

## Komunikasi Krisis: Kunci Hubungan dan Ketahanan Organisasi

Vincentia Stephani, Farikha Rachmawati

Universitas Pembangunan Nasional 'Veteran' Jawa Timur

vincentiastephani21@gmail.com

### ABSTRACT

*The media industry today faces significant challenges in managing internal communication, especially during crises. Effective communication is crucial to maintaining stability and ensuring the continuity of organizational operations. This study aims to examine the influence of organizational employee relationship and organizational resilience restoration on internal crisis communication in media companies in Surabaya. A total of 116 respondents were selected using a non-probability sampling technique, specifically purposive sampling. Data were collected through questionnaires and interviews, with the questionnaire results analyzed using Smart PLS 3.0. The findings indicate that both organizational employee relationship and organizational resilience restoration significantly influence internal crisis communication in media companies in Surabaya.*

**Keywords:** *organizational employee relationship, organizational resilience restoration, internal crisis communication*

### ABSTRAK

Industri media saat ini menghadapi tantangan besar dalam mengelola komunikasi internal, terutama saat terjadi krisis. Komunikasi yang efektif sangat penting untuk menjaga stabilitas dan kelangsungan operasional organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh hubungan karyawan organisasi (*organizational employee relationship*) dan pemulihan ketahanan organisasi (*organizational resilience restoration*) terhadap komunikasi krisis internal di perusahaan media di Surabaya. Sampel penelitian ini terdiri dari 116 responden yang dipilih menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Data diperoleh melalui kuesioner dan wawancara, di mana hasil kuesioner dianalisis menggunakan Smart PLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan karyawan organisasi dan pemulihan ketahanan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komunikasi krisis internal pada perusahaan media di Surabaya.

**Kata kunci:** *organizational employee relationship, organizational resilience restoration dan internal crisis communication*

### PENDAHULUAN

Era digital membawa tantangan baru bagi perusahaan media, terutama dalam mengelola komunikasi internal di tengah krisis. Digitalisasi mempercepat arus informasi yang sering memicu miskomunikasi, sementara pandemi COVID-19 menguji ketahanan organisasi dengan mengharuskan karyawan bekerja jarak jauh. Kondisi ini menyoroti pentingnya hubungan karyawan yang kuat dan kemampuan organisasi untuk pulih dari krisis, yang dikenal sebagai *organizational resilience restoration*.

Komunikasi internal memegang peranan kunci dalam memastikan operasional organisasi tetap berjalan lancar meskipun menghadapi tantangan. Kim (2020) mengungkapkan bahwa komunikasi internal yang efektif tidak hanya bergantung pada struktur komunikasi, tetapi juga pada hubungan antar-karyawan dan tingkat ketahanan organisasi dalam menghadapi situasi sulit. Dalam konteks ini, pola komunikasi internal yang efisien dapat meningkatkan produktivitas dan menciptakan suasana kerja yang mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *organizational resilience* memainkan peran penting dalam membantu organisasi menghadapi krisis, baik melalui peningkatan kemampuan adaptasi individu maupun pengelolaan sumber daya yang lebih baik (Buzzanell, 2018). Namun, sebagian besar penelitian dilakukan di negara maju, seperti Amerika Serikat, dengan budaya kerja yang berbeda dibandingkan dengan Indonesia. Budaya kerja di Indonesia, yang sering kali diwarnai oleh pendekatan komunikasi yang kurang terbuka, menjadi tantangan tersendiri dalam membangun hubungan dan ketahanan organisasi.

Perusahaan media di Surabaya menghadapi tantangan yang unik, termasuk kebutuhan untuk menyajikan informasi dengan cepat dan akurat tanpa mengorbankan kualitas. Miskomunikasi internal di sektor ini dapat berdampak besar pada kredibilitas dan reputasi organisasi di mata publik. Oleh karena itu, penting untuk *memahami* bagaimana hubungan antar-karyawan (*organizational employee relationship*) dan restorasi ketahanan organisasi (*organizational resilience restoration*) dapat memengaruhi efektivitas komunikasi internal selama krisis.

Penelitian ini berfokus pada perusahaan media massa di Surabaya, seperti PT Jawa Pos Koran, Kompas, dan Surabaya Media. Dengan mengkaji dinamika hubungan karyawan dan ketahanan organisasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru dalam pengelolaan komunikasi krisis internal. Temuan ini diharapkan menjadi kontribusi yang berarti dalam memperkuat manajemen komunikasi organisasi, khususnya di industri media yang terus berkembang.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan hal ini disebabkan, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh antara variabel *Organizational Employee Relationship* dan *Organizational Resilience Restoration* terhadap *Internal Crisis Communication* yang menggunakan paradigma positivis, yakni penelitian mempelajari berbagai fenomena masalah perilaku manusia yang terjadi sebagai bagian dari fakta, dapat diukur menggunakan indikator variabel penelitian serta memiliki keterkaitan sebab akibat antar variabel (Neuman, 2015). Metode penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang pengambilan data dalam jumlah tertentu sesuai perhitungan populasi serta sampel dengan keterlibatan variabel beserta indikator pengukuran dengan tujuan menguji pengaruh antar variabel (Sugiyono, 2019)

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *software* Smart PLS (Partial Least Square). Menurut Ghozali (2019), PLS (Partial Least Square) terdiri dari dua sub-model dari model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Smart PLS (Partial Least Square) merupakan salah satu alternatif dalam pendekatan analisis regresi berganda dan regresi komponen utama yang bersifat *robust*, artinya parameter model tidak banyak berubah ketika sampel diambil dari seluruh populasi. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan *structural equation modelling* yang dikena dengan SEM berbasis PLS. SEM memiliki tiga aktivitas pengujian validitas, reliabilitas, pengujian hubungan antar variabel serta memperoleh model yang cocok bagi prediksi meliputi model struktural dan analisis regresi (Sugiyono, 2019). Model struktural disini yakni untuk menggambarkan hubungan yang dihipotesiskan untuk membantu proses pengolahan data tersebut peneliti menggunakan Smart PLS.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Objek Penelitian

Penyebaran kuesioner ini dilakukan selama kurun waktu 9 hari tercatat mulai dari 17 September hingga 25 September 2024. Media yang digunakan dalam penyebaran kuesioner ini adalah menggunakan Google Form. Berdasarkan dari hasil jawaban kuesioner yang telah disebar pada responden yang telah ditentukan maka penelitian ini dijelaskan terlebih dahulu terkait identitas responden secara umum. Karakteristik responden dalam penelitian ini adalah sampel karyawan perusahaan media di Surabaya yang telah ditentukan dari jawaban kuesioner diperoleh berbagai data berikut:

#### 1. Jenis Kelamin

**Tabel 1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	48	48%
Perempuan	52	52%
Total	100	100%

Sumber: Data Kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden berjenis kelamin perempuan mendominasi dengan persentase sebesar 52% sedangkan responden berjenis kelamin laki-laki sebesar 48%. Hal ini dikarenakan perusahaan media kerap berkaitan dengan bidang *entertainment* maupun media informasi sehingga karyawan perempuan lebih dibutuhkan dan diutamakan untuk menyelesaikan berbagai tugas pekerjaan dari perusahaan media tersebut.

## 2. Unit Jabatan

**Tabel 2. Karakteristik Berdasarkan Unit Jabatan**

Unit Jabatan	Jumlah	Prosentase (%)
Asisten Produser	13	13%
Editor	22	22%
Eksekutif Produser	2	2%
Marketing	2	2%
Off air & Marketing	24	24%
Produser	6	6%
Social Media Program	6	6%
Voice Over	10	10%
Wardrobe	10	10%
Total	100	100%

Sumber: Data Kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas jumlah responden sebagai staf *off air & marketing* berjumlah 24 orang atau 24%, staf asisten produser berjumlah 13 orang atau 13%, staf editor berjumlah 22 orang atau 22%, staf *marketing* dan eksekutif berjumlah 2 orang atau 2%, staf produser berjumlah 6 orang atau 6%, staf *social media program* berjumlah 6 orang atau 6%, staf *voice over* berjumlah 10 orang atau 10% dan staf *wardrobe* berjumlah 10 orang atau 10%. Hal ini menunjukkan bahwa *off air & marketing* sebagai unit wajib yang dimiliki perusahaan media sebagai bagian dari pemasaran.

## 3. Usia

**Tabel 3. Karakteristik Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah Karyawan	Prosentase (%)
25-30 tahun	68	68%
31-35 tahun	25	25%
36-40 tahun	7	7%
Total	100	100%

Sumber: Data Kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas usia responden 25-30 tahun sebanyak 68 orang atau 68%, responden 31-35 tahun sebanyak 25 orang atau 25% dan responden usia 36-40 tahun sebanyak 7 responden dengan persentase sebesar 7%. Hal ini disebabkan perusahaan media memiliki tugas utama untuk terjun lapangan mendapatkan informasi maupun menyiapkan acara *entertainment* sehingga alokasi SDM mayoritas usia produktif.

## 4. Lama Kerja

**Tabel 4. Karakteristik Berdasarkan Lama Kerja**

Lama Kerja	Jumlah	Prosentase (%)
1 - 2 tahun	72	72%
3 - 4 tahun	27	27%
> 4 tahun	1	1%
Total	100	100%

Sumber: Data Kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas lama kerja responden 1-2 tahun sebanyak 72 orang atau 72%, lama kerja responden 3-4 tahun sebanyak 27 orang atau 27%, dan lama kerja responden > 4 tahun dengan persentase sebesar 1%. Hal ini disebabkan pihak perusahaan media kerap melakukan sistem perekrutan baru khususnya pada *off air & marketing* sebab alokasi SDM pada bagian ini dengan tugas didominasi pada lokasi lapangan menyebabkan *turn over* pada sub dit ini cukup tinggi dengan sistem kontrak disesuaikan dengan target pencapaian kinerja yang telah ditentukan.

## 5. Pendidikan Terakhir

**Tabel 5. Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Lama Kerja	Jumlah	Persentase (%)
SMA/SMK	18	18%
D3	40	40%
S1	34	34%
S2	8	8%
Total	100	100%

Sumber: Data Kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa pendidikan terakhir mayoritas D3 sebanyak 40 orang atau 40%, SMA/K 18 orang atau 18%, tingkat pendidikan S1 sebanyak 34 orang atau 34%, dan tingkat pendidikan S2 sebanyak 8 orang atau 8%. Hal ini disebabkan pihak perusahaan media Surabaya khususnya pada bagian lapangan menyertakan persyaratan minimal D3 dalam sistem perekrutan agar karyawan dengan pendidikan yang tinggi mampu berkontribusi untuk mencapai target kinerja yang telah ditentukan.

## 6. Perusahaan

**Tabel 6. Karakteristik Berdasarkan Perusahaan**

Perusahaan	Jumlah	Persentase (%)
BBSTV	10	10%
GarudaTV	10	10%
IDN Media	10	10%

Perusahaan	Jumlah	Persentase (%)
Jatimnet	10	10%
Info Surabaya	10	10%
Jawa Pos Group	10	10%
Media Pers Surabaya	10	10%
MNC Media Surabaya	10	10%
Metrosurya.net	10	10%
Suara Surabaya	10	10%
TVRI	10	10%
Total	100	100%

Sumber: Data Kuesioner

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden diambil merata yang berasal dari perusahaan BBSTV, GarudaTV, IDN Media, Jatimnet, Info Surabaya, Jawa Pos Group, Media Pers Surabaya, MNC Media Surabaya, Metrosurya.net, Suara Surabaya dan TVRI masing-masing 10 responden (10%). Hal ini disebabkan pada seluruh perusahaan media khususnya di Surabaya kerap mengalami pergantian aturan kebijakan perusahaan atau organisasi sehingga perlu adanya ketahanan organisasi, maka responden MNC Surabaya dinilai memiliki relasi lebih erat mengenai variabel penelitian terkait tentang ketahanan organisasi.

## Uji Reliabilitas

Kuesioner dapat dikatakan reliabel apabila batas nilai *construct reliability and validity croanbach alpha dan composite reliability* > 0,7. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi jawaban responden. Tabel 1.2 menunjukkan *construct reliability and validity croanbach alpha dan composite reliability* memiliki nilai koefisien di atas 0,7 sehingga jawaban responden dinyatakan konsisten dan kuesioner penelitian dinyatakan telah reliabel

**Tabel 7. Uji Reliabilitas**

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
X Organizational Employee Relationship	0.971	0.973
Y1 Organization member proficiency	0.879	0.925
Y2 Organization member adaptivity	0.854	0.911
Y3 Organization member proactivity	0.920	0.950
Z Organizational Resilience Restoration	0.979	0.980

(Sumber: *Output SmartPLS3, 2024*)

## Latent Variable Correlations

**Tabel 8. Latent Variable Correlations**

	X Organizational Employee Relationship	Y1 Organization member proficiency	Y2 Organization member adaptivity	Y3 Organization member proactivity	Z Organizational Resilience Restoration
X Organizational Employee Relationship	<b>1.000</b>				
Y1 Organization member proficiency	0.832	<b>1.000</b>			
Y2 Organization member adaptivity	0.868	0.885	<b>1.000</b>		
Y3 Organization member proactivity	0.853	0.771	0.840	<b>1.000</b>	
Z Organizational Resilience Restoration	0.926	0.797	0.825	0.862	<b>1.000</b>

(Sumber: Output SmartPLS3, 2024)

Pada hubungan variabel atau konstruk satu dengan yang lain saling bisa berkorelasi satu dengan yang lain, baik itu variabel eksogen dengan endogen atau variabel eksogen dengan eksogen seperti tampak pada tabel *latent variabel correlations* di atas. Hubungan antar variabel satu dengan lainnya memiliki nilai korelasi maksimal sebesar 1, semakin mendekati nilai 1 maka memiliki korelasi semakin baik.

### Analisis dan Penyajian Hipotesis

#### Uji Ketepatan Model (*Fit Model*)

**Tabel 9. Uji Ketepatan Model**

	R Square	Q Square	SRMR Saturated Model	SRMR Estimatedd Model
Y1 Organization member proficiency	0.635	0.477	0.089	0.093
Y2 Organization member adaptivity	0.680	0.496		
Y3 Organization member proactivity	0.744	0.610		

Z Organizational Resilience Restoration	0.858	0.458		
---	-------	-------	--	--

(Sumber: Output SmartPLS3, 2024)

a) R Square

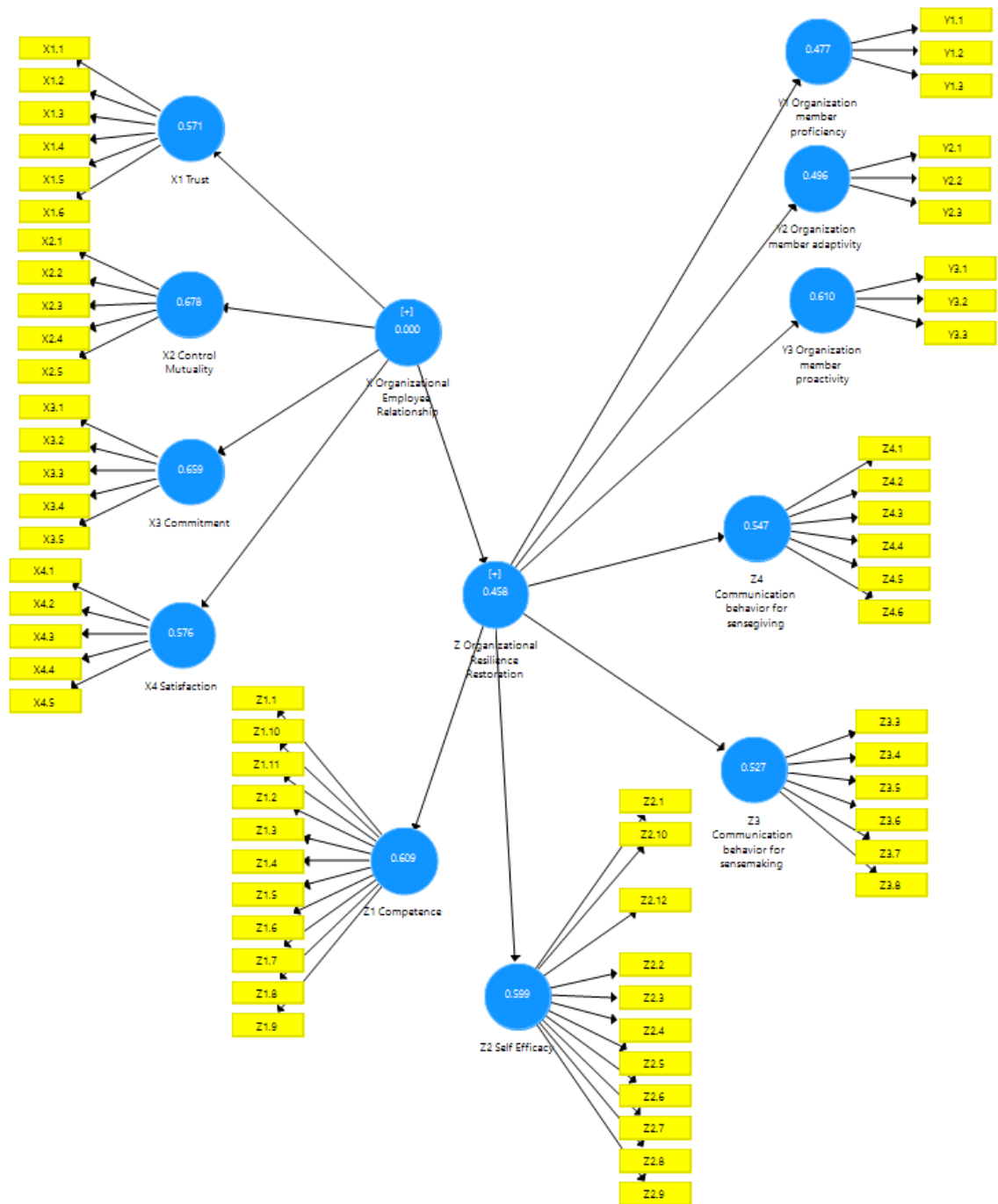
Nilai *R square organization member proficiency* sebesar 0,635 atau 63,5%, *R square organization member adaptivity* sebesar 0,680 atau 68%, *R square organization member proactivity* sebesar 0,744 atau 74,4% dan *R square organizational resilience restoration* sebesar 0,858 atau 85,8%.

b) Q Square

Uji *predictive relevance* atau *Q Square* digunakan untuk validasi kemampuan prediksi model. Tabel 4.17 menunjukkan nilai  $Q^2 > 0$  sehingga kemampuan prediksi model variabel independen telah sesuai dan dapat memprediksi variabel Z dan Y yakni *organizational resilience restoration* dan *internal crisis communication*.

c) Fit Model

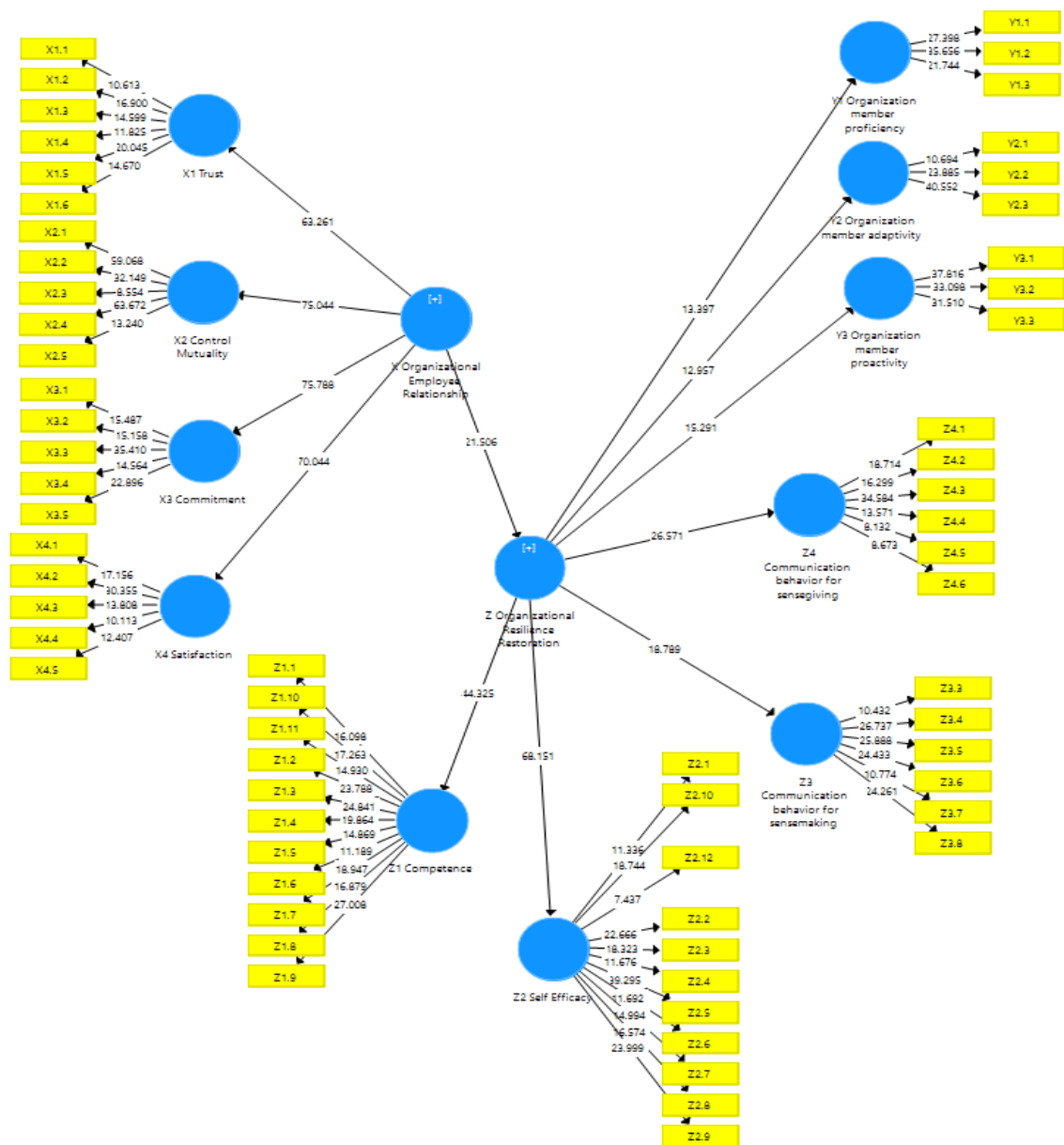
Pengukuran uji model fit ini dapat dilihat melalui nilai SRMR. Tingkat kesesuaian model penelitian dapat diterima karena nilai SRMR sebesar 0,089 dan 0,093 yakni  $< 0,10$  sehingga dapat dikatakan ideal untuk penelitian ini.



**Gambar 1. Q Square**  
(Sumber: *Output SmartPLS3*, 2024)

## Uji Hipotesis

Berdasarkan gambar *output* PLS di atas dapat dilihat dari besarnya nilai *factor loading* tiap indikator yang terletak di atas tanda panah di antara variabel dan indikator, besarnya koefisien jalur (*path coefficient*) yang berada di atas garis panah antara variabel eksogen terhadap variabel endogen.



Z Organizational Resilience Restoration -> Y1 Organization member proficiency	0.797	13.397	0.000	H2 Diterima
Z Organizational Resilience Restoration -> Y2 Organization member adaptivity	0.825	12.957	0.000	H3 Diterima
Z Organizational Resilience Restoration -> Y3 Organization member proactivity	0.862	15.291	0.000	H4 Diterima

(Sumber: *Output SmartPLS3*, 2024)

1. *Organizational Employee Relationship* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Resilience Restoration* pada karyawan perusahaan media di Surabaya dengan nilai original sampel 0,926 bernilai positif, *T*-statistik >1,96 yakni 21,506 dan *p value* < 0,05 yakni 0,000. Hipotesis pertama dalam penelitian ini dinyatakan diterima.
2. *Organizational Resilience Restoration* berpengaruh signifikan terhadap *Organization member proficiency* pada karyawan perusahaan media di Surabaya dengan nilai original sampel 0,797 bernilai positif, *T*-statistik >1,96 yakni 13,397 dan *p value* < 0,05 yakni 0,000. Hipotesis kedua dalam penelitian ini dinyatakan diterima.
3. *Organizational Resilience Restoration* berpengaruh signifikan terhadap *Organization member adaptivity* pada karyawan perusahaan media di Surabaya dengan nilai original sampel 0,825 bernilai positif, *T*-statistik >1,96 yakni 12,957 dan *p value* < 0,05 yakni 0,000. Hipotesis ketiga dalam penelitian ini dinyatakan diterima.
4. *Organizational Resilience Restoration* berpengaruh signifikan terhadap *Organization member proactivity* pada karyawan perusahaan media di Surabaya dengan nilai original sampel 0,862 bernilai positif, *T*-statistik >1,96 yakni 15,291 dan *p value* < 0,05 yakni 0,000. Hipotesis keempat dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

## Pembahasan

### ***Organizational Employee Relationship* terhadap *Organizational Resilience Restoration***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Employee Relationship* berpengaruh positif terhadap *Organizational Resilience Restoration*. Menurut Kim (2020) *Organizational Employee Relationship* adalah kapasitas karyawan sebagai bagian dari organisasi dalam membangun hubungan baik dengan sesama anggota organisasi secara internal yang memungkinkan karyawan untuk mengenali perasaan-perasaan dan mengelola emosinya sendiri, mengaitkan target dengan pencapaian maksimal melalui kinerja fisik dan hal itu melibatkan motivasi diri dan mampu untuk fokus pada sebuah tujuan daripada menuntut pemenuhan segera. Menurut Ajzen (2015) mendefinisikan *organizational employee relationship* sebagai kondisi individu

yang bersedia menunjukkan relasi kerja yang tinggi, mempunyai kemampuan untuk mengenal emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri, mengenal emosi orang lain, membina hubungan dengan orang lain secara baik. Teori Sosial Kognitif (*Social Learning Theory*) yang dikembangkan oleh Albert Bandura menjelaskan bahwa salah satu komponen adanya perubahan perilaku khususnya pada pola komunikasi organisasi disebabkan oleh adanya penekanan pada kognitif dari pikiran, pemahaman serta evaluasi. Teori ini menjelaskan bahwa ada proses kesinambungan antara kognitif, perilaku, dan pengaruh lingkungan (Bandura, 1994). Pengaruh lingkungan terkait ketahanan individu dalam organisasi tersebut yakni faktor dari organisasi, salah satunya adalah *organizational resilience restoration*. *Organizational resilience restoration* identik dengan studi individu dan kelompok dalam sebuah organisasi terkait perbaikan ketahanan pada organisasi yang dilakukan anggota organisasi.

### ***Organizational Resilience Restoration Terhadap Organization Member Proficiency***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Resilience Restoration* berpengaruh positif terhadap *Organization Member Proficiency*. Interaksi antar individu dalam sebuah organisasi menggambarkan *organizational resilience restoration* tersebut (Kim, 2020). *Organizational resilience restoration* yang kuat akan mendukung tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan perusahaan bahkan merusak sistem komunikasi antar anggota organisasi atau perusahaan tersebut (Buzzanell, 2018). Robbins & Judge (2017) menegaskan bahwa *organizational resilience restoration* adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain dalam bertahan menangani berbagai konflik yang terjadi salah satunya konflik komunikasi. Menurut Gover & Duxbury (2018) *organizational resilience restoration* didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan- keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi agar memiliki ketahanan organisasi salah satunya dalam mengatasi masalah komunikasi. *Organization member proficiency*, hal ini berkaitan dengan kemahiran anggota organisasi dalam menjalin komunikasi khususnya secara internal dengan sesama anggota organisasi.

### ***Organizational Resilience Restoration terhadap Organization Member Adaptivity***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Resilience Restoration* berpengaruh positif terhadap *Organization Member Adaptivity*. *Organizational resilience restoration* juga disebut sebagai budaya memperbaiki ketahanan perusahaan/organisasi, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan)

(Stieglitz, Mirbabaie, & Milde, 2018). Sistem kerja yang dibuat oleh sebuah organisasi memberikan dampak pada perilaku serta tindakan anggota organisasi tersebut. Penerapan nilai praktik yang dianut berkembang menjadi sebuah rutinitas dan kebiasaan sehingga menjadi *organizational learning* yang senantiasa dilaksanakan anggota organisasi. *Organizational resilience restoration* adalah sistem ketahanan makna, nilai-nilai, dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. *Organization member adaptivity*, hal ini berkaitan dengan kapasitas adaptasi anggota organisasi dalam menjalin komunikasi khususnya secara internal dengan sesama anggota organisasi.

## ***Organizational Resilience Restoration terhadap Organization Member Proactivity***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Resilience Restoration* berpengaruh positif terhadap *Organization Member Proactivity*. Menurut Gover & Duxbury (2018) *organizational resilience restoration* didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan- keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi agar memiliki ketahanan organisasi salah satunya dalam mengatasi masalah komunikasi. *Organizational resilience restoration* juga disebut sebagai budaya memperbaiki ketahanan perusahaan/organisasi, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan) (Stieglitz, Mirbabaie, & Milde, 2018). Sistem kerja yang dibuat oleh sebuah organisasi memberikan dampak pada perilaku serta tindakan anggota organisasi tersebut. Penerapan nilai praktik yang dianut berkembang menjadi sebuah rutinitas dan kebiasaan sehingga menjadi *organizational learning* yang senantiasa dilaksanakan anggota organisasi. *Organizational resilience restoration* adalah sistem ketahanan makna, nilai-nilai, dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. *Organizational resilience restoration* menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. *Resilience restoration* yang kuat merupakan perangkat yang bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena dapat membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik, sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami pola komunikasi tersebut diimplementasikan (Kim, 2020). *Organization member proactivity*, hal ini berkaitan dengan sikap proaktif anggota organisasi dalam menjalin komunikasi khususnya secara internal dengan sesama anggota organisasi.

## KESIMPULAN

1. *Organizational Employee Relationship* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Resilience Restoration* pada karyawan perusahaan media di Surabaya dengan nilai original sampel 0,926 bernilai positif, *T*-statistik >1,96 yakni 21,506 dan *p value* < 0,05 yakni 0,000. Hipotesis pertama dalam penelitian ini dinyatakan diterima.
2. *Organizational Resilience Restoration* berpengaruh signifikan terhadap *Organization member proficiency* pada karyawan perusahaan media di Surabaya dengan nilai original sampel 0,797 bernilai positif, *T*-statistik >1,96 yakni 13,397 dan *p value* < 0,05 yakni 0,000. Hipotesis kedua dalam penelitian ini dinyatakan diterima.
3. *Organizational Resilience Restoration* berpengaruh signifikan terhadap *Organization member adaptivity* pada karyawan perusahaan media di Surabaya dengan nilai original sampel 0,825 bernilai positif, *T*-statistik >1,96 yakni 12,957 dan *p value* < 0,05 yakni 0,000. Hipotesis ketiga dalam penelitian ini dinyatakan diterima.
4. *Organizational Resilience Restoration* berpengaruh signifikan terhadap *Organization member proactivity* pada karyawan perusahaan media di Surabaya dengan nilai original sampel 0,862 bernilai positif, *T*-statistik >1,96 yakni 15,291 dan *p value* < 0,05 yakni 0,000. Hipotesis keempat dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ashford. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19-36.
- Bandura. (1994). *Self efficacy defined*. New York: Encyclopedia of Human Behavior.
- Bouaziz, F., & Smaoui, H. (2018). Strategic human resource management practices and organizational resilience. *Journal of Management Development*, 537-551.
- Buzzanell. (2018). Organizing resilience as adaptive transformational tensions. *Journal Of Applied Communication Research*, 14-18.
- Caniels, M., & Batten, S. (2018). How a learning-oriented organizational climates is linked to different proactive behaviors: The role of employee resilience. *Social Indicators Research*, 1-7.
- Coombs, W. (2019). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. California: SAGE Publication.
- Ferdinand. (2014). *Metode penelitian manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Frank. (1976). *Human Communication Theory*. Jakarta: Indeks.
- Ghozali. (2019). *Analisis Smart PLS*. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Gover, L., & Duxbury, L. (2018). Making sense of organizational change: Is hindsight really 20/20? *Journal of Organization Behavior*, 39-51.
- Griffin, Neal, & Parker. (2007). A New model of work role performance : Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *The Academy of Management Journal*, 327-347.
- Grunig, & Huang. (2000). *From Organizational Effectiveness to Relationship Indicators : Antecedents of Relationship Public Relation Strategies*. USA: Work Press.
- Hon, & Grunig. (1999). *Guidelines For Measuring Relationship in Public Relations*. Gainessville: The Institute For Public Relations.
- Huang, Y. (1997). *Public relations strategies, relational outcomes and conflict management strategies* . College Park: University of Maryland.
- Kim, Y. (2020). Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 1-30.
- Leoni. (2012). Workplace design, complementarities among work practices and the formation of key competencies : Evidence from Italian employees. *ILR Review*, 316-349.
- Morissan. (2009). *Teori Komunikasi Organisasi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Neuman. (2015). *Metode Penelitian Sosial : Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: PT Indeks.
- RPJMD. (2021). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah*. Surabaya: Pemkot Surabaya.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace : Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 1442-1465.
- Stieglitz, Mirbabaie, & Milde. (2018). Social positions and collective sense-making in crisis communication. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 328-355.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.