4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

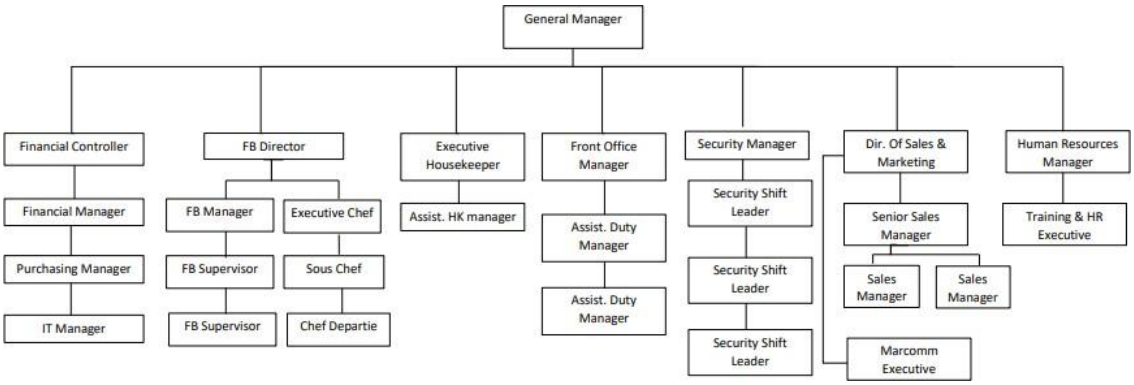
4.1 Profil Oakwood Hotel Surabaya

4.1.1 Gambaran Umum Oakwood Hotel Surabaya

Industri perhotelan dengan brand Oakwood sendiri memiliki banyak cabang di penjurudunia dan salah satunya terdapat di Indonesia di Pulau Jawa. Brand Oakwood sendiri terdiri dari berbagai macam jenis fasilitas yang diberikan, terdapat Oakwood Premier, Oakwood Suites, Oakwood Residence, Oakwood Studios dan Oakwood Apartements. Untuk Oakwood Hotel yang diteliti termasuk dalam jenis Oakwood Hotel & Residence, yang didirikan disekitar area pemukiman warga dan gunanya untuk memfasilitasi tamu yang akan menginap dalam jangka waktu lama atau *longstay*. Oakwood Hotel & Residence Surabaya didirikan pada tahun 2018 dan diresmikan pada tanggal 9 September 2019. Oakwood Hotel Surabaya yang berada di daerah Surabaya Timur ini berada dibawah naungan MNC Group dengan *Chairman* MNC Group yaitu Hary Tanoesoedibjo sekaligus pemilik dari Oakwood Hotel Surabaya.

4.1.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi Oakwood Hotel Surabaya sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 4.1. berikut



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Oakwood Hotel Surabaya

Sumber: Oakwood Hotel Surabaya, 20 Januari 2022

4.2 Profil Informan

Informasi yang didapatkan dalam penelitian ini bersumber dari informan penelitian, dimana informan penelitian tersebut adalah staff dari Oakwood itu sendiri sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1

Profil Informan Penelitian (Staff Oakwood Hotel Surabaya)

No	Nama Informan	Jenis Kelamin	Divisi	Jabatan	Lama Bekerja
1	Verry S. Akbar	Laki-Laki	Finance Accounting	Finance Manager	11 Febuari 2018 – saat ini **(4 tahun)**
2	Fiorentina M. S	Perempuan	Food & Bevarege	Assistant Outlet Manager	20 Agustus 2018 – saat ini **(4 tahun)**
3	Purwadi	Laki-Laki	Housekeeping	Executive Housekeeper	7 Febuari 2018 – saat ini **(4 tahun)**
4	Novella Aulila. L	Perempuan	Front Offiice	Assisten Duty Manager	15 Juli 2019 – saat ini **(3 tahun)**
5	Nury Pusptya. A	Perempuan	Sales & Marketing	Sales Manager	10 September 2019 – saat ini **(3 tahun)**
6	Dita Anindra	Perempuan	Human Resources Development	Training & HR Executive	2 Febuari 2018 – saat ini **(4 tahun)**

4.3 Analisis *Organizational Resilience* pada Oakwood Hotel Surabaya Sejak Awal Pandemi hingga Saat Ini

Analisis perilaku dan tindakan yang dilakukan untuk terbentuknya *organizational resilience* pada Oakwood Hotel Surabaya dari awal pandemi Covid-19 hingga saat ini. Bedasarkan hasil wawancara dengan informan penelitian ditemukan *firstorder category* dan *second order themes* yang membentuk *organizational resilience* pada Oakwood Hotel Surabaya selama awal pandemi Covid-19 hingga saat ini. Tabel 4.3 menunjukan *supporting data first order category* dari hadil wawancara mengenai *organizational resilience* secara keseluruhan.

Dari hasil analisis diperoleh adanya tindakan dan perilaku dalam pembentukan *organizational resilience* pada Oakwood Hotel Surabaya selama masa pandemi yang mencangkup 4 komponen. *Resilient behavior* yang mencangkup sikap penerimaan/ menghadapi kenyataan, menaklukkan penyangkalan, penghindaran, dan merangkul paradoks. *Resilient resources* yang berhubungan dengan relational, emosional, kognitif, dan structural. Mencangkup tindakan *resilient capabilities* yang terdiri dari antisipasi danmencari informasi. Hal tersebut menghasilkan respon (*Resilient Response*) yang mencangkup mempertahankan fungsi, waktu pemulihan, dan sumber akses. Dan berujung pada adanya pertumbuhan organisasi (*Organizational Growth*) yang mencangkup pembaharuan,

penyesuaian diri, dan belajar.

Tabel 4.3
Respresentive Supporting Data for Each 1st Order Theme

1st Order Concept	*Representive 1st Order Data*
a. Tindakan yang dilakukan untuk *organizational resilience* selama pandemi berlangsung	"…pada saat pandemi itu memang sempat ada plan mau bisnis ini apa mau ditutup dulu sementara, tapi karena kita tetap harus *survive* disini daripada kita mengorbankan sekian banyak karyawan yang bekerja disini…" (Bu Dita HR) "Lalu kita menyiasati untuk dapat bisnis di lokal Surabaya aja dulu" (Bu Nury Sales) "…jadi kita menyiasati itu adalah dengan adanya *schedule sales*. Jadi di *schedule sales* itu tadinya kita *full team* setiap hari masuk itu jadi hanya kita masuk dua orang per-hari dan itu punya *schedule* satu minggu sekitar per-orang itu hanya sampai dua sampai tiga kali masuk…" (Bu Nury Sales) "…pertama-tama kita sih bikin *strategic plan* ya dalam arti pengaruh bisnis, terus efeknya, terus dampaknya seperti apa, kita harus *review* dulu di bulan pertama, setelah itu bulan berikiutnya kita sudah dapat poin-poin yang harus ee kita terima dan kita harus hadapi tentunya gitukan …" (Pak Verry Finance) "…kita pasti berusaha untuk ehmm lebih membuat peraturan baru, membuat regulasi baru, dimana semua staff di Oakwood yang masih bekerja di masa pandemi itu bsia menerapkannya kayak gitu." (Bu Novella FO) "Akhirnya kita bagaimana-pun kondisinya tetap bertahan untuk tetap menjalankan operasional hotel kita sampai sekarang ini. Dengan cara trik dan strategi di masing-masing departemen harus dibuatkan" (Pak Pur HK) "Kalau kita mau *fight* kita pasti bangkit, kalau kita enggak mau *fight* kita akan *stuck* di situ saja gitu sih." (Bu Fio FB)
b. Upaya menjaga Oakwood Hotel Surabaya tetap bertahan	"…mencari jalan keluar gimana supaya motivasi orang-orang ini tetap baik untuk bekerja selama pandemi dengan segala kekurangannya dan keterbatasannya, gimana supaya kita masih tetap bisa *running* dalam bisnis, memperbaiki prosedur, dan lain sebagainya." (Bu Dita HR) "…solusi itu sendiri sih pasti kita akan "*Gembling*" ke bisnis ya. Jadi ke bisnis itu yang tadinya kita ke Jakarta dan lain-

	lain itu tadi kita sudah memulai ke lokal bisnis Surabaya…" (Bu Nury Sales) "…pembelanjaan utamanya kita biasanya satu bulan untuk pembayaran, kita bisa minta pengertian dari semua *vendor*, *supplier* itu 2 3 bulan atau 3 4 bulan." "…kita menyesuaikan dari sisi kita pendapatan ya kita bayar sesuai dengan kemampuan perusahaan, dimana kehadiran tidak *full* tapi kita tetap memperhatikan dari sisi ee gaji karyawan, *benefit* karyawan kita tetap fokus kesitu dan dari sisi kita…" (Pak Verry Finance) "…kita pasti berusaha untuk ehmm lebih membuat peraturan baru, membuat regulasi baru, dimana semua staff di Oakwood yang masih bekerja di masa pandemi itu bsia menerapkannya kayak gitu." (Bu Novella FO) "…Jadi kalau di sisi saya *Head-nya Housekeeping* pada waktu itu hal pertama yang kita lakukan adalah kita mengevaluasi dari *financial* dulu." "…saya meng-*educated* semua *staff* yang ada di Housekeeping, bagaimana kita sama-sama menghadapi dengan kondisi yang sama pada waktu itu dengan tetap *survive* buka…" (Pak Pur HK) "…sikap antisipasinya juga sama ya ada *social distancing* kemudian pasti kita mengikuti protokol-protokol yang pemerintah sampaikan ke kita, memakai masker, mencuci tangan, dan lain-lainnya itu yang sudah disampaikan pemerintah kepada kita." (Bu Fio FB)
c. Meningkatkan kemampuan beradaptasi untuk menjaga ketahanan	"…karena aturan-aturan atau hal-hal baru itu jadinya diterapkan disemua bisnis ya, disemua pekerjaan enggak hanya di Oakwood saja kan, hampir disemua prosedur yang berkaitan dengan pekerjaan semua perusahaan, disemua industri, dan lain sebagainya ya pasti itu adalah salah satu cara kita buat *survive* untuk mengikuti apa yang diminta seperti itu." (Bu Dita HR) "…untuk meningkatkan antisipasi-sih sebenarnya eepelajaran untuk *next*nya ya, tapi pada saat itu kita harusgambling apa ke *plan* lainnya dari pada *plan* yang kita sudahpunya dan yang sudah kita jalankan." (Bu Nury Sales) "…lebih ke sering-sering baca berita, update ya pasti." (BuNovella FO) "…kita meetingkan dengan kondisi yang ada, dan kita jelaskan juga bagaimana kondisi keuangan waktu itu, kondisi keuangan perusahaan ya jadi kita jelaskan ke mereka semua dan mereka juga timbul *aware* bahwa 'Yang penting kita masih buka jalan' artinya hotel masih running." (Pak Pur HK)

	"…Kemampuan mengatasi mental kita, kita enggak boleh *panic*, kita harus kasik ide-ide atau kreatifitas di FB khususnya. Kalau perilakunya-sih kita *fight* sama pandeminya sih gitu." (Bu Fio FB)

4.3.1 *Organizational Resilience:* Ketahanan Organisasi

Organization Resilience atau ketahanan organisasi adalah kemampuan untuk mengantisipasi, mempersiapkan untuk menanggapi dan beradaptasi dengan perubahan bertahap dan gangguan mendadak untuk bertahan hidup dan sejahtera (Denyer, 2017). *Organization resilience* atau ketahanan organisasi pada Oakwood Hotel Surabaya terbentuk dengan adanya sikap dan tindakan antisapsi yang kuat. Terbentuknya dengan dasar yang mencangkup *resilient behavior, resilient resources, resilience capabilities, resilient response,* dan *organizational growth.*

4.3.1.1 2nd Order Themes: Resilient Behavior

Resilient behavior atau perilaku tangguh adalah sebuah hasil dari organisasi yang tangguh mengembangkan sumber daya dan kemampuan yang diperlakukan untuk membuat keputusan yang lebih baik dalam lingkungan yang tidak pasti dan dapat meningkatkan kinerja organisasi (Chowdhury, et al. 2019, dalam Alzola, Monroy & Penate, 2020, p.6). Upaya yang dilakukan dari sisi membangun perilaku yang tangguh dari *staff* Oakwood Hotel Surabaya sendiri untuk menjaga ketahanan perusahaan selama masa pandemi. Adanya sikap dan perilaku yang dibangun dari setiap pemimpin per-divisi dan juga pada anggota setiap divisi yang ada. Tidak hanya sekedar menerima keadaan saja, tetapi ada masa-masa yang sulit yang harus dijalani dengan memunculkan banyaknya plan-plan baru yang bisa dilakukan sesuai selama pandemi, yang memiliki dampak negatif yang cukup besar dari bidang perhotelan dan pariwisata.

Tabel 4.4
Representative Supporting Data for Each 1st Order Theme

1st Order Concept	Representative 1st Order Data
a. Sikap menerima atau tidak menerima	"…saya menerima saja apa namanya, hasil dari Covid itu dampaknya apa saja buat department saya pasti kita hasil dari hmm preventif atau apa Namanya hmm plan yang dibuat oleh

Masa pandemi untuk menjaga ketahanan	Manajemen. Jadi ya, yang dilakukan oleh saya dan teman-temen yang lain itu adalah mencari jalan keluar gimana supaya motivasi orang-orang ini tetap baik untuk bekerja selama pandemi dengan segala kekurangannya dan keterbatasannya, gimana supaya kita masih tetap bisa *running* dalam bisnis, memperbaiki prosedur, dan lain sebagainya." (bu dita hr) "tapi disisi *sales marketing* sendiri sebenarnya itu sangat sulit bagi kita, cuman kita harus menerima itu. … kita menyiasati untuk dapat bisnis di lokal surabaya aja dulu. Karena enggak mungkin jagain dari bisnis jakarta, jadi tindakan awal-awal covid itu ke bisnis lokal surabaya, itu awalnya. Tapi semakin bergulirnya waktu, covid semakin berat, semakin menyebar kemana-mana, jadi kita menyiasati itu adalah dengan adanya *schedule sales*. Jadi di *schedule sales* itu tadinya kita *full team* setiap hari masuk itu jadi hanya kita masuk dua orang per-hari dan itu punya *schedule* satu minggu sekitar per-orang itu hanya sampai dua sampai tiga kali masuk, karena memang pemerintah mengharuskan kita. Bahkan sebenarnya saat itu wfh ya, tapi kita sales disini tidak bisa wfh full pada saat itu. Jadi akhirnya kita menyiasati dengan seperti itu untuk tetap bisnis berjalan." (bu nury sales) "…bikin *strategic plan* ya dalam arti pengaruh bisnis, terus efeknya, terus dampaknya seperti apa, kita harus *review* dulu di bulan pertama, setelah itu bulan berikutnya kita sudah dapat poin-poin yang harus ee kita terima dan kita harus hadapi tentunya gitukan…" (pak verry finance) "sebenarnya tidak bisa menerima ya, karena banyak perubahan derastis yang dialami dari sisi kehidupan personal sama termasuk yang professional diluar lingkup pekerjaan. Tapi mau tidak mau kita harus menerimanya ee dan ya berusaha ngejalani semua perubahan itu. … kita masang ini apa namanya ee masang pembatas di meja *receptionist* yak an, terus harus pakai sarung tangan, harus pakai masker *double* saat itu, jadi jarak antara tamu dan staff itu benar-benar dijaga kayak gitu…" (bu novella fo) "akhirnya kita bagaimana-pun kondisinya tetap bertahan untuk tetap menjalankan operasional hotel kita sampai sekarang ini. Dengan cara trik dan strategi di masing-masing departemen harus dibuatkan… jadi dari sisi *finance* ini kita bisa lakukan di *housekeeping* waktu itu, saya *cut* semua ee *daily worker* maupun kontrak yang berakhir

pada waktu itu, untuk mengatasi pandemi. Nah di *cut* ini kita mulai dari mana saja, satu kita mulai

Dari *cutting outsorcing* yang waktu itu saya menggunakan *outsorcing* dari luar. Itu saya *cut* semuanya, saya *handle* pakai *manpower* yang ada, *staff* yang ada. Jadi dengan yang ada itu kita *plotting* ke dengan cara *multiskill*, *multitalent* istilahnya.Artinya apa, *housekeeping* harus bisa *handle public area*, harus bisa *handle laundry*, harus bisa *handle* linen, harus bisa *handle* di kamar, dan *gardener* juga harus bisa, satu orang bisa meng*handle* ke semua *secsion*. Dari situ kita bisa membenahi akhirnya ee *financial* bisa dibenahi dengan menghemat *budget*." (pak Pur HK)

b. Bentuk sebagai perilaku upaya mengatasi untuk menjaga ketahanan	"… orang-orang yang dulunya bekerja spesialis jadi hanya mengerjakan satu dua hal yang dia bisa. Dari pandemi ini orang- orang terpaksa harus belajar bagaimana bekerja diluar dengan kapabilitas biasanya. Jadi misalkan contohnya saya sebagai hr, saya juga kadang membantu di *housekeeping*, kadang membantu di *kitchen*, itukan akhirnya memaksa saya untuk belajar "gimana sih di department fnb, gimana sih kalau didepartement *housekeeping*." Begitu juga dengan yang lain, yang biasanya hanya di *concierge* atau di *lobby* mereka hanya tahu *handling* tamu, sekarang merkea juga harus tahu mengenai *emergency* respons karena ditempatkan di *security* jadi itu adalah salah satu cara hal baru yang kita ambil seperti. Itu." (bu dita hr) "dan untuk tindakannya pada saat itu sih kita mulai lihat dulu bagaimana perkembangan covid saat itu… . Lalu kita menyiasati untuk dapat bisnis di lokal surabaya aja dulu. Karena enggak mungkin jagain dari bisnis jakarta, jadi tindakan awal-awal covid itu ke bisnis lokal surabaya… pertama kita berpikir positif'oo iya, kita masih beruntung dari pada hotel lain yang tidak punya *long stay*, hotel lain yang memang apa istilahnya *purely daily* ee *daily booking* untuk hotel mereka' jadi kita selalu menekankan ke tim kita untuk tetap positif thinking, untuk dapat *long stay* yang memang mereka mau *staycation* atau bosen di rumah, pindahlah ke hotel untuk beberapa saat dan juga untuk teman-teman yang dari bumn dan lain-lain, untuk mereka juga yang wfh, bosen dirumah kita sediakan paket untuk *work from hotel*, kayak gitu-gitu…" (bu nury sales) "kalau dari sisinya kita memang kebutuhan kita harus dipenuhi dari sisi pembelanjaan, ya mau enggak mau kita harus apa ee kita harus mengerti keadaan. Kalau memang di situ 'pak kita sudah tidak bisa lagi kerja sama dengan oakwood' asalkan bayar dulu baru kita kirim barangnya, nah itu alternatif yang membuat kita *shock* terapi, kita mau enggak mau ya harus bayar

	kalau enggak ya kita di *lock* kita enggak bisa order ke dia, *shock* terapinya kita itu seperti itu. Tapi dari sisinya kita juga jangan semena-mena jaga keuangan kita, kita harus tahu kondisinya permintaan gimana, terus habis itu ee *fast moving* atau *slow moving*. *Fast moving* contoh, minyak itu kan kita butuh, kalau enggak dibayar enggak akan ngirim nah itu lihat kondisinya dan situasinya kita…" (Pak Verry Finance) "… Di depan-pun masih stand by-kan handsinitizer *everywhere*, sebisa mungkin tamu lebih gampang akses handsinitizer gitu, didepan juga masih ada cek suhu, dan lain sebagainya. Jadi masih penting gitu." (Bu Novella FO) "…dari sisi *finance* ini kita bisa lakukan di *Housekeeping* waktu itu, saya *cut* semua ee *daily worker* maupun kontrak yang berakhir pada waktu itu, untuk mengatasi pandemi…" "…dengan yang ada itu kita *plotting* ke dengan cara *multiskill*, *multitalent* istilahnya. Artinya apa, *Housekeeping* harus bisa *handle public area*, harus bisa *handle laundry*, harus bisa *handle* linen, harus bisa *handle* di kamar, dan *gardener* juga harus bisa, satu orang bisa meng*handle* ke semua *secsion*. Dari situ kita bisa membenahi akhirnya ee *financial* bisa dibenahi dengan menghemat *budget*." (Pak Pur HK) "…, kita harus kasik ide-ide atau kreatifitas di FB khususnya. Kalau perilakunya-sih kita *fight* sama pandemi-nya sih gitu." (Bu Fio)
c. penghindaran dan	"Kalau penghindaran sih tidak ada, cuman memang dulu pada saat pandemi itu memang sempat ada *plan* mau bisnis ini apa mau ditutup dulu sementara, tapi karena kita tetap harus *survive* disini daripada kita mengorbankan sekian banyak karyawan yang bekerja disini. Ya akhirnya kita memutuskan untuk *running* bisnis ini dengan beberapa keterbatasan,…" (Bu Dita HR) "…kita menyiasati itu adalah dengan adanya *schedule sales*. Jadi di *schedule sales* itu tadinya kita *full team* setiap hari masuk itu jadi hanya kita masuk dua orang per-hari dan itu punya *schedule*satu minggu sekitar per-orang itu hanya sampai dua sampai tiga kali masuk, karena memang pemerintah mengharuskan kita. Bahkan sebenarnya saat itu WFH ya, tapi kita sales

	disini tidak bisa WFH full pada saat itu. Jadi akhirnya kita menyiasati dengan seperti itu untuk tetap bisnis berjalan." (Bu Nury Sales) "dari sisinya kita menghadapi untuk ee pandemi ini juga tamu berkurang juga, berati-kan istilahnya pemasukan juga berkurang. Dari situ ada istilahnya tidak langsung hadapi ini dengan *frontal*, tetapi kita pelan-pelan." "…Jadi masa-masa sulit ini juga kita hadapi kurang lebih hampir 1 tahun, itu kita ngerem total dari sisi semua ee pengeluaran, habis itu dari sisi pembelanjaan, dari sisi pembayaran ya kan, kita menghadapi itu hampir 6 bulan lebih…" (Pak Verry Finance) "…ya kita pasti berusaha untuk ehmm lebih membuat peraturan baru, membuat regulasi baru, dimana semua staff di Oakwood yang masih bekerja di masa pandemi itu bisa menerapkannya." (Bu Novella FO) "…kita-pun harus mengikuti aturan yang ada pada waktu itu. Misalkan 50% isinya tidak boleh melebihi, itu semua kita terapkan di masing-masing. Kita juga melakukan *training*, dimana untuk meng-*handle sanitazi* dan *hygiene* di keseluruhan hotel untuk semua *staff* yang ada. Itu dengan program Oakwood 360 (*Thrinty Sixty*) yang kita punya itu tadi." (Pak Pur HK) "Untuk tindakan penghindaran atau sikap antisipasinya pasti penghindarannya. Satu, kita ada *social distancing*, sikap antisipasinya juga sama ya ada *social distancing* kemudian pasti kita mengikuti protokol-protokol yang pemerintah sampaikan ke kita, memakai masker, mencuci tangan, dan lain-lainnya itu yang sudah disampaikan pemerintah kepada kita." (Bu Fio FB)

d. Upaya merangkul sisi positif dan negatif selama masa pandemi untuk menjaga ketahanan	"…Tapi kalau untuk meningkatkan positifisme, rasa semangat, dan lain sebagainya, disini dengan cara saling memahami satu sama lain bawasanya "Kamu itu enggak sendirian yang merasa kesusahan disini dan yang punya masalah kehidupan disini bukan cuman kamu saja, tetapi kita semua sama seperti itu. Ayo kita bersama-sama melewati ini." Kita saling menguatkan satu sama lain saja sih untuk meningkatkan semangat dan menjaga semangat mereka buat bekerja." (Bu Dita HR) "Jadi kalau sisi negatifnya mungkin kita agak apa ya lebih jaga jarak itu tadi ya, susahnya adalah itu…" "… cuman untuk positif *way*nya adalah kita dikasik pelajaran yang sangat berharga pada saat Covid itu, jadi kita tahu bagaimana kita harus bersikap dan bagaimana kita harus istilahnya mempunyai *plan-plan* lain untuk masa-masa yang sebenarnya kita tidak pernah prediksikan sebelumnya, jadi kita harus punya *plan*. Ya kita dipaksa untuk punya *plan* khusus sendiri gitu untuk pandemi ini, gitu." (Bu Nury Sales) "Untuk FO sendiri-sih jelas kita lebih memotivasi teman-teman, rekan-rekan kerja, anak-anak…" "Jadi positif negatifnya mungkin lebih cenderung psikologis kita itu-kan takut ini takut itu ya kan, pasti mempengaruhi kalau kita ee lebih cepat downya kan…" (Bu Novella FO)

4.3.1.2 2nd Order Themes: Resilient Resouces

Menurut Williams et al. (2017, p. 742) organisasi yang terhubung ketahanan dengan proses manajemen krisis dan ketahanan yang ditentukan sebagai "proses dimana seorang aktor (yaitu, individu, organisasi, atau) komunitas) membangun dan menggunakan kemampuan yang dimilikinya untuk berinteraksi dengan lingkungan dengan cara yang secara positif menyesuaikan dan mempertahankan fungsi sebelumnya untuk, selama dan setelah kesulitan (dalam Vanlaer, Albers, Guiette, & Oord, 2021, p.58). Proses untuk menjaga ketahanan Oakwood Hotel Surabaya juga bergantug pada upaya dan tindakan yang dilakukan oleh sumber daya manusia yang ada agar mampu bertahan dan menjadi sumber daya yang tangguh. Hal tersebut mulai dari cara menyikapi hal-hal baru yang akan diterapkan, cara mengelola emosional, adanya upaya untuk mempertahankan satu tim divisi dengan divisi lainnya, dan yang berujung pembuktiannya bahwa Oakwood Hotel Surabaya mampu bertahan dari awal pandemi hingga saat ini.

Tabel 4.5
Representative Supporting Data for Each 1st Order Theme

1st Order Concepts	Representative 1st Order Data
a. Mampu berpikir rasional dalam mencari dan merencanakan solusi	"…kita tetap harus *survive* disini daripada kita mengorbankan sekian banyak karyawan yang bekerja disini. Ya akhirnya kita memutuskan untuk *running* bisnis ini dengan beberapa keterbatasan, dan itu harus dipahami oleh semua karyawan karena demi kebaikan bersama." (Bu Dita HR) "Kalau misalnya solusi itu sendiri sih pasti kita akan "*Gembling*" ke bisnis ya. Jadi ke bisnis itu yang tadinya kita ke Jakarta dan lain-lain itu tadi kita sudah memulai ke lokal bisnis Surabaya dan kita bikin namanya nasi kotak, kita bikin namanya *suppor*t untuk apa namanya Nakes, kita bekerja sama dengan beberapa rumah sakit untuk kita bisa *support* makanan mereka, terus habis gitu semuanya *by box*, semuanya *by delivery*, eee terus kita juga bikin paket Covid. Pada saat itu buatkan paket Covid karantina Covid bukan, tetapi istilahnya *stay cation* mereka, karena memang mereka enggak bisa keluar Surabaya, mereka

enggak bisa keluar negeri juga, keluar kota juga, dan lain-lain, mangkanya kita juga bikin paket-paket yang memang diperuntukan untuk lokal, orang lokal Surabaya dan bisnis lokal Surabaya, itu sih." (Bu Nury Sales)

"…Cuman untuk dari sisi ee kehadiran kita batasi juga, karena memang-kan tidak boleh ada kerumunan, tidak boleh adaistilahnya 1 *office* itu ada *full okupek* (okupansi) di *section*-nyapekerja. Mangkanya-kan kita liburkan mangkanya kita menyesuaikan dari sisi kita pendapatan ya kita bayar sesuai dengan kemampuan perusahaan, dimana kehadiran tidak fulltapi kita tetap memperhatikan dari sisi ee gaji karyawan, *benefit* karyawan kita tetap fokus kesitu dan dari sisi kita, dengan adanya pandemi ini kan sangat luar biasa dampaknya. Kalau dari sisi gaji kita karyawan kita masih bisa menggaji tapi dengan analisa kita, kalau tamu masih berada di sisi 10% kebawah, ya kita liburkan karyawan terlebih dahulu dan kita juga bayar sesuai dengan kehadiran, tidak sesuai dengan upah yang biasa mereka terima per-bulannya…" (Pak Verry Finance)

"…Pada waktu itu berhubung okupensi sangat rendah sekali bahkan sampai 20%, 10%, 15%-pun kita pernah. Jadi kita akhirnya memutuskan 'Ini operasional akan berjalan atau operasional akan berhenti?'. Akhirnya kita bagaimana-punkondisinya tetap bertahan untuk tetap menjalankan operasional hotel kita sampai sekarang ini. Dengan cara trik dan strategi di masing-masing departemen harus dibuatkan.Jadi kalau di sisi saya *Head-nya Housekeeping* pada waktu itu hal pertama yang kita lakukan adalah kita mengevaluasi dari *financial* dulu, bagaimana kekuatan dari perusahaan bisauntuk tetap menjalankan usaha, walaupun hanya ee denganjumlah *mining* yang sangat terbatas Jadi dari sisi *finance* ini kita bisa lakukan di *Housekeeping* waktu itu, saya *cut* semua ee *daily worker* maupun kontrak yang berakhir pada waktu itu, untuk mengatasi pandemi. Nah di *cut* ini kita mulai dari mana saja, satu kita mulai dari *cutting outsorcing* yang waktu itu saya menggunakan *outsorcing* dari luar. Itu saya *cut* semuanya, saya *handle* pakai *manpower* yang ada, *staff* yang ada. Jadi dengan yang ada itu kita *plotting* ke dengan cara *multiskill*, *multitalent* istilahnya. Artinya apa, *Housekeeping* harus bisa *handle public area*, harus bisa *handle laundry*, harus bisa *handle* linen, harus bisa *handle* di kamar, dan *gardener* juga harus bisa, satu orang bisa meng*handle* ke

	semua *secsion*.Dari situ kita bisa membenahi akhirnya ee *financial* bisa dibenahi dengan menghemat *budget*. " (Pak Pur HK)
b. Mampu mengelola emosi	melakukan apa ya , bekerja seperti biasa, enggak terlalu berlarut-larut hmm menonjolkan sisi bawasanya kita terpuruk seperti itu, karena kalau misalkan kita seperti itu kita terpuruk, kita susah, dan lain sebagainya orang-orang disitu akan semakin tidak semangat. Ya sudah, akhirnya kita bekerja seperti biasa saja, seperti itu, dengan tetap memberikan dari segi HR tetap memberikan *benefit* atau dengan memberikan hak-hak mereka seperti yang seharunya, walaupun memang tidak normal seperti sebelum pandemi, tetapi kita berusaha sebaik mungkin untuk memberikan apasih yang seharusnya kita berikan kepada karyawan. Hak-haknya misalkan tetap ada gaji, kemudian tetap ada makan siang, dan lain sebagainya." (Bu Dita HR) "…ya kita lebih banyak koordinasi via zoom dan *online* untuk tetap kasik *support* satu sama lain, kita juga kasik apa ya istilahnya membuka yang namanya informasi tanya-tanya ke hotel sebelah, tanya ke teman-teman yang lain untuk 'Gimana sih kita untuk tetap membangkitkan bisnis kita ini' Karena kan emosinya *Sales & Marketing* ini bergantung dari apa bisnis yang kita dapat sebenarnya dan disitu kita memang diuji sekali kita enggak punya bisnis atau apa, bisnis kita menurun. Cuman di Oakwood ini kita beruntungnya adalah masih punya *long stay* pada saat itu. Jadi ee kita emosi kita memang mendapatkan bisnis lain itu terganggu, karena adanya Covid ini. Cuman dilain sisi, kita masih bisa mengelola itu, mengelola emosi, mengelola rasional kita untuk tetap bisa menjalan bisnis ini. Pertama kita berpikir positif 'Oo iya, kita masih beruntung dari pada hotel lain yang tidak punya *long stay*, hotel lain yang memang apa istilahnya *purely daily* ee *daily booking* untuk hotel mereka' Jadi kita selalu menekankan ke tim kita untuk tetap positif thinking, untuk dapat *long stay* yang memang mereka mau *staycation* atau bosen di rumah, pindahlah ke hotel untuk beberapa saat dan juga untuk teman-teman yang dari BUMN dan lain-lain,

	untuk mereka juga yang WFH, bosen dirumah kita sediakan paket untuk *Work From Hotel*, kayak gitu-gitu. Jadi kita harus *split positive vibes* dan tauknya kita." (Bu Nury Sales) "Pertama-tama kita sosialisasi-kan ya awalnya, sosialisasi itu paling penting. Nomor dua itu ee kita harus terima keadaan ini, kalau enggak bisa apa benar-benar kita resapi keadaankemarin itu ya masing-masing pasti punya emosi, yang pengen istilahnya dengan apa ini bertahannya hidup ya kan dengan gaji sekian, biasanya dapat 100% keadaan kemaren cuman 20%..." (Pak Verry Finance) "Pokoknya apapun yang anak-anak rasakan, anak-anak sedikit saja badannya enggak enak, komunikasikan ke kita. Jadi jangandidiemin, jangan dipendam sendiri. Pokoknya kita harus saling terbuka, karena-kan resikonya sama-sama ditanggung bareng- kan…" "…saat pandemi itu-kan kita kerja 1 minggu cuman 2 3 hari, tapi kita tetap komunikasi by WA, tetap by Zoom call gitu- gitu. Jadi saling menjaga walaupun ada jarak, kayak gitu." (Bu Novella FO) "Itu biasanya kita waktu itu kita juga kadang ini apa keluar, keluar itu diluar informal ya, kadang kita keluar ya hanya sekedar kumpul, makan itu sambil kita kasik *encourage* pengetahuan mereka juga. Kadang kita ya ngumupul-ngumpul disini (di *Office Housekeeping*) diruangan aja kita beli makan, kita makan sama-sama, untuk apa kita saling menjaga kondisinya juga…" (Pak Pur HK)

c.	Mampu menghadapi secara kognitif	"Kalau pembelajaran hal baru ya pasti ini baru untuk semua orang, karena masa pandemi itu ya baru kali ini kita tahu ada yang seperti ini dampaknya terus kemudian diminta ada protokol kesehatan dan lain sebagainya, ya sudah kita terima saja informasi yang didapat…" (Bu Dita HR) "kita memang ya itu tadi kita dipaksa untuk punya *plan* selanjutnya untuk punya *plan* yang memang kita enggak pernah terpikir bahwa kita ada di posisi saat itu…" (Bu Nury Sales) "…dari sisinya kita menghadapi untuk ee pandemi ini juga tamu berkurang juga, berati-kan istilahnya pemasukan juga berkurang. Dari situ ada istilahnya tidak langsung hadapi ini dengan *frontal*, tetapi kita pelan-pelan. Cuman untuk dari sisi ee kehadiran kita batasi juga, karena memang-kan tidak boleh ada kerumunan, tidak boleh ada istilahnya 1 *office* itu ada *full okupek* (okupansi) di *section*-nya pekerja. Mangkanya-kan kita liburkan, mangkanya kita menyesuaikan dari sisi kita pendapatan ya kita bayar sesuai dengan kemampuan perusahaan, dimana kehadiran tidak full tapi kita tetap memperhatikan dari sisi ee gaji karyawan, *benefit* karyawan kita tetap fokus kesitu dan dari sisi kita, dengan adanya pandemi ini kan sangat luar biasa dampaknya. Kalau dari sisi gaji kita karyawan kita masih bisa menggaji tapi dengan analisa kita, kalau tamu masih berada di sisi 10% kebawah, ya kita liburkan karyawan terlebih dahulu dan kita juga bayar sesuai dengan kehadiran, tidak sesuai dengan upah yang biasa mereka terima per-bulannya…." (Pak Verry Finance) "…Jadi bisa dibilang Oakwood itu cukup solid ya untuk timnya yang masih bekerja, karena ada yang di-phk ya, kan ada juga beberapa juga yang terkena efek dari pandemi itu, tapi sisanya yang masih bertahan disini sebisa mungkin ee sama-sama solid walauapun beda departemen. Tapi saat departemen lain-nih membutuhkan bantuan kita, karena kita enggak terbiasanya misal Housekeeping. Housekeeping butuh bantuan, ya kita sama-sama saling membantu…" (Bu Novella FO)

	"…hal pertama yang kita lakukan adalah kita mengevaluasi dari *financial* dulu, bagaimana kekuatan dari perusahaan bisa untuk tetap menjalankan usaha, walaupun hanya ee dengan jumlah *mining* yang sangat terbatas. Jadi dari sisi *finance* ini kita bisa lakukan di *Housekeeping* waktu itu, saya *cut* semua ee *daily worker* maupun kontrak yang berakhir pada waktu itu, untuk mengatasi pandemi. Nah di *cut* ini kita mulai dari mana saja, satu kita mulai dari *cutting outsorcing* yang waktu itu saya menggunakan *outsorcing* dari luar. Itu saya *cut* semuanya, saya *handle* pakai *manpower* yang ada, *staff* yang ada. Jadi dengan yang ada itu kita *plotting* ke dengan cara *multiskill*, *multitalent* istilahnya…" (Pak Pur HK) "Pastinya ada pembelajaran, tindakan, nilai-bilai baru ya. Seperti sekarang kita lebih rajin mencuci tangan walaupun memang hal dari kecil kita diajarkan, tapi-kan kita sebelum pandemi kayak lalai. Nah setelah pandemi kita diajarkan semakin *hygine*, gitu sih." (Bu Fio FB)
d. Struktur organisasi membantu dalam menjaga ketahanan	"Jelas, semua lini kita terapkan untuk berpartisipasi ngasiksarannya mereka seperti apa enaknya gitu…" (Bu Dita HR) "Sangat membantu, membantu sekali. Jadi kalau dari segi manajemen itu kita sangat terbantu dan juga istilahnya dari manajemen juga enggak ada namanya kayak apa, disisihkan atau seperti apa, seperti apa enggak sih. Jadi kemarin itu sangat saling *support* dari department lain ke department lain juga." (Bu Nury Sales) "Sangat berpengaruh sekali juga. Dari sisi organisasi yang kitapunya-kan seperti *spot social activity* itu dia dapat masukan dari teman A, teman B, teman C, itu dapat masukan 'Oo ada ini ni, bakti sosial' kita enggak nerima aja, tetapi kita juga memberikan juga apa yang kita dapat…" (Pak Verry Finance) "Pastinya. Memang peran atasan disini sangat penting untuk *staff-staff* dibawahnya ya, untuk lebih menguatkan nih kayak pokoknya kalau kita bisa menjaga kesehatan, kita masih bisa kok *survive* kayak gitu. Jadi memang

	peran-peran struktur organisasi mulai dari GM lalu ke Pak Joko nih kalau di FO ya, FOM-nya termasuk di M, itu semuanya benar-benar sebisa mungkin yang paling kuatlah mentalnya, supaya mental anak- anak yang dibawahnya itu enggak down kayak gitu kan. Jadi sangat penting sekali." (Bu Novella FO) "Ya, ini akhirnya kita sepakat untuk buka jalan dengan kondisi 'Apapun kita lakukan yang penting buka' pada waktu itu. mengingat kondisi *financial* perusahaan yang istilahnya apa kurang, *drop* semua kan semua hotel. Bahkan ada yang bagiannya cuman 20% kayak gitu juga." (Pak Pur HK)

4.3.1.3 2nd Order Themes: Resilient Capabilities

Resilient Capabilities dibentuk oleh adaptasi proses sehari-hari yang memperkaya kompetensi organisasi, pemulihan kemanjuran, dan dorongan pertumbuhan sebagaimana dipandu oleh ideologi organisasi, strategi, dan nilai-nilai, yang ditemukan menjadi mediator yang paling penting dalam ketahanan organisasi (Vanlaer, Albers, Guiette, & Oord, 2021). Dibalik Oakwood Hotel Surabaya tetap bertahan hingga saat ini tanpa adanya pemberhentian operasional terdapat proses yang dilakukan untuk tetap menjaga ketahanan Oakwood Hotel Surabaya itu sendiri, mulai dengan meningkatkan kemampuan beradaptasi dengan kondisi pandemi pada industri perhotelan dan pariwisata dan juga adanya upaya mencari informasi dari luar untuk memperlengkapi pengetahuan akan keadaan sekitar dan juga menjaga betul apa yang harus dijaga seperti kebersihan ruangan, penyediaan *handsinitizer*, menjaga jarak, dan lain sebagainya. Jika staff yang ada aman dan sehat, maka tamu-pun merasa aman dan nyaman meskipun mada pandemi belum selesai hingga saat ini.

Tabel 4.6
Representative Supporting Data for Each 1st Order Theme

1st Order Concepts	Representative 1st Order Data
a. Upaya meningkatkan sikap antisipasi	"Ya jelas bisa lah, karena aturan-aturan atau hal-hal baru itu jadinya diterapkan disemua bisnis ya, disemua pekerjaan enggak hanya di Oakwood saja kan, hampir disemua prosedur yang berkaitan dengan pekerjaan semua perusahaan, disemua industri, dan lain sebagainya ya pasti itu adalah salah satu cara kita buat *survive* untuk mengikuti apa yang diminta seperti itu." (Bu Dita HR) "Jadi sebenarnya kalau antisipasi sih kita bukan sebuah antisipasi, tapi kita menjadikan itu istilahnya *gambling*, istilahnya kita sudah jalan *plan* ini tapi kita harus menjalankan *plan* lain karena memang posisi kita memaksa kita untukmenjalankan itu. Jadi untuk meningkatkan antisipasi-sih sebenarnya ee pelajaran untuk *next*nya ya, tapi pada saat itu kita harus *gambling* apa ke *plan* lainnya dari pada

	plan yang kitasudah punya dan yang sudah kita jalankan…" (Bu Nury Sales) "Semua itu ada *reporting*nya. Nah *reporting* itu dibuat analisa, analisa itu menjadikan sebagai kita itu ee prosedur untuk ee pengambil keputusan 'Oo ini kayaknya enggak sesuai dengan pendapatanku'. Misalnya ada pendapatan minuman, kita jual itubelum bayar karyawannya, belum bayar listriknya, belum bayar airnya, belum bayar DJ-nya, itu kita lihat *report*nya, analisanya sampai mana. Kalau misalnya memang profit ya kita teruskan, tapi kalau ini *loss* atau kita rugi, ya kita stop dulu …" (Pak VerryFinance) "Meningkatkan kemampuan ya, lebih ke sering-sering bacaberita, update ya pasti. Jadi kita tahu nih, dulu satu minggu nihkasus Covid naik yak an, minggu depannya lagi naik berapapersen nih kita harus *uptodate* ya sama berita terkini. Jadi kalaumisal kita *uptodate* sama berita terkini, otomatis kita bisa waspada ya kayak gitu. Terus ee intinya pokoknya sebisamungkin jangan lengah walaupun pada saat itu kita lagi tahu nih nominal atau angkanya turun, tetap saja kita sesuain sama protokol yang ada. Jangan sampai lengah." (Bu Novella FO) "Untuk kemampuan antisipasi tadi juga saya sudah sampaikan. Itu-kan sebagai bentuk contohnya *hygine* ya, kalau-pun kita*hygine* dan keadaan sehat kita bisa antisipasi serangan-serangannegatif dari luar. Jadi kita harus sehat dari sisi luar dan dalam juga." (Bu Fio FB)
b. Tindakan mencari informasi	"Jelas, karena-kan yang tahu mengenai Covid kan pasti orang dari luar." (Bu Dita HR) "jadi istilahnya kita cari-cari informasi dari teman-teman hotel lain, kita juga cari informasi dari *government,* yang memang *handle* langsung untuk Covid sendiri. Pada saat itu ya pasti tidak mengikuti apa kata pemerintah, untuk mungkin pada saat itu berlaku WFH terus habis gitu berlaku untuk zoom juga, nah beberapa itu kita apa, kita siasati agar gimana caranya bisa menjadi bisnis, jadi ya info-info itu kita kumpulkan, kita olah lagigimana caranya jadi bisnis untuk tetap bertahan." (Bu Nury Sales) "…kita juga mengkomunikasikan kepada hotel lain 'Eh yang hotelmu masuk ke daftar isoman, apa emang kalian isoman segala macem', jadi-nih kita komunikasi sama

	hotel-hotel yang masih buka pada saat itu…" (Bu Novella FO) "…. Kalau dari informasi yang kita cari, otomatis kita selalu koordinasi dengan ini, kan ada Satgas Covid. Bagaimanapun ketemuan *meeting-meeting*, kita-pun harus mengikuti aturanyang ada pada waktu itu…" (Pak Pur HK) "Sangat butuh-sih informasi atau tindakan dari luar. Itu menurutsaya sangat amat dibutuhkan, tanpa infomasi dari luar kita tidak tahu wawasan dengan luas." (Bu Fio FB)

4.3.1.4 2nd Order Themes: Resilient Response

Tindakan yang sudah dilakukan oleh *staff* Oakwood Hotel Surabaya untuk menjaga ketahanan selama masa pandemi, menghasilkan ketahanan respon yang baik. Dimana Tindakan tersebut membuat Oakwood Hotel Surabaya tetap buka hingga saat ini meskipun jangka pemulihan yang dilakukan belum 100% berhasil dan Kembali seperti semula sediakala. Tetapi hal tersebut dibangun dan dilakukan dengan upaya-upaya untuk menjaga ketahanan organisasi bahkan juga kerja-sama tim dan antar divisi yang ada, adanya upaya untuk mempertahankan fungsi jabatan yang sedang dijabat oleh informan saat ini dan juga melakukan tanggung jawab dan tugas mereka dengan baik. Hal tersebut juga berdampak besar pada tamu yang datang di Oakwood Hotel Surabaya, tamu merasa bahwa pelayanan dan *staff* yang ada ramah. Selain itu banyak *review* dari tamu yang positif saat menginap di Oakwood Hotel Surabaya.

Tabel 4.7
Representative Supporting Data for Each 1st Order Theme

1st Order Concepts	Representative 1st Order Data
a. Upaya menjaga ketahanan fungsi	"Gak ada caranya sih, sejujurnya saya sendirian di HR ini pasti aku dipertahankan." (Bu Dita HR) "ada plan yang memang kita harus ee apa namanya susun lagi, susun ulang, kita buat plan baru lagi dimana kita menjaga itu, kita mendapat informasi dari luar, kita menjaga posisi kita tetap disini dnegan tetap berkarya, berkaryanya itu dalam istilah kita menciptakan beberapa paket yang itu akan jadi bisnis, waktu itu kita sediakan ya itu tadi *staycation*, ee apa *staycation during* Covid, terus ada WFH (*Work From Hotel*), terus ada juga paket ee apa namanya kantornya itu dipindah

	kesini, seolah seperti itu jadi kita menyediakan paket Zoom *meeting*. Padahal sebenarnya itu enggak pernah kita lakukan sebelumnya, tetapi menjadi terpikirkan pada saat itu. Bikin-bikin paket seperti itu, tetap berkarya, *coaching* ke teman-teman lain, dan istilahnya pada saat Covid pun bisnis yang saya dapatkan sendiri juga enggak berhenti, jadi itu sih efford, cara saya untuk menjaga tetap diposisi ini sampai sekarang, harus tetap berkarya, gimana caranya untuk dapat bisnis, gitu." (Bu Nury Sales) "Utamanya kita *permate* dulu ke *owner*, berapa kita yang punya *cash flow*nya, berapa yang kita dapat pendapatannya. Karena-kan pendapatan sama *cash flow* beda, pendapatan itu hanya berupa nominal." "Jangan pengeluaran banyak, pendapatan sedikit udah hancur semua nanti. Mangkanya-kan dari sisi pendapatan juga, *meaning* juga, kehadiran karyawan pengaruh ke gaji karyawan kan, ya itu akhirnya kita bertahan disitu." (Pak Verry Finance) "Kalau dari sisi *Front Office* sendiri, menjaga katahanannya ya. Kita ini banyak nih regulasi baru…" (Bu Novella FO) "Untuk mempertahankankan fungsi, pastinya kita sudah melakukan *jobdesc-jobdesc* kita sesuai dengan fungsinya masing-masing. Tetapi di pandemi ini kita semakin ekstra mempertahankan dari jabatan, pekerjaan, ataupun dari sisi luar sendiri. " (Bu Fio FB)
b. Jangka waktu pemulihan	"Ya sampai sekarang pun kita masih *struggling* dan dari efeknya Covid ya sekarang ini sudah mulai normal, tapi menurut saya dampaknya masih ada. Jadi kalau berapa lama ya.. silahkan aja dihitung dari awal Covid di tahun 2020 sampai bulan ini tahun 2022, itu kita masih tetap ada di zona waspada gituloh tekait dengan efek pandemi." (Bu Dita HR) "Kalau di *Sales* sendiri itu memang, ee untuk jangka waktunya sendiri sampai sekarang-sih masih ada beberapa, karena kita juga tergantung dari *client* ya, karena Sales ini kehidupannya tergantung dari luar, jadi luar atau yang kita sebut luar itu *client* kita seperti apa mereka masih ada yang memberlakukan WFH masih memberlakukan Zoom, nah untuk jangka waktunya sampai sekarang-pun masih istilahnya sedikit-sedikit, tetapi jauh lebih baik dari awal sampai pertengahan, jadi kita dapat Covid itu 2019, kita dapat dampak dari Surabaya itu 2020 awal, saya ingat banget bulan Maret 2020 nah itu ee sangat memburuk dari Maret 2020 sampai 2021. 2021 kita sudah mulai naik karena ada beberapa company sudah membuka *bolder*nya mereka untuk 'Oo iya silahkan, melakukan kegiatan',

tapi setelah itu ada lagi naik turunnya itu *roller coster* lumayan-lah kalau di Sales. Tapi untuk saat ini bisa dikatakan masih menuju meskipun belum terlalu normal, tapi sudah sangat lebih baik dari pada yang sebelumnya, karena beberapa *client* kita, dari perusahaan, dari *government* itu sudah memperbolehkan kegiatan diluar dan kita terbantu sekali, gitu sih." (Bu Nury Sales)

"Jangka waktu untuk karyawan dulu ya, kita mendahulukan karyawan dulu memang dia yang support ke kita, dia yang tanggung jawab ke kita, dia yang benar-benar berjuang habis-habisan untuk keluarganya juga itu paling enggak 6 bulan ya April, Mei, Juni, Juli, Agustus, September, Oktober, November sudah normal gaji. Tapi dari sisi supplier, kita tidak membatasi dengan trend yang sebelumnya. Kita coba perlahan-lahan kita ganti 2 bulan, biasanya kan 3 bulan waktu pandemi nih tapi kita nyicil…" (Pak Verry Finance)

"Saya-kan sudah ada disini dari jaman pandemi itu-kan dan sampai sekarang-pun jumlah staff ataupun staff yang terkena Covid itu ee hitungan jari. Tahu sendiri-kan lingkup ruangan hotel ini lumayan banyak ya, karyawannya bisa sampai puluhan, bahkan ratusan, tapi kalau saya lihat dari staff yang terkena atau *survival* dari Covid itu sendiri itu bisa itungan jari. Berati-kan sangat efektif ya untuk protokol kesehatan yang dijalankan di hotel. Kalau-kan berhasil atau gagalnya itu kan relatif, tapi-kan kita bisa lihat dari angkanya nih ya kan angkanya kan tolak ukurnya. Kalau memang protokol kesehatannya baik ya berati staff yang kenak atau yang kenak Covid pada saat itu dikit. Tapi kalau saat itu tidak menjalankan protokol kesahatan dengan benar apalagi kita setiap hari bertemu dengan tamu, kita saling interaksi dengan staff, pasti-kan angka yang terkena tinggi ya dan ini tidak terjadi di Oakwood Allhamdulilah. Jadi bisa dibilang kita bisa beradaptasi dengan baik dan cepat." (Bu Novella FO)

"…nah dalam jangka waktunya ini tadi, selama akhirnya 2021 2020 enggak sampai itu kita sudah mulai normal kembali, ada peningkatan berangsur-angsur kita sudah kembali normal seperti sediakala untuk ininya apa untuk *mainpower* maupun dari sisi pelaksanaan yang kita lakukan…" (Pak Pur HK)

"Untuk jangka waktu di Oakwood ini menurut saya cukup cepat. Karena saya lihat juga di hotel-hotel sebelah kita, hotel-hotel di luaran itu membutuhkan 1-2 tahun. Tetapi di Oakwood sendiri kita hanya membutuhkan 3-6 bulan saja untuk kembali ke normal." (Bu Fio FB)

c.	Sumber akses yang digunakan untuk membangun dan membentuk staff demi menjaga ketahanan	"Dengan tetap mengerjakan apa yang kita bisa, itu aja sih intinya…" (Bu Dita HR) "Jadi kalau sisi negatifnya mungkin kita agak apa ya lebih jaga jarak itu tadi ya, susahnya adalah itu. Jadi kita tidak bisa langsung *touch* ke *client*, enggak bisa *touch* langsung ke tim sendiri untuk koordinasi seperti apa, yang sebelumnya pasti kita reguleri akan ketemu, reguleri akan *meeting* bersama ngobrolin dengan *client* ataupun dengan tim sendiri untuk berjalannya bisnis ini. Cuman pada saat itu memang kita tidak bisa melakukan itu", (Bu Nury Sales) "Ya saya libatkan sih utamanya sih *leader*-nya masing-masing ya. Managerial apa level ini apa namanya *division* yang *manager* itu utamanya harus hati-hati juga, …" (Pak Verry Finance) "…lebih ee diperkuat komunikasinya. Terus yang kedua, sosialisasi kesehatan, protokol kesehatan, dan lain-lainnya sebisa mungkin jangan sampai absen atau sampai *miss*. Walaupun bahasannya itu-itu aja sampai bosen mungkin, tapi kita harus tetap bahas, kita harus tetap *training*-in, kita harus tetap ngingetin seperti itu…" (Bu Novella FO) "Membangun dan membentuk staff di FB, khususnya ee dengan adanya saling menguatkan tadi kita tidak akan goyah. Jadi kita semakin semangat untuk membangun pekerjaan kita dan membentuk pekerjaan kita supaya menjadi lebih baik." (Bu Fio FB)

4.3.1.5 2nd Order Themes: Organizational Growth

Ketahanan Oakwood Hotel Surabaya terjaga selama pandemi menjadi sebuah pertumbuhan dan perkembangan hal baru yang dilakukan oleh setiap *staff* Oakwood Hotel Surabaya dari awal pandemi hingga saat ini. Mulai dari hal-hal atau *plan-plan* yang dirancang untuk mengatasi pandemi agar Oakwood tetap bertahan hingga saat ini sampai pada pembaharuan dan pembelajaran yang didapatkan yang penting untuk menanggapi sekaligus mangatasi ancaman-ancaman baru yang muncul kedapannya. Hal tersebut juga berdampak cukup besar pada tamu yang akan menginap atau membuat *event* di Oakwood Hotel Surabaya.

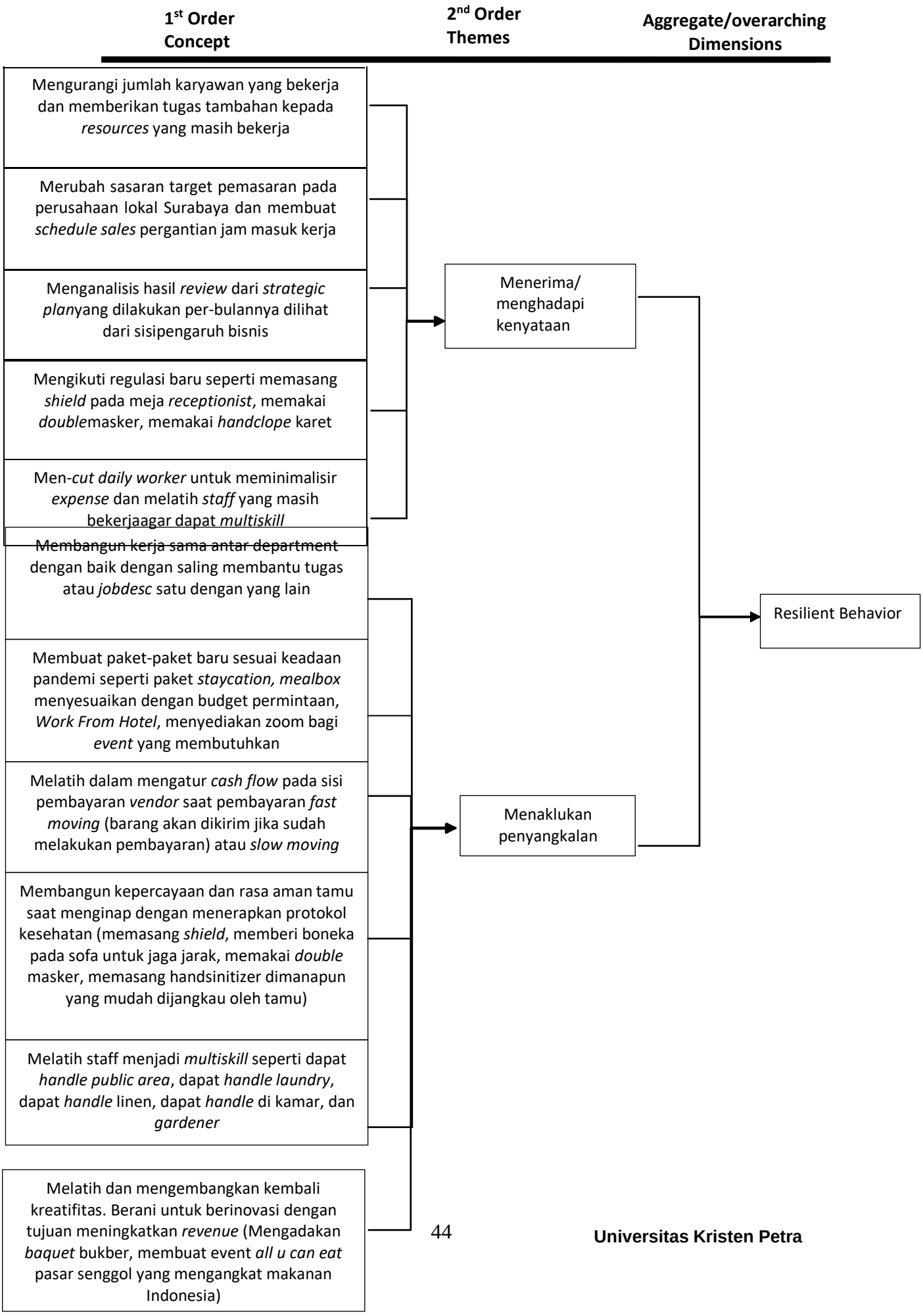
Tabel 4.8
Representative Supporting Data for Each 1st Order Theme

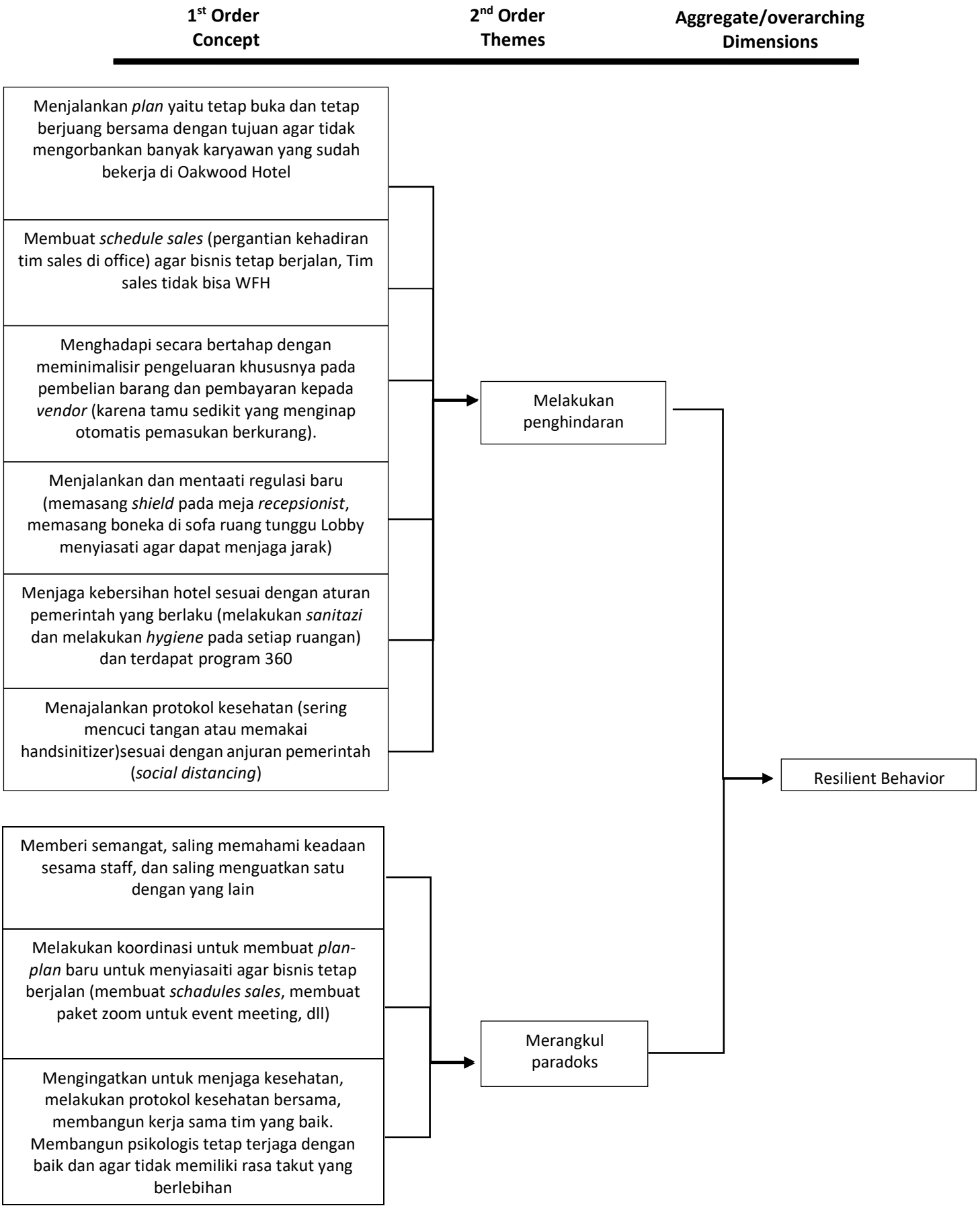
1st Order Concepts	Representative 1st Order Data
a. Hal baru yang dilakukan untuk menjaga ketahanan	"Untuk hal baru ya pasti dari efeknya pandemi itu adalah jadwal kerja yang memang harus beradaptasi terus kemudian sistem kerja yang harus beradaptasi, orang-orang yang dulunya bekerja spesialis jadi hanya mengerjakan satu dua hal yang dia bisa. Dari pandemi ini orang-orang terpaksa harus belajar bagaimana bekerja diluar dengan kapabilitas biasanya. Jadi misalkan contohnya saya sebagai HR, saya juga kadang membantu di *Housekeeping*, kadang membantu di *Kitchen*, itukan akhirnya memaksa saya untuk belajar "Gimana sih di department FnB, gimana sih kalau didepartement *Housekeeping*." Begitu juga dengan yang lain, yang biasanya hanya di *concierge* atau di lobby mereka hanya tahu *handling* tamu, sekarang mereka juga harus tahu mengenai *emergency* respons karena ditempatkan di *security*. Jadi itu adalah salah satu cara hal baru yang kita ambil seperti itu." (Bu Dita HR) "…Untuk ee apa yang masih dipakai sampai sekarang ya itu tadi paket-paket yang kita jual saat Covid itu tadi, jadi sampai sekarang kita masih jualan nasi kotak ke beberapa apa *government* yang mereka memang mungkin…" "…yang masih berlanjut terus, Zoom *meeting* juga kita lanjutkan sampai saat ini kita masih menyediakan Zoom *meeting* untuk *client-client* yang memang ee apa paket *meeting* di kita dan memerlukan itu, terus untuk *staycation* sebenarnya udah enggak terlalu itu sih karena sudah bergeser ya *market*nya, tapi untuk ketahanan yang lain yang masih kita pakai *hegiene* paketnya kita, terus habis gitu cara kita mempertahankan lingkungan kita bersih,…" "dari resto juga semua orang yang mau makan di resto juga kita sediakan *handinitizer* dan juga *hand clope*, jadi mereka ambil-ambil makan sendiri itu yang lain tidak khawatir, karena tidak langsung *touch* ke *cutleries* yang kita siapkan, terus habis gitu untuk dari *cutleries* makan sendiri kita *wrap* masing-masing, jadi mereka enggak campur-campur ambil sendiri diambilin, terus habis gitu *touch* dengan tangan orang lain dan lain-lain…" (Bu Nury Sales) "…dari sisinya kita juga jangan semena-mena jaga keuangan kita, kita harus tahu kondisinya permintaan gimana, terus habis itu ee *fast moving* atau *slow moving*.

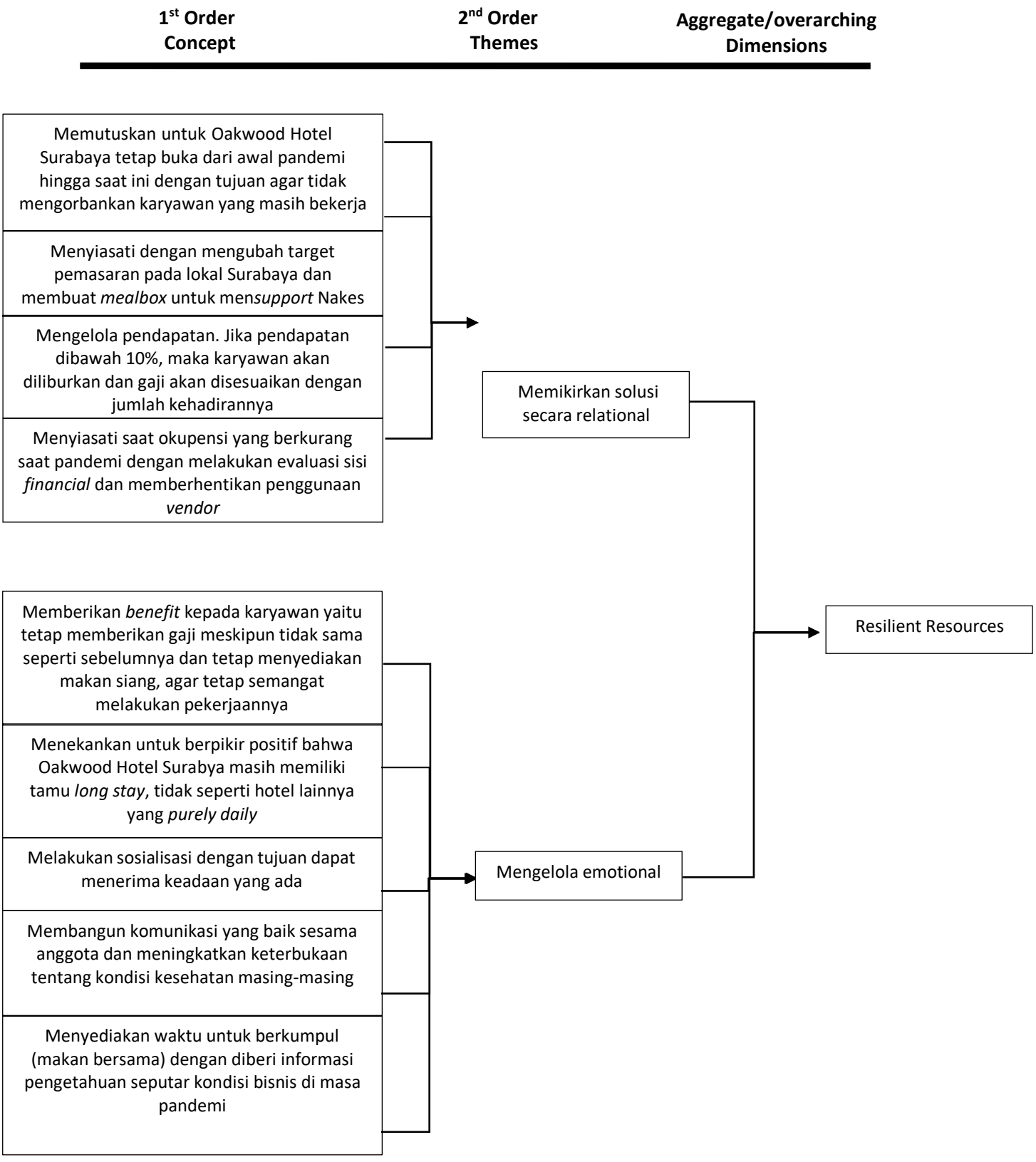
	Fast moving contoh, minyak itu kan kita butuh, kalau enggak dibayar enggak akan ngirim nah itu lihat kondisinya dan situasinya kita. Kalau misal permintaanya seperti itu ya *shock* terapinya kita, mau enggak mau kita harus berikan. Tapi tetap kita jaga apa ee kayak ee cepat atau lambatnya kita bayar, nanti kita harus analisa Utamanya bagian pembelian pengadaan barangistilahnya purchasing. Purchasing itu paling kasian karena paling sering diserang 'Pak kapan ini belum dibayar, ini masih gantung, ini masih belum bisa kita kirim', karena dari sisinya mereka juga butuh *cash flow*, tapi kita juga kalau ada seperti itu informasinya shock terapi juga buat kita, ya kita mau enggak mau ya harus bayar. Tapi kita juga tetap mengutamakan operasional di sisi karyawan, karyawan itu paling penting. …" (Pak Verry Finance) "…contohnya kayak kita masang ini apa namanya ee masang pembatas di meja *receptionist* yak an, terus harus pakai sarung tangan, harus pakai masker *double* saat itu, jadi jarak antara tamu dan staff itu benar-benar dijaga kayak gitu. Otomatis hal-hal kayak gitu bisa ini ya bisa mempengaruhi ketahanan dari *Front Office* sendiri ya kan, sehingga kita masih bisa bekerja dengan normal." (Bu Novella FO) "Iya. Sampai saat ini *multiskill* sudah kita lakukan sampai saat ini juga, apa ee bisa menghemat dari sisi *cost* juga*, expense* juga di masing-masing *secsion*-nya itu tadi. … *Housekeeping* harus bisa *handle public area*, harus bisa *handle laundry*, harus bisa *handle* linen, harus bisa *handle* di kamar, dan *gardener* juga harus bisa, satu orang bisa meng*handle* ke semua *secsion*. Dari situ kita bisa membenahi akhirnya ee *financial* bisa dibenahi dengan menghemat *budget*." (Pak Pur HK)

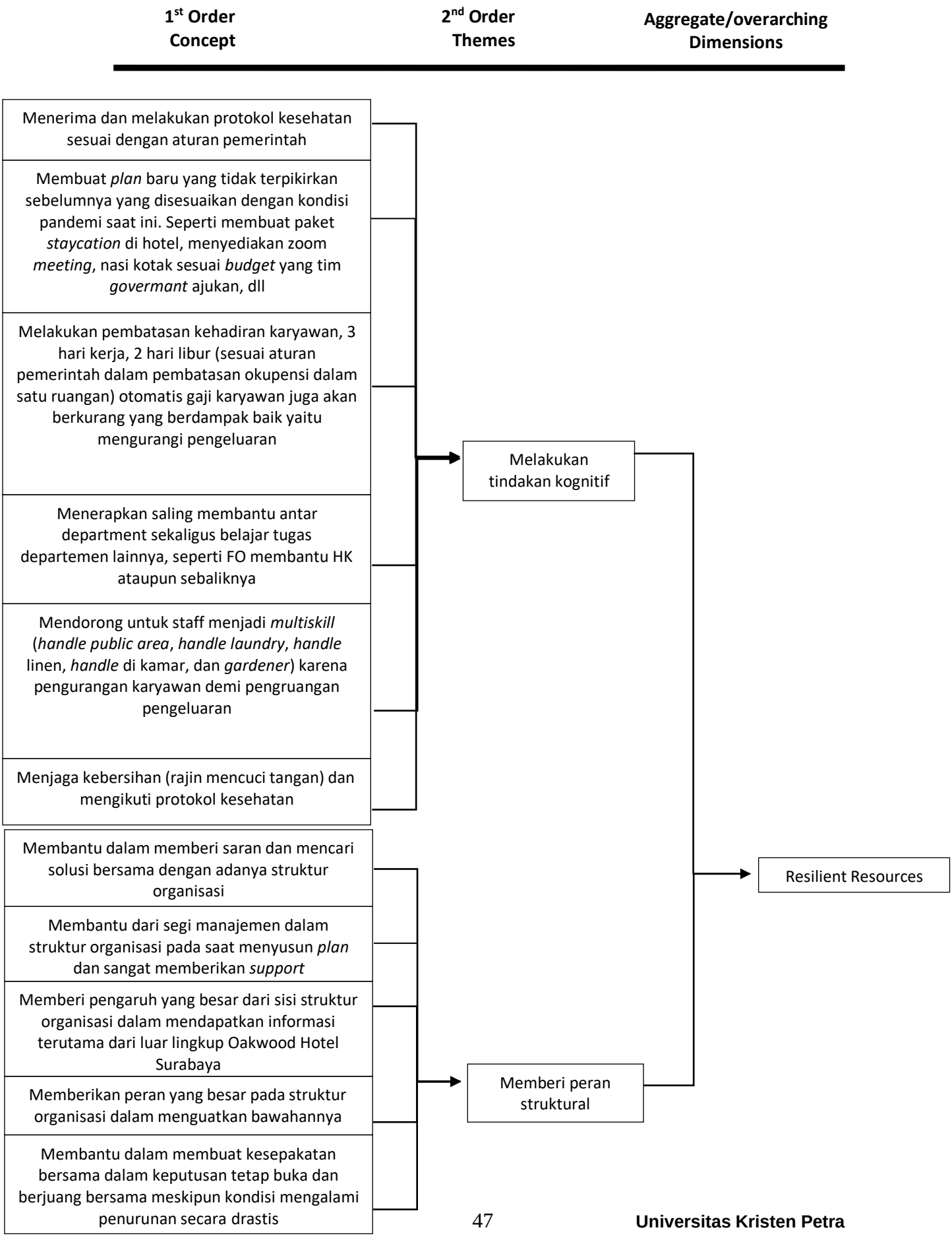
b.	Upaya menjaga kemampuan beradaptasi	"Untuk hal baru ya pasti dari efeknya pandemi itu adalah jadwal kerja yang memang harus beradaptasi terus kemudian sistem kerja yang harus beradaptasi, orang-orang yang dulunya bekerja spesialis jadi hanya mengerjakan satu dua hal yang dia bisa. Dari pandemi ini orang-orang terpaksa harus belajar bagaimana bekerja diluar dengan kapabilitas biasanya. Jadi misalkan contohnya saya sebagai HR, saya juga kadang membantu di *Housekeeping*, kadang membantu di *Kitchen*,itukan akhirnya memaksa saya untuk belajar "Gimana sih didepartment FnB, gimana sih kalau didepartement *Housekeeping*." Begitu juga dengan yang lain, yang biasanya hanya di *concierge* atau di lobby mereka hanya tahu *handling* tamu, sekarang mereka juga harus tahu mengenai *emergency* respons karena ditempatkan di *security*. Jadi itu adalah salah satu cara hal baru yang kita ambil seperti itu." (Bu Dita HR) "…Pada saat itu memang ketahanan ini kita jaga sekali, kita enggak sama sekali tutup dari awal sampai detik ini, itubanyak banget yang kita lakukan, dari efisiensi dari *meaning* sendiri orang-orang disini kita putar *schedule* itu seperti apa, kita gantian masuk otomatis juga, istilahnya pada saat itu di Oakwood juga ada yang namanya *unpaid live,* yang dimana kita enggak boleh masuk-nih, *revenue* juga kita tidak bisa dapet se-normal biasanya, otomatis itu dilakukan untuk ee ketahanan kita bersama, kita mempertahankan bisnis yang kita dapet pada saat itu dari *longstay* dan dari *staycation longstay*, dan lain-lain…" (Bu Nury Sales) "Kalau dari sisi saya sih sebagai pengendali juga dan support dari semua tim 85% kita berhasil, 15%-nya kan ada karyawan yang *resign* karena memang sudah enggak cocok…" "…dimana kita bisa melewati pandemi itu dengan cara yang kita lakuin itu tadi efesiensi, terus *cash flow* kita harus jaga, terus dari sisinya pendapatan kita harus genjot juga. Karena jantung-nya perusahaan itu sales, kalau sales enggak nyarik *client*, istilahnya nyarik tamu gimana kita dapet pendapatan ya kan, *cash flow* kita disitu. …"(Pak Verry Finance)

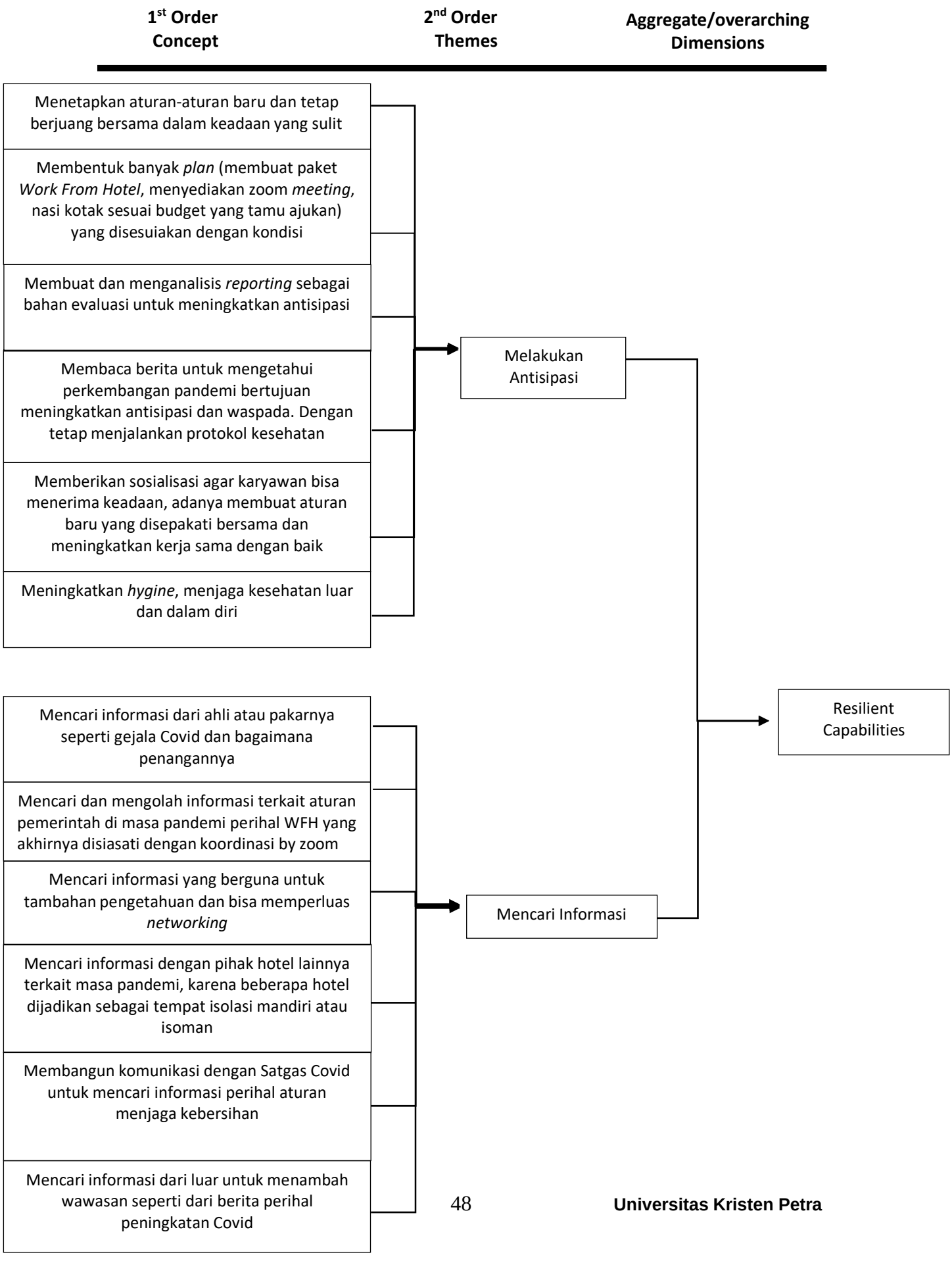
c.	Pembelajaran yang didapatkan	"Dampaknya jelas pasti positif sih kalau mau dilihat tadi, berati kita nulis secara *knowledge* itu kan pasti bertambah ya, dari sebelumnya kita tidak tahu mengenai A, akhinrya kita tahu mengenai A. Terus yang kedua, kita juga bisa berpikir gimana sih caranya bekerja lebih efektif dan efisien, dari situ juga kita bisa berpikir gimana sih caranya supaya bekerja ini itu lebih hemat dari segi energi, dari segi pembiayaan, dari segi tenaga, dan lain sebagainya…" (Bu Dita HR) "…dari *boanding* tim sendiri kita pasti ee pembelajaran untuk saling *support*nya lebih, karena memang mungkin sebelum pandemi kita seolah kayak kerja sendiri-sendiri padahal kita tim, tapi paling tidak pada saat Covid ini kita diperkuat lagi *boanding*nya, kita jadi lebih peduli lagi satu dengan yanglainnya, terus bisnis kita jadi lebih kuat lagi." (Bu Nury Sales) "…jadi berpikir bagaimana kita bertahan, bagaimana kitame*manage cash flow* kita, bagaimana kita itu memberikan sosialisasi kalau kita itu dari sisinya kita itu keadaan ini enggakmain-main…" (Pak Verry Finance) "…pembelajarannya untuk antara tamu dengan staff-kan adajarak ya. Kalau misalnya sekiranya tahu tamu kita sedang sakit atau apa kita harus perhatian sama mereka, jangan diremehkan 'Ah paling cuman flu saja, ah paling cuman karena kecapekan'. Kita boleh kok tanya ke tamu butuh dipanggilkan dokter atau enggak, karena kita-kan enggak boleh memberikan obat kan *anyway*. Jadi ya lebih ke *sense oftogetherness* nya itu lebih ditingkatkan…" (Bu Novella FO) "Selama pandemi itu, kita bisa saling mengenal satu sama yang lain lebih dekat lagi. Artinya apa, bahwa kekeluargaan kita bisa ini bisa lebih bagus, karena satu pekerjaan kita *handle* sama-sama jadi seperti itu, untuk bisa berjalannya organisasi dengan situasi keuangan, situasi perusahaan, eeterus disamping itu juga masing-masing lebih *aware* akan 'Apasih yang harus dikerjain' agar kita bisa memberikan *service* yang baik ke *customer* dan juga menjaga kebersihan dan kerapian di semua lini itu tadi. Jadi anak-anak lebih *aware* ke arah situ, karena memang sangat mepet sekali." (Pak PurHK) "Untuk pembelajarannya sendiri, kita lebih sigap dan lebih kuat mental dalam menghadapi semua ee sisi negatif dari Covid ini. Jadi nextnya kalau misalkan kita ada ee ya jangan sampai sih ya ada pandemi atau musibah lagi, kita sudah tahu *step by step* apa yang harus dilakukan, itu saja sih." (Bu Fio FB)

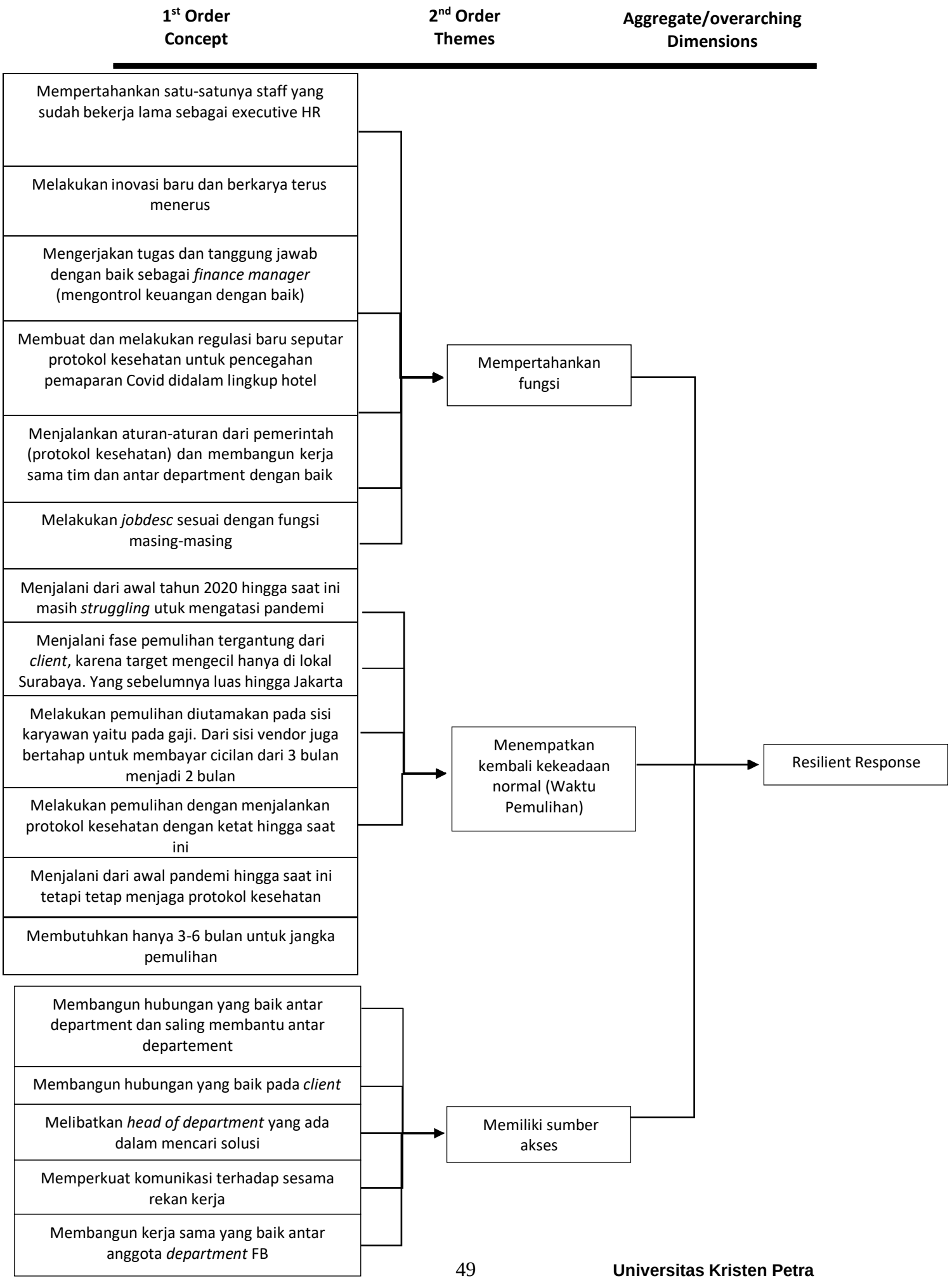

1st Order Concept
2nd Order Themes
Aggregate/overarching Dimensions
Mengurangi jumlah karyawan yang bekerja dan memberikan tugas tambahan kepada *resources* yang masih bekerja
Merubah sasaran target pemasaran pada perusahaan lokal Surabaya dan membuat *schedule sales* pergantian jam masuk kerja
Menganalisis hasil *review* dari *strategic plan*yang dilakukan per-bulannya dilihat dari sisipengaruh bisnis
Mengikuti regulasi baru seperti memasang *shield* pada meja *receptionist*, memakai *double*masker, memakai *handclope* karet
Men-*cut daily worker* untuk meminimalisir *expense* dan melatih *staff* yang masih bekerjaagar dapat *multiskill*
Membangun kerja sama antar department dengan baik dengan saling membantu tugas atau *jobdesc* satu dengan yang lain
Membuat paket-paket baru sesuai keadaan pandemi seperti paket *staycation, mealbox* menyesuaikan dengan budget permintaan, *Work From Hotel*, menyediakan zoom bagi *event* yang membutuhkan
Melatih dalam mengatur *cash flow* pada sisi pembayaran *vendor* saat pembayaran *fast moving* (barang akan dikirim jika sudah melakukan pembayaran) atau *slow moving*
Membangun kepercayaan dan rasa aman tamu saat menginap dengan menerapkan protokol kesehatan (memasang *shield*, memberi boneka pada sofa untuk jaga jarak, memakai *double* masker, memasang handsinitizer dimanapun yang mudah dijangkau oleh tamu)
Melatih staff menjadi *multiskill* seperti dapat *handle public area*, dapat *handle laundry*, dapat *handle* linen, dapat *handle* di kamar, dan *gardener*
Melatih dan mengembangkan kembali kreatifitas. Berani untuk berinovasi dengan tujuan meningkatkan *revenue* (Mengadakan *baquet* bukber, membuat event *all u can eat* pasar senggol yang mengangkat makanan Indonesia)
Menerima/ menghadapi kenyataan
Menaklukan penyangkalan
Resilient Behavior

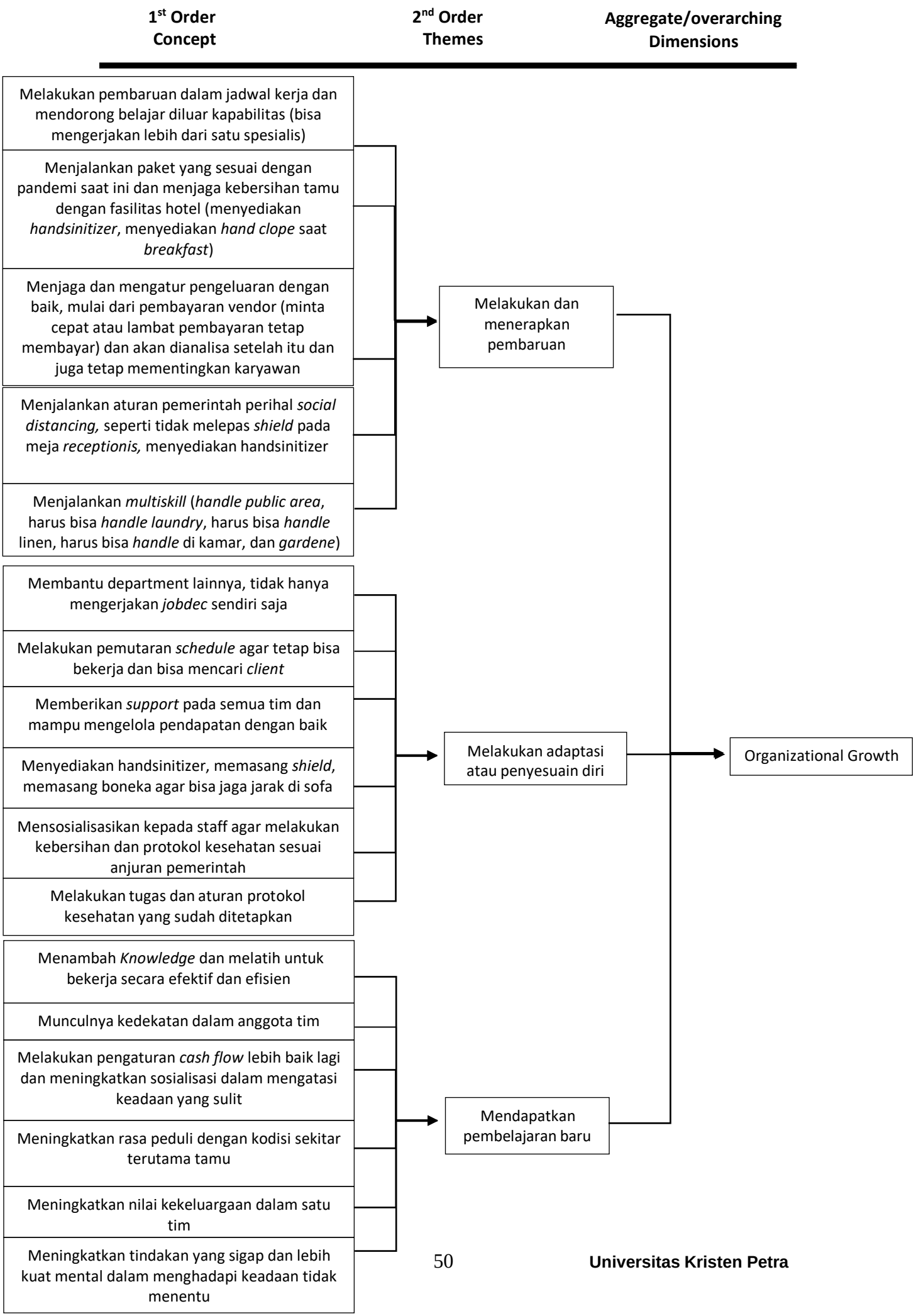

1st Order Concept
2nd Order Themes
Aggregate/overarching Dimensions
Menjalankan *plan* yaitu tetap buka dan tetap berjuang bersama dengan tujuan agar tidak mengorbankan banyak karyawan yang sudah bekerja di Oakwood Hotel
Membuat *schedule sales* (pergantian kehadiran tim sales di office) agar bisnis tetap berjalan, Tim sales tidak bisa WFH
Menghadapi secara bertahap dengan meminimalisir pengeluaran khususnya pada pembelian barang dan pembayaran kepada *vendor* (karena tamu sedikit yang menginap otomatis pemasukan berkurang).
Menjalankan dan mentaati regulasi baru (memasang *shield* pada meja *recepsionist*, memasang boneka di sofa ruang tunggu Lobby menyiasati agar dapat menjaga jarak)
Menjaga kebersihan hotel sesuai dengan aturan pemerintah yang berlaku (melakukan *sanitazi* dan melakukan *hygiene* pada setiap ruangan) dan terdapat program 360
Menajalankan protokol kesehatan (sering mencuci tangan atau memakai handsinitizer)sesuai dengan anjuran pemerintah (*social distancing*)
Melakukan penghindaran
Memberi semangat, saling memahami keadaan sesama staff, dan saling menguatkan satu dengan yang lain
Melakukan koordinasi untuk membuat *plan-plan* baru untuk menyiasaiti agar bisnis tetap berjalan (membuat *schadules sales*, membuat paket zoom untuk event meeting, dll)
Mengingatkan untuk menjaga kesehatan, melakukan protokol kesehatan bersama, membangun kerja sama tim yang baik. Membangun psikologis tetap terjaga dengan baik dan agar tidak memiliki rasa takut yang berlebihan
Merangkul paradoks
Resilient Behavior


1st Order Concept
2nd Order Themes
Aggregate/overarching Dimensions
Memutuskan untuk Oakwood Hotel Surabaya tetap buka dari awal pandemi hingga saat ini dengan tujuan agar tidak mengorbankan karyawan yang masih bekerja
Menyiasati dengan mengubah target pemasaran pada lokal Surabaya dan membuat *mealbox* untuk men*support* Nakes
Mengelola pendapatan. Jika pendapatan dibawah 10%, maka karyawan akan diliburkan dan gaji akan disesuaikan dengan jumlah kehadirannya
Menyiasati saat okupensi yang berkurang saat pandemi dengan melakukan evaluasi sisi *financial* dan memberhentikan penggunaan *vendor*
Memikirkan solusi secara relational
Memberikan *benefit* kepada karyawan yaitu tetap memberikan gaji meskipun tidak sama seperti sebelumnya dan tetap menyediakan makan siang, agar tetap semangat melakukan pekerjaannya
Menekankan untuk berpikir positif bahwa Oakwood Hotel Surabya masih memiliki tamu *long stay*, tidak seperti hotel lainnya yang *purely daily*
Melakukan sosialisasi dengan tujuan dapat menerima keadaan yang ada
Membangun komunikasi yang baik sesama anggota dan meningkatkan keterbukaan tentang kondisi kesehatan masing-masing
Menyediakan waktu untuk berkumpul (makan bersama) dengan diberi informasi pengetahuan seputar kondisi bisnis di masa pandemi
Mengelola emotional
Resilient Resources

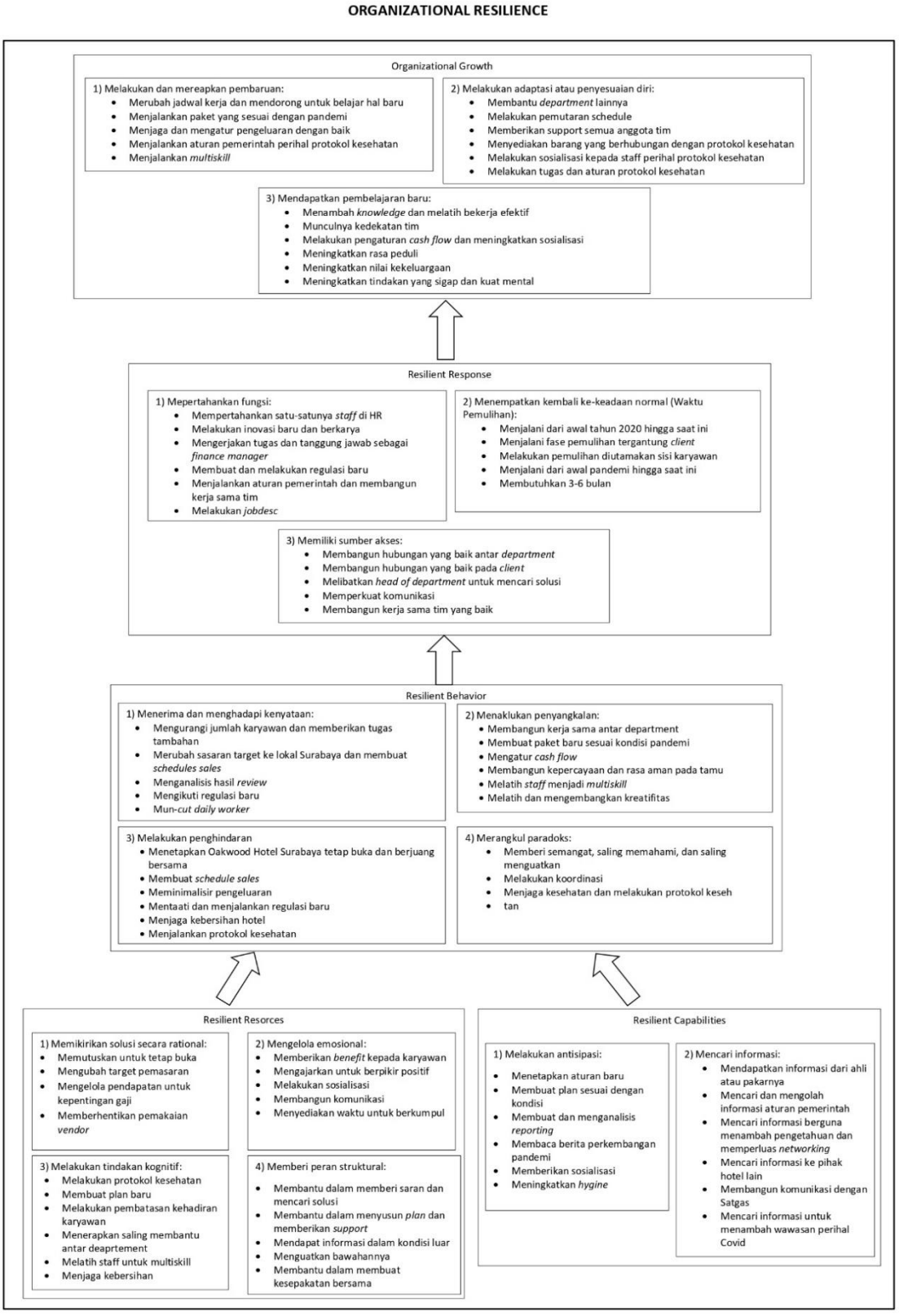

1st Order Concept
2nd Order Themes
Aggregate/overarching Dimensions
Menerima dan melakukan protokol kesehatan sesuai dengan aturan pemerintah
Membuat *plan* baru yang tidak terpikirkan sebelumnya yang disesuaikan dengan kondisi pandemi saat ini. Seperti membuat paket *staycation* di hotel, menyediakan zoom *meeting*, nasi kotak sesuai *budget* yang tim *govermant* ajukan, dll
Melakukan pembatasan kehadiran karyawan, 3 hari kerja, 2 hari libur (sesuai aturan pemerintah dalam pembatasan okupensi dalam satu ruangan) otomatis gaji karyawan juga akan berkurang yang berdampak baik yaitu mengurangi pengeluaran
Menerapkan saling membantu antar department sekaligus belajar tugas departemen lainnya, seperti FO membantu HK ataupun sebaliknya
Mendorong untuk staff menjadi *multiskill* (*handle public area*, *handle laundry*, *handle* linen, *handle* di kamar, dan *gardener*) karena pengurangan karyawan demi pengruangan pengeluaran
Menjaga kebersihan (rajin mencuci tangan) dan mengikuti protokol kesehatan
Melakukan tindakan kognitif
Membantu dalam memberi saran dan mencari solusi bersama dengan adanya struktur organisasi
Membantu dari segi manajemen dalam struktur organisasi pada saat menyusun *plan* dan sangat memberikan *support*
Memberi pengaruh yang besar dari sisi struktur organisasi dalam mendapatkan informasi terutama dari luar lingkup Oakwood Hotel Surabaya
Memberikan peran yang besar pada struktur organisasi dalam menguatkan bawahannya
Membantu dalam membuat kesepakatan bersama dalam keputusan tetap buka dan berjuang bersama meskipun kondisi mengalami penurunan secara drastis
Memberi peran struktural
Resilient Resources


1st Order Concept
2nd Order Themes
Aggregate/overarching Dimensions
Menetapkan aturan-aturan baru dan tetap berjuang bersama dalam keadaan yang sulit
Membentuk banyak *plan* (membuat paket *Work From Hotel*, menyediakan zoom *meeting*, nasi kotak sesuai budget yang tamu ajukan) yang disesuiakan dengan kondisi
Membuat dan menganalisis *reporting* sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan antisipasi
Membaca berita untuk mengetahui perkembangan pandemi bertujuan meningkatkan antisipasi dan waspada. Dengan tetap menjalankan protokol kesehatan
Memberikan sosialisasi agar karyawan bisa menerima keadaan, adanya membuat aturan baru yang disepakati bersama dan meningkatkan kerja sama dengan baik
Meningkatkan *hygine*, menjaga kesehatan luar dan dalam diri
Melakukan Antisipasi
Mencari informasi dari ahli atau pakarnya seperti gejala Covid dan bagaimana penangannya
Mencari dan mengolah informasi terkait aturan pemerintah di masa pandemi perihal WFH yang akhirnya disiasati dengan koordinasi by zoom
Mencari informasi yang berguna untuk tambahan pengetahuan dan bisa memperluas *networking*
Mencari informasi dengan pihak hotel lainnya terkait masa pandemi, karena beberapa hotel dijadikan sebagai tempat isolasi mandiri atau isoman
Membangun komunikasi dengan Satgas Covid untuk mencari informasi perihal aturan menjaga kebersihan
Mencari informasi dari luar untuk menambah wawasan seperti dari berita perihal peningkatan Covid
Mencari Informasi
Resilient Capabilities


1st Order Concept
2nd Order Themes
Aggregate/overarching Dimensions
Mempertahankan satu-satunya staff yang sudah bekerja lama sebagai executive HR
Melakukan inovasi baru dan berkarya terus menerus
Mengerjakan tugas dan tanggung jawab dengan baik sebagai finance manager (mengontrol keuangan dengan baik)
Membuat dan melakukan regulasi baru seputar protokol kesehatan untuk pencegahan pemaparan Covid didalam lingkup hotel
Menjalankan aturan-aturan dari pemerintah (protokol kesehatan) dan membangun kerja sama tim dan antar department dengan baik
Melakukan jobdesc sesuai dengan fungsi masing-masing
Mempertahankan fungsi
Menjalani dari awal tahun 2020 hingga saat ini masih struggling utuk mengatasi pandemi
Menjalani fase pemulihan tergantung dari client, karena target mengecil hanya di lokal Surabaya. Yang sebelumnya luas hingga Jakarta
Melakukan pemulihan diutamakan pada sisi karyawan yaitu pada gaji. Dari sisi vendor juga bertahap untuk membayar cicilan dari 3 bulan menjadi 2 bulan
Melakukan pemulihan dengan menjalankan protokol kesehatan dengan ketat hingga saat ini
Menjalani dari awal pandemi hingga saat ini tetapi tetap menjaga protokol kesehatan
Membutuhkan hanya 3-6 bulan untuk jangka pemulihan
Menempatkan kembali kekeadaan normal (Waktu Pemulihan)
Membangun hubungan yang baik antar department dan saling membantu antar departement
Membangun hubungan yang baik pada client
Melibatkan head of department yang ada dalam mencari solusi
Memperkuat komunikasi terhadap sesama rekan kerja
Membangun kerja sama yang baik antar anggota department FB
Memiliki sumber akses
Resilient Response


1st Order Concept
2nd Order Themes
Aggregate/overarching Dimensions
Melakukan pembaruan dalam jadwal kerja dan mendorong belajar diluar kapabilitas (bisa mengerjakan lebih dari satu spesialis)
Menjalankan paket yang sesuai dengan pandemi saat ini dan menjaga kebersihan tamu dengan fasilitas hotel (menyediakan *handsinitizer*, menyediakan *hand clope* saat *breakfast*)
Menjaga dan mengatur pengeluaran dengan baik, mulai dari pembayaran vendor (minta cepat atau lambat pembayaran tetap membayar) dan akan dianalisa setelah itu dan juga tetap mementingkan karyawan
Menjalankan aturan pemerintah perihal *social distancing,* seperti tidak melepas *shield* pada meja *receptionis,* menyediakan handsinitizer
Menjalankan *multiskill* (*handle public area*, harus bisa *handle laundry*, harus bisa *handle* linen, harus bisa *handle* di kamar, dan *gardene*)
Melakukan dan menerapkan pembaruan
Membantu department lainnya, tidak hanya mengerjakan *jobdec* sendiri saja
Melakukan pemutaran *schedule* agar tetap bisa bekerja dan bisa mencari *client*
Memberikan *support* pada semua tim dan mampu mengelola pendapatan dengan baik
Menyediakan handsinitizer, memasang *shield*, memasang boneka agar bisa jaga jarak di sofa
Mensosialisasikan kepada staff agar melakukan kebersihan dan protokol kesehatan sesuai anjuran pemerintah
Melakukan tugas dan aturan protokol kesehatan yang sudah ditetapkan
Melakukan adaptasi atau penyesuain diri
Menambah *Knowledge* dan melatih untuk bekerja secara efektif dan efisien
Munculnya kedekatan dalam anggota tim
Melakukan pengaturan *cash flow* lebih baik lagi dan meningkatkan sosialisasi dalam mengatasi keadaan yang sulit
Meningkatkan rasa peduli dengan kodisi sekitar terutama tamu
Meningkatkan nilai kekeluargaan dalam satu tim
Meningkatkan tindakan yang sigap dan lebih kuat mental dalam menghadapi keadaan tidak menentu
Mendapatkan pembelajaran baru
Organizational Growth

4.4 Model Hasil Analisis



Gambar 4.4 Model Hasil Analisis

Model hasil analisis menunjukan bahwa Oakwood Hotel Surabaya dapat menjaga ketahanan organisasi dari awal pandemi hingga saat ini. Pembentukan *resilient* di Oakwood Hotel Surabaya terjadi dari *Resilient Resources* (sumber daya yang tangguh) yang terdiri dari:

1. Memikirkan solusi secara rational dengan cara memutuskan untuk tetap buka meskipun masa pandemi, mengubah target pemasaran dari target di wilayah Jakarta dan sekitarnya menjadi Surabaya atau perusahaan lokal saja, mengelola hasil pendapatan yang kecil demi tetap memberikan gaji kepada karyawan, memberhentikan pemakaian *vendor* untuk mengurangi *cost* yang bisa digantikan dengan staff yang masih bekerja di Oakwood Hotel Surabaya.
2. Mengelola emosional dengan cara tetap memberikan *benefit* dan hak-hak yang harus didapat oleh karyawan, menekankan untuk tetap berpikir positif, melakukan sosialisasi kepada semua *staff* khususnya *department finance*, membangun komunikasi yang baik dalam tim.
3. Melakukan tindakan kognitif dengan cara, melakukan protokol kesehatan, membuat plan-plan baru untuk menyiasati pandemi agar tetap dapat *client*, meningkatkan sikap saling membantu antar department.
4. Adanya peran struktur organisasi dengan cara memberi peran dalam hal memberi saran dan solusi, membantu dalam menyusun plan dan memberikan *support* kebawahan.

Dan terdiri dari *Resilient Capabilities* (kemampuan yang tangguh) yang terdiri dari:

1. Melakukan antisipasi dengan cara menetapkan aturan-aturan baru sesuai dengan aturan pemerintah yang berlaku di masa pandemi, membuat plan-plan baru sesuai dengan kondisi seperti membuat paket *Work From Hotel*, menyediakan zoom *meeting*, nasi kotak sesuai budget yang tamu ajukan. Membuat dan menganalisis hasil reporting *strategic plan* per-bulannya, membaca berita agar mengetahui perkembangan pandemi, memberikan sosialisasi kepada *staff* agar dapat menerima keadaan pandemi ini, dan meningkatkan *hygine.*
2. Mencari informasi dengan cara mencari dan mendapat informasi dari ahli atau

pakarnya, mencari dan mengolah kembali informasi perihal aturan pemerintah, mencari informasi yang berguna untuk menambah pengetahuan dan mempeluas *networking*, mencari informasi kepada pihak hotel lain.

Dua hal tersebut menghasilkan *Resilient Behaviour* (sikap yang tangguh) yang terdiri dari:

1. Menerima dan menghadapi kenyataan dengan cara mengurangi jumlah karyawan dan memberikan tugas tambahan kepada *staff* yang masih ada, merubah sasaran target dari yang awalnya seluruh wilayah khususnya di Jakarta menjadi di perusahaan lokal atau di wilayah Surabaya saja dan membuat *schadules sales*, menganalisis *hasil review report strategic plan* per-bulannya, mengikuti regulasi baru mengenai protokol kesehatan.
2. Menaklukan penyangkalan dengan cara membuat paket baru sesuai dengan kondisi pandemi seperti *work form hotel, staycation*, menyediakan zoom meeting, dan lain sebagainya, mengatur *cash flow* pada sisi pembayaran *vendor*, membangun kepercayaan dan rasa aman pada tamu, melatih *staff* menjadi *multiskill* dengan adanya saling membantu, melatih dan mengembangkan kemampuan kreatifitas.
3. Melakukan penghindaran dengan cara menetapkan Oakwood Hotel Surabaya tetap buka dan tetap berjuang bersama-sama, meminimalisir pengeluaran karena pendapatan menurun, menjaga kebersihan hotel sesuai dengan aturan pemerintah.
4. Merangkul paradoks dengan cara saling memberi semangat, saling memahami kondisi satu dengan yang lain, saling menguatkan, melakukan koordinasi antar tim, menjaga kesehatan.

Selanjutnya *Resilient Behaviour* menghasilkan *Resilience Response* (respon yang tangguh) yang terdiri dari:

1. Mempertahankan fungsi dengan cara terus berkarya dan melakukan inovasi baru, mengerjakan tugas dan tanggung jawab sesuai jabatan, membuat dan melakukan regulasi baru sesuai aturan pemerintah saat pandemi, dan membangun kerja sama tim, melakukan *jobdesc*.

2. Menempatkan kembali kekeadaan normal (waktu pemulihan) dengan cara tetap berjuang, tim *sales* menjalani fase pemulihan tergantung pada *client*, melakukan pemulihan diutamakan pada sisi karyawan yaitu gaji lalu dari sisi pembayaran kepada vendor.
3. Memiliki sumber askes dengan cara membangun hubungan yang baik antar department, membangun hubungan yang baik juga pada *client*, melibatkan *head of department* untuk mencari solusi bersama, memperkuatkomunikasi.

Hasil dari *Resilient Response* adalah *Organizational Growth* (pertumbuhan organisasi) terdiri dari:

1. Melakukan dan menerpakan pembaruan dalam bentuk merubah jadwal kerja dan mendorong untuk belajar hal baru, menjalankan paket-paket yang sudah diputsukan bersama dan disesuaikan kembali dengan kondisi, menjaga dan mengatur pengeluaran dengan baik, tetap menjalankan aturan pemerintah perihal protokol kesehatan, dan tetap menjalankan multiskill bagi *staff* yang masih bekerja di Oakwood Hotel Surabaya.
2. Melakukan antisipasi atau penyesuaian diri dengan cara melakukan pemutaran *schedule sales* untuk pergantian jam masuk kerja, saling *support* dalam satu tim, menyediakan barang- barang yang sesuai dengan aturan pemerintah perihal protokol kesehatan, melakukan sosialisasi dengan tarus mengingatkan kepada *staff* lainnya perihal protokol kesehatan.
3. Mendapatkan pembelajaran baru seperti menambah *knowledge* dan melatih bekerja secara efektif, melakukan pengaturan *cash flow* dan mengingkatkan sosilaisasi dalam tim, meningkatkan rasa peduli dalam tim ataupun diluar tim mencangkup tamu, meningkatkan nilai kekeluargaan dalam tim, meningkatkan tindakan yang sigap.

Dari model hasil analisis pada Gambar 4.4 dapat diratrik proposisi berikut. Untuk mempertahankan Oakwood Hotel Surabaya pada masa pandemi diperlukan:

a. *Resilient Behaviour* melalui menerima dan menghadapi kondisi yang sulit dengan membentuk strategi dan plan baru, dapat melihat peluang dari kondisi yang sulit, melakukan penghindaran dengan menjalankan plan dan regulasi baru, mampu merangkul sisi positif dan sisi negatif yang muncul akibat kondisi

yang sulit.

b. *Resilient Resources* melalui memikirkan dan merancang solusi secara dengan rasional, mampu mengelola emosional diri sendiri dan *staff* dalam satu tim dengan saling men-*support* satu dengan yang lain, mampu mencoba dan melakuakn tindakan atau hal-hal baru yang sudah dirancangkan sesuai dengan pandemi, dan adanya peran penting struktural organisasi dari atasan ke sampai ke bawahan.

c. *Resilient Capabilities* melalui tindakan yang dikerjakan dalam bentuk antisipasi dimasa pandemi untuk menjaga ketahanan organisasi dan merancangkan dan melakukan tindakan-tindakan baru yang dirancang sesuai dengan kondisi pandemi.

d. *Resilient Response* melalui mempertahankan fungsi dengan melakuakn *jobdesc* dari setiap jabatan yang dijabat, adanya fase pemulihan dari masa yang kristis atau sulit, dan membangun sumber akses dengan membangun kerja sama dalam tim ataupun antar department yang ada di Oakwood Hotel Surabaya.

e. *Organizational Growth* melalui pembaharuan terus menerus dengan berinovasi dan berkarya, meningkatkan kemampuan beradaptasi dengan keadaan, dan adanya kemauan untuk terus belajar hal-hal baru.

4.5 Pembahasan

Berikut diuraikan perbandingan proposisi hasil penelitian dengan berbagai refrensi. Proposisi pada penelitian ini memiliki kemiripan dengan hasil penelitian Duchek (2017), yaitu model ketahanan organisasi yang berisi *anticipation* meliputi pengamatan & identifikasi, persiapan. *Coping* yang meliputi sikap menerima dan mengembangkan dan mengimplementasikan solusi. *Adaptation* yang meliputi cerminan & sedang belajar, mengubah.

Pada *resilient behavior* dan *resilient resources* terdapat kemiripan pada *coping* dalam hal menerima dan mengembangkan serta mengimplementasikan solusi, dimana hal tersebut didukung dengan adanya sumber daya sosial. Pada *resilient capabilities* terdapat kemiripan pada *adaptation* yang terdiri dari cerminan, sedang belajar, dan melakukan perubahan. Pada penilitian Duchek (2017) terdapat perbedaan dengan penelitian ini yang tidak membuat persiapan dalam melakukan *anticipation* pada

kejadian tak terduga seperti masa pandemi saat ini. Dapat disimpulkan bahwa penelitian Duchek (2017) tidak seluruhnya sejalan dengan proposisi.

Dalam penelitian Setiaji dan Dewi (2022) menyebutkan bahwa adanya 4 komponen yang membentuk *organizational resilience* pada Hotel Ciputra Semarang. Empat hal tersebut terdiri dari *finance, employee performance*, *leadership,* dan *experience*. Pada *resilient capabilities* terdapat kemiripan pada hal finance dengan

mengatur keuangan dimana pendapatn mengalani penurunan drastis sehingga dilakukan dengan menyiasati karyawan tidak masuk *full* setiap harinya, tetapi dibatasi dengan 2 hari libur 3 hari kerja otomatis gaji yang diberikan disesuaikan dengan kehadiran dan juga pada pembayaran *vendor* dengan meminta perpanjang pelunasan pembayaran.

Pada *reseilient resources* terdapat kemiripan pada *employee performance* seperti mengelola *staff* yang ada dengan baik dengan tetap memberikan semangat dan motivasi kepada *staff,* tetap memberikan gaji kepada *staff* meskipun tidak sesuai dengan sebelum pandemi, tetap menyediakan makan siang, dan lain sebagainya. Hal *leadsership* terdapat kemiripan pada peran penting dari struktur organisasi dari sisi manajemen dalam mencari dan memutuskan solusi bersama untuk menghadapi masa pandemi, menguatkan bawahannya. Pada *resilient behaviour* terdapat kemiripan pada sisi *experience* pada kesiapan dalam penyusunan strategi dalam menghadapi masa pandemi. Dapat disimpulkan bahwa penelitian Setiaji dan Dewi (2022) sejalan dengan proposisi penelitian ini.

Hasil penelitian ini menunjukan bahwa untuk menjaga ketahanan Oakwood Hotel Surabaya diperlukan:

a. Resilient Behavior

Resilient behavior terwujud dengan adanya sikap menerima kenyataan dalam kondisi yang sulit dan datang secara tidak terduga dan mampu untuk mengahadapinya, mampu membuat *plan* atau strategi baru untuk menghindari kegagalan, adanya kemampuan untuk melihat peluang dari kondisi yang kritis, dan adanya sikap saling berkoordinasi dan saling memotivasi satu dengan yang lain.

b. Resilient Resources

Resilient resources terwujud dengan adanya peran struktur organisasi dalam membuat kesepakatan bersama untuk menghadapi pandemi, saling menjaga emosional secara pribadi dan juga sesama anggota tim, dan mampu beradaptasi dengan perubahan yang ada.

c. Resilient Capabilities

Resilient capabilities terwujud dengan adanya kemampuan untuk melakukansebuah tindakan baru sebagai bentuk antisipasi terdahap kondisi yang sulit dan

saling berkoordinasi baik dalam lingkup internal perusahaan ataupun dengan pihak ekstenal dengan tujuan untuk mendapatkan tambahan informasi baru dan memperluas *networking.*

d. Resilient Response

Resilient response terwujud dengan adanya kemampuan menjaga kekuatan yang sudah dimiliki oleh perusahaan, berhasil mengalami masa sukar sampai pada fase pemulihan, dan dapat membangun kerja sama tim yang baik.

e. Organizational Growth

Organizational growth terwujud dengan mampu berinovasi dan berkarya untuk terus, melakukan pembaharuan dengan menyesuaikan situasi dan kondisi yang terjadi, meningkatkan kemampuan antisipasi pada kondisi yang sulit, dan adanya kemauan untuk bangkit dari keterpurukan.