebesar 0,096. Hasil pengujian diperoleh nilai t-statistik (t-hitung) sebesar 0,797 yang berarti lebih kecil dari t-tabel 1,96, dan perolehan nilai P-Value sebesar 0,426 $> 0,05$, sehingga dapat disimpulkan Resiliensi Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi.

4). Resiliensi Organisasi terhadap Kepemimpinan Resilien mempunyai koefisien jalur sebesar 0,663. Hasil pengujian diperoleh t-statistik (t-hitung) sebesar 6,575 yang berarti lebih besar dari t-tabel 1,96, dengan perolehan nilai P-Value sebesar 0,000 lebih kecil daripada 0,05 sehingga dapat disimpulkan Resiliensi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan Resilien.

5). Resiliensi Organisasi terhadap Budaya Organisasi mempunyai koefisien jalur sebesar 0,585. Hasil pengujian diperoleh t-statistik (t-hitung) sebesar 5,568 lebih besar daripada t-tabel sebesar 1,96, dengan perolehan nilai P-Value sebesar 0,000 lebih kecil daripada 0,05 sehingga dapat disimpulkan Resiliensi Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi.

6). Kepemimpinan Resilien terhadap Kinerja Organisasi mempunyai koefisien jalur sebesar 0,266. Hasil pengujian diperoleh t-statistik (t-hitung) sebesar 1,798 $< 1,96$, dengan nilai P-Value sebesar 0,073 yang berarti lebih kecil

daripada 0,05 sehingga dapat disimpulkan Kepemimpinan Resilien tidak berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi.

7). Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi mempunyai koefisien jalur sebesar 0,447. Hasil pengujian diperoleh nilai t-statistik (t-hitung) sebesar 3,566 yang berarti lebih besar dari nilai t-tabel 1,96, dengan perolehan nilai P-Value sebesar 0,000 lebih kecil daripada 0,05 sehingga dapat disimpulkan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

Berdasarkan hasil pengujian hubungan langsung antar variabel, diperoleh hasil empat hubungan langsung yang terbukti berpengaruh signifikan dan tiga hubungan langsung yang terbukti tidak berpengaruh (tidak signifikan).

5.5. Analisis Variabel Mediasi

Langkah selanjutnya dilakukan pengujian hubungan tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan peran mediasi. Model hipotesis dalam penelitian disertasi ini, terdapat 7 hubungan antar variabel yang disebut hubungan langsung (*direct*) dan 3 hubungan antar variabel yang terdapat peran mediasi (*indirect*). Ketiga hubungan tidak langsung tersebut adalah: 1) HPWS ke kinerja organisasi melalui resiliensi organisasi; 2) resiliensi organisasi ke kinerja organisasi melalui kepemimpinan resilien, dan 3) resiliensi organisasi ke kinerja organisasi melalui budaya organisasi.

Pengujian variabel mediasi atau hubungan tidak langsung yaitu variabel resiliensi organisasi, kepemimpinan resilien, dan budaya organisasi yang digunakan dalam studi ini adalah dengan menggunakan Sobel test online dengan hasil test seperti yang tercantum dalam Tabel 5.25 berikut:



Tabel 5.25
Hasil Analisis Variabel Mediasi

Hubungan	t - Statistics	P Values	Keterangan
HPWS → Resiliensi Organisasi → Kinerja Organisasi	0.787	0.431	Tidak Signifikan
Resiliensi Organisasi → Kepemimpinan Resilien → Kinerja Organisasi	1.733	0.083	Tidak Signifikan
Resiliensi Organisasi → Budaya Organisasi → Kinerja Organisasi	3.236	0.001	Signifikan

Sumber : Data Primer diolah, 2018

Pada Tabel 5.25 menunjukkan hasil analisis variabel mediasi antara HPWS terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh resiliensi organisasi adalah tidak signifikan pada t-statistik sebesar 0,787 dan p-value sebesar 0,431 > 0,05. Sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh hubungan tidak langsung antara HPWS dengan kinerja organisasi yang dimediasi oleh resiliensi organisasi.

Sedangkan analisis variabel mediasi antara resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh kepemimpinan resilien diperoleh hasil yang juga tidak signifikan pada t-statistik sebesar 1,733 dan p-value sebesar 0,083 > 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh hubungan tidak langsung antara resiliensi dan kinerja organisasi yang dimediasi oleh kepemimpinan resilien.

Selanjutnya, analisis variabel mediasi antara resiliensi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh budaya organisasi diperoleh hasil yang signifikan pada t-statistik sebesar 3,236 dan p-value sebesar 0,001 < 0,05. Hasil ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh hubungan tidak langsung antara resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh budaya organisasi.

Berdasarkan hasil analisis variabel mediasi tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa hanya peran mediasi budaya organisasi yang memiliki

pengaruh signifikan diantara hubungan resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi. Sedangkan peran mediasi resiliensi organisasi dan kepemimpinan resilien tidak memiliki pengaruh.

5.6. Hasil Pengujian Hipotesis

Pada penelitian ini digunakan 10 hipotesis. Berdasarkan hasil analisis hubungan langsung dan tidak langsung variabel penelitian, maka pengujian hipotesis dapat dipaparkan sebagai berikut:

1). **Hipotesis 1:** *Aktivitas HPWS berpengaruh positif dan signifikan terhadap aktivitas resiliensi organisasi.*

Analisis hubungan langsung HPWS terhadap resiliensi organisasi hasilnya diperoleh koefisien jalur sebesar 0,644 dengan p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan adanya pengaruh signifikan HPWS terhadap resiliensi organisasi. Koefisien 0,644 dikatakan searah, artinya aktifitas HPWS dilaksanakan dengan baik maka akan berpengaruh positif terhadap aktivitas resiliensi organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 1 diterima.**

2). **Hipotesis 2 :** *Aktivitas HPWS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.*

Analisis hubungan langsung HPWS terhadap kinerja organisasi diperoleh hasil koefisien jalur sebesar 0,852 dengan p-value sebesar 0,395. Meskipun koefisien jalur positif (0,852) dan searah, namun nilai p-value $> 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara HPWS terhadap kinerja organisasi dikatakan tidak signifikan atau lebih tepatnya tidak berpengaruh. Hasil tersebut menunjukkan bahwa aktivitas HPWS tidak berdampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 2 ditolak.**

3). **Hipotesis 3** : *Aktivitas resiliensi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.*

Hubungan antara resiliensi organisasi dengan kinerja organisasi ditunjukkan dengan angka koefisien jalur, yaitu sebesar 0,096 dengan p-value sebesar 0,426 > 0,05. Perolehan hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi karena p-value > 0,05 atau tidak signifikan, sehingga dapat disimpulkan **Hipotesis 3 ditolak**.

4). **Hipotesis 4** : *Aktivitas resiliensi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan resilien.*

Hubungan antara resiliensi organisasi dengan kepemimpinan resilien ditunjukkan dengan perolehan hasil analisis yaitu koefisien jalur sebesar 0,663 dengan p-value sebesar 0,000 < 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh resiliensi organisasi terhadap kepemimpinan resilien dinyatakan signifikan, sehingga dapat disimpulkan **Hipotesis 4 diterima**.

5). **Hipotesis 5** : *Aktivitas resiliensi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.*

Pengujian hubungan antara resiliensi organisasi terhadap budaya organisasi diperoleh hasil koefisien jalur sebesar 0,585 dengan p-value sebesar 0,000 < 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan hubungan antara resiliensi organisasi terhadap budaya organisasi. Dengan demikian dapat ditanyakan bahwa **Hipotesis 5 diterima**.

6). **Hipotesis 6** : *Aktivitas kepemimpinan resilien berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.*

Hasil analisis hubungan kepemimpinan resilien terhadap kinerja organisasi diperoleh koefisien jalur sebesar 0,266 dengan p-value sebesar 0,073 > 0,05. Karena p-value > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh



kepemimpinan resilien terhadap kinerja organisasi. Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa **Hipotesis 6 ditolak**.

7). **Hipotesis 7** : *Aktivitas budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.*

Hasil pengujian hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi diperoleh koefisien jalur sebesar 0,447 dengan p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Sehingga dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa **Hipotesis 7 diterima**.

8). **Hipotesis 8** : *Aktivitas HPWS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui aktivitas resiliensi organisasi.*

Analisis hubungan tidak langsung antara HPWS dengan kinerja organisasi yang dimediasi oleh resiliensi organisasi diperoleh hasil t-statistik sebesar 0,787 dengan p-value sebesar 0,341. Karena p-value $> 0,05$ maka hasil analisis dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh HPWS terhadap kinerja organisasi melalui resiliensi organisasi. Sehingga dapat dinyatakan **Hipotesis 8 ditolak**.

9). **Hipotesis 9** : *Aktivitas resiliensi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui kepemimpinan resilien.*

Hasil pengujian hubungan tidak langsung antara resiliensi organisasi dengan kinerja organisasi yang dimediasi oleh kepemimpinan resilien diperoleh nilai t-statistik sebesar 1,173 dengan p-value sebesar $0,083 > 0,05$. Dari hasil perolehan nilai tersebut dapat diputuskan bahwa tidak terdapat pengaruh resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi melalui kepemimpinan resilien. Sehingga menjadikan **Hipotesis 9 ditolak**.

10). **Hipotesis 10**: *Aktivitas resiliensi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui budaya organisasi.*



Terakhir, hasil analisis hubungan tidak langsung antara resiliensi organisasi dengan kinerja organisasi yang dimediasi oleh budaya organisasi menunjukkan hasil yang signifikan. Hal ini diketahui dari hasil perolehan t-statistik sebesar 3,236 dengan p-value sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa **Hipotesis 10 diterima**.

5.7. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian ini menjelaskan hubungan antar variabel penelitian baik hubungan langsung maupun tidak langsung setelah dilakukan pengujian. Pada pembahasan hasil penelitian ini juga dikaitkan dengan teori yang mendasari yang digunakan dalam penelitian dan juga hasil penelitian terdahulu, yang dijelaskan sebagai berikut:

5.7.1. Pengaruh HPWS terhadap Resiliensi Organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian ini aktivitas HPWS yang dilaksanakan oleh perusahaan perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu berdampak pada aktivitas resiliensi organisasi. HPWS yang menggunakan indikator pelatihan, sistem penggajian, sistem evaluasi, dan otonomi yang berhubungan dengan motivasi karyawan (Combs *et al.* (2006) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap resiliensi organisasi. Indikator HPWS yang dipersepsikan paling baik oleh responden adalah sistem evaluasi dengan item memberikan *rewards* kepada karyawan dengan kinerja bagus. Sumberdaya manusia dengan kinerja yang tinggi diperoleh melalui pemberian *rewards* bagi karyawan yang berkinerja bagus.

Faktor yang juga penting bagi perusahaan dalam mendapatkan sumberdaya manusia yang berkualitas dan berkinerja tinggi adalah melalui pelatihan, sebagai wujud dari investasi karyawan (Guthrie, 2001; Ackers dan Wilkinson, 2003; Lepak *et al.*, 2006; Boxall dan Macky 2009; Kim *et al.*, 2010; Vo dan Bartram, 2012). HPWS mengindikasikan suatu sistem atau sekumpulan praktek SDM yang

dirancang untuk meningkatkan keahlian karyawan (Combs *et al.*, 2006), mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan bagi keuntungan perusahaan (Sels *et al.*, 2006). Selanjutnya indikator yang dipersepsikan baik oleh responden adalah pelatihan dengan item pelatihan selalu diberikan kepada karyawan agar dapat mengikuti tuntutan perubahan lingkungan eksternal. Pada kenyataannya di lapangan, perusahaan selalu menekankan pada pentingnya memberikan pelatihan pada karyawannya terutama yang berprestasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa responden dengan jabatan Manager SDM diketahui bahwa pelatihan di industri jasa perhotelan biasanya dilakukan dengan pelatihan lintas pekerjaan atau yang dikenal dengan istilah *cross-training*. Perusahaan memberikan *cross-training* agar karyawan yang berprestasi dapat menguasai berbagai pekerjaan di lintas departemen, sehingga lebih mudah bagi Manager SDM dalam melakukan promosi jabatan bagi karyawannya yang berprestasi. Selain itu juga *cross-training* diberikan agar karyawan tidak jenuh dalam melaksanakan pekerjaannya.

Aktivitas HPWS melalui sistem evaluasi yang bagus dengan item pemberian *rewards* kepada karyawan dengan kinerja bagus dan pelatihan untuk meningkatkan keahlian agar dapat mengikuti perubahan lingkungan eksternal didukung oleh implementasi peran budaya organisasi (Denison, 2004) yang selalu melekat pada setiap aktivitas sumberdaya manusia. Dukungan tersebut melalui keterlibatan dalam hal mengembangkan kapabilitas sumberdaya manusia untuk meningkatkan keahlian dan konsistensi pada koordinasi dan integrasi dengan saling berbagi informasi di antara karyawan di tiap departemen. Dukungan koodinasi dan integrasi tersebut akan sangat bermanfaat dalam membantu meningkatkan keahlian karyawan. Dengan keahlian yang meningkat melalui pelatihan maka karyawan akan lebih mudah dalam melakukan adaptasi yang lebih difokuskan pada memahami pentingnya kebutuhan customer. Pelatihan karyawan

yang berkualitas seperti yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan hotel bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu sebaiknya juga diberikan kepada karyawan yang potensial untuk pengembangan karirnya. Dengan kualitas sumberdaya yang sudah bagus dan kompetitif, sebaiknya sistem penggajian juga perlu menyesuaikan agar sumberdaya manusia tetap dapat dipertahankan.

Aktivitas HPWS didukung pula dengan pemahaman visi dan misi yang telah dikomunikasikan kepada seluruh karyawan sehingga perusahaan lebih mudah mencapai visi dan misi masa depan. Jabatan saat ini responden sebagai General Manager (15,7%) dan General Manager *in charge* (37,2%), yang bertanggung-jawab terhadap pengembangan SDM serta Manager/Supervisor SDM (47,1%) yang bertanggung-jawab terhadap pengelolaan SDM, maka aktivitas HPWS sangat efektif dalam mempengaruhi aktivitas resiliensi organisasi.

Resiliensi organisasi dalam studi ini menggunakan indikator-indikator tingkat kedewasaan organisasi (Valastro, 2011), resiliensi organisasi operasional (elemen praktik) (Pasteur, 2011), dan resiliensi organisasi strategik (ResOrg, 2012).

Indikator yang dipersepsikan paling baik oleh responden adalah resiliensi organisasi strategik, yaitu perusahaan membuat strategi perencanaan untuk selalu siap melakukan perubahan baik ada krisis maupun tidak ada krisis. Selanjutnya indikator yang dipersepsikan baik adalah resiliensi organisasi operasional dengan item perusahaan menguatkan struktur organisasi, mendukung akses sumberdaya yang produktif, meningkatkan akses teknologi maupun keahlian karyawan, serta memastikan kondisi kerja yang kondusif.

Berdasarkan hasil temuan tersebut, maka dapat diambil maknanya bahwa perusahaan melaksanakan aktivitas HPWS dengan memfokuskan pada pemberian *rewards* kepada karyawan dengan kinerja bagus dan pelatihan SDM agar dapat mengikuti tuntutan eksternal sangat mendukung dalam pelaksanaan aktivitas resiliensi organisasi strategik maupun operasional. Perusahaan

melaksanakan resiliensi organisasi strategik dengan membuat strategi perencanaan untuk selalu siap melakukan perubahan baik ada krisis maupun tidak ada krisis (Seville *et al.*, 2008; Somers, 2009; Pasteur, 2011; Välikangas dan Romme, 2012; ResOrg, 2012) dan resiliensi organisasi operasional (Välikangas dan Romme, 2012; Pasteur, 2011; Somers, 2009), yang berfungsi menyempurnakan aktivitas resiliensi organisasi strategik. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan merespon berbagai tantangan eksternal disamping dengan melaksanakan aktivitas resiliensi organisasi strategik juga dengan melaksanakan resiliensi organisasi operasional, melalui penguatan kualitas sistem (Bhamra, 2011) yaitu kemampuan suatu sistem yang kompleks untuk kembali pada kestabilan setelah mengalami krisis.

Resiliensi organisasi strategik maupun resiliensi organisasi operasional telah dapat dilaksanakan oleh responden dengan baik karena dipengaruhi dan didukung oleh HPWS dengan indikator-indikator sistem evaluasi yang baik dan pelatihan karyawan yang memfokuskan pada kemampuan merespon perubahan lingkungan eksternal, sehingga pengaruh antara kedua variabel tersebut signifikan. Hasil temuan ini mendukung hasil penelitian terdahulu bahwa *HR System* yang memfokuskan pada HPWS mempengaruhi keinginan karyawan seperti pelatihan dan pengembangan (Gunnigle, P, *et al.*, 2013; Sheehan, M., 2012; Lengnick-Hall, *et al.*, 2011; Thomas, B., 2009; Liou, D.Y. dan Lin, C.H., 2008), yang didesain untuk mengembangkan kapasitas resiliensi organisasi (Lengnick-Hall, *et al.*, 2011). Hasil temuan ini telah mengisi kesenjangan penelitian mengenai pengaruh HPWS terhadap resiliensi organisasi.

5.7.2. Pengaruh HPWS terhadap Kinerja Organisasi.

Praktik-praktik SDM mendorong kebutuhan mengelola SDM dan sumberdaya organisasi dalam merespon perubahan lingkungan yang dinamis dan berpotensi



disruptif (Chadwick, C. dan Dabu A. 2009; Haimes, Y.Y, 2012; Nijsen, M. dan Paauwe J., 2012). Praktik-praktik SDM melalui HPWS yang memfokuskan pada pemberian rewards dan pelatihan telah dilaksanakan oleh perusahaan hotel bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu sebagai suatu kapabilitas dalam mencapai kinerja yang tinggi dalam menghadapi berbagai tantangan eksternal yang dinamis dan berpotensi disruptif. Dalam studi ini digunakan indikator-indikator HPWS yaitu pelatihan, sistem penggajian, sistem evaluasi, dan otonomi yang berhubungan dengan motivasi karyawan (Combs *et al.* (2006). Persepsi responden yang paling tinggi terhadap HPWS adalah pada indikator sistem evaluasi dan item *rewards* selalu diberikan kepada karyawan yang berkinerja bagus. Karakteristik responden dengan jabatan saat ini sebagai Manager/Supervisor SDM sebesar 47,1% berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan aktivitas HPWS dan sisanya jabatan General Manager dan General Manager *in charge* (52,9%) yang bertanggung-jawab terhadap pelaksanaan aktivitas HPWS dan pengembangan SDM.

Youndt *et al.* (1996) menemukan bahwa sistem SDM (HPWS) fokus pada kapabilitas yang secara langsung berhubungan dengan berbagai dimensi kinerja operasional. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja operasional adalah kepuasan pelanggan, pengembangan produk baru, kemampuan untuk menarik dan mempertahankan karyawan potensial, dan hubungan antara manager dan karyawan.

Seperti yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya bahwa terdapat tiga pendekatan yang digunakan dalam mengukur kinerja organisasi dan telah diuji oleh Ford dan Schellenberg (1982). Pertama, pendekatan tujuan (*goal approach*) (Etzioni, 1964) yaitu mencari definisi berdasarkan pada tujuan yang eksplisit atau tujuan yang dapat diimplikasikan dari perilaku anggota organisasi. Kedua, pendekatan sumberdaya sistem (*system resource approach*) (Yuchtman dan



Seashore, 1967), yaitu menyediakan kerangka kerja untuk mengukur kinerja organisasi dalam hal faktor internal dan eksternal dimana organisasi bergantung bagi kelangsungan hidup. Ketiga, pendekatan konstituensi (*constituency approach*) (Thompson, 1967), yaitu menganggap organisasi eksis untuk kepentingan yang menguntungkan sejumlah "konstituensi", dengan pengukuran kinerja organisasi difokuskan pada pemenuhan kebutuhan konstituen. Karena studi ini memfokuskan pada pengujian bidang manajemen sumberdaya manusia dan menggunakan HPWS sebagai suatu bagian dari sistem sumberdaya manusia serta menguji keberlangsungan hidup organisasi sebagai dampak adanya berbagai tantangan eksternal, maka pendekatan yang digunakan dalam pengukuran kinerja organisasi adalah pendekatan kedua, yaitu pendekatan sumberdaya sistem (*system resource approach*) (Yuchtman dan Seashore, 1967) yang mengukur kinerja organisasi dalam hal faktor internal dan eksternal dimana organisasi bergantung bagi kelangsungan hidup. Oleh karena itu, pengukuran kinerja organisasi yang digunakan dalam studi ini adalah kinerja organisasi operasional. Indikator-indikator kinerja organisasi operasional yang digunakan yaitu pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan (Nazarian *et al*, 2017) yang substansinya hampir sama dengan indikator-indikator yang digunakan oleh Youndt *et al.* (1996). Indikator kinerja organisasi yang dipersepsikan paling tinggi oleh responden adalah pelanggan (customer), pada item memperluas jaringan untuk menarik pelanggan baru dan diikuti dengan indikator proses bisnis internal dengan item layanan terbaik difokuskan pada kepuasan pelanggan.

Hasil pengujian hipotesis ditemukan bahwa aktivitas HPWS tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Hasil penelitian ini dapat dikatakan tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa HPWS dapat meningkatkan kinerja organisasi (Youndt *et al.*, 1996; Purcell, 1999; Ramsay *et al.*,



2000; Paauwe dan Boselie, 2005; Becker dan Huselid, 2006; Combs *et al.*, 2006; Boxall dan Macky, 2007; Birdi *et al.*, 2008; Paauwe, 2009), dan juga hasil penelitian MSDM strategik pada industri pariwisata dan perhotelan memfokuskan pada dampak HPWS pada kinerja perusahaan (Madera *et al.*, 2016). Oleh karena hasil pengujian hubungan antara HPWS dan kinerja organisasi tidak signifikan, maka hasil penelitian ini mendukung pendapat dari Takeuchi *et al.* (2007; Guets, 2011; Buller dan McEvoy, 2012; Zhang dan Morris, 2014) yang meragukan hasil penelitian sebelumnya tentang sistem SDM (HPWS) yang berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Para peneliti tersebut mempermasalahkan adanya kesenjangan diantara kedua variabel tersebut yang dikatakan sebagai “*black box*”.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, bahwa membahas pengaruh HPWS terhadap kinerja organisasi telah memunculkan paradigma dikalangan para akademisi maupun praktisi hingga saat ini. Beberapa peneliti lain menganggap terdapat paradigma “*HR black box*” diantara hubungan HPWS dengan kinerja organisasi (Boxall dan Macky, 2009), dimana diantara kedua variabel tersebut dipengaruhi oleh investasi karyawan (Ackers dan Wilkinson, 2003; Boxall dan Macky 2009; Guthrie, 2001; Kim *et al.*, 2010; Lepak *et al.*, 2006; Vo dan Bartram, 2012), yang artinya terdapat proses yang menjadi perantara diantara HPWS dan kinerja organisasi (Purcell *et al.*, 2009, p. 8) dan yang akan membuka “*HR black box*”, yang masih menjadi perdebatan (Boxall dan Purcell, 2011; Guest, 2011). Hasil penelitian ini mendukung paradigma tersebut. Dengan hasil penelitian yang tidak signifikan, maka dibutuhkan perantara yang tepat untuk memediasi hubungan HPWS dengan kinerja organisasi.

5.7.3. Pengaruh Resiliensi Organisasi terhadap Kinerja Organisasi.

Aktivitas resiliensi organisasi telah dapat dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu karena

didukung oleh sumberdaya manusia yang berkualitas yang dibentuk melalui budaya organisasi (Denison, 2014) yang sangat tinggi dan terintegrasi yang meliputi misi, adaptabilitas, keterlibatan, dan konsistensi. Resiliensi organisasi merupakan sistem kualitas Walker *et al.* (2002) yang mengembangkan 3 pengukuran sistem, yaitu: pertama, seberapa besar perubahan yang membuat sistem dapat bertahan tanpa pengawasan fungsional atau perubahan struktur; kedua, seberapa besar sistem mengelola sendiri; keduanya adalah resiliensi operasional. Ketiga, kapabilitas pembelajaran dan adaptasi sistem, yang sering disebut sebagai kapasitas adaptif, yang terdiri dari pembelajaran, fleksibilitas mengalami dan mengadopsi solusi terbaru, dan mengembangkan respon umum dalam menghadapi tantangan yang lebih besar, merupakan resiliensi strategik. Berdasarkan pendapat Walker *et al.* (2002) tersebut dapat diketahui bahwa fokus resiliensi organisasi adalah pencapaian sistem kualitas, yang berarti pencapaian kinerja operasional.

Fakta di lapangan berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa responden diperoleh temuan tentang variabel resiliensi organisasi. Responden yang memiliki wewenang sebagai pengambil keputusan di perusahaan, dalam hal ini yang memiliki jabatan saat ini sebagai General Manager (15,7%) maupun General Manager *in charge* (37,2%), faktanya telah melaksanakan aktivitas resiliensi organisasi meskipun mereka belum pernah mendengar dan tidak faham istilah dan teori dari resiliensi organisasi. Temuan ini diketahui melalui jawaban responden bahwa mereka telah melaksanakan berbagai upaya dan perubahan dalam organisasi baik secara operasional maupun strategik dengan tujuan agar dapat mempertahankan perusahaan untuk tetap hidup dan bahkan menjadi lebih baik dan kuat dalam menghadapi persaingan yang tajam dan berbagai tantangan lingkungan eksternal. Sehingga dapat dikatakan responden yang mewakili

perusahaan telah memiliki tingkat kedewasaan yang tinggi dalam mengambil keputusan untuk melaksanakan aktivitas resiliensi organisasi.

Indikator resiliensi organisasi yang dipersepsikan sangat baik oleh responden adalah resiliensi organisasi strategik (ResOrg, 2012) dengan item perusahaan membuat strategi perencanaan untuk selalu siap melakukan perubahan baik ada krisis maupun tidak ada krisis. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan selalu melakukan perubahan sebagai implementasi dari strategi baik saat terjadi krisis maupun tidak ada krisis. Fakta tersebut mendukung hasil penelitian Bruneau *et al.* (2003); Seville *et al.* (2008); Hollnagel *et al.* (2006) sehingga perusahaan mampu bertahan hidup. Dengan perencanaan strategi tersebut perusahaan dapat melakukan pengembangan kapabilitas baru dan kemampuan yang bertambah bahkan menciptakan peluang baru (Coutu, 2002; Freeman, *et al.*, 2004; Guidimann, 2002; Layne, 2001; Lengnick-Hall dan Beck, 2003, 2005; Somers, 2009; Pasteur, 2011; Välikangas dan Romme, 2012, p. 45).

Indikator-indikator kinerja organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran (Nazarian *et al.*, 2017). Indikator kinerja organisasi yang dipersepsikan paling baik oleh responden adalah indikator pelanggan dengan item memperluas jaringan untuk menarik pelanggan baru yang kemudian diikuti dengan item layanan terbaik difokuskan pada kepuasan pelanggan. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa manager SDM, ditemukan bahwa pencapaian kinerja responden adalah kinerja operasional, yang secara tidak langsung mendukung pencapaian kinerja keuangan. Jawaban responden dari hasil wawancara tersebut dapat dianggap sebagai representasi jawaban dari sejumlah responden dengan jabatan Manager/Supervisor SDM (47,1%). Sebagaimana diketahui bahwa tanggung-jawab pencapaian kinerja organisasi keuangan maupun operasional berada pada posisi tertinggi perusahaan, yaitu General Manager (15,7%) dan General Manager



in charge (37,2%). Pengukuran kinerja organisasi yang dilakukan dalam studi ini adalah kinerja organisasi operasional. Keputusan menggunakan kinerja organisasi operasional didasarkan pada fokus studi bidang manajemen sumberdaya manusia dan fokus pada pendekatan sumberdaya sistem (*system resource approach*) (Yuchtman dan Seashore, 1967), yaitu mengukur kinerja organisasi dalam hal faktor internal dan eksternal dimana organisasi bergantung bagi kelangsungan hidup, dan fakta di lapangan bahwa tanggung-jawab pengelolaan dan pengembangan SDM terdapat pada responden yang memiliki karakteristik jabatan saat ini.

Meskipun aktivitas resiliensi organisasi telah sangat baik dilakukan oleh perusahaan yaitu resiliensi organisasi strategik dan resiliensi organisasi operasional, namun berdasarkan hasil uji hipotesis hubungan antara resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi menunjukkan tidak signifikan. Sedangkan hasil penelitian terdahulu menjelaskan bahwa hubungan resiliensi organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan memfokuskan pada peningkatan pendapatan (Carden *et al.*, 2017), maka hasil dari studi ini menolak pendapat dari Carden *et al.*

Hasil penelitian ini juga tidak mendukung hasil penelitian Mitroff (2005) bahwa hubungan resiliensi organisasi dengan kinerja organisasi adalah upaya pencapaian target secara berkelanjutan yang membutuhkan kemampuan adaptasi dan reliabilitas yang tinggi (Weick dan Sutcliffe, 2001), serta kemampuan mengelola berbagai tantangan disruptif (Durodie, 2003) yang memberikan implikasi pada kinerja organisasi saat bisnis dalam situasi krisis maupun normal.

Unsur-unsur adaptasi dan reliabilitas yang tinggi (Weick dan Sutcliffe, 2001), dan kemampuan mengelola berbagai tantangan yang disruptif (Durodie, 2003) telah dilakukan oleh perusahaan dengan merespon dengan cepat berbagai perubahan yang datang dari lingkungan eksternal dan unsur kualitas layanan menjadi faktor



keunggulan perusahaan (reliabilitas yang tinggi). Dengan adanya temuan hasil analisis hubungan antara kedua variabel tersebut, maka dapat diambil makna bahwa aktivitas resiliensi organisasi tidak memberikan dampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi, meskipun pengaruh resiliensi organisasi terhadap masing-masing indikator kinerja organisasi yang digunakan (kinerja operasional) memberikan hasil yang baik. Masih perlu dilakukan pula pengujian dengan menggunakan indikator kinerja keuangan, agar aktivitas resiliensi organisasi dapat memberikan dampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi. Hingga saat ini disertai ini disusun, belum ada hasil penelitian yang menguji hubungan resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi operasional.

5.7.4. Pengaruh Resiliensi Organisasi terhadap Kepemimpinan Resilien.

Aktivitas resiliensi organisasi pada industri perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu telah dilaksanakan dengan baik, dengan melakukan resiliensi organisasi strategik maupun operasional. Hasil pengujian hipotesis hubungan resiliensi organisasi terhadap kepemimpinan resilien menunjukkan hasil yang signifikan. Kepemimpinan resilien menggunakan indikator-indikator yang meliputi berpikir strategik, kecerdasan emosional, kemampuan beradaptasi / berorientasi pada perubahan, pembelajaran / asimilasi, dan kepemimpinan kolektif (Baah,2015). Aktivitas resiliensi organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang mampu memberikan stabilitas, mengarahkan, melakukan adaptasi dan perubahan terhadap sistem dalam menghadapi berbagai ancaman maupun disrupsi, sehingga organisasi tetap hidup, bahkan menjadi kuat dan unggul.

Indikator resiliensi organisasi yang dipersepsikan paling baik oleh responden adalah strategik pada item perusahaan membuat strategi perencanaan untuk selalu siap melakukan perubahan baik ada krisis maupun tidak ada krisis. Aktivitas resiliensi organisasi dapat dilaksanakan dengan baik karena dipimpin dan

diarahkan oleh seorang pemimpin yang memiliki karakteristik resilien dan telah mengintegrasikan budaya organisasi secara komprehensif kedalam aktivitas resiliensi.

Indikator kepemimpinan resilien yang dipersepsikan paling baik oleh responden adalah berpikir strategik pada item pimpinan mampu merumuskan strategi perusahaan yang digunakan untuk mencapai visi misi, kemudian diikuti oleh indikator pembelajaran / asimilasi dengan item membangun mentalitas *out-of-the box* (berbeda dari yang lainnya diluar rutinitas) dalam menyelesaikan masalah serta menyesuaikan dengan kondisi lingkungan internal maupun eksternal. Pemimpin dengan karakteristik seperti ini tentu akan fleksibel dalam menggunakan berbagai pendekatan kepemimpinan, kemampuan mengembangkan orang lain, berorientasi pada pencapaian tujuan dan perubahan (Clayton, 2012; Faustenhammer dan Gössler, 2011; Patel, 2010; Archibald dan Munn-Venn, 2008;). Hal ini mencerminkan karakteristik responden berdasarkan lama bekerja yang mayoritas kurang dari 10 tahun (38,6%) dan diikuti oleh lama bekerja antara 11 – 15 tahun (34,3%), dimana sebagian besar responden termasuk didalam kategori generasi milenial yang memiliki kreativitas dan inovasi yang tinggi sehingga mampu membangun mentalitas *out-of-the-box* dalam menyelesaikan masalah dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal maupun internal. Pemimpin yang resilien akan lebih menekankan perlunya melakukan resiliensi organisasi tidak hanya pada saat terjadinya krisis saja, tetapi juga sebelum terjadinya krisis dan bahkan setelah krisis berlalu (Seville *et al.*, 2008; Somers, 2009; Pasteur, 2011; Välikangas dan Romme, 2012, ResOrg, 2012).

Pemimpin yang resilien pada perusahaan perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu telah mengimplementasikan budaya organisasi (Denison, 2004) yang melekat sebagai kapabilitas sumberdaya manusia yang terdiri dari adaptabilitas, visi, keterlibatan, dan konsistensi yang secara integral

diimplementasikan dan sangat mendukung setiap aktivitas pemimpin yang resilien didalam mengarahkan berbagai perubahan dalam proses resiliensi organisasi.

Berdasarkan hasil studi ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar pemimpin perusahaan perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu telah menjadi pemimpin yang resilien karena telah dapat mengatasi dan mengantisipasi berbagai ancaman disrupsi dan tantangan eksternal serta mampu melakukan perubahan-perubahan strategik sehingga perusahaan masih tetap *survive*, menjadi lebih baik dan kuat, bahkan mampu menangkap adanya peluang baru (Coutu, 2002; Freeman, *et al.*, 2004; Lengnick-Hall dan Beck, 2003, 2005; Välikangas dan Romme, 2012, p. 45). Beberapa perusahaan hanya mampu bertahan, hal ini karena keputusan pimpinan untuk melakukan resiliensi organisasi hanya parsial saja (resiliensi organisasi operasional) (Somers, 2009; Pasteur, 2011).

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Cheese (2016) yang menyebutkan bahwa hubungan antara resiliensi dan kepemimpinan untuk mewujudkan organisasi yang resilien, dibutuhkan seorang pemimpin yang modern yang mampu mengkomunikasikan visi misi perusahaan, memberikan stabilitas, memberdayakan karyawan, (Clayton, 2012; Faustenhammer dan Gössler, 2011; Patel, 2010; Archibald dan Munn-Venn, 2008) berorientasi pada pencapaian tujuan dan perubahan dalam merespon berbagai isu dan tantangan eksternal. Sehingga hasil studi ini dapat diambil maknanya sebagai aktivitas resiliensi organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang resilien yang akan membawa perusahaan menjadi lebih baik dan kuat dalam menghadapi krisis dan berbagai tantangan eksternal lainnya.

5.7.5. Pengaruh Resiliensi Organisasi terhadap Budaya Organisasi.

Resiliensi organisasi telah dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan industri



perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu yang berdampak positif terhadap budaya organisasi yang diimplementasikan perusahaan. Persepsi responden yang paling baik terhadap resiliensi organisasi adalah pada indikator resiliensi organisasi strategik dengan item perusahaan membuat strategi perencanaan untuk selalu siap melakukan perubahan baik ada krisis maupun tidak ada krisis. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan telah melaksanakan resiliensi organisasi strategik (Seville *et al.*, 2008; Somers, 2009; Pasteur, 2011; Välikangas dan Romme, 2012, ResOrg, 2012). Kemudian diikuti dengan persepsi responden pada indikator resiliensi organisasi operasional (Somers, 2009; Pasteur, 2011) pada item perusahaan menguatkan struktur organisasi, mendukung akses sumberdaya yang produktif, meningkatkan akses teknologi maupun keahlian karyawan, serta memastikan kondisi kerja yang produktif. Namun pada beberapa perusahaan masih memutuskan melakukan aktivitas resiliensi organisasi hanya pada saat terjadi krisis saja, sehingga perusahaan hanya mampu bertahan hidup terhadap krisis yang sedang dihadapi. Perusahaan-perusahaan tersebut perlu memaksimalkan keputusan melakukan aktivitas resiliensi organisasi tidak hanya pada saat terjadinya krisis saja atau melaksanakan resiliensi organisasi operasional, tapi tidak ada krisis sebaiknya juga tetap melakukan aktivitas resiliensi organisasi atau terus menerus melakukan resiliensi organisasi.

Indikator budaya organisasi dari model Denison (2004) yang digunakan dalam studi ini adalah keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptabilitas (*adaptability*), dan misi (*mission*). Indikator yang dipersepsikan paling tinggi oleh responden adalah indikator misi dengan item visi masa depan perusahaan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki visi yang kuat dan dipahami oleh seluruh karyawan.

Selanjutnya diikuti dengan indikator adaptabilitas dengan item ditekankan pada



pemahaman yang mendalam akan pentingnya kebutuhan customer, yang berarti perusahaan selalu berusaha memahami dan menyesuaikan dengan kebutuhan customer. Kedua indikator tersebut menurut model dari Denison (2004) merupakan fokus eksternal. Sedangkan indikator keterlibatan dan konsistensi merupakan fokus internal, dengan item masing-masing adalah kemampuan sumberdaya terus dikembangkan dengan peningkatan keahlian dan saling berbagi informasi diantara karyawan di tiap departemen. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan berusaha mengembangkan SDM dengan meningkatkan keahlian diantaranya dengan saling berbagi informasi diantara karyawan di tiap departemen (*knowledge sharing*). Untuk mendapatkan budaya organisasi yang efektif perlu mengintegrasikan indikator dan item eksternal dengan indikator dan item internal. Fokus eksternal perusahaan pada visi perusahaan akan mudah dicapai setelah dikomunikasikan kepada seluruh karyawan dengan memfokuskan aktivitas SDM pada pelayanan yang mementingkan kebutuhan customer. Sedangkan fokus internal perusahaan pada peningkatan kemampuan SDM yang diperkuat dengan saling berbagi informasi diantara karyawan di tiap departemen. Dengan demikian dapat dimaknai bahwa perusahaan melaksanakan resiliensi organisasi strategik dan operasional yang berdampak positif pada budaya organisasi yang efektif yang memfokuskan pada pencapaian visi dengan meningkatkan kualitas SDM untuk memenuhi kebutuhan customer.

Dengan ditemukannya fakta empiris tersebut, maka peran budaya organisasi didalam proses aktivitas resiliensi organisasi dapat digunakan sebagai fondasi bagi pemulihan yang efektif, kesuksesan masa depan dan keberlanjutan (Alesi, 2008; Coles dan Buckle, 2004) dalam melaksanakan resiliensi organisasi. Sehingga dapat dinyatakan bahwa penelitian ini mendukung pendapat Alesi (2008) dan juga pendapat dari Coles dan Buckle (2004). Karakteristik responden dengan jenis kelamin laki-laki (60%) dianggap lebih dominan dan kuat



dalam melaksanakan aktivitas resiliensi organisasi karena secara fisik dan mental mereka lebih kuat dan tahan dalam menghadapi resistensi dari karyawan dengan adanya perubahan internal terhadap sistem maupun sumberdaya, dan dalam mengatasi berbagai tantangan eksternal yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan, dibandingkan dengan responden perempuan (40%).

Perusahaan-perusahaan saat ini yang telah memahami bahwa budaya organisasi sangat penting dan dapat digunakan sebagai kapabilitas strategik dalam mencapai keunggulan kompetitif, berusaha untuk menciptakan budaya organisasi yang menjadikannya sebagai ciri khas perusahaannya atau dapat dikatakan membentuk identitas perusahaan, yang membedakannya dengan kompetitor. Dan tentunya proses penciptaan budaya organisasi yang terintegrasi menjadi identitas perusahaan telah melalui proses adaptasi dalam merespon berbagai kebutuhan pelanggan dan juga berbagai tantangan lingkungan eksternal yang muncul. Hasil temuan model hubungan ini juga mendukung pendapat dari Madni dan Jackson (2009) bahwa resiliensi organisasi itu sendiri merupakan adaptabilitas budaya didalam menghadapi berbagai distrupsi eksternal. Temuan ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa resiliensi organisasi dan budaya organisasi adalah sangat mengikat (Parsons, 2010). Bahkan ditekankan resiliensi organisasi muncul dari kombinasi budaya dan sikap, proses dan kerangka kerja (Hiles, 2011 dan Daskon, 2010), dimana nilai-nilai budaya merupakan bagian dari indikator konsistensi, dan diberdayakan berdasarkan kepercayaan dan respek serta kebutuhan menghindari resiko ketidaktahuan (Cheese, 2016), yang merupakan bagian dari indikator keterlibatan, yang keduanya berfokus pada internal perusahaan dan memiliki index sedikit dibawah nilai index dengan fokus eksternal yaitu visi dan adaptabilitas. Oleh karena itu, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan nilai-nilai yang dibentuk jelas dan konsisten dalam mengarahkan cara melakukan bisnis sesuai SOP. Perusahaan

diharapkan juga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam perencanaan bisnis dan pelaksanaannya dan membiasakan karyawan dengan kerja kelompok. Sehingga perusahaan akan mudah mencapai kesepakatan meskipun dalam menyelesaikan masalah-masalah yang sulit. Berdasarkan analisis tersebut, maka makna yang dapat diambil dari temuan ini adalah bahwa aktivitas resiliensi organisasi yang tinggi akan menjadikan budaya organisasi semakin baik dan seimbang antara fokus internal dan eksternal.

5.7.6. Pengaruh Kepemimpinan Resilien terhadap Kinerja Organisasi.

Berdasarkan hasil studi ini diketahui bahwa kepemimpinan resilien yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Kepemimpinan resilien yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan indikator-indikator berpikir strategis, kecerdasan emosional, kemampuan beradaptasi/berorientasi pada perubahan, pembelajaran/asimilasi, dan kepemimpinan kolektif (Baah, 2015). Indikator kepemimpinan resilien yang dipersepsikan paling baik oleh responden adalah berpikir strategis pada item pimpinan mampu merumuskan strategi perusahaan yang digunakan untuk mencapai visi misi. Selanjutnya diikuti oleh indikator pembelajaran / asimilasi dengan item membangun mentalitas *out-of-the box* (berbeda dari yang lainnya diluar rutinitas) dalam menyelesaikan masalah serta menyesuaikan dengan kondisi lingkungan internal maupun eksternal. Pemimpin dengan karakteristik tersebut tentu dapat bersikap fleksibel dalam menggunakan berbagai pendekatan kepemimpinan, kemampuan mengembangkan orang lain, berorientasi pada pencapaian tujuan dan perubahan (Clayton, 2012; Faustenhammer dan Gössler, 2011; Patel, 2010; Archibald dan Munn-Venn, 2008). Hal ini mencerminkan karakteristik responden berdasarkan lama bekerja yang mayoritas kurang dari 10 tahun (38,6%) dan diikuti oleh lama

bekerja antara 11 – 15 tahun (34,3%), dimana sebagian besar responden termasuk didalam kategori generasi milenial yang memiliki kreativitas dan inovasi yang tinggi sehingga mampu membangun mentalitas *out-of-the-box* dalam menyelesaikan masalah dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal maupun internal. Pemimpin yang resilien akan lebih menekankan perlunya melakukan resiliensi organisasi tidak hanya pada saat terjadinya krisis saja, tetapi juga sebelum terjadinya krisis dan bahkan setelah krisis berlalu (Seville *et al.*, 2008; Somers, 2009; Pasteur, 2011; Välikangas dan Romme, 2012; ResOrg, 2012).

Pemimpin yang resilien pada perusahaan perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu telah mengimplementasikan budaya organisasi (Denison, 2004) yang melekat sebagai kapabilitas sumberdaya manusia yang terdiri dari adaptabilitas, visi, keterlibatan, dan konsistensi yang secara integral diimplementasikan dan sangat mendukung setiap aktivitas pemimpin yang resilien didalam mengarahkan berbagai perubahan dalam proses resiliensi organisasi.

Pemimpin yang resilien memiliki kemampuan dalam merumuskan strategi perusahaan untuk mencapai visi misi perusahaan, kemampuan berkomunikasi dengan efektif, kemampuan melakukan perubahan-perubahan dengan cara-cara baru dalam bekerja, membangun mentalitas *out-of-the box* dalam menyelesaikan masalah dan menyesuaikan dengan kondisi eksternal maupun internal, dan mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab dalam struktur organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu pemimpin yang resilien perlu menciptakan budaya organisasi yang tepat melalui visi dan misi yang dikomunikasikan kepada karyawan, adaptasi terhadap kebutuhan customer, keterlibatan dalam pengembangan keahlian sumberdaya manusia, dan konsistensi dalam berbagi informasi antar karyawan yang akan melekat dalam setiap sumberdaya manusia yang dimiliki sebagai suatu ciri khas perusahaan sehingga mampu menjadi lebih kuat dan bersaing dalam menghadapi berbagai krisis dan gangguan lingkungan

eksternal lainnya.

Gaya kepemimpinan resilien memiliki karakteristik tersendiri yang menggambarkan kualitas pemimpin resilien termasuk kecerdasan emosional, pemikiran strategik, kemampuan belajar dari pengalaman sebelumnya, fleksibel dalam menggunakan berbagai pendekatan kepemimpinan, kemampuan mengembangkan orang lain, berorientasi pada pencapaian tujuan dan perubahan (Clayton, 2012; Faustenhammer dan Gössler, 2011; Patel, 2010; Archibald dan Munn-Venn, 2008). Hasil penelitian yang menguji hubungan antara kepemimpinan resilien dengan kinerja organisasi masih sangat langka. Hal ini dimungkinkan karena teori kepemimpinan resilien muncul karena adanya teori resiliensi organisasi yang faktanya masih sangat terbatas peneliti yang menguji kedua teori baru tersebut.

5.7.7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi.

Budaya organisasi yang diimplementasikan perusahaan perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu mempengaruhi kinerja organisasi. Hasil studi ini membuktikan bahwa budaya organisasi dari teori Denison (2004) yang diimplementasikan perusahaan memiliki index rerata yang sangat tinggi (87%) dan seimbang antara fokus internal yaitu pada indikator keterlibatan dengan index 86% dan konsistensi 86%, dan fokus eksternal yaitu indikator visi dengan index 89% dan adaptabilitas 88%, sehingga budaya organisasi dapat digunakan sebagai kapabilitas strategik yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Namun dalam hal perencanaan bisnis, perusahaan masih perlu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pelaksanaannya dan lebih mengutamakan karyawan untuk bekerja secara kelompok (*team*).

Sesuai dengan kajian teori yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dalam mempelajari budaya organisasi secara komparatif, beberapa peneliti

menggunakan kerangka kerja yang disebut *Competing Values Framework* (CVF) sebagai model untuk menetapkan tipe organisasi dan menginterpretasikan karakteristik budaya yang digunakan. CVF dikembangkan kedalam bentuk-bentuk organisasi (Quinn dan Hall, 1983), daur hidup organisasi (Quinn dan Cameron, 1983), peran kepemimpinan (Quinn, 1984) dan budaya organisasi (Quinn dan Kimberly, 1984). CVF menjelaskan perbedaan dalam nilai-nilai yang mendasari model efektifitas organisasi (Quinn dan Rohrbaugh, 1981), terdiri dari empat kuadran yang masing-masing kuadran terdapat indikator atau tipe budaya berdasarkan pada masing-masing fokusnya, dan menurut Gregory *et al.* (2009) memiliki kombinasi yang seimbang diantara empat tipe budaya tersebut yang memberikan fleksibilitas dalam berfikir. Keseimbangan diperoleh dari hasil integrasi fokus eksternal dengan fokus internal yaitu: budaya organisasi dengan visi yang jelas dan dipahami oleh SDM perusahaan yang terus dikembangkan kemampuannya dan diperkuat dengan saling berbagi informasi antar karyawan sehingga perusahaan memiliki SDM yang berkualitas dalam melayani kebutuhan customer. Keseimbangan yang diperoleh akan menjadikan budaya organisasi efektif diimplementasikan oleh perusahaan perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu. Karakteristik responden dengan jabatan saat ini sebagai General Manager (15,7%) dan General Manager *in charge* (37,2%) adalah jabatan dengan kewenangan menciptakan budaya organisasi sesuai dengan yang diinginkan oleh pemilik perusahaan. Sedangkan jabatan saat ini sebagai Manager/Supervisor SDM (47,1%) merupakan jabatan yang bertanggung-jawab terhadap implementasi budaya organisasi yang telah diciptakan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang diimplementasikan oleh perusahaan hotel bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu sangat efektif.

Kinerja organisasi dalam studi ini menggunakan indikator pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Indikator yang dipersepsikan



paling tinggi oleh responden adalah pelanggan dengan item memperluas jaringan untuk menarik pelanggan baru. Selanjutnya diikuti oleh indikator proses bisnis internal dengan item kualitas layanan menjadi faktor keunggulan perusahaan.

Berdasarkan deskripsi diatas, maka dapat diambil maknanya bahwa dengan implementasi budaya organisasi yang efektif dapat memperluas jaringan untuk menarik pelanggan baru dengan kualitas layanan sebagai unggulan perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Stock *et al.* (2007) yang menetapkan kinerja kualitas, dan juga mendukung hasil penelitian beberapa ahli

lainnya yang menyatakan hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi (Gerowitz *et al.*, 1996; Scott *et al.*, 2003;

Mannion *et al.*, 2005; Davies *et al.*, 2000, 2007). Hasil pengujian hipotesis ini juga mendukung hasil penelitian Nazarian *et al.* (2017) bahwa budaya organisasi

memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada industri jasa perhotelan, yang menggunakan indikator pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh karena itu hasil penelitian ini dapat diberikan makna yaitu aktifitas budaya organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa penelitian ini meniadakan indikator finansial sebagai indikator dari kinerja organisasi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Denison (1990) dan Rashid *et al.* (2003), karena keduanya menyatakan mempunyai pengaruh signifikan pada kinerja keuangan organisasi.

5.7.8. Pengaruh HPWS terhadap Kinerja Organisasi yang dimediasi oleh Resiliensi Organisasi.

Berdasarkan hasil analisis hubungan HPWS terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh kepemimpinan resilien menunjukkan hasil tidak ada pengaruh.

Sedangkan hasil analisis hubungan antara HPWS terhadap resiliensi organisasi terbukti signifikan, namun hubungan antara resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Aktivitas HPWS yang tinggi telah dilakukan perusahaan karena didukung oleh sumberdaya manusia yang berkualitas sebagai hasil penciptaan budaya organisasi (Denison, 2004) yang sangat tinggi ternyata masih belum mampu mempengaruhi kinerja organisasi.

Penelitian terdahulu yang menjelaskan hubungan antara HPWS, resiliensi organisasi dan kinerja organisasi tersebut masih sangat langka. Hal ini disebabkan karena teori HPWS masih menjadi paradigma "black box" (Boxall dan Purcell, 2011; Guest, 2011), sedangkan resiliensi organisasi adalah variabel multidisipliner dan multidimensional sehingga sulit memetakan variabel resiliensi organisasi kedalam variabel penelitian bidang manajemen sumberdaya manusia. Fakta-fakta inilah yang mendorong peneliti untuk melakukan studi ini, dengan membangun model penelitian yang menggabungkan variabel HPWS dengan resiliensi organisasi kedalam penelitian bidang manajemen sumberdaya manusia. Hubungan HPWS dengan resiliensi organisasi memberikan hasil yang signifikan, namun tidak memberikan dampak pengaruh pada kinerja organisasi. Karakteristik responden dengan lama bekerja kurang dari 10 tahun sebesar 38,6% dan diikuti dengan responden dengan lama bekerja antara 11 – 15 tahun sebesar 34,3% yang menunjukkan masih kurangnya pengalaman kerja dan tingkat kedewasaan pemimpin perusahaan dalam melaksanakan resiliensi organisasi dapat menjadi faktor tidak berpengaruhnya hubungan HPWS terhadap kinerja organisasi, yang dimediasi oleh resiliensi organisasi. Faktor lain yang kemungkinan menjadi penyebab tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi adalah indikator kinerja organisasi yang hanya menggunakan kinerja operasional dan meniadakan kinerja keuangan perusahaan.

Teori dari *HR System* mengatakan bahwa *HR System* meningkatkan keahlian, komitmen dan keterlibatan karyawan disebut HPWS (Combs *et al.*, 2006). Hasil penelitian Madera *et al.* (2016) pada industri perhotelan dan pariwisata menyebutkan bahwa HPWS berpengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi. Meskipun obyek penelitiannya sama yaitu industri perhotelan, namun hasil temuan dari penelitian ini tidak mendukung dengan hasil penelitian Madera *et al.* (2016). Sehingga makna dari hasil temuan ini adalah aktivitas HPWS mempengaruhi aktivitas resiliensi organisasi, namun tidak mempengaruhi kinerja organisasi.

5.7.9. Pengaruh Resiliensi Organisasi terhadap Kinerja Organisasi yang dimediasi oleh Kepemimpinan Resilien.

Aktivitas resiliensi organisasi yang telah dilakukan perusahaan sangat tinggi karena mengimplementasikan resiliensi strategik dan resiliensi organisasi operasional. Pencapaian ini didukung oleh budaya organisasi (Denison, 2004) yang sangat kuat yang diciptakan dengan tepat oleh pemimpin yang resilien dalam melakukan resiliensi organisasi. Aktivitas kepemimpinan resilien yang bagus dan tepat dalam memediasi aktivitas resiliensi organisasi tentunya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil analisis hubungan tidak langsung antara resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh kepemimpinan resilien telah dibuktikan dengan hasil tidak berpengaruh. Pada analisis hasil pengujian hipotesis hubungan resiliensi organisasi terhadap kepemimpinan resilien telah dibuktikan dengan hasil berpengaruh signifikan, yang berarti hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Cheese (2016). Namun hasil pengujian hipotesis hubungan kepemimpinan resilien terhadap kinerja organisasi diperoleh hasil tidak signifikan, yang berarti menolak pendapat (Clayton, 2012; Faustenhammer dan



Gössler, 2011; Patel, 2010; Archibald dan Munn-Venn, 2008). Demikian juga hasil pengujian hipotesis hubungan antara resiliensi organisasi dengan kinerja organisasi diperoleh hasil tidak signifikan, yang berarti tidak mendukung hasil penelitian Carden *et al.* (2017). Faktor yang menyebabkan hubungan resiliensi organisasi dengan kinerja organisasi yang dimediasi oleh kepemimpinan resilien tidak berpengaruh adalah indikator kinerja yang meniadakan kinerja keuangan dan hanya menggunakan pengukuran kinerja operasional. Faktor lainnya yang kemungkinan bisa mempengaruhi tidak tercapainya hubungan dengan kinerja organisasi adalah masa kerja responden yang masih dibawah 10 tahun (38,6%) sehingga belum cukup matang/dewasa dalam memimpin berbagai perubahan dalam pelaksanaan aktivitas resiliensi organisasi. Makna dari temuan ini adalah aktivitas resiliensi organisasi yang tinggi melalui aktivitas kepemimpinan resilien tidak meningkatkan kinerja organisasi pada industri perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu.

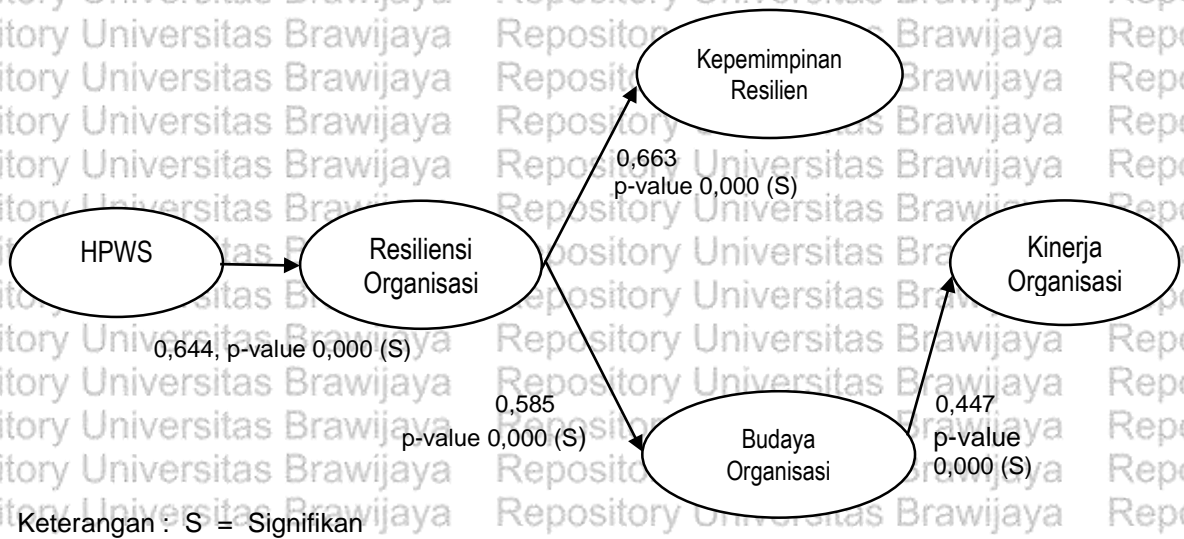
5.7.10. Pengaruh Resiliensi Organisasi terhadap Kinerja Organisasi yang dimediasi oleh Budaya Organisasi.

Berdasarkan hasil analisis hubungan tidak langsung antara resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi melalui budaya organisasi diperoleh hasil berpengaruh signifikan. Hasil pengujian hubungan antara resiliensi organisasi terhadap budaya organisasi menunjukkan hasil yang signifikan. Sehingga dapat dinyatakan bahwa penelitian ini mendukung pendapat Alesi (2008); Coles dan Buckle (2004). Demikian pula dengan hasil analisis hubungan antara budaya organisasi dengan menggunakan teori dari Denison (2004) terhadap kinerja organisasi telah dibuktikan berpengaruh signifikan. Sehingga hubungan antara resiliensi dengan kinerja organisasi yang dimediasi oleh budaya organisasi diperoleh hasil yang signifikan, dengan sifat hubungan mediasi komplit/penuh

(complete/full mediation) (Solimun, 2017). Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Mannion et al., 2005; Daskon, 2010; Hiles, 2011; Nazarian et al., 2017). Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Cheese (2016) yang mengatakan kunci mencapai resiliensi adalah fokus pada perilaku dan budaya organisasi yang harus diberdayakan berdasarkan kepercayaan dan respek serta kebutuhan menghindari resiko ketidaktahuan. Sehingga dapat dimaknai sebagai aktivitas resiliensi organisasi yang tinggi melalui budaya organisasi akan meningkatkan kinerja organisasi.

5.8. Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis hubungan langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) variabel-variabel yang digunakan dalam studi ini, maka diperoleh temuan hasil penelitian yang dapat digambarkan melalui model seperti pada Gambar 5.3 berikut ini:



Gambar 5.3. Model Temuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah mengeksplorasi dan menguji hubungan HPWS dengan resiliensi organisasi serta hubungan resiliensi organisasi dengan



kepemimpinan resilien dan budaya organisasi yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi pada industri perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu. Hasil analisis yang menjadi temuan penelitian ini dirangkum untuk mengetahui pencapaian tujuan penelitian, yaitu:

1. Aktivitas HPWS diuji dalam hubungannya dengan variabel baru dalam manajemen sumberdaya manusia yaitu resiliensi organisasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa HPWS berpengaruh signifikan terhadap resiliensi organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,644 dan p-value sebesar 0,000 (Gambar 5.3). Aktivitas HPWS yang dilaksanakan oleh industri hotel bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu membutuhkan sumberdaya manusia yang berkualitas tinggi (superior) untuk dapat melaksanakan aktivitas resiliensi organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan dan ancaman dari lingkungan eksternal. Sumberdaya manusia yang berkualitas tinggi telah dicapai perusahaan melalui implementasi budaya organisasi dengan menggunakan konsep dari Denison *et al.* (2004) secara integratif dan seimbang. Dengan demikian, tujuan penelitian untuk mengeksplorasi dan menguji hubungan HPWS dengan resiliensi organisasi tercapai dengan hasil positif dan signifikan. Hasil temuan penelitian ini adalah bahwa resiliensi sebagai variabel multi-disipliner dan multi-dimensional dapat digunakan kedalam ilmu manajemen sumberdaya manusia strategik yaitu sebagai variabel resiliensi organisasi.

2. Aktivitas resiliensi organisasi dalam hubungannya dengan kinerja organisasi menunjukkan bahwa resiliensi organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Carden *et al.* (2017) yang telah membuktikan bahwa resiliensi organisasi meningkatkan kinerja organisasi dengan pendapatan yang meningkat. Selanjutnya HPWS diuji dalam hubungannya dengan kinerja



organisasi melalui resiliensi organisasi sebagai mediator dan diperoleh hasil analisis yang tidak signifikan. Dengan demikian tujuan penelitian diperoleh hasil temuan negatif yaitu aktivitas HPWS yang dilakukan oleh industri perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu yang dimediasi oleh resiliensi organisasi tidak berdampak pada kinerja organisasi.

3. Aktivitas resiliensi organisasi dalam hubungannya dengan kepemimpinan resilien menunjukkan hasil yang signifikan, dengan koefisien jalur sebesar 0,663 dengan p-value sebesar 0,000 (Gambar 5.3). Hasil ini menunjukkan bahwa aktivitas resiliensi organisasi yang dilakukan oleh industri perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan resilien yang dilakukan pimpinan perusahaan. Tujuan penelitian yang mengeksplorasi dan menguji hubungan resiliensi organisasi dengan kepemimpinan resilien telah tercapai dengan hasil signifikan.

4. Aktivitas resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh kepemimpinan resilien menunjukkan hasil tidak terdapat pengaruh. Dengan demikian hasil temuan penelitian ini membuktikan bahwa aktivitas resiliensi organisasi yang dilakukan oleh industri perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu yang dimediasi oleh kepemimpinan resilien tidak berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Tujuan penelitian ini yang mengeksplorasi dan menguji hubungan resiliensi organisasi melalui kepemimpinan resilien diperoleh hasil tidak berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

5. Aktivitas resiliensi organisasi terhadap budaya organisasi ditemukan hasil yang signifikan, dengan koefisien jalur sebesar 0,585 dan p-value sebesar 0,000 (Gambar 5.3). Aktivitas resiliensi organisasi yang dilaksanakan oleh industri hotel bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu terutama yang memfokuskan pada resiliensi organisasi strategik mempengaruhi budaya organisasi yang digunakan perusahaan, yaitu budaya organisasi dengan

konsep Denison *et al.* (2004). Tujuan penelitian ini yang mengeksplorasi dan menguji hubungan resiliensi organisasi dengan budaya organisasi telah tercapai dengan hasil signifikan.

6. Aktivitas resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh budaya organisasi menunjukkan hasil yang signifikan. Dengan demikian hasil temuan studi ini membuktikan bahwa aktivitas resiliensi organisasi yang dilakukan oleh industri perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu yang dimediasi oleh budaya organisasi berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Tujuan penelitian ini yang mengeksplorasi dan menguji hubungan resiliensi organisasi yang dimediasi oleh budaya organisasi memiliki dampak pada peningkatan kinerja organisasi telah tercapai dengan hasil signifikan.

5.9. Kontribusi Penelitian

Kontribusi penelitian ini memberikan penjelasan tentang kontribusi secara teoritis dan praktis dari hasil studi ini, khususnya yang berhubungan dengan HPWS, resiliensi organisasi, kepemimpinan resilien, budaya organisasi dan kinerja organisasi.

5.9.1. Kontribusi Teoritis

Kontribusi teoritis adalah manfaat yang diberikan dari hasil penelitian ini bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bentuk temuan baru bagi aplikasi teori, atau temuan baru bagi aplikasi teori dengan menggunakan pendekatan yang berbeda. Kontribusi teoritis yang bisa diberikan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini menghasilkan temuan teori baru kedalam ilmu manajemen sumberdaya manusia strategik bahwa resiliensi organisasi sebagai variabel multi-disipliner dan multi-dimensional telah terbukti dapat dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *High Performance Management Systems* (HPWS).

Temuan ini telah membuktikan secara empiris terhadap model konseptual resiliensi organisasi dari Lengnick-Hal, *et al.* (2011).

2. Hasil penelitian ini juga telah menghasilkan temuan teori baru kedalam ilmu manajemen sumberdaya manusia yang membuktikan bahwa resiliensi organisasi sebagai variabel multi-disipliner dan multi-dimensional terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan resilien. Hasil temuan ini membuktikan secara empiris pendapat Cheese (2016) yang menyebutkan bahwa hubungan antara resiliensi dan kepemimpinan untuk mewujudkan organisasi yang resilien, dibutuhkan seorang pemimpin yang modern yang mampu mengkomunikasikan visi misi perusahaan, memberikan stabilitas, memberdayakan karyawan, merespon disrupsi dan tantangan.

3. Hasil temuan selanjutnya yang juga memberikan kontribusi kedalam teori manajemen sumberdaya manusia adalah bahwa aktivitas resiliensi organisasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, yang dalam studi ini menggunakan konsep Denison (2004), yang dianalisis secara komparatif dan komprehensif antara fokus eksternal dan internal sehingga menjadikan budaya organisasi efektif dalam mendukung aktivitas resiliensi organisasi. Hasil temuan ini mendukung secara empiris pendapat Alesi (2008); Coles dan Buckle (2004); bahwa peran budaya organisasi didalam aktivitas resiliensi organisasi merupakan fondasi bagi pemulihan yang efektif, kesuksesan masa depan dan keberlanjutan.

4. Temuan hasil penelitian yang menguji hubungan resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh budaya organisasi menunjukkan hasil yang signifikan. Dengan demikian, kontribusi teoritis resiliensi organisasi sebagai variabel baru didalam teori manajemen sumberdaya manusia memiliki dampak meningkatkan kinerja organisasi melalui budaya organisasi.



5.9.2. Kontribusi Praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis yang dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan didalam pengambilan keputusan oleh para General Manager, General Manager *in charge*, dan Manager SDM. Kontribusi praktis dari hasil penelitian disertasi ini adalah sebagai berikut:

1. Aktivitas HPWS yang dilaksanakan oleh perusahaan perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu berpengaruh signifikan terhadap resiliensi organisasi. Hal ini akan memberikan kontribusi praktis bahwa aktifitas HPWS yang didukung oleh implementasi budaya organisasi yang kuat akan menjadikan sumberdaya manusia perusahaan yang berkualitas sehingga perusahaan mampu melaksanakan aktifitas resiliensi dengan baik dan sukses.
2. Aktivitas resiliensi organisasi yang dilaksanakan oleh perusahaan perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan resilien. Kontribusi praktis dari hasil penelitian ini adalah perusahaan yang melaksanakan resiliensi organisasi operasional maupun strategik pasti memiliki seorang pemimpin yang resilien yang akan menjadikan perusahaan berhasil menghadapi krisis dan bahkan menjadi lebih baik dan kuat dalam menghadapi berbagai disrupsi eksternal lainnya.
3. Aktivitas resiliensi organisasi yang dilaksanakan oleh perusahaan perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Sehingga kontribusi praktis yang dapat digunakan perusahaan adalah bahwa aktifitas resiliensi organisasi yang dilaksanakan perusahaan akan berdampak pada budaya organisasi yang kuat dengan tingkat adaptasi yang tinggi yang dimiliki perusahaan



sehingga perusahaan mampu melewati berbagai krisis dan gangguan eksternal lainnya.

4. Aktivitas resiliensi organisasi yang dilaksanakan oleh perusahaan perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu yang dimediasi oleh budaya organisasi memberikan dampak pengaruh pada kinerja organisasi. Kontribusi praktisnya adalah perusahaan dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan melakukan aktifitas resiliensi organisasi melalui budaya organisasi yang kuat yang diimplementasikan menggunakan konsep Denison.

5.10. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari adanya keterbatasan dan kelemahan maupun kekurangan didalam proses pelaksanaannya. Namun demikian, keterbatasan, kelemahan dan kekurangan tersebut tidak mengurangi makna dari temuan penelitian ini karena telah didukung oleh data empiris. Keterbatasan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Beberapa temuan dari hasil analisis hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini telah terbukti tidak signifikan, sehingga diketahui model yang digunakan memiliki beberapa kelemahan, yaitu tidak adanya pengaruh terhadap kinerja organisasi. Hal ini disebabkan oleh faktor penggunaan indikator kinerja organisasi yang meniadakan indikator kinerja keuangan.
2. Kecenderungan responden yang memiliki jabatan Manager/Supervisor/SDM menjawab semua pernyataan yang ada dalam kuesioner dengan jawaban yang hampir semuanya sama dengan jawaban dari General Manager, sehingga secara keseluruhan jawaban responden terlihat bagus semua.



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Temuan-temuan hasil penelitian yang telah dibahas pada bab sebelumnya kemudian disimpulkan untuk menjawab permasalahan dari penelitian ini.

Beberapa kesimpulan diperoleh sebagai berikut:

1. Aktivitas *High Performance Management System* (HPWS) dapat

meningkatkan aktivitas resiliensi organisasi. Aktivitas resiliensi organisasi strategik maupun operasional yang dilaksanakan perusahaan perhotelan bintang 3 di Kota Malang dan Batu membutuhkan dukungan sumberdaya manusia yang berkualitas dan berkinerja tinggi yang diperoleh melalui sistem evaluasi kinerja yang bagus dan pelatihan serta implementasi budaya organisasi yang efektif dengan mengintegrasikan indikator-indikator yang dimiliki secara seimbang antara fokus internal dan fokus eksternal.

2. Aktivitas *High Performance Management System* (HPWS) tidak memberikan

dampak positif pada kinerja organisasi. Aktivitas HPWS dengan sumberdaya manusia berkualitas dan berkinerja tinggi yang telah dibentuk melalui sistem evaluasi kinerja yang bagus dan pelatihan serta implementasi budaya organisasi yang efektif secara langsung tidak berdampak pada peningkatan kinerja organisasi, sehingga dibutuhkan perantara yang tepat yang dapat membantu HPWS dalam meningkatkan kinerja organisasi.

3. Aktivitas resiliensi organisasi strategik maupun operasional dilaksanakan oleh

sumberdaya manusia yang berkualitas dan berkinerja tinggi yang diperoleh dari penciptaan budaya organisasi yang efektif melalui implementasi visi, adaptabilitas, keterlibatan, dan konsistensi secara terintegrasi tidak dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dengan diperolehnya hasil studi tersebut,



seharusnya perlu ditambahkan penggunaan indikator keuangan sebagai tingkat pengukuran kinerja organisasi secara menyeluruh (keuangan dan operasional) sehingga resiliensi organisasi strategik maupun operasional mampu mendukung pencapaian kinerja organisasi dan tujuan perusahaan.

4. Aktivitas resiliensi organisasi dapat memberikan dampak langsung pada aktivitas kepemimpinan resilien. Aktivitas resiliensi organisasi berhasil dengan baik dengan dipimpin oleh seorang pimpinan yang resilien dengan karakteristik mampu memberikan stabilitas, mengarahkan dan melakukan perubahan sistem didalam organisasi dalam upaya menghadapi berbagai tantangan dan disrupti. Aktivitas resiliensi organisasi dilaksanakan dengan baik oleh pemimpin yang resilien dengan mengimplementasikan budaya organisasi dari Denison yang digunakan dalam studi ini.

3. Aktivitas resiliensi organisasi memberikan dampak positif pada peningkatan budaya organisasi. Penguatan budaya organisasi pada pencapaian visi misi perusahaan dan keterlibatan karyawan yang tinggi merupakan dampak dari aktivitas resiliensi organisasi strategik yang dilaksanakan perusahaan dengan baik. Implementasi budaya organisasi yang efektif oleh perusahaan yang menggunakan teori budaya organisasi Denison secara seimbang diantara keempat dimensi yang dimiliki telah dilaksanakan dengan optimal dengan hasil index yang sangat tinggi.

4. Aktivitas kepemimpinan resilien tidak memiliki dampak pada peningkatan kinerja organisasi. Aktivitas kepemimpinan resilien dengan kemampuan pimpinan merumuskan strategi perusahaan untuk mencapai visi misi perusahaan, mampu berkomunikasi dengan efektif, mampu melakukan perubahan-perubahan dengan cara-cara baru dalam bekerja, membangun mentalitas *out-of-the box* dalam menyesuaikan dengan kondisi eksternal maupun internal, dan mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab dalam



struktur organisasi untuk mencapai tujuan bersama serta penguatan budaya organisasi pada sumberdaya manusia yang dimiliki secara langsung tidak berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

5. Budaya organisasi memberikan dampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi. Implementasi budaya organisasi dari Denison pada pencapaian visi misi perusahaan dan adaptabilitas yang tinggi yang diimbangi dengan keterlibatan dan konsistensi memberikan dampak positif pada peningkatan kinerja organisasi secara kualitas (non finansial).

6. Aktivitas HPWS yang didukung oleh aktivitas resiliensi organisasi tidak berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Pengaruh mediasi resiliensi organisasi dan penguatan budaya organisasi pada sumberdaya manusia yang dimiliki tidak memberikan dampak pada peningkatan kinerja organisasi.

7. Aktivitas resiliensi organisasi yang didukung oleh aktivitas kepemimpinan resilien tidak memberikan dampak pada peningkatan kinerja organisasi. Pengaruh mediasi kepemimpinan resilien dan penguatan budaya organisasi pada sumberdaya manusia yang dimiliki tidak dapat meningkatkan kinerja organisasi.

8. Aktivitas resiliensi organisasi yang didukung oleh budaya organisasi memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi. Pengaruh mediasi budaya organisasi Denison dengan integrasi yang bagus diantara keempat dimensi yang dimiliki dan memiliki nilai index yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi.

6.2. Saran-saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan temuan penelitian yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya, maka terdapat beberapa saran bagi perusahaan,

pemerintah pusat dan daerah, asosiasi PHRI, maupun bagi penelitian selanjutnya.

Saran-saran tersebut adalah sebagai berikut:

6.2.1. Bagi Industri Perhotelan

Hasil studi ini menemukan bahwa resiliensi organisasi sangat penting dilaksanakan oleh perusahaan dalam merespon, mengantisipasi, dan melakukan adaptasi serta perubahan dalam menghadapi disrupsi dan berbagai tantangan lingkungan eksternal sebagai akibat adanya globalisasi. Saran-saran bagi General Manager atau pimpinan perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Organisasi / perusahaan industri perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu perlu meningkatkan aktifitas HPWS dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan inovasi dan mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya serta perlu adanya perbaikan dalam sistem penggajian sehingga dapat memberikan dampak pada kinerja organisasi.
2. Organisasi / perusahaan industri perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu yang masih melaksanakan resiliensi organisasi secara parsial agar segera memutuskan untuk melaksanakan resiliensi secara menyeluruh (strategik dan operasional), karena jika hanya melakukan secara sebagian (parsial) tidak akan memberikan dampak pada kelangsungan hidup perusahaan. Selain itu perusahaan perlu meningkatkan hubungan di tingkat lokal maupun nasional, meningkatkan pendekatan terintegrasi pada manajemen krisis, dan mengambil keputusan desentralisasi agar dapat meningkatkan aktivitas resiliensi organisasi. Aktivitas resiliensi organisasi diharapkan dapat memberikan dampak positif pada peningkatan kinerja organisasi dengan menambahkan indikator kinerja keuangan sebagai pengukuran kinerja organisasi.

3. Pimpinan perusahaan atau General Manager industri perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu perlu meningkatkan kemampuan beradaptasi / berorientasi pada perubahan dengan memiliki kemampuan melihat suatu peluang dimana orang lain tidak mampu melihatnya. Masih banyak pimpinan perusahaan yang belum memiliki kemampuan tersebut. Pimpinan perusahaan industri perhotelan juga perlu meningkatkan kepemimpinan kolektif dengan meningkatkan kemampuan mengkombinasikan antara perilaku mengarahkan dengan pendekatan kerjasama antar karyawan dan kerjasama dalam kelompok (tim). Dengan demikian, diharapkan dapat memberikan dampak positif pada peningkatan kinerja organisasi.

4. Organisasi / perusahaan industri perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu agar perlu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pelaksanaan perencanaan bisnis. Selain itu perlu juga peningkatan konsistensi agar mudah mencapai kesepakatan meskipun dalam menyelesaikan masalah-masalah sehingga implementasi budaya organisasi menjadi efektif dan kuat.

5. Organisasi / perusahaan industri perhotelan bintang 3 dan setara di Kota Malang dan Batu perlu berupaya menahan karyawan yang memiliki potensi untuk menduduki jabatan di perusahaan. Karyawan yang berpotensi menduduki jabatan di perusahaan merupakan aset yang berharga yang harus dipertahankan oleh perusahaan, dengan memberikan sistem penggajian yang bisa menahan karyawan dan memberikan peluang untuk mengembangkan karirnya.

6.2.2. Bagi Pemerintah Daerah

Saran bagi Pemerintah Daerah adalah sebaiknya pemerintah membatasi atau menutup perijinan pendirian penginapan hotel yang telah banyak jumlahnya di Kota Malang dan Batu sampai diperoleh tingkat *occupancy* yang lebih baik



sehingga persaingan bisnis pada industri bisnis perhotelan di kedua kota tersebut lebih menjadi lebih sehat.

6.2.4. Bagi Asosiasi PHRI

Saran bagi Asosiasi PHRI adalah untuk lebih memperbanyak keanggotaannya dan kemudian membuat standarisasi kualitas SDM yang bekerja pada industri perhotelan di semua kelas / tingkatan hotel.

6.2.5. Bagi Penelitian selanjutnya.

Bagi peneliti selanjutnya hendaknya melanjutkan penelitian ini dengan beberapa saran sebagai berikut:

1. Sebaiknya menggunakan indikator kinerja keuangan selain indikator kinerja operasional pada pengukuran variabel kinerja organisasi.
2. Sebaiknya menggunakan ruang lingkup yang lebih luas misalnya se Jawa Timur agar hasil penelitian dapat lebih digeneralisasikan dengan jumlah sampel yang lebih besar.
3. Dapat menggunakan obyek penelitian dengan bidang bisnis yang berbeda seperti pada industri manufaktur.
4. Dapat melakukan penelitian lebih lanjut dengan menggunakan variabel resiliensi organisasi dengan metode kualitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adair, J. (1984), *"The Skills of Leadership"*, Gower, Aldershot.
- Alastir M. (2010), *"Organizational Resilience. Understanding the concept and its application"*. Torrens Resilience Institute. Australia.
- Alesi, P. (2008), "Building enterprise-wide resilience by integrating business continuity capability into day-to-day business culture and technology", *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, Vol. 2 No. 3, pp. 214-220.
- Alexander, D. E. (2013), "Resilience and disaster risk reduction: an etymological journey", *Natural Hazards and Earth System Sciences* 1(1), pp. 1257-1284.
- Amstrong, M., (2008), *"Strategic Human Resource Management: A Guide to Action"*, 4th Edition, e-book. Printed & bound in India by Replika Press Pvt Ltd
- Andriopoulos, C. (2001), "Determinants of Organisational Creativity: A Literature Review", *Management Decision*, Vol. 39 No. 10, pp. 834-840.
- Appelbaum, E. and Batt, R. (1993), *"High Performance Work Systems: American Models of Workplace Transformation"*, Economic Policy Institute, Washington
- Archibald, A. and Munn-Venn, T. (2008), "Building Resilience: Leadership and Accountability", *The Conference Board of Canada report*.
- Arto, K.A. and Wikström, K. (2005), "What is project business?", *International Journal of Project Management*, Vol. 23 No. 5, pp. 343-353.
- Baah, K. Dartey. (2015), "Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix", *Journal of Global Responsibility*, Vol. 6, No. 1, 2015. Emerald Group Publishing Limited 2041-2568 DOI 10.1108/JGR-07-2014-0026
- Bacon, N. and Blyton, P. (2000), "High road and low road teamworking: perceptions of management rationales and organizational and human resource outcomes", *Human Relations*, Vol. 53 No. 11, pp. 1425-1458.
- Barney, J.B., (1986), "Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an integrative framework". *Academy of Management Review*, 11(4): pp. 791-880.
- (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- (1997), *"Gaining and Sustaining Competitive Advantages"*, Addison-Wesley, Reading, MA
- and Clark, D. N., (2007), *"Resource-Based Theory, Creating and Sustaining Competitive Advantage"*, Oxford University Press.



- and Wright, P. M. (1998), "On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage". *Human Resource Management*, 37(1), 31e46.
- Bass, B.M. (1985), "Leadership: good, better, best", *Organisational Dynamics*, pp. 26-40
- and Stogdill, R.M. (1990), "*Handbook of Leadership: A Survey of Literature*", Freeman Press, New York, NY.
- and Avolio, B.J. (1993), "Transformational leadership and organisational culture", *Public Administration Quarterly*, Vol. 17 No. 1, pp. 112-121.
- Baum, T. (2015), "Human resources in tourism: still waiting for change? A 2015 reprise", *Tourism Management*, Vol. 50, pp. 204-212.
- Becken, S. (2013), "Developing a framework for assessing resilience of tourism sub-systems to climatic factors". *Annals of Tourism Research*, 43, pp. 506–528.
- Becker, B.E. and Huselid, M.A. (2006), "Strategic human resources management: where do we go from here?", *Journal of Management*, Vol. 32 No. 6, pp. 898-925.
- Berger, F. and Ghei, A. (1995), "Employment tests: a facet of hospitality hiring", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 36 No. 6, pp. 28-35.
- Bhamra, R., Dani, S. and Burnard, K. (2011), "Resilience: the concept, a literature review and future directions", *International Journal of Production Research*, Vol. 49 No. 18, pp. 5375-5393
- Biggs, D. (2011), "Understanding resilience in a vulnerable industry: the case of reef tourism in Australia", *Ecology and Society*, Vol. 16 No. 1, p. 30.
- , Hall, C. M., and Stoeckl, N. (2012), "The resilience of formal and informal tourism enterprises to disasters: Reef tourism in Phuket", Thailand. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(5), pp. 645–665.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C.B., Wall, T.D. and Wood, S.J. (2008), "The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study", *Personnel Psychology*, Vol. 61 No. 3, pp. 467-501.
- Blake, R. Robert and Mouton, S. Jane (1964), "*The Managerial Grid*", Gulf Publishing.
- Boin, A. and Van Eeten, M.J.G. (2013), "The resilient organization", *Public Management Review*, Vol. 15 No. 3, pp. 429-445.
- Bonanno, G. (2004), "Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?", *American Psychologist*, Vol. 59 No. 1, pp. 20-28.



Boxall, P. and Macky, K. (2007), "High-performance work systems and organizational performance: bridging theory and practice", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 45 No. 3, pp. 261-70.

----- (2009), "Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream", *Human Resource Management Journal*, Vol. 19 No. 1, pp. 3-23.

Bowen, D. E., and Ostroff, C. (2004), "Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system". *Academy of Management Review*, 29(2), pp. 203–221.

British Standard Guidance (2014), on "Organizational Resilience"
[Http://shop.bsigroup.com](http://shop.bsigroup.com)

Bruneau, M., Chang, S.E., Eguchi, R.T., Lee, G.C., O'rourke, T.D., Reinhorn, A.M., Shinozuka, M., Tierney, K., Wallace, W.A. and Von Winterfeldt, D. (2003), "A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities", *Earthquake Spectra*, Vol. 19 No. 4, pp. 737-738.

Buller, P. and McEvoy, G. (2012), "Strategy, human resource management and performance: sharpening line of sight", *Human Resource Management Review*, Vol. 22 No. 1, pp. 43-56.

Cameron, K.S and Quinn, R.E. (1999), "*Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*", Addison-Wesley, Reading, MA.

Carden Lila L., Maldonado, T., Boyd, and O. Raphael, (2017), "Organizational resilience: A look at McDonald's in the fast food industry", *Article in Press, Organizational Dynamic*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.07.002> 0090-2616/© Elsevier Inc.

Carnegie, Dale (1936), "*How to Win Friends and Influence People*", Simon & Schuster.

Carrol, J.S. (1998), "Organizational learning activities in high-hazard industries. The logics underlying self-analysis", *J. Manage. Stud*, 35(6), pp. 699-717.

Chadwick, C. and Dabu, A. (2009), "Human Resources, Human Resource Management, and the Competitive Advantage of Firms: Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages". *Organization Science*, 20(1): pp. 253-272.

Chand, M and Katou, A, (2007), "The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry", *Employee Relations* Vol. 29 No. 6, 2007 pp. 576-594 q Emerald Group Publishing Limited 0142-5455. DOI 10.1108/01425450710826096

Chang, P.-C. and Chen, S.-J. (2011), "Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No. 4, pp. 883-901.



Cheng, A. and Brown, A. (1998), "HRM strategies and labour turnover in the hotel industry: a comparative study of Australia and Singapore", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 136-54

Cheng, P. (2007), "The cultural value of resilience: the Singapore case study", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 14 No. 2, pp. 136-149.

Cheese, P. (2016), "Managing risk and building resilient organisations in a riskier world", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 3 No. 3, 2016 pp. 323-331 © Emerald Group Publishing Limited 2051-6614 DOI 10.1108/JOEPP-07-2016-0044.

Chin, W. W., (1998), "*The partial least squares approach for structural equation modelling in G.A. Marcoulides (Ed.)*", Modern methods for business research (pp.295-336). London: Lawrence Erlbaum Associates.

Claver-Cortes, E., Molina-Azorin, J.F. and Pereira-Moliner, J. (2007), "The impact of strategic behaviours on hotel performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 6-20

Clayton, H. (2012), "The changing leadership landscape", *Strategic HR Review*, Vol. 11 No. 2, pp. 78-83.

Coles, E. and Buckle, P. (2004), "Developing community resilience as a foundation for effective disaster recovery", *Australian Journal of Emergency Management*, Vol. 19 No. 4, pp. 6-15

Combs, J., Liu, Y., Hall, A. and Ketchen, D. (2006), "How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance", *Personnel Psychology*, Vol. 59, pp. 501-28.

Conner, D. R. (1993), "*Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*". New York, NY: Villard Books.

Cooper, J.F. and Nirenberg, J. (2012), "*Encyclopedia of leadership edition*", Leadership Effectiveness, Sage, Thousand Oaks, CA.

Costello, S. B., Wilkinson, S., Sapeciay, Z. (2017), "Building organisational resilience for the construction industry: New Zealand practitioners' perspective", *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, Vol.8 Iss 1 pp. - Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/IJDRBE-05-2016-0020>

Creswell, John W. (2008), "*Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*", Edisi Ketiga, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2014, Penerjemah: Achmad Fawaid.

Crichton, M. T., Ramsay, C. G., and Kelly, T. (2009), "Enhancing organizational resilience through emergency planning: Learnings from cross-sectoral lessons". *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), pp. 24-37.

Dahles, H., and Susilowati, T.P. (2015), "Business resilience in times of growth



and crisis". *Annals of Tourism Research*, 51, pp. 4–50.

Dandridge, T., Mitroff, I. and Joyce, W. (1980), "Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis", *Academy of Management Review*, Vol. 5, pp. 248-56.

Daskon, C. (2010), "Cultural resilience – the roles of cultural traditions in sustaining rural livelihoods: a case study from rural kandyan villages in central Sri Lanka", *Sustainability*, Vol. 2 No. 4, pp. 1080-1100.

Datta, D.K., Guthrie, J.P. and Wright, P.M. (2005), "Human resource management and labor productivity: does industry matter", *Academy of Management Journal*, Vol. 48 No. 1, pp. 135-145.

Dayies, H., Nutley, S. and Mannion, R. (2000), "Organizational culture and quality of health care", *Quality in Health Care*, Vol. 92, pp. 111-119.

Deal, T.E. and Kennedy, A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life*, Addison-Wesley, Reading, MA.

Delery, J.E., (1998), "Issues of fit in strategic human resource management: Implication for Research". *Human Resource Management Review*, 8, pp. 289 – 310.

Delery, J., and Doty, H. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance". *Academy of Management Journal*, 39(4), 812e835.

Denison, D.R. (1984), "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line", *Organizational Dynamics*, 13, 2, pp. 4-22.

----- (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, Wiley, New York, NY.

----- and Spreitzer, G.M., (1991), "Organizational culture and organizational development: A competing values approach", *Research in Organizational Change and Development*, Volume 5, 1-21, ISBN: 1-55938-250-3.

----- and Mishra, A. (1995), "Toward a theory of organisational culture and effectiveness", *Organisation Science*, Vol. 6 No. 2, pp. 204-23.

-----, Hooijberg, R., and Quinn, R. (1995), "Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership." *Organization Science* 6(5): pp. 524-540.

-----, Haaland, S. and Goelzer, P. (2004), "Corporate culture and organizational effectiveness: is Asia different from the rest of the world?", *Organizational Dynamics*, Vol. 33, pp. 98-109.

Durodie, B (2003), "Is Real Resilience Attainable?" *The Monitor*, 2(6), pp. 15-19.

Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius, J. M., and Kanov, J. M. (2002), "Leading in times of trauma". *Harvard Business Review*, 80(1), pp. 54 – 61.



Elliott, D., Swartz, E. and Herbane, B. (2010), "*Business Continuity Management: A Crisis Management Approach*", Routledge, London.

Engemann, K. and Henderson, D. (2011), "*Business Continuity and Risk Management: Essentials of Organizational Resilience*", Rothstein Associates, CT.

Etzioni, A., (1964), "*Modern Organizations*", Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Evans, W.R. and Davis, W.D. (2005), "High-performance work systems and organizational performance: the mediating role of internal social structure", *Journal of Management*, Vol. 31 No. 5, pp. 758-75.

Faustenhammer, A. and Gössler, M. (2011), "Preparing for the next crisis: what can organisations do to prepare managers for an uncertain future?", *Business Strategy Series*, Vol. 12 No. 2, pp. 51-55.

Ferdinand, Augusty, (2014), "*Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang. Undip Press ISBN: 979-704-254-5.

Fernandez, R.M. (2001), "Skill-based technological change and wage inequality: evidence from a plant re-tooling", *The American Journal of Sociology*, Vol. 107, pp. 273-320.

Folke, C. (2006), "Resilience The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses", *Global environmental change*. **16**(3), pp. 253-267.

Forster, C and Duchek, S, (2017), "What makes leaders resilient? An exploratory interview study", *German Journal of Human Resource Management* 1-26 © The Author(s) 2017 Reprints and permissions: sagepub.co.uk/journals Permissions.nav DOI: 10.1177/2397002217709400 journals.sagepub.com/home/gjh

Franken, A., Goffin, K. and Szwejcowski, M. (2014), "*Roads to Resilience: Building Dynamic Approaches to Risk. Protecting and Championing Trusted Reputations in Complex and Uncertain Business Environments*", Cranfield School of Management on behalf of Airmic, Cranfield, available at: www.airmic.com/technical/library/roads-resilience-buildingdynamic-approaches-risk-achieve-future-success

Freeman, S. F., Maltz, M., and Hirschhorn, L. (2004), "The power of moral purpose: Sandler O'Neill and partners in the aftermath of September 11, 2001". *Organization Development Journal*, 22(4), pp. 69-82.

Garcia-Morales, V.J., Jimenez-Barrionuevo, M.M. and Gutierrez-Gutierrez, L. (2012), "Transformational leadership influence on organisational performance through organisational learning and innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 65, pp. 1040-1050.

Ghozali, Imam; Latan, H. (2015), "*Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*", Badan Penerbit, UNDIP.

Gittel, J. H., Cameron, K., Lim, S., and Rivas, V. (2006), "Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11th".



Journal of Applied Behavioral Science, 42(3), pp. 300–330.

Godard, J. (2004), "A critical assessment of the high-performance paradigm", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 42 No. 2, pp. 349-78.

----- and Delaney, J.T. (2000), "Reflections on the high performance paradigm's implications for industrial relations as a field", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 53 No. 3, pp. 482-502.

Gong, Y., Law, K.S., Chang, S. and Xin, K.R. (2009), "Human resources management and firm performance: the differential role of managerial affective and continuance commitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 No. 1, p. 263.

Greene, R. R. (Ed.). (2002), "*Resiliency: An integrated approach to practice, policy, and research*". Washington, DC: National Association of Social Workers Press.

Gregory, B.T., Harris, S.G., Armenakis, A.A., and Shook, C.L., (2009), "Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcomes". *J. Bus. Res.* 62 (7), pp. 673–679.

Grote, G., Weichbrodt, J. C., Gunter, H., Zala-Mezo, E., and Kunzle, B. (2009), "Coordination in high-risk organizations: The need for flexible routines. *Cognition, Technology, and Work*", 11 (1), pp. 17 – 28.

Gunnigle, P., J. Lavelle, and S. Monaghan, (2013), "Weathering the storm? Multinational companies and human resource management through the global financial crisis". *International Journal of Manpower*, 34(3): pp. 214-231.

Guthrie, J. P. (2001), "High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand". *Academy of Management Journal*, 44: pp. 180-190.

Haimes, Y.Y., (2012), "Systems-Based Approach to Preparedness for, Response to, and Recovery from Natural and Human-Made Disasters". *Leadership & Management in Engineering*, 12(4): pp. 288-298.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2017), "*A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*", 2nd Ed., Sage: Thousand Oaks.

Hamel, G., and Valikangas, L. (2003), "The quest for resilience". *Harvard Business Review*, 81 (9), pp. 52 – 63.

Hansen, N.K. and D. Alewell, (2013), "Employment systems as governance mechanisms of human capital and capability development". *International Journal of Human Resource Management*, 24(11): pp. 2131-2153.

Harris, S., (2009), "Disasters and dilemmas: aid agency recruitment and HRD in post-tsunami Sri Lanka". *Human Resource Development International*, 9 (2): pp. 291-298.



Harland, L., Harrison, W., Jones, J. and Reiter-Palmon, R. (2005), "Leadership behaviors and subordinate resilience", *Journal of Leadership & Organisational Studies*, Vol. 11 No. 2, pp. 2-14.

Hiles, A. (2011), "*The Defiitive Handbook of Business Continuity Management*", Wiley, Chichester.

Hill EW, Wial H, and Wolman H (2008), "Exploring regional resilience". *Working Paper* 2008-04. Berkeley, CA: Macarthur Foundation Research Network on Building Resilient Regions, Institute for Urban and Regional Development, University of California.

Ho, M, (2014), "Organizational resilience and the challenge for human resource management: Conceptualizations and frameworks for theory and practice". DOI: 10.5176/2251-2349_HRMPD14.09.

Hofstede, G. (1980), "*Culture's Consequences*": International Differences in Work-related Values, Beverly Hills, CA: Sage.

----- (1991), "*Cultures and Organizations*", London: McGraw-Hill.

-----, Neuijen, D. D. Ohayv, and G .Sanders (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases," *Administrative Science Quarterly*, 35, 2, pp. 286-316.

Holling, C S, (1973), "Resilience and stability of ecological systems", *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), pp. 1-23.

----- (1996), Engineering resilience versus ecological resilience. In P. C. Schulze, editor. "*Engineering within ecological constraints*", National Academy Press, Washington.

Horne, J.F. and Orr, J.E. (1998), "Assessing behaviors that create resilient organizations", *Employment Relations Today*, Vol. 24 No. 4, pp. 29-39.

Hoy, W.K. and Hoy, K.H. (2006), "*Instructional Leadership: A Learning Centered Guide for Principals*", 2nd ed., Allyn & Bacon, Boston, MA

Huang, T. C. (2000), "Are the human resource practices of effective firms distinctly different from those of poorly performing ones evidence from Taiwanese enterprises", *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 436e451.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., Baer, J. C., (2012), "How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms". *Academy of Management Journal*, 55(6): pp. 1264-1294.

Jamrog, J. J., McCann, J. E. I., Lee, J. M., Morrison, C. L., Selsky, J. W., and Vickers, M. (2006), "Agility and resilience in the face of continuous change", *American Management Association*.



Jones, D.C., Kalmi, P. and Kauhanen, A. (2010), "How does employee involvement stack up? The effects of human resource management policies on performance in a retail firm", *Industrial Relations*, Vol. 49 No. 1, pp. 1-21.

Judge, T.A. and Piccolo, R.F. (1978), "Leadership dynamics", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 23, pp. 755-78.

----- (2004), "Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 No. 5, pp. 755-768.

Khandekar, A. and Sharma A. (2005), "Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organisations" *Education and Training*, Volume

Kaufman, B. (2010), "A theory of the firm's demand for HRM practices", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 No. 5, pp. 615-636.

Kaplan, R.S., and Norton, D.P., (1996), "Using the balanced management system". *Harvard Business Review*, pp. 75-86.

Kendra, J. M., and Wachtendorf, T. (2003). "Creativity in emergency response to the World Trade Center disaster." *Beyond September 11th: An account of post-disaster research*, *Natural Hazards Research and Information Centre*, Univ. of Colorado, CO.

Keesing, R. M. (1974), "Theories of Culture," *Annual Review of Anthropology*, 3, pp. 73-97.

Kilmann, R.H., Saxton, M.J., Serpa, R. and Associates (1985), "Gaining Control of the Corporate Culture", Jossey-Bass, San Francisco, CA

Kim, S., Wright, P.M. and Su, Z. (2010), "Human resource management and firm performance in China: a critical review", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 48 No. 1, pp. 58-80.

Kinnie, N. and Swart, J. (2009), "Human resource management and organizational performance: in search of the HR advantage", in Redman, T. and Wilkinson, A. (Eds), *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*, FT Prentice Hall, Harlow, 3rd ed., pp. 23-63.

Kobasa, S. C., Maddi, S. R., and Kahn, S. (1982), "Hardiness and health: A prospective study". *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, pp. 168-177.

Kor, Y.Y. and A. Mesko, (2013), "Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic". *Strategic Management Journal*, 34(2): pp. 233-244.

Krumdieck, S. (2011), "Transition engineering of urban transportation for resilience to peak oil risks", *Proceedings of the ASME 2011 International Mechanical Engineering Congress & Exposition*, IMECE2011, ASME, Denver, CO, 11-17 November.

Ledesma, J. (2014), "Conceptual Frameworks and Research Models on Resilience



in Leadership”, *SAGE Open July-September 2014*: 1–8 © The Author(s) 2014.
DOI: 10.1177/2158244014545464 sgo.sagepub.com

Lengnick-Hall, C. and Lengnick-Hall, M. (1988), “Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology”, *Academy of Management Review*, Vol. 13 No. 3, pp. 454-470.

-----, Cynthia A., Beck, Tammy E., Lengnick-Hall, Mark L. (2011), “Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management”, *Human Resource Management Review* 21, pp. 243 – 255, *Journal home page*: www.elsevier.com/locate/humres.

-----, and Beck, T. E. (2003), “Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience”. Seattle, WA: Paper presented at the *National Academy of Management meetings*.

----- (2005), “Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change”. *Journal of Management*, 31(5), pp. 738–757

Lepak, D. P., Marrone, J. A., and Takeuchi, R. (2004), “The relativity of human HR systems: Conceptualizing the impact of desired employee contributions and HR philosophy”. *International Journal of Technology Management*, 27(6/7), pp. 639–655.

-----, Liao, H., Yunhyung, C. and Harden, E. E. (2006), “A Conceptual Review of Human Resource Management Systems In Strategic Human Resource Management Research”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 25, 217–271, by Elsevier Ltd. ISSN: 0742-7301/doi:10.1016/S0742-7301(06)25006-0.

Lew, A. (2014). “Scale, change and resilience in community tourism planning”. *Tourism Geographies*, 16(1), pp. 14–22.

Limnios, E.A.M., Mazzarol, T., Ghadouani, A. and Schilizzi, S.G.M. (2014), “The resilience architecture framework: four organizational architypes,” *European Journal of Management*, Vol. 32, No. 1, pp. 104-116.

Liou, D.Y. and Lin, C. H. (2008), “Human resources planning on terrorism and crises in the Asia Pacific region: Cross-national challenge, reconsideration, and proposition from western experiences”. *Human Resource Management*, 47(1):pp.49-72.

Lussier, R.N. and Achua, C.F. (2001), “*Leadership: Theory, Application and Skill Development*”, South-West College Publishing, Cincinnati, OH.

MacDuffie, J. (1995), “Human resource bundles and manufacturing performance: organisational logic and flexible production systems in the world auto industry”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48 No. 2, pp. 197-221.

Machiavelli, N. (1961), “*The Prince*”, Penguin Books, New York, NY.



Macky, K. and Boxall, P. (2007), "The relationship between high-performance work practices and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 No. 4, pp. 537-67.

Madera, J. M., Dawson, M.; Guchait, P., Belarmino, A. M. (2016), "Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future"; *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 29 No. 1, 2017 pp. 48-67.

Madni, A. and Jackson, S. (2009), "Towards a conceptual framework for resilience engineering", *IEEE*, Vol. 3 No. 2, pp. 181-191.

Mannion, R., Davies, H.T. and Marshall, M.N. (2005), "Cultural characteristics of "high" and "low" performing hospitals", *Journal of Health Organization Management*, Vol. 19 No. 6, pp. 431-439.

Mariappanadar, S. and Kramar, R. (2014), "Sustainable HRM The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm", *Asia Pacific Journal of Business Administration*, Volume 6, No. 3.

Martín-Alcazar, F., Romero-Fernández, P.M. and Sánchez-Gardey, G. (2005), "Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16 No. 5, pp. 633-59

McCloskey, M.W. (2015), "What is Transformational Leadership?", available at: <http://people.bethel.edu/pferris/otcommon/TransformationalLeadership.pdf>

McGregor, Douglas, (2006), "The Human Side of Enterprise", McGraw Hill.

McManus, S.T. (2008), "Organisational resilience in New Zealand", available at: www.resorgs.org.nz/images/stories/pdfs/organisational%20resilience%20in%20New%20zealand.pdf

Messersmith, J.G. and Guthrie, J.P. (2010), "High performance work systems in emergent organizations: implications for firm performance", *Human Resource Management*, Vol. 49 No. 2, pp. 241-264.

Mihail, D., Mac Links, M. and Sarvanidis, S. (2013), "High performance work systems in corporate turnaround: a German case study", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 9-9.

Mitroff, I. I. (2005), "From My Perspective: Lessons from 9/11 Are Companies Better Prepared Today?" *Technological Forecasting & Social Change*, 72(3), pp. 375-376.

Nazarian A., Atkinson, P., Foroudi, P., (2017), "Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance",



International Journal of Hospitality Management, Published by Elsevier Ltd. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

Nijssen, M. and Paauwe, J. (2012); "HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?" *International Journal of Human Resource Management*, **23**(16): pp. 3315-3335

Norris, F., Stevens, S., Pfefferbaum, B., Wyche, K. and Pfefferbaum, R. (2008), "Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness", *American Journal of Community Psychology*, Vol. 41 Nos 1/2, pp. 127-150.

O'Reilly, C. and Chatman, J.A. (1996), "Culture as social control: corporations, cults, and commitment", in Staw, B.M. and Cummings, L. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18, JAI Press, Stamford, CT, pp. 287-365.

Osterman, P. (2000), "Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 53 No. 2, pp. 179-96.

Ott, J.S. (1989), *The organizational culture perspective*, Chicago, IL, Dorsey Press.

Owen, N., Leslie, E. and Salmon, J. (2000), "Environmental determinants of physical activity and sedentary behaviour", *Exercise and Sports Science Reviews*, Vol. 28 No. 4, pp. 153-158.

Paauwe, J. and Boselie, J.P. (2005), "HRM and performance: what next?", *Human Resource Management Journal*, Vol. 15 No. 4, pp. 68-83

----- (2009), "HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects", *Journal of Management Studies*, Vol. 46 No. 1, pp. 129-42.

Parsons, D. (2010), "Organisational resilience: Parsons argues that a modern organisation's ability to survive and prosper against the flow-on effects of natural disasters will depend on its resilience capacity", *Australian Journal of Emergency Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 18-20.

Pasteur, K. (2011), *From Vulnerability to Resilience: A Framework for Analysis and Action to Build Community Resilience*, Practical Action Publishing, Rugby.

Patel, B. (2010), "The Importance of Resilience In Leadership", *Clore Social Leadership Programme*

Pettigrew, A.M. (1979), "On studying organizational cultures", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 570-81.

Pfeffer, J. (2007), "Human resources from an organizational behavior perspective: some paradoxes explained", *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 21 No. 4, pp. 115-134.

Posthuma, R.A., Campion, M.C., Masimova, M. and Campion, M.A. (2013), "A high performance work practices taxonomy: integrating the literature and directing future research", *Journal of Management*, Vol. 39 No. 5, pp. 1184-1220.



Purcell, J., Kinnie, N., Swart, J., Rayton, B. and Hutchinson, S. (2009), "*People Management and Performance*", Routledge, Abingdon.

Quinn, R.E., and Cameron, K.S., (1983), "Organizational life cycle and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary science", *Management Science*, 29, pp. 33-51.

----- and Kimberly, J.R. (1984), "*Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice*", In J.R. Kimberly, & R.E. Quinn (Eds.), *Managing organizational traditions*, Hoemword, IL: Richard D. Irwin.

----- and Rohrbaugh, J. (1981), "A competing values approach to organizational effectiveness", *Public Productivity Review*, 5, pp. 122-140.

----- and Hall, R.H. (1983), "*Environments, organizations, and policymakers: Toward an integrative framework*", In R.H. Hall dan R.E. Quinn (Eds.), *Organizational theory and public policy*, Beverly Hills, CA, Sage.

Ramsay, H., Scholarios, D. and Harley, B. (2000), "Employees and high-performance work systems: testing inside the black box", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 38 No. 4, pp. 501-31.

Rashid, Z., Sambasivan, M. and Johari, J. (2003), "The influence of corporate culture and organisational commitment on performance", *The Journal of Management Development*, Vol. 22 Nos 7/8, pp. 708-728.

Radcliffe-Brown, A. R. (1952), "*Structure and Function in Primitive Society*", London: Cohen.

Resilient Organisations (2012), "Resilience indicators", available at: www.resorgs.org.nz/Content/what-is-organisational-resilience.html (accessed June 2013)

Riulli, L. and Savicki, V. (2003), "Information system organisational resilience", *The International Journal of Management Science*, Vol. 31, pp. 227-233.

Robb, D. (2000). "*Building resilient organizations*". OD Practitioner, 32(3), pp. 27-32.

Rohlen, T. (1974), "*For Harmony and Strength: Japanese White-collar Organization in Anthropological Perspective*", Berkeley, CA: University of California Press

Rudolph, J. W., and Repenning, N. P. (2002), "Disaster dynamics: Understanding the role of quantity in organizational collapse". *Administrative Science Quarterly*, 47, pp. 1-30.

Saeno, 2016, "*Pertumbuhan Ekonomi 2017: Malang Pacu Pariwisata*", <http://traveling.bisnis.com/2016/12/27/>, Maret 2017.

Saffold, G. (1988), "Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond 'Strong' Culture," *Academy of Management Review*, 13, 4, pp. 546-558.



Sawalha, Ihab H. S. (2015), "Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience", *Management Research Review*, Vol. 38 Iss 4 pp. 346 – 366 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-01-2014-0010>.

Sawitri, A. A., 2016, "Tingkat Hunian Hotel pada September Turun 2,1 Poin", <http://bisnis.tempo.co/read/news/2016/11/01>, Maret 2017.

Schein, E. (1990), "Organizational culture", *American Psychologist*, Vol. 45 No. 2, pp. 109-119.

----- (2004), "*Organizational Culture and Leadership*", 3rd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA

Scott, T., Mannion, R., Davies, H. and Marshall, M.I. (2003), "Implementing culture change in health care: theory and practice", *International Journal for Quality in Health Care*, Vol. 15 No. 2, pp. 111-118.

Scott, A. (2004), "*Machiavelli's: The Prince*", available at: www.angelfire.com/md2/timewarp/machiavelli.htm

Sekaran, U. (2011), "*Research Method for Business: Metodologi Penelitian untuk Bisnis*", Edisi 4, Penerbit Salemba 4, Jakarta.

Sels, L., de Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D. and Forrier, A. (2006), "Unravelling the HRM-performance link: value-creating and cost-increasing effects of small business HRM", *Journal of Management Studies*, Vol. 43 No. 2, pp. 319-342.

Seville, E. (2008), "*Resilience: Great Concept but What Does it Mean?*" University of Canterbury, Canterbury.

Sheehan, M., (2012), "Investing in management development in turbulent times and perceived organisational performance: a study of UK MNCs and their subsidiaries". *International Journal of Human Resource Management*, 23 (12): pp. 2491-2513.

Siehl, C. and Martin, J. (1988), "*Measuring organisation culture: mixing qualitative and quantitative methods*", in Jones, M.O., Moore, M.D. and Synder, R.C. (Eds), *Inside Organisations: Understanding the Human Dimension*, Sage Publications, Newbury Park, CA, pp. 79-103.

----- (1990), "*Organisational culture: a key to financial performance?*", in Schneider, B. (Ed.), *Organisational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 241-281.

Smircich, L. (1983), "Concepts of culture and organisational analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 339-358.

Smith, B.W., Tooley, E.M., Christopher, P.J. and Kay, V.S. (2010), "Resilience as the ability to bounce back from stress: a neglected personal resource?", *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 5 No. 3, pp. 166-176.



Smith, D. and Fischbacher, M. (2009), "The changing nature of risk and risk management: the challenge of borders, uncertainty and resilience", *Risk Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 1-12.

Solimun, (2010). "Analisa Multivariat Pemodelan Struktural; Metode Partial Least Square-PLS", CV Citra, Malang.

-----, Fernandes, A.A.R., Nurjannah, (2017). "Metode Statistika Multivariat: Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WarpPLS", UB Press, Malang.

Somers, S. (2009). "Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning". *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), pp. 12-23.

Stock, G.N., McFadden, K.L. and Gowen, C.R. III (2007), "Organizational culture, critical success factors, and the reduction of hospital errors", *International Journal of Production Economics*, Vol. 106 No. 2, pp. 368-392.

Strickland-Munro, J. K., Allison, H. E., and Moore, S. A. (2010). "Using resilience concepts to investigate the impacts of protected area tourism on communities". *Annals of Tourism Research*, 37(2), pp. 499-519.

Subramony, M. (2009), "A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance", *Human Resource Management*, Vol. 48 No. 5, pp. 745-768.

Sugiarsono, J., 2016, "10 Isu Strategis dalam Manajemen SDM", swa.co.id/swa/trends/management/10-isu-strategis-dalam-manajemen-sdm, April 2017.

Sun, L., Aryee, S. and Law, K. (2007), "High performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: a relational perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 50 No. 3, pp. 558-577.

Sutcliffe, K. M., and Vogus, T. J. (2003). "Organizing for resilience". In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94-110). San Francisco: Berrett-Koehler.

SWA, Majalah, edisi 26/2015, 10-20 Desember 2015

Swanstrom T, Chapple K, and Immergluck D. (2009), "Regional resilience in the face of foreclosures: Evidence from six metropolitan areas". *Working Paper 2009-05. Berkeley*, CA: Macarthur Foundation Research Network on Building Resilient Regions, Institute for Urban and Regional Development, University of California.

Taleb, N.N. (2008), "The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable", Penguin Books Ltd, London.

Tangen, S. (2005), "Demystifying productivity and performance". *International Journal of Productivity & Performance Management*, 54: pp. 34-46.



Taylor, F.W. (1967), *"The Principles of Scientific Management"*, Norton, New York, NY.

Thomas, B., (2006), "Creative HR solutions for tough economic times". *Strategic HR Review*, 8 (3): pp. 24-29

Thompson, J., (1967), *"Organizations in Action"*, McGraw-Hill, New York.

Tomaka, L.A. (2001), "Workforce development in the midwestern region", *Spectrum*, Vol. 74, pp. 26-27.

Tomer, J. F. (2001), "Understanding high-performance work systems: the joint contribution of economics and human resource management", *Journal of Socio-Economics*, Vol. 30 No. 1, pp. 63-73

Townsend, K., Wilkinson, A. and Bartram, T. (2011), "Guest editors' note: lifting the standards of practice and research – hospitals and HRM", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 49 No. 2, pp. 131-137.

Tracey, J. (2014), "A review of human resources management research: the past 10 years and implications for moving forward", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26 No. 5, pp. 679-705.

Tyrrell, T. J., and Johnston, R. J. (2008). "Tourism sustainability, resiliency and dynamics: Towards a more comprehensive perspective". *Tourism and Hospitality Research*, 8(1), pp. 14–24.

Ulrich, D. (1997), *"Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results"*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Valastro, J. (2011), "Organisational resilience: a position paper for critical infrastructure", *Commonwealth of Australia*, pp. 1-41.

Välikangas, L.A. and Romme, G.L. (2012), "Building resilience capabilities at 'Big Brown Box', Inc.", *Strategy & Leadership*, Vol. 40 No. 4, pp. 43-45.

Vlachos, I. (2008), "The effect of human resource practices on organizational performance: evidence from Greece". *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 74e97.

Vo, A. and Bartram, T. (2012), "The adoption, character and impact of strategic human resource management: a case study of two large metropolitan Vietnamese public hospitals", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 No. 18, pp. 3758-3775.

Vogus, T.J. and Sutcliffe, K.M. (2008), "Organisational resilience: towards a theory and research agenda", *IEEE Systems, Man, and Cybernetics 2007 Conference Proceedings*, pp. 3418-3422.

Walker, B., Carpenter, S., Anderies, J., Abel, N., Cumming, G., Janssen, M., Lebel, L., Norberg, J., Peterson, G.D. and Pritchard, R. (2002), "Resilience management in social-ecological systems: a working hypothesis for a participatory approach", *Conservation Ecology*, Vol. 6.



Wang, G., In-Sue, O., Courtright, S.H. and Colbert, A.E. (2011), "Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research", *Group and Organizational Management*, Vol. 36 No. 2, pp. 223-270, DOI: [10.1177/1059601111401017](https://doi.org/10.1177/1059601111401017)

Wang, C.Y.P., B.-S. Jaw, and C.H.-C. Tsai, (2012), "Building dynamic strategic capabilities: a human capital perspective". *International Journal of Human Resource Management*, **23**(6): pp. 1129-1157.

Way, S. (2002), "High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector", *Journal of Management*, Vol. 28 No. 6, pp. 765-785.

Weber, M. (1930), "*The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*", (Trans. by Talcott Parsons), New York: Scribners.

Weick, K.E, Sutcliffe, K.M. and Obstfeld, D, (2005), "*Organizing and the process of sensemaking*", *Organ.sei*.16(4), pp. 409-421.

Werner, E. E., and Smith, R. S. (2001). "*Journeys from childhood to midlife: Risk resilience and recovery*". New York, NY: Cornell University Press.

Whitehorn, G. (2010), "Building organisational resilience in the public sector", paper presented at *Comcover Insurance and Risk Management Conference*, 21 July, National Portrait Gallery, Canberra, available at: www.fiance.gov.au/sites/default/files/July-2010-Grant_WhitehornPresentation.pdf.

Winnard, J., Adcroft, A., Lee, J. and Skipp, D. (2014), "Surviving or flourishing? Integrating business resilience and sustainability", *Journal of Strategy and Management* Vol. 7 No. 3, 2014.

Womack, J.P., Jones, D.T. and Roos, D. (1990), "*The Machine That Changed the World*", Simon & Schuster, New York, NY.

Wren, D.A. and Bedeian, A.G., (2009), "*The Evolution of Management Thought*", Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc.

Wright, C., Kiparoglou, V., Williams, M. and Hilton, J. (2012), "A framework for resilience thinking", *Procedia Computer Science*, Vol. 8, pp. 45-52.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., and Allen, M. R. (2005). "The relationships between HR practices and firm performance: examining causal order". *Personnel Psychology*, **58**, 409e446.

-----, McMahan, G.C. and McWilliams, A. (1994), "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 301-326.

Wu, C. and Chen, T. (2015), "Psychological contract fulfilment in the hotel workplace: empowering leadership, knowledge exchange, and service performance", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 48, pp. 27-38.



Yiing, L. and Ahmad, Z. (2009), "The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 1, pp. 53-86.

Youndt, M., Snell, S., Dean, J. and Lepak, D. (1996), "Human resource management manufacturing strategy and firm performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 4, pp. 836-866.

Youssef, C.M. and Luthans, F. (2007), "Positive organizational behavior in the workplace: the impact of hope, optimism, and resilience," *Journal of Management*, Vol. 33, No. 5, pp. 774- 800.

Yuchtman, E. and Seashore, S.E., (1967), "A system resource approach to organizational effectiveness", *American Sociological Review*, pp. 891-903.

Zacharatos, A., Barling, J. and Iverson, R. (2005), "High-performance work systems and occupational safety", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, pp. 77-93.

Zhao, X., Lynch, J. G., and Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths About Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), pp. 197–206.

www.traveloka.com/hotel, 2018

<https://batukota.bps.go.id/statictable/2019/01/08/365/indikator-perhotelan-di-kota-batu-2015---2017.html>

<https://malangkota.bps.go.id/statictable/2015/03/15/370/banyaknya-kamar-dan-tempat-tidur-menurut-jenis-akomodasi-2012--2014.html>





LAMPIRAN 1

SURVEY

MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

Oleh :

Dianawati Suryaningtyas

PDIM

Universitas Brawijaya Malang

2018



Kepada Yth,

Bapak / Ibu

1. General Manager/Direktur

2. Manajer SDM

di tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir kuliah saya (S3) di Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang, yang meneliti tentang: *High Performance Work System (HPWS)*, Resiliensi Organisasi dan Kinerja Organisasi: Peran Mediasi Kepemimpinan Resilien dan Budaya Organisasi, di Hotel Bintang 3 dan Setara di kota Malang dan Batu, dengan ini saya mohon kesediaan bapak/ibu untuk mengisi kuesioner yang saya perlukan untuk menyelesaikan disertasi saya. Saya akan merahasiakan data yang bapak/ibu berikan. Saya mohon untuk diisi seluruhnya tanpa ada yang kosong atau terlewatkan.

Demikian saya sampaikan, sebelumnya saya mengucapkan terimakasih atas kesediaan bapak/ibu meluangkan waktu mengisi kuesioner ini.

Hormat saya,

Dianawati Suryaningtyas



KUESIONER

Petunjuk Pengisian:

Berikan jawaban yang tepat dengan memberikan tanda Silang (X) pada kolom yang anda pilih.

Pilihan jawaban :

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

KS = Kurang Setuju

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

Score : STS = 1

TS = 2

KS = 3

S = 4

SS = 5

Mohon diisi:

Jenis kelamin _____

Pendidikan terakhir _____

Jabatan saat ini _____

Lama bekerja _____

A.	HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM (HPWS)					
No.	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
	Pelatihan <i>Dalam perusahaan ini:</i>					
1.	Pelatihan karyawan selalu dilakukan agar dapat mengikuti tuntutan perubahan lingkungan eksternal.					
2.	Pelatihan untuk pengembangan karir diberikan kepada karyawan yang potensial.					
	Sistem Penggajian <i>Dalam perusahaan ini:</i>					
3.	Penggajian dibayarkan berdasarkan keahlian / pengalaman kerja.					
4.	Penggajian diberikan lebih tinggi kepada karyawan yang bekerja dalam tim (kelompok).					
	Sistem Evaluasi <i>Dalam perusahaan ini:</i>					
5.	Perusahaan selalu melakukan evaluasi kinerja karyawan (<i>performance appraisal</i>) minimal satu kali dalam setahun.					
6.	<i>Reward</i> selalu diberikan kepada karyawan dengan kinerja yang bagus.					
	Otonomi yang berhubungan dengan motivasi karyawan <i>Dalam perusahaan ini:</i>					
7.	Karyawan diberikan kesempatan untuk mengambil keputusan didalam menyelesaikan pekerjaannya.					
8.	Karyawan diberikan kesempatan untuk melakukan inovasi dalam pekerjaannya.					



B. RESILIENSI ORGANISASI						
No.	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
Tingkat kedewasaan organisasi / perusahaan <i>Dalam perusahaan ini:</i>						
9.	Perusahaan menetapkan melakukan resiliensi organisasi saat mengalami krisis.					
10.	Perusahaan menetapkan untuk terus menerus melakukan resiliensi organisasi sebelum, saat mengalami krisis serta berusaha menjadi lebih baik serta kuat.					
Operasional (elemen dan praktek) <i>Dalam perusahaan ini:</i>						
11.	Perusahaan membangun kapasitas untuk menganalisis, mencegah, memproteksi, meningkatkan kesadaran dalam menghadapi potensi gangguan.					
12.	Perusahaan meningkatkan pemahaman adanya <i>trends</i> beserta dampaknya, membangun kepercayaan serta fleksibilitas untuk belajar maupun berinovasi.					
13.	Perusahaan menguatkan struktur organisasi, mendukung akses sumberdaya yang produktif, meningkatkan akses teknologi maupun keahlian karyawan, serta memastikan kondisi kerja yang kondusif					
14.	Perusahaan meningkatkan hubungan di tingkat lokal maupun nasional, meningkatkan pendekatan terintegrasi pada manajemen krisis, dan mengambil keputusan desentralisasi.					
Strategik <i>Dalam perusahaan ini:</i>						
15.	Perusahaan memaksimalkan kepemimpinan serta budaya untuk meningkatkan kapasitas organisasi dalam menghadapi ancaman / krisis.					
16.	Perusahaan membangun kemitraan yang efektif dengan memanfaatkan <i>knowledge management</i> .					
17.	Perusahaan membuat strategi perencanaan untuk selalu siap melakukan perubahan baik ada ancaman / krisis maupun tidak ada ancaman / krisis.					



C.	KEPEMIMPINAN RESILIEN					
No.	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
	Berpikir strategik (<i>Strategic thinking</i>) <i>Dalam perusahaan ini:</i>					
18.	Pimpinan mampu berfikir untuk mencapai visi misi perusahaan ditengah kompleksitas dinamika yang mungkin terjadi.					
19.	Pimpinan mampu merumuskan strategi perusahaan yang digunakan untuk mencapai visi misi.					
	Kecerdasan emosional (<i>Emotional intelligence</i>) <i>Dalam perusahaan ini:</i>					
20.	Pimpinan memiliki kesadaran untuk mengelola perilaku serta interaksinya dengan orang lain.					
21.	Pimpinan mampu berkomunikasi secara efektif dengan orang lain.					
	Kemampuan beradaptasi / berorientasi perubahan (<i>Adaptation / change oriented</i>) <i>Dalam perusahaan ini:</i>					
22.	Pimpinan mampu melakukan perubahan dengan memberikan cara baru/perubahan dalam bekerja					
23.	Pimpinan mampu melihat suatu peluang dimana orang lain tidak mampu melihatnya.					
	Pembelajaran/asimilasi (<i>Learning/assimilation</i>) <i>Dalam perusahaan ini:</i>					
24.	Pimpinan mampu melakukan pembelajaran bermodalkan pengalaman kegagalan di masa lalu.					
25.	Pimpinan membangun mentalitas <i>out-of-the box</i> (berbeda dari yang lainnya diluar rutinitas) dalam menyelesaikan masalah serta menyesuaikan dengan kondisi lingkungan internal maupun eksternal.					
	Kepemimpinan kolektif (<i>Collective leadership</i>) <i>Dalam perusahaan ini:</i>					
26.	Pimpinan mampu mengkombinasikan antara perilaku mengarahkan dengan pendekatan kerjasama.					
27.	Pimpinan mendelegasikan wewenang dalam struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama.					

D.	BUDAYA ORGANISASI					
No.	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
<p>Keterlibatan (<i>Involvement</i>) – Empowerment, Team orientation, Capability development <i>Dalam perusahaan ini:</i></p>						
28.	Perencanaan bisnis melibatkan setiap karyawan dalam pelaksanaannya.					
29.	Kerja kelompok lebih diutamakan sehingga karyawan merupakan bagian dari kelompok.					
30.	Kapasitas (kemampuan) sumberdaya manusia terus dikembangkan dengan peningkatan keahlian.					
<p>Konsistensi (<i>Consistency</i>) - Core values, Agreement, Coordination and Integration <i>Dalam perusahaan ini:</i></p>						
31.	Nilai-nilai yang dibentuk jelas serta konsisten dalam mengarahkan cara melakukan bisnis sesuai SOP.					
32.	Mudah mencapai kesepakatan meskipun dalam menyelesaikan masalah-masalah yang sulit.					
33.	Saling berbagi informasi diantara karyawan di tiap departemen.					
<p>Adaptabilitas (<i>Adaptability</i>) – Creating change, Customer focus, Organizational learning <i>Dalam perusahaan ini:</i></p>						
34.	Perubahan dalam lingkungan bisnis selalu direspon dengan baik.					
35.	Ditekankan pada pemahaman yang mendalam akan pentingnya kebutuhan customer.					
36.	Kegagalan dianggap sebagai peluang untuk pembelajaran serta perbaikan.					
<p>Misi (<i>Mission</i>) – Strategic direction and intent, Goals and objectives, Vision <i>Dalam perusahaan ini:</i></p>						
37.	Strategi perusahaan jelas memberikan arah perubahan cara bersaing dalam bisnis.					
38.	Pimpinan menetapkan tujuan serta sasaran perusahaan yang realistis untuk dicapai.					
39.	Visi masa depan perusahaan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan.					



E. KINERJA ORGANISASI						
No.	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
Pelanggan (Customer) <i>Dalam perusahaan ini:</i>						
40.	Layanan terbaik difokuskan pada kepuasan pelanggan.					
41.	Layanan terbaik difokuskan pada mempertahankan pelanggan saat ini.					
42.	Memperluas jaringan untuk menarik pelanggan baru.					
Proses bisnis internal <i>Dalam perusahaan ini:</i>						
43.	Kualitas layanan menjadi faktor keunggulan perusahaan					
44.	Efisiensi dilakukan dalam semua aktifitas proses bisnis.					
45.	Inovasi layanan dilakukan untuk mengikuti trends.					
46.	Selalu mengenalkan layanan baru.					
Pembelajaran dan pertumbuhan <i>Dalam perusahaan ini:</i>						
47.	Dibangun SDM dengan budaya perusahaan sebagai ciri/identitas yang membedakan dengan pesaing.					
48.	Berupaya menahan karyawan yang memiliki potensi untuk menduduki jabatan di perusahaan.					
49.	Dibangun kerjasama tim dengan berbagi pengetahuan.					
50.	Merespon dengan cepat berbagai perubahan yang datang dari lingkungan eksternal.					

Terima kasih atas kesediaan bapak/ibu dalam menjawab kuesioner ini.

LAMPIRAN 2

HASIL PENGUJIAN VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN PENELITIAN

Uji Validitas Variabel HPWS

Item	Corrected Item – Total Correlation	Keterangan
HP1	0.623	Valid
HP2	0.782	Valid
HP3	0.802	Valid
HP4	0.799	Valid
HP5	0.676	Valid
HP6	0.754	Valid
HP7	0.782	Valid
HP8	0.741	Valid

Uji Validitas Variabel Resiliensi Organisasi

Item	Corrected Item – Total Correlation	Keterangan
RO1	0.808	Valid
RO2	0.822	Valid
RO3	0.800	Valid
RO4	0.814	Valid
RO5	0.850	Valid
RO6	0.735	Valid
RO7	0.748	Valid
RO8	0.676	Valid
RO9	0.612	Valid



Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Resilien

Item	Corrected Item – Total Correlation	Keterangan
KR1	0.869	Valid
KR2	0.880	Valid
KR3	0.869	Valid
KR4	0.836	Valid
KR5	0.815	Valid
KR6	0.608	Valid
KR7	0.655	Valid
KR8	0.789	Valid
KR9	0.855	Valid
KR10	0.828	Valid

Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

Item	Corrected Item – Total Correlation	Keterangan
BO1	0.656	Valid
BO2	0.783	Valid
BO4	0.758	Valid
BO5	0.766	Valid
BO6	0.555	Valid
BO7	0.732	Valid
BO8	0.541	Valid
BO9	0.482	Valid
BO10	0.525	Valid
BO11	0.792	Valid
BO12	0.759	Valid





Uji Validitas Variabel Kinerja Organisasi

Item	<i>Corrected Item – Total Correlation</i>	Keterangan
KO1	0.712	Valid
KO2	0.801	Valid
KO3	0.775	Valid
KO4	0.695	Valid
KO5	0.616	Valid
KO6	0.839	Valid
KO7	0.863	Valid
KO8	0.747	Valid
KO9	0.704	Valid
KO10	0.660	Valid
KO11	0.790	Valid

Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
HPWS	0.921	Reliabel
Resiliensi Organisasi	0.929	Reliabel
Kepemimpinan Resilien	0.949	Reliabel
Budaya Organisasi	0.913	Reliabel
Kinerja Organisasi	0.937	Reliabel



LAMPIRAN 3

Frequency Table

HP1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	2.9	2.9	2.9
3	1	1.4	1.4	4.3
4	23	32.9	32.9	37.1
5	44	62.9	62.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

HP2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	5	7.1	7.1	7.1
3	9	12.9	12.9	20.0
4	36	51.4	51.4	71.4
5	20	28.6	28.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

HP3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.4	1.4	1.4
2	5	7.1	7.1	8.6
3	3	4.3	4.3	12.9
4	36	51.4	51.4	64.3
5	25	35.7	35.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

HP4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	9	12.9	12.9	12.9
3	21	30.0	30.0	42.9
4	31	44.3	44.3	87.1
5	9	12.9	12.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

HP5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.4	1.4	1.4
3	2	2.9	2.9	4.3
4	34	48.6	48.6	52.9
5	33	47.1	47.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

HP6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	2.9	2.9	2.9
4	33	47.1	47.1	50.0
5	35	50.0	50.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

HP7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.4	1.4	1.4
2	1	1.4	1.4	2.9
3	6	8.6	8.6	11.4
4	49	70.0	70.0	81.4
5	13	18.6	18.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

HP8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.4	1.4	1.4
3	3	4.3	4.3	5.7
4	38	54.3	54.3	60.0
5	28	40.0	40.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

RO1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	8	11.4	11.4	11.4
3	10	14.3	14.3	25.7
4	34	48.6	48.6	74.3
5	18	25.7	25.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	



RO2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	2	1	1.4	1.4	2.9
	3	11	15.7	15.7	18.6
	4	31	44.3	44.3	62.9
	5	26	37.1	37.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

RO3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.9	2.9	2.9
	3	1	1.4	1.4	4.3
	4	44	62.9	62.9	67.1
	5	23	32.9	32.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

RO4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.4	1.4	1.4
	3	3	4.3	4.3	5.7
	4	42	60.0	60.0	65.7
	5	24	34.3	34.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

RO5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.3	4.3	4.3
	4	33	47.1	47.1	51.4
	5	34	48.6	48.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

RO6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	8.6	8.6	8.6
	4	42	60.0	60.0	68.6
	5	22	31.4	31.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	



RO7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	8.6	8.6	8.6
	4	47	67.1	67.1	75.7
	5	17	24.3	24.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

RO8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2.9	2.9	2.9
	4	44	62.9	62.9	65.7
	5	24	34.3	34.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

RO9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.3	4.3	4.3
	4	31	44.3	44.3	48.6
	5	36	51.4	51.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

KR1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	3	2	2.9	2.9	4.3
	4	32	45.7	45.7	50.0
	5	35	50.0	50.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

KR2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	3	1	1.4	1.4	2.9
	4	24	34.3	34.3	37.1
	5	44	62.9	62.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	



KR3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.4	1.4	1.4
3	1	1.4	1.4	2.9
4	36	51.4	51.4	54.3
5	32	45.7	45.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

KR4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.4	1.4	1.4
3	1	1.4	1.4	2.9
4	28	40.0	40.0	42.9
5	40	57.1	57.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

KR5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.4	1.4	1.4
4	34	48.6	48.6	50.0
5	35	50.0	50.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

KR6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	4.3	4.3	4.3
3	4	5.7	5.7	10.0
4	31	44.3	44.3	54.3
5	32	45.7	45.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

KR7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	2.9	2.9	2.9
3	3	4.3	4.3	7.1
4	31	44.3	44.3	51.4
5	34	48.6	48.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	



KR8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.4	1.4	1.4
3	1	1.4	1.4	2.9
4	24	34.3	34.3	37.1
5	44	62.9	62.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

KR9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.4	1.4	1.4
3	2	2.9	2.9	4.3
4	42	60.0	60.0	64.3
5	25	35.7	35.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

KR10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.4	1.4	1.4
3	2	2.9	2.9	4.3
4	35	50.0	50.0	54.3
5	32	45.7	45.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

BO1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	4.3	4.3	4.3
3	2	2.9	2.9	7.1
4	47	67.1	67.1	74.3
5	18	25.7	25.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

BO2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	6	8.6	8.6	8.6
4	41	58.6	58.6	67.1
5	23	32.9	32.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	



BO3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	1.4	1.4	1.4
4	34	48.6	48.6	50.0
5	35	50.0	50.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

BO4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.4	1.4	1.4
3	4	5.7	5.7	7.1
4	37	52.9	52.9	60.0
5	28	40.0	40.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

BO5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.4	1.4	1.4
3	4	5.7	5.7	7.1
4	39	55.7	55.7	62.9
5	26	37.1	37.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

BO6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	8	11.4	11.4	11.4
4	27	38.6	38.6	50.0
5	35	50.0	50.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

BO7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	1	1.4	1.4	1.4
3	1	1.4	1.4	2.9
4	40	57.1	57.1	60.0
5	28	40.0	40.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	



BO8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	3	1	1.4	1.4	2.9
	4	28	40.0	40.0	42.9
	5	40	57.1	57.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

BO9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	4	44	62.9	62.9	64.3
	5	25	35.7	35.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

BO10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.4	1.4	1.4
	4	40	57.1	57.1	58.6
	5	29	41.4	41.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

BO11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.4	1.4	1.4
	3	1	1.4	1.4	2.9
	4	32	45.7	45.7	48.6
	5	36	51.4	51.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

BO12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.4	1.4	1.4
	3	1	1.4	1.4	2.9
	4	28	40.0	40.0	42.9
	5	40	57.1	57.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	



KO1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	21	30.0	30.0	30.0
5	49	70.0	70.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

KO2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	7	10.0	10.0	10.0
4	24	34.3	34.3	44.3
5	39	55.7	55.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

KO3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	18	25.7	25.7	25.7
5	52	74.3	74.3	100.0
Total	70	100.0	100.0	

KO4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	26	37.1	37.1	37.1
5	44	62.9	62.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

KO5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	4.3	4.3	4.3
4	33	47.1	47.1	51.4
5	34	48.6	48.6	100.0
Total	70	100.0	100.0	

KO6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	9	12.9	12.9	12.9
4	25	35.7	35.7	48.6
5	36	51.4	51.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	



KO7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	5	7.1	7.1	7.1
4	30	42.9	42.9	50.0
5	35	50.0	50.0	100.0
Total	70	100.0	100.0	

KO8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	4.3	4.3	4.3
4	24	34.3	34.3	38.6
5	43	61.4	61.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

KO9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	8.6	8.6	8.6
3	13	18.6	18.6	27.1
4	35	50.0	50.0	77.1
5	16	22.9	22.9	100.0
Total	70	100.0	100.0	

KO10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	2	2.9	2.9	2.9
4	39	55.7	55.7	58.6
5	29	41.4	41.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	

KO11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	5.7	5.7	5.7
4	23	32.9	32.9	38.6
5	43	61.4	61.4	100.0
Total	70	100.0	100.0	



LAMPIRAN 4

INDEX BUDAYA ORGANISASI (DENISON, 2004)

Index Indikator Keterlibatan

Keterlibatan (<i>involvement</i>)	Frekuensi Jawaban Responden					INDEX
	1	2	3	4	5	
	%	%	%	%	%	
Perencanaan bisnis melibatkan setiap karyawan dalam pelaksanaannya. (BO1)	0	4.3	2.9	67.1	25.7	82.84
Kerja kelompok lebih diutamakan sehingga karyawan merupakan bagian dari kelompok. (BO2)	0	0	8.6	58.6	32.9	84.94
Kapasitas (kemampuan) sumberdaya manusia terus dikembangkan dengan peningkatan keahlian. (BO3)	0	0	1.4	48.6	50	89.72
Index keterlibatan						85.83

Index Indikator Konsistensi

Konsistensi (<i>consistency</i>)	Frekuensi Jawaban Responden					INDEX
	1	2	3	4	5	
	%	%	%	%	%	
Nilai-nilai yang dibentuk jelas serta konsisten dalam mengarahkan cara melakukan bisnis sesuai SOP. (BO4)	0	1.4	5.7	52.9	40	83.30
Mudah mencapai kesepakatan meskipun dalam menyelesaikan masalah-masalah yang sulit. (BO5)	0	1.4	5.7	55.7	37.1	85.64
Saling berbagi informasi diantara karyawan di tiap departemen. (BO6)	0	0	11.4	38.6	50	87.72
Index konsistensi						85.55



Index Indikator Adaptabilitas

Adaptabilitas (<i>adaptability</i>)	Frekuensi Jawaban Responden					INDEX
	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	
Perubahan dalam lingkungan bisnis selalu direspon dengan baik. (BO7)	0	1.4	1.4	57.1	40	87.08
Ditekankan pada pemahaman yang mendalam akan pentingnya kebutuhan customer. (BO8)	1.4	0	1.4	40	57.1	90.22
Kegagalan dianggap sebagai peluang untuk pembelajaran serta perbaikan. (BO9)	1.4	0	0	62.9	35.7	86.30
Index adaptabilitas						87.87

Index Indikator Misi

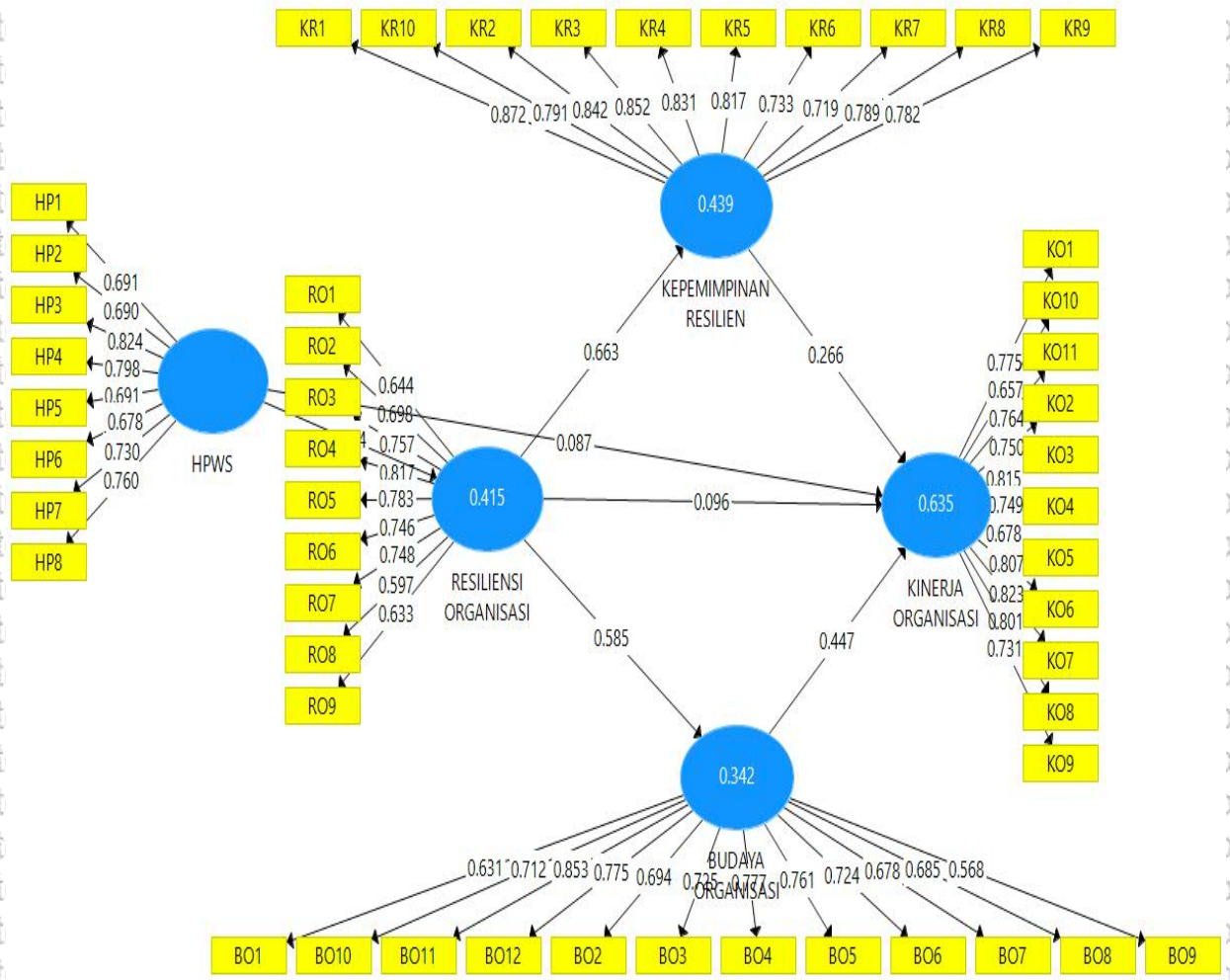
Misi (<i>mission</i>)	Frekuensi Jawaban Responden					INDEX
	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	
Strategi perusahaan jelas memberikan arah perubahan cara bersaing dalam bisnis. (BO10)	0	0	1.4	57.1	41.4	87.92
Pimpinan menetapkan tujuan serta sasaran perusahaan yang realistis untuk dicapai. (BO11)	1.4	0	1.4	45.7	51.4	89.08
Visi masa depan perusahaan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan. (BO12)	0	1.4	1.4	40	57.1	90.22
Index misi						89.07



LAMPIRAN 5

OUTPUT PLS ALGORITHM

MODEL PENGUKURAN (OUTER MODEL) PENELITIAN



Output PLS Algorithm

SmartPLS Report

Please cite the use of SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boeningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.
[back to navigation](#)

PATH COEFFICIENT

	BUDAYA ORGANISASI	HPWS	KEPEMIMPINAN RESILIENT	KINERJA ORGANISASI	RESILIENSI ORGANISASI
BUDAYA ORGANISASI				0.448	
HPWS	0.420			0.081	0.644
KEPEMIMPINAN RESILIENT				0.265	
KINERJA ORGANISASI					
RESILIENSI ORGANISASI	0.314		0.663	0.100	

INDIRECT EFFECT

	BUDAYA ORGANISASI	HPWS	KEPEMIMPINAN RESILIENT	KINERJA ORGANISASI	RESILIENSI ORGANISASI
BUDAYA ORGANISASI	1.000				
HPWS	0.202	1.000	0.427	0.457	
KEPEMIMPINAN RESILIENT			1.000		
KINERJA ORGANISASI				1.000	
RESILIENSI ORGANISASI				0.316	1.000

TOTAL EFFECT

	BUDAYA ORGANISASI	HPWS	KEPEMIMPINAN RESILIENT	KINERJA ORGANISASI	RESILIENSI ORGANISASI
BUDAYA ORGANISASI	1.000			0.448	
HPWS	0.622	1.000	0.427	0.538	0.644
KEPEMIMPINAN RESILIENT			1.000	0.265	
KINERJA ORGANISASI				1.000	
RESILIENSI ORGANISASI	0.314		0.663	0.417	1.000



OUTER LOADINGS

	BUDAYA ORGANISASI	HPWS	KEPEMIMPINAN RESILIEN	KINERJA ORGANISASI	RESILIENSI ORGANISASI
BO1	0.630				
BO10	0.712				
BO11	0.853				
BO12	0.776				
BO2	0.696				
BO3	0.721				
BO4	0.777				
BO5	0.763				
BO6	0.725				
BO7	0.681				
BO8	0.683				
BO9	0.565				
HP1		0.690			
HP2		0.679			
HP3		0.821			
HP4		0.796			
HP5		0.695			
HP6		0.680			
HP7		0.738			
HP8		0.762			
KO1				0.774	
KO10				0.657	
KO11				0.764	
KO2				0.750	
KO3				0.814	
KO4				0.749	
KO5				0.678	
KO6				0.807	
KO7				0.823	
KO8				0.801	
KO9				0.731	
KR1			0.872		
KR10			0.791		
KR2			0.842		
KR3			0.852		
KR4			0.831		
KR5			0.817		
KR6			0.733		
KR7			0.719		
KR8			0.789		
KR9			0.782		

RO1					0.644
RO2					0.698
RO3					0.757
RO4					0.817
RO5					0.783
RO6					0.746
RO7					0.748
RO8					0.597
RO9					0.633

LATENT VARIABLE COEFFICIENTS

	BUDAYA ORGANISASI	HPWS	KEPEMIMPINAN RESILIENT	KINERJA ORGANISASI	RESILIENSI ORGANISASI
BUDAYA ORGANISASI	1.000				
HPWS	0.622	1.000			
KEPEMIMPINAN RESILIENT	0.741	0.600	1.000		
KINERJA ORGANISASI	0.754	0.584	0.713	1.000	
RESILIENSI ORGANISASI	0.584	0.644	0.663	0.591	1.000

LATENT VARIABLE COVARIANS

	BUDAYA ORGANISASI	HPWS	KEPEMIMPINAN RESILIENT	KINERJA ORGANISASI	RESILIENSI ORGANISASI
BUDAYA ORGANISASI	1.000				
HPWS	0.622	1.000			
KEPEMIMPINAN RESILIENT	0.741	0.600	1.000		
KINERJA ORGANISASI	0.754	0.584	0.713	1.000	
RESILIENSI ORGANISASI	0.584	0.644	0.663	0.591	1.000

R-SQUARE

	R Square
BUDAYA ORGANISASI	0.444
KEPEMIMPINAN RESILIENT	0.439
KINERJA ORGANISASI	0.634
RESILIENSI ORGANISASI	0.415

R – SQUARES ADJUSTED

	R Square
BUDAYA ORGANISASI	0.428
KEPEMIMPINAN RESILIENT	0.431
KINERJA ORGANISASI	0.611
RESILIENSI ORGANISASI	0.407

F - SQUARE

	BUDAYA ORGANISASI	HPWS	KEPEMIMPINAN RESILIENT	KINERJA ORGANISASI	RESILIENSI ORGANISASI
BUDAYA ORGANISASI				0.220	
HPWS	0.186			0.009	0.710
KEPEMIMPINAN RESILIENT				0.071	
KINERJA ORGANISASI					
RESILIENSI ORGANISASI	0.104		0.783	0.013	

AVE

	Average Variance Extracted (AVE)
BUDAYA ORGANISASI	0.517
HPWS	0.539
KEPEMIMPINAN RESILIENT	0.647
KINERJA ORGANISASI	0.579
RESILIENSI ORGANISASI	0.514

COMPOSITE RELIABILITY

	Composite Reliability
BUDAYA ORGANISASI	0.927
HPWS	0.903
KEPEMIMPINAN RESILIENT	0.948
KINERJA ORGANISASI	0.938
RESILIENSI ORGANISASI	0.904

CRONBACH'S ALPHA

	Cronbach's Alpha
BUDAYA ORGANISASI	0.914
HPWS	0.877
KEPEMIMPINAN RESILIENT	0.939
KINERJA ORGANISASI	0.927
RESILIENSI ORGANISASI	0.880

DISCRIMINANT VALIDITY

FORNELL-LARCKER CRITERION

	BUDAYA ORGANISASI	HPWS	KEPEMIMPINAN RESILIENT	KINERJA ORGANISASI	RESILIENSI ORGANISASI
BUDAYA ORGANISASI	0.719				
HPWS	0.622	0.734			
KEPEMIMPINAN RESILIENT	0.741	0.600	0.804		
KINERJA ORGANISASI	0.754	0.584	0.713	0.761	
RESILIENSI ORGANISASI	0.584	0.644	0.663	0.591	0.717

CROSS - LOADINGS

	BUDAYA ORGANISASI	HPWS	KEPEMIMPINAN RESILIENT	KINERJA ORGANISASI	RESILIENSI ORGANISASI
BO1	0.630	0.347	0.487	0.469	0.332
BO10	0.712	0.311	0.397	0.418	0.315
BO11	0.853	0.566	0.745	0.577	0.576
BO12	0.776	0.485	0.614	0.481	0.438
BO2	0.696	0.388	0.444	0.523	0.324
BO3	0.721	0.451	0.582	0.570	0.548
BO4	0.777	0.516	0.607	0.581	0.479
BO5	0.763	0.546	0.621	0.550	0.477
BO6	0.725	0.453	0.451	0.696	0.384
BO7	0.681	0.538	0.663	0.565	0.435
BO8	0.683	0.394	0.387	0.619	0.386
BO9	0.565	0.200	0.177	0.310	0.180
HP1	0.406	0.690	0.308	0.431	0.393
HP2	0.249	0.679	0.245	0.320	0.444
HP3	0.496	0.821	0.397	0.536	0.548
HP4	0.479	0.796	0.359	0.490	0.426
HP5	0.440	0.695	0.526	0.369	0.393



HP6	0.407	0.680	0.487	0.430	0.374
HP7	0.566	0.738	0.584	0.456	0.538
HP8	0.534	0.762	0.566	0.371	0.617
KO1	0.552	0.397	0.499	0.774	0.363
KO10	0.568	0.336	0.531	0.657	0.406
KO11	0.606	0.528	0.561	0.764	0.547
KO2	0.465	0.389	0.499	0.750	0.478
KO3	0.596	0.459	0.539	0.814	0.423
KO4	0.519	0.309	0.469	0.749	0.274
KO5	0.441	0.342	0.458	0.678	0.310
KO6	0.631	0.438	0.626	0.807	0.549
KO7	0.586	0.499	0.656	0.823	0.544
KO8	0.679	0.561	0.597	0.801	0.556
KO9	0.602	0.557	0.474	0.731	0.399
KR1	0.628	0.377	0.872	0.618	0.571
KR10	0.605	0.437	0.791	0.474	0.450
KR2	0.623	0.500	0.842	0.561	0.596
KR3	0.575	0.448	0.852	0.581	0.521
KR4	0.568	0.411	0.831	0.539	0.568
KR5	0.623	0.451	0.817	0.522	0.533
KR6	0.590	0.658	0.733	0.606	0.564
KR7	0.627	0.505	0.719	0.647	0.493
KR8	0.559	0.461	0.789	0.603	0.485
KR9	0.547	0.565	0.782	0.545	0.521
RO1	0.267	0.638	0.286	0.353	0.644
RO2	0.358	0.622	0.418	0.412	0.698
RO3	0.409	0.468	0.545	0.376	0.757
RO4	0.491	0.512	0.618	0.453	0.817
RO5	0.281	0.379	0.456	0.319	0.783
RO6	0.445	0.514	0.498	0.495	0.746
RO7	0.506	0.389	0.484	0.538	0.748
RO8	0.442	0.293	0.394	0.433	0.597
RO9	0.518	0.316	0.517	0.389	0.633

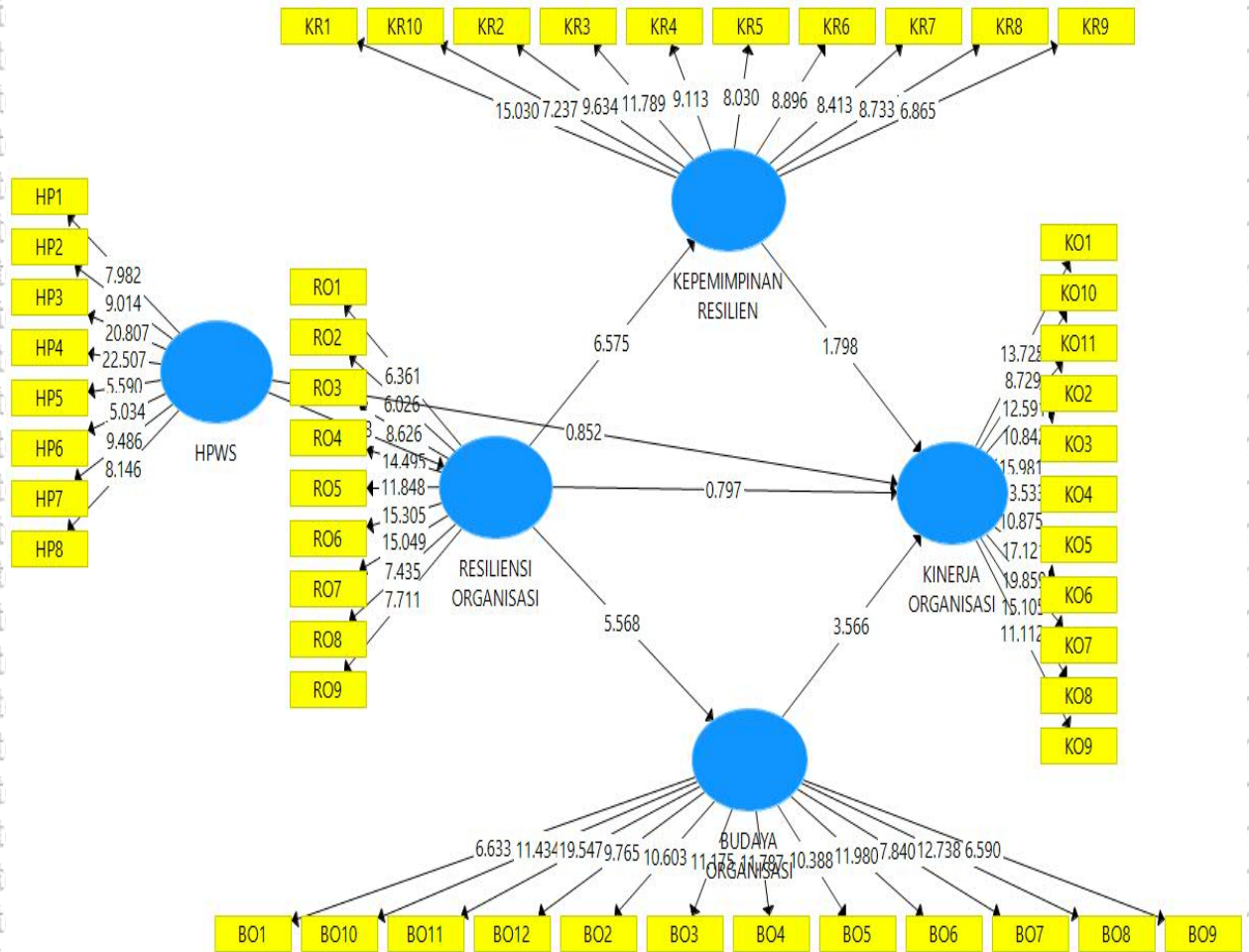




LAMPIRAN 6

OUTPUT PLS BOOTSTRAPPINGS

MODEL STRUKTURAL (INNER MODEL) PENELITIAN



Hasil Uji Bootstrapping

PATH COEFFICIENT

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
BUDAYA ORGANISASI -> KINERJA ORGANISASI	0.500	0.494	0.111	4.510	0.000
HPWS -> BUDAYA ORGANISASI	0.426	0.407	0.146	2.905	0.002
HPWS -> RESILIENSI ORGANISASI	0.650	0.643	0.120	5.438	0.000
KEPIMIMPINAN RESILIEN -> KINERJA ORGANISASI	0.342	0.368	0.116	2.937	0.002
RESILIENSI ORGANISASI -> BUDAYA ORGANISASI	0.306	0.328	0.145	2.102	0.018
RESILIENSI ORGANISASI -> KEPIMIMPINAN RESILIEN	0.663	0.658	0.107	6.169	0.000

CONFIDENCE INTERVALS

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	5.0%	95.0%
BUDAYA ORGANISASI -> KINERJA ORGANISASI	0.500	0.494	0.318	0.674
HPWS -> BUDAYA ORGANISASI	0.426	0.407	0.134	0.628
HPWS -> RESILIENSI ORGANISASI	0.650	0.643	0.435	0.798
KEPIMIMPINAN RESILIEN -> KINERJA ORGANISASI	0.342	0.368	0.177	0.547
RESILIENSI ORGANISASI -> BUDAYA ORGANISASI	0.306	0.328	0.114	0.588
RESILIENSI ORGANISASI -> KEPIMIMPINAN RESILIEN	0.663	0.658	0.473	0.806



INDIRECT EFFECT

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
BUDAYA ORGANISASI -> KINERJA ORGANISASI					
HPWS -> BUDAYA ORGANISASI	0.199	0.217	0.115	1.721	0.043
HPWS -> KEPEMIMPINAN RESILIENT	0.431	0.432	0.132	3.277	0.001
HPWS -> KINERJA ORGANISASI	0.460	0.468	0.091	5.073	0.000
HPWS -> RESILIENSI ORGANISASI					
KEPEMIMPINAN RESILIENT -> KINERJA ORGANISASI					
RESILIENSI ORGANISASI -> BUDAYA ORGANISASI					
RESILIENSI ORGANISASI -> KEPEMIMPINAN RESILIENT					

TOTAL EFFECT

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
BUDAYA ORGANISASI -> KINERJA ORGANISASI	0.500	0.494	0.111	4.510	0.000
HPWS -> BUDAYA ORGANISASI	0.624	0.623	0.093	6.725	0.000
HPWS -> KEPEMIMPINAN RESILIENT	0.431	0.432	0.132	3.277	0.001
HPWS -> KINERJA ORGANISASI	0.460	0.468	0.091	5.073	0.000
HPWS -> RESILIENSI ORGANISASI	0.650	0.643	0.120	5.438	0.000
KEPEMIMPINAN RESILIENT -> KINERJA ORGANISASI	0.342	0.368	0.116	2.937	0.002
RESILIENSI ORGANISASI -> BUDAYA ORGANISASI	0.306	0.328	0.145	2.102	0.018
RESILIENSI ORGANISASI -> KEPEMIMPINAN RESILIENT	0.663	0.658	0.107	6.169	0.000
RESILIENSI ORGANISASI -> KINERJA ORGANISASI	0.380	0.400	0.102	3.714	0.000

R – SQUARE

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (I/O/STDEV)	P Values
BUDAYA ORGANISASI	0.444	0.465	0.108	4.127	0.000
KEPEMIMPINAN RESILIENT	0.440	0.445	0.133	3.297	0.001
KINERJA ORGANISASI	0.620	0.649	0.049	12.677	0.000
RESILIENSI ORGANISASI	0.422	0.427	0.139	3.032	0.001

R – SQUARE ADJUSTED

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (I/O/STDEV)	P Values
BUDAYA ORGANISASI	0.427	0.449	0.111	3.857	0.000
KEPEMIMPINAN RESILIENT	0.431	0.436	0.135	3.188	0.001
KINERJA ORGANISASI	0.609	0.639	0.050	12.085	0.000
RESILIENSI ORGANISASI	0.414	0.419	0.141	2.928	0.002

F – SQUARE

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (I/O/STDEV)	P Values
BUDAYA ORGANISASI -> KINERJA ORGANISASI	0.298	0.341	0.161	1.846	0.033
HPWS -> BUDAYA ORGANISASI	0.188	0.216	0.160	1.178	0.120
HPWS -> RESILIENSI ORGANISASI	0.732	0.858	0.489	1.496	0.068
KEPEMIMPINAN RESILIENT -> KINERJA ORGANISASI	0.139	0.212	0.154	0.902	0.184
RESILIENSI ORGANISASI -> BUDAYA ORGANISASI	0.097	0.136	0.114	0.852	0.197
RESILIENSI ORGANISASI -> KEPEMIMPINAN RESILIENT	0.785	0.914	0.499	1.574	0.058

