

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1. Industri Perhotelan

Bisnis *hospitality* secara umum dapat diartikan sebagai bisnis jasa yang sangat tergantung pada pelayanan terhadap tamu. Keramahtamahan merupakan modal utama agar bisnis *hospitality* bisa berkembang dengan baik (Setiadi, 2020). Wiyasha (2007), mengatakan industri perhotelan termasuk dalam industri jasa yang menawarkan jasa pelayanan kamar, penyediaan makanan dan minuman serta jasa lainnya bagi masyarakat umum yang dikelola secara komersil (Maylisa, 2013). Sedangkan hotel itu sendiri merupakan tempat untuk bermalam saat sedang berpariwisata pada lokasi yang jauh dari jangkauan atau daerah rumah sendiri, sehingga industri perhotelan sangat berhubungan dengan industri pariwisata. Perhotelan dan industri pariwisata merupakan salah satu sektor yang tumbuh paling cepat, terhitung lebih dari sepertiga dari total perdagangan jasa global (ILO, 2010). Menurut Kotler, Bowen & Makens (2006), tujuan berdirinya industri perhotelan adalah untuk menciptakan keuntungan melalui penciptaan dan pemeliharaan kepuasan pelanggan (dalam Suwithi, 2013).

### 2.2. Organisasi Hotel

Struktur organisasi hotel merupakan gambaran tentang jabatan serta alur kepemimpinan di sebuah hotel, baik itu hotel besar hingga hotel kecil dan struktur tersebut menunjukkan hubungan tanggung jawab pekerjaan antar setiap divisi (Mahatmavidya, 2021). Tujuan dibentuknya organisasi hotel untuk memudahkan kegiatan operasional yang berjalan pada hotel dan mencangkup tugas dan tanggung jawab secara jelas sesuai dengan jabatan. Struktur organisasi hotel dibedakan menjadi dua yaitu struktur organisasi hotel besar (hotel bintang 4 dan 5), struktur organisasi hotel kecil atau menengah (hotel bintang 3), dan struktur organisasi hotel kecil (hotel bintang 2 dan 1).

Mahatmavidya (2021), struktur organisasi hotel bintang 5 atau hotel besar berisikan sebagai berikut:

1. *General Manager* merupakan pemimpin tertinggi di hotel, yang bertanggung jawab atas semua penyelenggaraan kegiatan hotel dan mengawasi performa kerja bawahannya.

2. *Assistant General Manager* merupakan jabatan yang berada dibawah langsung dari *General Manager*, yang bertanggung jawab untuk membantu tugas *General Manager*.
3. *Front Office*, bertugas untuk melayani tamu dalam pemesanan kamar (*check-in*) ataupun tamu meninggalkan kamar (*check-out*).
4. *Housekeeping*, divisi yang bertugas untuk menjaga kebersihan dan kerapian seluruh ruangan hotel.
5. *Food Production*, bertugas untuk membuat hidangan yang diberikan kepada tamu hotel pada restoran.
6. *F&B (Food and Beverage) Service* yang bertugas untuk menyiapkan dan menyajikan makanan yang sudah dibuat oleh *Food Production* kepada tamu.
7. *Engineering* bertugas dalam pemeliharaan dan perbaikan semua fasilitas hotel yang ada.
8. *Human resources/ Personnel* merupakan divisi yang bertugas mengelola SDM pada hotel dan mengatur sistem ketenagakerjaan.
9. *Accounting*, bertanggung jawab pada pengelolaan keuangan hotel.
10. *Sales & Marketing*, bertugas dalam hal penjualan dan pemasaran produk hotel.
11. *Purchasing*, bertugas dalam pembelian barang-barang yang diperlukan setiap divisi yang ada.
12. *Security*, bertugas dalam menjaga keamanan area hotel.

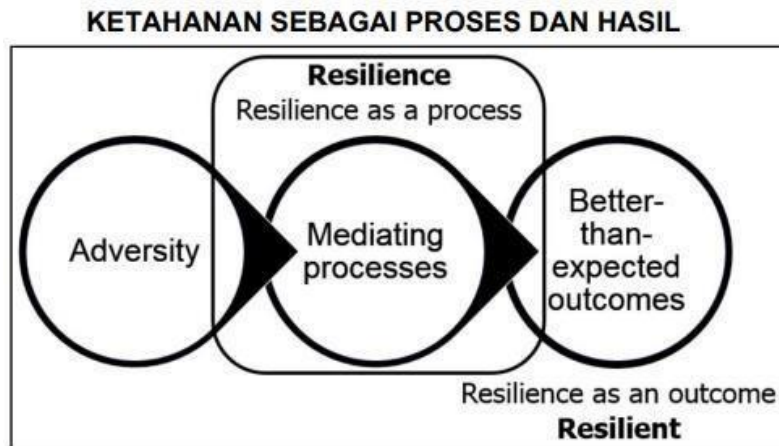
Struktur organisasi hotel bintang 3 dan bintang 2 kebawah sama seperti struktur organisasi hotel bintang 5, tetapi tidak semua divisi ada didalam struktur organisasi hotel bintang 3 kebawah. Struktur organisasi hotel bintang 3 terdapat *General Manager*, *Assistanst General Manager*, *Room Division* seperti *Front Office* di hotel bintang 5, *F&B Departement*, *Personal Manager/ Human Resources*, *Accounting*, *Sales & Marketing*, dan *Engineering*. Sedangkan struktur organisasi hotel kecil atau hotel bintang 2 - 1 terdapat *General Manager*, *Front Office*, *Housekeeping*, dan *F&B Departement*.

## **2.3. Organizational Resilience**

### **2.3.1. Definisi Organizational Resilience**

*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).

Kata *Resilience* sendiri berbicara tentang kemampuan organisasi untuk mengantisipasi, mengatasi, dan beradaptasi (Bento et al., 2020, dalam Schiuma, 2022). menurut Denyer, 2017 menyatakan bahwa terdapat empat cara berpikir, yaitu (1) *Preventative Control*, (2) *Mindful Action*, (3) *Performance Optimization*, dan (4) *Adaptive Innovation*.



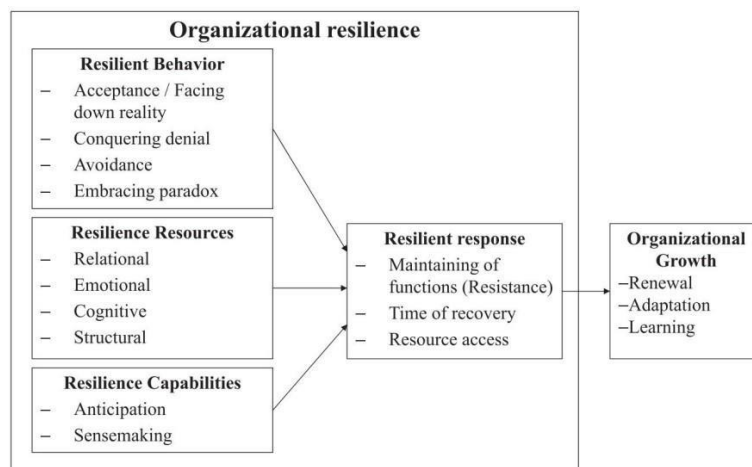
Gambar 2.1 Proses dari *Resilient*

Sumber: Breda (2018)

Untuk melakukan *organizational resilience* atau ketahanan organisasi terdapat beberapa proses yang harus dilalui, ada 3 proses *resilience* yaitu *Adversity*, *Mediating processes*, dan *Betterthan expected outcomes* (Breda, 2018).

### 2.3.2. Terbentuknya *Organizational Resilience*

Hillmann & Guenther (2020), terdapat 4 komponen pembentukan *organizational resilience* yang menghasilkan *organizational growth*.



Gambar 2.3. Model integratif konseptual

Sumber: Hillmann & Guenther (2020)

Terdapat 4 karakteristik pendukung *Resilient Behavior*:

1. *Acceptance/ Facing down reality* atau penerimaan/ menghadapi kenyataan merupakan kemampuan melihat kenyataan yang keras bertujuan mempersiapkan diri agar mampu bertindak, bertahan dan selamat dari kesulitan (Coutu, 2002). Catalan & Robret (2011), Penerimaan dari ketahanan organisasi terdiri dari tiga elemen yaitu, (1) memahami lingkungan di mana sistem beroperasi, (2) mengidentifikasi keadaan referensi untuk sistem, dan (3) menyadari dan menerima kegagalan sistem (dalam Duchek, 2020, p. 228).
2. *Conquering denial* atau menaklukkan penyangkalan merupakan 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). Sebuah ketahanan organisasi bisa berhasil dan tangguh dipengaruhi oleh perilaku tertentu dalam organisasi, termasuk dalam penerimaan ketidakpastian dan kenyataan dan menaklukkan penyangkalan. Dimana hal tersebut sangat berkaitan dengan kemampuan untuk mengatasi masa-masa sulit yang dilakukan, dengan melihat sisi positif dari situasi atau kemampuan untuk melihat peluang yang muncul dari sebuah situasi (Hillmann & Guenther, 2020)
3. *Avoidance* atau penghindaran, merupakan 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).

Dalam *Resilience Resource* juga terdapat 4 komponen pendukung, sebagai berikut:

1. *Relational* atau Rasional, berarti menurut pikiran dan pertimbangan yang logis, menurut pikiran yang sehat dan cocok dengan akal sehat (“KBBI”).

2. *Emotional* atau emosional. Emosional sendiri memiliki arti yaitu perasaan emosi dalam setiap pribadi manusia. Di dalam sebuah organisasi terdapat banyak macam individu yang berbeda-beda dengan berbagai macam kecerdasan emosional. Sebagai seorang pemimpin juga harus mengerti dan mengetahui perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungannya dengan orang lain (Wiliandari, 2013).
3. *Cognitive* atau berpikir secara kognitif merupakan 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. Dari sisi kegagalan, menunjukkan bahwa tidak ada pelajaran yang dipetik dari sebelumnya peristiwa atau kejadian tersebut tidak dilaksanakan secara efektif (Duchek, 2020, dalam Vanlaer, et al, 2021).
4. *Structural* atau Struktur, merupakan 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. Seringkali mereka yang berada di puncak organisasi tidak menyadari masalah ini atau lebih buruk lagi, menganggapnya sebagai tantangan untuk diatasi atau peluang untuk berkembang (Gie, 2011).

Sedangkan dalam *Resilience Capabilities*, terdapat:

1. *Anticipation* atau antisipasi. Antisipasi merupakan penyesuaian mental terhadap peristiwa yang akan terjadi (“KBBI”). Kemampuan untuk mengantisipasi merupakan langkah pertama dalam proses resiliensi. Menurut Duchek (2020), mengatakan bahwa antisipasi terdiri dari tiga kemampuan khusus terdiri dari (1) kemampuan untuk mengamati, (2) kemampuan untuk mengidentifikasi, dan (3) kemampuan untuk mempersiapkan (dalam Vanlaer, etc, 2021). Kemampuan antisipasi mengandalkan potensi untuk mengamati dan mengidentifikasi perkembangan internal maupun eksternal hingga sejauh mungkin mempersiapkannya melalui

penciptaan sumber daya, hubungan yang efektif, dan saling pengertian (Vanlaer, et al, 2021)

2. *Sensemaking* atau mencari informasi adalah hal yang penting dilakukan oleh sebuah organisasi dengan tujuan agar dapat merasakan dan mengenali perubahan dan interprestasinya. Hal ini diperulka 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) Proses dari penerimaan peristiwa yang mengganggu yang menghasilkan makna, perumusan dan komunikasi tindakan. Hal tersebut mengandung unsur memilih dan mengkategorikan informasi, restrospeksi, dan praduga yang dibangun di atas pengetahuan dan pengalaman sosial dan sistematik yang diubah menjadi tindakan melalui formulasi dan komunikasi (Vanlaer et al, 2021).

Dari ketiga unsur tersebut, akan menjadi *Resilient response*:

1. *Maintaining of functions (Resistance)* atau mempertahankan fungsi, merupakan unsur yang sangat penting dalam ketahanan organisasi. Dimana ketahanan dapat terwujud dengan menjaga keseimbangan antara kekuatan yang berlawanan. Misalnya, untuk mempertahankan operasi berkualitas tinggi tanpa menghabiskan terlalu banyak sumber daya atau menyeimbangkan efisiensi jangka pendek dengan pengembangan jangka panjang, seperti memberikan layanan yang efisien dan mengembangkan yang baru layanan untuk masa depan (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).

Setelah *Resilient Response* akan menghasilkan *organizational growth* yang berisikan:

1. *Renewal* atau pembaruan adalah tentang perubahan proaktif organisasi sebelum adanya perubahan dan pembaruan dilakukan secara terus menerus melalui inovasi (Hillmann & Guenther, 2020).

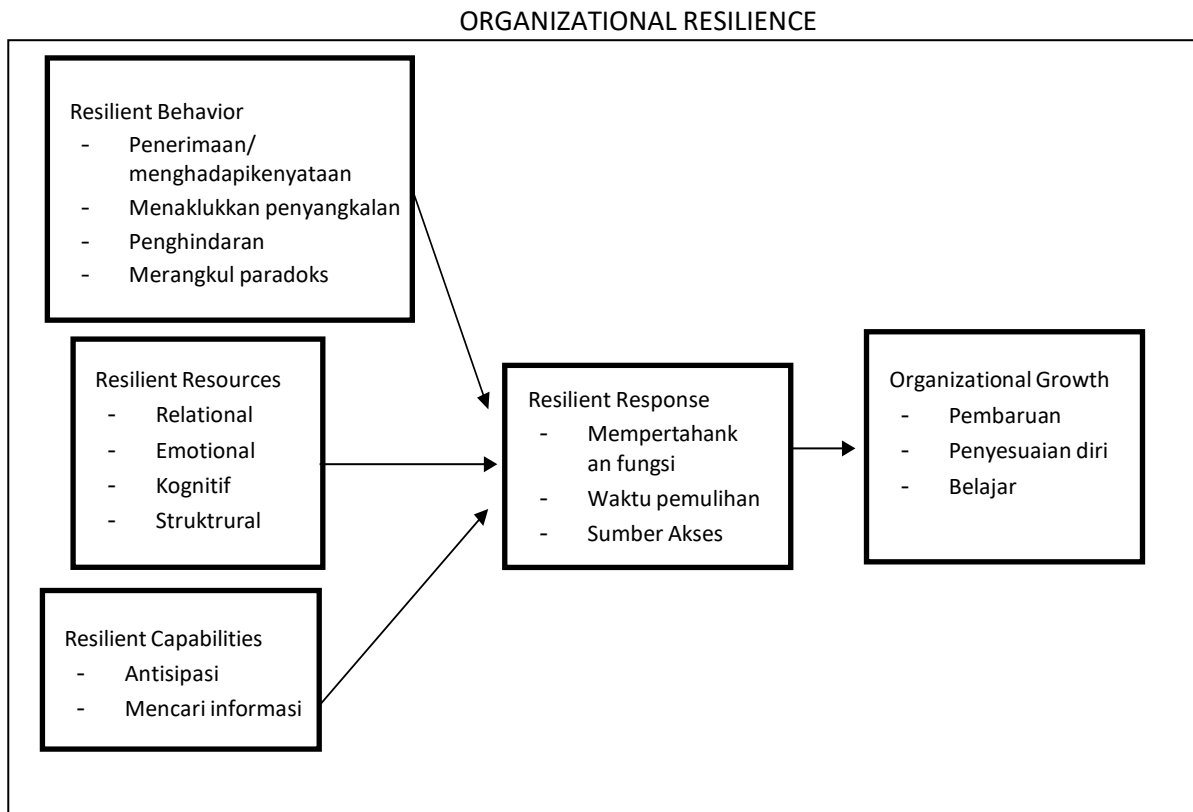
2. *Adaptation* atau Penyesuaian diri merupakan kemampuan untuk mengidentifikasi perubahan, ketidakpastian, dan dalam mengambil tindakan yang cepat dan efektif (Kerr, 2017)
3. *Learning* atau belajar, dalam artian berlatih dan berubah dari segi tingkah laku ataupun tanggapan yang disebabkan oleh pengalaman (“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). Hasil dari pembelajaran tersebut adalah adanya tindakan yang dihasilkan dari proses refleksi dan pembelajaran yang berdampak pada perubahan organisasi (Vanlaer, et al, 2021).

Sedangkan tahapan pembentukan *organizational resilience* menurut Ducheck, 2017 terdapat 3 tahapan dengan hasil yang berbeda dan saling terkait:

1. *Anticipation* atau Antisipasi adalah pendekatan proaktif yang diambil oleh pekerja dan pengambil keputusan untuk mengantisipasi gangguan dan tantangan lainnya (Kurth, et al, 2022).
2. *Coping* atau Mengatasi merupakan kemampuan untuk mengatasi ketidakpastian, ancaman, dan masalah yang akan menunjukkan pada kemampuan ketahanan organisasi untuk mampu bertahan dan sejahtera (Akpinar, 2022).
3. *Adaptation* atau Adaptasi adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan. Menurut Fraser, Richman & Galinsky, 1999:136 mengatakan bahwa individu yang beradaptasi dengan keadaan sulit bahkan mencekam, dapat mencapai hasil positif dan tak terduga dalam menghadapi kesulitan (dalam Breda, 2018, p.3).

## 2.4 Kerangka Berpikir

Tabel 2.4.  
Kerangka Berpikir



Sumber : Hillman & Guenther (2020)

Bedasarkan kerangka berpikir diatas, dijelaskan bahwa sebuah ketahanan organisasi dapat dilakukan dengan adanya *resilient behavior*, *resilient resources*, dan *resilient capabilities* yang akan menghasilkan *resilient response* dan hasil akhir dari semua komponen tersebut adalah *organizational growth*, dimana hasil dari respon organisasi terhadap kesulitan adalah pertumbuhan dan sedang belajar. Hal tersebut sudah mencakup perilaku tangguh organisasi, sumber daya ketahanan, dan kemampuan ketahanan yang memungkinkan dan menentukan *organizational resilience* (Hilman & Guenther, 2020).