

3. METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif kategori *Critical Incident Technique* (CIT). Menurut Gemler (2004) mengatakan bahwa CIT adalah prosedur yang digunakan untuk memfasilitasi penelitian terhadap kejadian yang tidak biasa atau tidak menyenangkan, yang dalam konteks ini adalah ketidaknyamanan dengan perubahan (dalam Nadia& Sukoco, 2019). Penelitian ini menggunakan CIT (*Critical Incident Technique*) karena fenomena kemampuan bangkit kembali dari keterpurukan kritis untuk diteliti. Setiap organisasi perlu memiliki kemampuan untuk bangkit dalam kondisi jatuh yang tidak diprediksi sebelumnya (misalnya peristiwa pandemi Covid 19) sehingga mampu selamat dan bertahan, bahkan dengan kinerja yang lebih baik. Gremler (2004), mengatakan bahwa *Critical Incident Technique* (CIT) merupakan prosedur kualitatif yang memberikan fasilitas untuk menyelidiki kejadian yang signifikan (peristiwa, kejadian, proses atau masalah) yang diidentifikasi oleh responden dari cara mereka mengelola dan hasil dari efek yang dirasakan. Prosedur penggunaan *Critical Incident Technique* (CIT) dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Peneliti menentukan studi kasus yaitu pada Oakwood Hotel Surabaya salah satu industri perhotelan yang tetap buka dari awal pandemi hingga saat ini.
2. Peneliti menentukan informan yang akan diinterview. Pemilihan informan berdasarkan jabatan sebagai *head of department*.
3. Peneliti melakukan penyusunan pertanyaan *interview* berdasarkan landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini.
4. Peneliti melakukan *interview* terhadap informan yang sudah ditentukan sesuai dengan pertanyaan yang peneliti sudah buat.
5. Setelah data terkumpul, peneliti akan menganalisis data menggunakan teknik analisis dan data tersebut akan diidentifikasi kemudian dikategorikan ke dalam *first order*, *second order*, dan *Aggregate/overarching Dimensions*.
6. Peneliti akan membuat transkrip hasil *interview* setiap informan yang sudah diinterview.
7. Peneliti akan mengkategorikan dalam bentuk tabel yang berisi *first order* dari hasil interview dalam bentuk tindakan secara spesifik, *second order* yaitu poin-poin landasan teori seperti menerima keadaan dan menghadapinya, meningkatkan kemampuan antisipasi, dll, dan *Aggregate/overarching Dimensions* berisi teori secara keseluruhan seperti *resilient*

behavior, resilient resources, dll. Adanya tabel lain yang menggambarkan *first order, second order*, dan *Aggregate/overarching Dimensions* yang lebih berisi penjelasan sesuai dengan transkrip *interview*.

8. Selanjutnya peneliti akan membuat model hasil analisis sesuai dengan hasil *interview*. Hasil model analisis akan ditarik proposisi sesuai dengan *critical incident* di setiap *first order*.

3.2 Definisi Konseptual

3.2.1 Organizational Resilience

Organizational 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).

3.2.2 Terbentuknya Organizational Resilience

Organizational resilience terbentuk dari 4 komponen yang berujung pada *organizational growth* sebagai kesimpulan hasilnya. Empat komponen tersebut terdiri dari *resilient behavior, resilience resources, resilience capabilities* yang akan menghasilkan *resilience response* dan berujung kepada *organizational growth* (Hillmann & Guenther, 2020).

3.2.2.1 Resilient Behavior

Ada 4 komponen pendukung *resilient behavior*:

1. *Acceptance/ facing down reality* atau penerimaan/ menghadapi kenyataan, merupakan kemampuan untuk menerima dan menghadapi kenyataan dalam melihat kenyataan yang keras bertujuan mempersiapkan diri agar mampu bertindak, bertahan dan selamat dari kesulitan (Coutu, 2002).
2. *Conquering denial* atau menaklukkan penyangkalan
Kemampuan untuk melihat sisi positif dari situasi yang sulit agar terus maju, selain itu juga terdapat kemampuan untuk melihat peluang yang muncul dari situasi apapun (Hillmann & Guenther, 2021, p.24).
3. *Avoidance* atau penghindaran
Unsur dari kemampuan antisipasi dan pembangunan kesadaran untuk menghindari kegagalan (Hillmann & Guenther, 2021, p. 12). Hal tersebut sangat penting pada situasi mengancam terjadi karena dampak yang dihasilkan yaitu dapat meminimalkan potensi konsekuensi negatif yang terjadi (Duchek, 2020).

4. *Embracing paradox* atau merangkul paradoks

Paradoks adalah pernyataan yang seolah-olah bertentangan (berlawanan) dengan pendapat umum atau kebenaran, tetapi kenyataannya mengandung kebenaran (“KBBI”). Sehingga bisa disimpulkan bahwa kemampuan untuk merangkul paradoks adalah kemampuan untuk merangkul semua sisi, baik positif maupun negatif dengan tujuan untuk menjaga stabilitas pada organisasi dan kepemimpinan (Andersson, et al, 2019).

3.2.2.2 Resilience Resources

Terdapat 4 komponen pendukung, antara lain:

1. *Relational* atau rasional

Pikiran dan pertimbangan yang logis, menurut pikiran yang sehat dan cocok dengan akal sehat (“KBBI”).

2. *Emotional* atau emosional

Segala sesuatu yang berhubungan dengan perasaan emosi diri sendiri. Hal tersebut menjadi penting dikarenakan emosional dalam hubungan sebagai daya dukung dalam ketahanan sumber individu, organisasi atau tim yang akan mempengaruhi ketahanan perusahaan (Stephens, etc, 2013).

3. *Cognitive* atau berpikir secara kognitif

Duchek (2020), Sebuah proses sebagai refleksi pembelajaran dan tindakan perilaku yang mengikuti dari perubahan organisasi. Tanpa belajar, sebuah organisasi akan terbatas pada serangkaian tanggapan standar yang sejalan dengan nilai-nilai dan keyakinannya (dalam Vanlaer, et al, 2021).

4. *Structural* atau struktur

Cara sesuatu disusun atau dibangun sesuai dengan pola tertentu (“KBBI”). Menurut Gill Corkindale dari Harvard University mengatakan bahwa desain dan struktur organisasi yang buruk menghasilkan kontradiksi yang membingungkan: kebingungan dalam peran, kurangnya koordinasi antar fungsi, kegagalan untuk berbagi ide, dan pengambilan keputusan yang lambat membuat manajer menjadi kompleks, stres dan konflik.

3.2.2.3 Resilience Capabilities

Terdapat 2 tindakan pada *resilience capabilities*, yaitu:

1. *Anticipation* atau antisipasi

Penyesuaian mental terhadap peristiwa yang akan terjadi (“KBBI”). Kemampuan untuk mengantisipasi merupakan langkah pertama dalam proses resiliensi.

2. *Sensemaking* atau mencari informasi

Mencari informasi adalah hal yang penting dilakukan oleh sebuah organisasi dengan tujuan agar dapat merasakan dan mengenali perubahan dan interprestasinya. Hal ini diperlukan untuk mengambil tindakan yang tepat, karena informasi tersebut akan diterjemahkan ke tujuan organisasi dan hal tersebut bisa mempengaruhi tujuan dan keberhasilan suatu organisasi (Hillman & Guenther, 2020, p. 12).

3.2.2.4 Resilient Response

Ketiga hal tersebut menjadi satu kesimpulan yaitu *resilient response*. *Resilient Response* sendiri mengandung 3 unsur, antara lain:

1. *Maintaining of functions* atau mempertahankan fungsi

Unsur yang sangat penting dalam ketahanan organisasi. Dimana ketahanan dapat terwujud dengan menjaga keseimbangan antara kekuatan yang berlawanan (Andersson, et al, 2019).

2. *Time of recovery* atau waktu pemulihan

Fase pemulihan berarti menempatkan kembali ke keadaan normal (Duchek, 2020).

3. *Resource access* atau sumber akses

Pentingnya memiliki sumber akses yaitu untuk melakukan kerjasama melibatkan banyak aktor sehingga butuh mobilisasi sumber daya dengan tujuan agar dapat menghindari atau menghentikan kejadian yang tidak diinginkan (Andersson, et al, 2019).

3.2.2.5 Organizational Growth

Hasil dari Redilient Response adalah organizational growth yang terdiri dari:

1. *Renewal* atau pembaruan

Tentang perubahan proaktif organisasi sebelum adanya perubahan dan pembaruan dilakukan secara terus menerus melalui inovasi (Hillmann & Guenther, 2020).

2. *Adaptation* atau penyesuaian diri

Penyesuaian diri merupakan kemampuan untuk mengidentifikasi perubahan dan ketidakpastian untuk mengambil tindakan yang cepat dan efektif (Kerr, 2017)

3. *Learning* atau belajar

Berlatih dan berubah dari segi tingkah laku ataupun tanggapan yang disebabkan oleh pengalaman (“KBBI”) Belajar disini berarti belajar untuk bagaimana bangkit kembali setelah menghadapi bahaya yang tidak terduga dan belajar dari kesulitan tersebut sehingga hal tersebut menjadi elemen yang berulang dalam literatur ketahanan organisasi (Vanlaer, et al, 2021).

3.3 Pemilihan Kasus dan Informan Penelitian

Glaser & Strauss (1967:45), Penelitian ini menggunakan *Theoretical Sampling* yaitu sebuah proses dalam pengumpulan data, dimana peneliti mengumpulkan, mengodekan, dan menganalisis, serta menentukan data apa yang perlu untuk dikumpulkan selanjutnya dan dimana data tersebut bisa didapatkan, untuk mengembangkan teori yang perlahan-lahan mulai nampak (dalam Daniel, 2013, p.1). Pemilihan kasus ini pada Oakwood Hotel Surabaya di Jalan Raya Kertajaya Indah No. 79, Surabaya, dikarenakan hotel tersebut tempat magang sehingga mudah untuk menelusuri lebih terkait proses ketahanan yang dilakukan selama masa pandemi berlangsung. Informan yang dipilih terdiri dari enam responden yang menjadi perwakilan dalam setiap divisi di Oakwood Hotel Surabaya, yaitu:

Tabel 3.3

Data nama informan beserta divisi dan jabatan di Oakwood Hotel Surabaya

Nama Informan	Divisi	Jabatan
Verry S. Akbar	Finance Accounting	Finance Manager
Fiorentina M. S	F&B	F&B Supervisor
Purwadi	Housekeeping	Executive Housekeeper
Novella Aulila L	Front office	Assisten Duty Manager
Nury Pusptya A	Sales & Marketing	Sales Manager
Dita Anindra	HRD	Training & HR Executive

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data akan dilakukan melalui:

- *In-depth interview* (Wawancara mendalam)

Sutopo (2006), mengatakan bahwa wawancara mendalam merupakan proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama (dalam Wahyuni, 2014).

- Observasi

Observasi adalah teknik mengumpulkan data kualitatif dengan melakukan pengamatan secara langsung di lapangan atau lingkungan penelitian (Kurniasari, 2021). Jenis observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi partisipatif, yang artinya metode yang bertujuan untuk memperoleh data yang lengkap dengan cara membuat kedekatan secara mendalam dengan suatu komunitas atau lingkungan alamiah dari objek (Kurniasari, 2021).

3.5 Teknik Analisis Data

Strauss & Corbin (2009), mengatakan bahwa pengolahan data terdapat tiga tahapan yaitu *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding* (dalam Christanto, 2019, p.33)

1. *Open coding* atau pengkodean terbuka

Bagian analisis yang berhubungan khusus dengan penamaan dan pengkategorian fenomena melalui pengujian data secara teliti. Selama proses pengodean terbuka, data dipecah ke dalam bagian-bagian secara terpisah, lalu diuji secara cermat dibandingkan untuk persamaan, perbedaan, dan pertanyaan-pertanyaanyang diajukan tentang fenomena sebagaimana tercemin dalam data.

2. *Axial coding* atau pengodean berporos

Pelacakan hubungan antara elemen-elemen data yang terkodekan. Pengodean berporos umumnya lebih fokus dan arahnya pada menemukan dan mengembangkan setiap kategori atau fenomena dalam istilah kondisi kasual yang menyebabkan munculnya lokasi dimensional khusus dari fenomena ini istilahnya *properties*, konteks, strategi tindakan/ interaksional yang digunakan untuk menangani, merespon fenomena berdasarkan konteks tersebut dan konsekuensi dari setiap tindakan yang diambil.

3. *Selective coding* atau pengodean selektif

Proses mengintegrasikan dan menyaring kategori sehingga semua kategori

dikembangkan dan mencoba variasi terbanyak pada pola perilaku.

3.6 *Trustworthiness* Penelitian

Shah & Corley (2006), terdapat empat cara untuk mendapatkan *trustworthiness*, antara lain (dalam Gotama 2018):

1. *Credibility* disebut juga dengan valisitas internal. Dalam penelitian kualitatif, data dapat dinyatakan kredibel apabila adanya persamaan antara apa yang dilaporkan peneliti sesuai dengan apa yang terjadi di lapangan (Mekarisce, 2020). Pencapaian tingkat *credibility* dilakukan dengan tiga jenis *triangulasi* yaitu *triangulasi metode*, *triangulasi sumber data*, dan *triangulasi teori*.
2. *Transferability* disebut dengan validitas eksternal, dimana terkait dengan konsep generalisasi data. *Transferability* menunjukkan derajat ketepatan atau sejauh mana dapat diterapkan pada hasil penelitian ke populasi berdasarkan informan yang dipilih (Mekarisce, 2020). Pencapaian tingkat *transferability* dilakukan dengan analisis konsep dan kategori yang muncul dari hasil analisis transkrip *interview*, *field notes*, dan kategori dokumen arsip diekspor ke *file spreadsheet*.
3. *Dependability*, menurut Mekarisce (2020) mengatakan memenuhi dependabilitas ketika peneliti berikutnya dapat mereplikasi rangkaian proses penelitian tersebut. Uji dependabilitas dapat dilakukan melalui kegiatan audit terhadap seluruh proses penelitian. Hasil penelitian tidak dapat dikatakan *dependable* atau dapat diandalkan) jika peneliti tidak dapat membuktikan bahwa telah dilakukannya rangkaian proses penelitian secara nyata.
4. *Confirmability* dapat diartikan sebagai konsep intersubjektivitas (konsep transparansi), yang merupakan bentuk ketersediaan peneliti dalam mengungkapkan kepada publik mengenai bagaimana proses dan elemen-elemen dalam penelitiannya, yang selanjutnya memberikan kesempatan kepada pihak lain untuk melakukan *assessment/penilaian* hasil temuannya sekaligus memperoleh persetujuan diantara pihak tersebut (Mekarisce, 2020). Pencapaian tingkat *confirmability* dilakukan dengan melakukan *field notes*, rekaman, dan penyusunan transkrip wawancara untuk menghindari bias atau *influence* dari peneliti.