



## **Analisis Prediktor Ketahanan Komunikasi pada Masa Pandemi COVID-19: Sebuah Studi di Tingkat Individu dan Tim**

**Akhir Lusono<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi, Prodi Manajemen Universitas Proklamasi 45 Yogyakarta

Email: akhirlusio@gmail.com

**Diterima:** 17 Maret 2024

**Direview:** 20 April 2024

**Dipublikasikan:** 30 April 2024

### **Abstract**

Ketahanan komunikasi tenaga penjualan business to business (B2B) sangat penting dalam menghadapi tantangan luas yang parah selama krisis. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran komunikasi pemimpin dalam menghadapi krisis dalam mendorong ketahanan tenaga penjual selama pandemi COVID-19. Data dikumpulkan dari 418 tenaga penjual dari 36 perusahaan manufaktur pada masa pandemi COVID-19. Data dianalisis menggunakan multilevel Structural Equation Modeling. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan tenaga penjual, yang dimediasi oleh pola pikir stres positif tenaga penjual. Ketegangan keluarga dan tantangan keyakinan inti ditemukan melemahkan hubungan positif antara komunikasi krisis pemimpin dan pola pikir stres positif tenaga penjualan. Studi ini menawarkan wawasan kritis untuk membantu manajer di organisasi B2B, agar lebih memahami dan menerapkan mekanisme yang dapat mendorong ketahanan di antara tenaga penjualan B2B mereka dalam wabah COVID-19 dan krisis lainnya.

**Kata Kunci:** COVID-19, Ketahanan Komunikasi, Pola pikir stres positif, Tantangan keyakinan inti, Ketegangan keluarga

### **Abstract**

*The communication resilience of business to business (B2B) salespeople is critical in the face of severe widespread challenges during a crisis. This study aims to determine the role of leaders' crisis communication in promoting sales force resilience during the COVID-19 pandemic. Data were collected from 418 salespeople from 36 manufacturing companies during the COVID-19 pandemic. Data were analyzed using multilevel structural equation modeling. The results showed a positive relationship between leader crisis communication and salesperson resilience, which was mediated by salesperson positive stress mindset. Family tensions and core belief challenges were found to weaken the positive relationship between leader crisis communication and salesperson positive stress mindset. This study offers critical insights to help managers in B2B organizations, to better understand and implement mechanisms that can foster resilience among their B2B salespeople in the COVID-19 outbreak and other crises.*

**Keywords** COVID-19, Communication Resilience, Positive stress mindset, Core beliefs challenge, Family strain

## PENDAHULUAN

Selama wabah COVID-19, manufaktur telah menjadi salah satu industri yang terpengaruh, karena penutupan perbatasan dan penguncian telah menciptakan gangguan rantai pasokan serta pergeseran pasokan dan permintaan yang serius (Hartmann & Lussier, 2020). Tantangan pasar tersebut, bersama dengan ancaman penyebaran COVID-19 dan ketidakamanan pekerjaan, telah memberikan dampak negatif pada tenaga penjualan dalam konteks B2B (Cortez & Johnston, 2020). Untuk mengatasi masalah ini, tenaga penjualan perlu mengembangkan ketahanan, yang didefinisikan sebagai kapasitas individu untuk beradaptasi secara efektif dan membangun kembali keseimbangan ketika menghadapi kesulitan yang parah (Cooke et al., 2019). Ketahanan tenaga penjual dilaporkan dikaitkan dengan peningkatan kinerja penjualan serta perilaku layanan pelanggan terutama selama gangguan seperti COVID-19 (Good et al., 2021; Lussier & Hartmann, 2017).

Saat krisis melanda, salah satu respons taktis yang harus dimulai organisasi melibatkan komunikasi (Pedersen et al., 2020). Organisasi yang saluran komunikasinya telah terintegrasi bahkan sebelum krisis telah menunjukkan ketahanan yang lebih tinggi daripada pesaingnya (Pedersen et al., 2020). Tenaga penjualan selama gangguan penjualan kritis sangat menghargai manajer yang memelihara komunikasi untuk memfasilitasi lingkungan kerja yang mendukung (Epler & Leach, 2021). Meskipun tinjauan Wut et al., (2021) tentang penelitian manajemen krisis menggarisbawahi arti-penting komunikasi krisis dan tinjauan Hartmann et al. (2020b) tentang ketahanan di tempat kerja menggarisbawahi peran komunikasi dalam memelihara ketahanan, peran komunikasi krisis manajer dalam mempromosikan ketahanan tenaga penjual di saat krisis seperti COVID-19 hampir tidak dipelajari. Beberapa penelitian terbaru dalam domain manajemen umum telah menyelidiki dampak komunikasi secara umum pada kesejahteraan karyawan (Agarwal, 2021) atau respons afektif selama wabah COVID-19 (Guzzo et al., 2021). Untuk mengatasi kesenjangan ini, penelitian kami meneliti hubungan antara komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan tenaga penjual di masa COVID-19 serta mekanisme yang mendasari hubungan semacam itu.

Untuk melakukannya, kami menggunakan perspektif pertukaran pemimpin-anggota (LMX) berbasis sumber daya yang dipandu oleh teori konservasi sumber daya (COR) (Liao & Hui, 2021), yang menyatakan bahwa sumber daya harus diinvestasikan dan ditukar untuk pengembangan hubungan antara pemimpin dan anggota, di mana karyawan membalas dengan mengembangkan sikap atau perilaku yang menguntungkan. Resiliensi merupakan bentuk timbal balik terhadap hubungan LMX (Kakkar, 2019). Selanjutnya, individu dapat memanfaatkan hubungan LMX sebagai sumber daya sosial untuk mengembangkan sumber daya pribadi (Liao & Hui, 2021), salah satunya dapat berupa pola pikir stres positif (Huettermann & Bruch, 2019), yang didefinisikan sebagai pola pikir yang menganggap stres sebagai sumber tindakan proaktif dan pertumbuhan (Crum et al., 2013) seperti dalam bentuk ketahanan (Malik & Garg, 2020). Oleh karena itu, kami mengusulkan agar komunikasi krisis dari para pemimpin dapat menyediakan sumber daya untuk mengembangkan hubungan LMX, yang mengaktifkan ketahanan tenaga penjual sebagai bentuk timbal balik, melalui pembentukan pola pikir stres positif mereka pada saat krisis. Proposisi ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa pola pikir positif penting dan efektif dalam menumbuhkan ketahanan (Chakraborty et al., 2021) dan pola pikir stres positif lebih relevan dengan situasi stres serta dapat menyalurkan efek kontekstual. faktor menjadi kesejahteraan (Huettermann & Bruch, 2019).

Penelitian LMX menunjukkan bahwa karakteristik individu karyawan serta jaringan sosial mereka dapat mempengaruhi efek LMX (Regts et al., 2019). Teori COR, yang memandu perspektif LMX berbasis sumber daya (Liao & Hui, 2021), juga menunjukkan bahwa faktor sosial tunduk pada penilaian individu (Hobfoll, 1989). Dalam menghadapi krisis seperti COVID-19, tantangan keyakinan inti, yang didefinisikan sebagai kecenderungan individu untuk menilai kembali keyakinan mereka tentang diri mereka sendiri, orang lain, dan masa depan (Cann et al., 2010), dipandang sebagai karakteristik individu yang penting yang dapat mempengaruhi penilaian dan tanggapan karyawan terhadap faktor kontekstual (Eze et al., 2020). Oleh karena itu, kami berpendapat bahwa tantangan keyakinan inti dapat mendorong penilaian positif wiraniaga terhadap situasi krisis dan ketergantungan mereka yang berkurang pada sumber daya dari hubungan dengan pemimpin melalui komunikasi krisis, sehingga melemahkan efek komunikasi krisis pemimpin pada pola pikir stres positif wiraniaga. Meskipun peran moderat dari tantangan keyakinan inti ini hampir tidak

diperiksa dalam penelitian ketahanan sebelumnya, telah didukung oleh pandangan bahwa keyakinan inti dapat berinteraksi dengan peristiwa kontekstual untuk memprediksi pemikiran tertentu (Vîslă et al., 2015). Membongkar peran tantangan keyakinan inti di balik ketahanan tenaga penjual relevan dengan konteks krisis dalam penelitian kami, dibandingkan dengan faktor individu lainnya seperti profil peraturan, yang sebagian besar telah diperiksa sebagai moderator individu di balik ketahanan karyawan dalam konteks manajemen umum (misalnya, Kuntz et al., 2017).

Selain itu, penelitian kami menguji potensi efek moderasi jaringan sosial pada hubungan antara komunikasi krisis pemimpin dan pola pikir stres positif tenaga penjualan. Studi kami menanggapi panggilan terbaru dalam literatur untuk mempertimbangkan pentingnya jaringan sosial dalam penelitian LMX (Regts et al., 2019) dengan memeriksa komunikasi krisis pemimpin dan pola pikir stres positif tenaga penjualan dalam perspektif jaringan sosial di mana mereka tertanam. Dalam penelitian sebelumnya, hubungan LMX cenderung diperiksa secara terpisah, sebagian besar mengabaikan fakta bahwa karyawan terlibat dalam berbagai hubungan di tempat kerja dan di luar tempat kerja (Regts et al., 2019). Dibandingkan dengan hubungan di tempat kerja (misalnya, rekan kerja) (Regts et al., 2019), hubungan sosial di luar tempat kerja kurang mendapat perhatian dalam aliran penelitian tentang hubungan LMX terutama dalam situasi krisis. Untuk lebih menangkap sifat hubungan pertukaran ini, penelitian kami berfokus pada hubungan sosial di luar tempat kerja, yaitu ketegangan dari keluarga. Fokus pada ketegangan keluarga sangat penting karena domain keluarga adalah salah satu aspek terpenting kehidupan karyawan di luar pekerjaan mereka (Stollberger et al., 2019) dan ketegangan keluarga cenderung meningkatkan dan menguras sumber daya karyawan selama situasi krisis seperti COVID-19 (Mahmood et al., 2021). Ketegangan dari keluarga telah dilaporkan mempengaruhi tanggapan karyawan terhadap faktor tempat kerja (Li et al., 2015) serta berinteraksi secara negatif dengan hubungan LMX untuk memprediksi perilaku karyawan (Van Dyne et al., 2002). Oleh karena itu kami berharap ketegangan keluarga dapat melemahkan efek komunikasi krisis pemimpin dan pola pikir stres positif tenaga penjualan.

Singkatnya, dengan fokus pada tenaga penjualan di industri manufaktur, penelitian kami berusaha untuk menyelidiki (1) apakah komunikasi krisis pemimpin secara positif terkait dengan ketahanan tenaga penjual menghadapi krisis seperti COVID-19; (2) bagaimana pola pikir stres positif menyalurkan komunikasi krisis pemimpin ke dalam ketahanan tenaga penjual; dan (3) apakah tantangan keyakinan inti dan ketegangan keluarga melemahkan hubungan antara komunikasi krisis pemimpin dan pola pikir stres positif tenaga penjualan. Mengatasi tujuan ini, penelitian ini memperluas literatur dalam aspek-aspek berikut.

Pertama, untuk mengatasi gap arus penelitian tentang ketahanan terhadap krisis seperti COVID-19 di sektor B2B yang lebih fokus pada ketahanan di tingkat organisasi (Zafari et al., 2020) atau industri (Remko, 2020), penelitian kami meneliti ketahanan tenaga penjual dan komunikasi krisis pemimpin sebagai anteseden kontekstualnya. Studi kami memajukan literatur penjualan B2B dengan menyelidiki ketahanan di tingkat wiraniaga B2B (yaitu, mikro) serta menambahkan komunikasi krisis pemimpin ke kumpulan anteseden ketahanan wiraniaga yang sedang tumbuh. Mempelajari cara mempromosikan ketahanan tenaga penjual sangat penting dan relevan dengan konteks penjualan B2B terutama selama situasi krisis seperti COVID-19 karena tantangan, kesulitan, dan tingkat kegagalan penjualan yang tinggi di posisi penjualan (Friend et al., 2016; Good et al., 2021), gangguan penjualan B2B kritis selama krisis pandemi (Epler & Leach, 2021), dan kontribusi ketahanan tenaga penjual terhadap ketahanan organisasi B2B selama krisis (Sharma et al., 2020).

Kedua, studi saat ini lebih lanjut memajukan literatur penjualan B2B dengan menyelidiki peran mediasi pola pikir stres positif tenaga penjual B2B sebagai mekanisme kognitif yang mendasari hubungan antara komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan tenaga penjual. Ketiga, penelitian kami menguji kontinjensi kontekstual dan individu untuk pengaruh komunikasi krisis pemimpin pada pola pikir stres positif tenaga penjualan. Studi kami memajukan literatur dengan memeriksa peran tantangan keyakinan inti sebagai moderator individu dan ketegangan keluarga sebagai moderator kontekstual yang dapat melemahkan efek komunikasi krisis pemimpin. Memahami peran moderat dari faktor-faktor ini dapat membantu manajer lebih menyadari bagaimana meningkatkan efektivitas komunikasi krisis, sehingga lebih lanjut mempromosikan pola pikir stres positif dan ketahanan di antara tenaga penjualan.

Pada penelitian ini berfokus pada ketahanan tenaga penjualan B2B, bahwa ketahanan di kalangan tenaga penjualan B2B, yang merupakan area yang kurang dieksplorasi dibandingkan dengan ketahanan pada tingkat organisasi atau industri secara umum. Ini memberikan wawasan baru mengenai bagaimana tenaga penjualan dapat mengembangkan ketahanan dalam menghadapi krisis, yang penting untuk kelangsungan dan efektivitas penjualan B2B, kemudian penelitian ini juga menggunakan pendekatan berbasis Sumber Daya (COR dan LMX) dan menggunakan teori konservasi sumber daya (COR) dan perspektif pertukaran pemimpin-anggota (LMX) untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa ketahanan dapat dibangun di kalangan tenaga penjualan. Dengan mengeksplorasi bagaimana komunikasi krisis dan hubungan dengan pemimpin dapat memfasilitasi pengembangan sumber daya pribadi dan profesional, artikel ini memberikan pandangan yang komprehensif dan terintegrasi tentang pembentukan ketahanan. Dalam penelitian ini juga menyoroti peran kritis komunikasi krisis selama pandemi dan bagaimana efektivitasnya dapat mempengaruhi ketahanan tenaga penjualan. Ini menambahkan dimensi baru dalam literatur dengan menyelidiki bagaimana komunikasi yang efektif selama krisis dapat membantu karyawan mengembangkan pola pikir stres positif dan ketahanan. Penelitian ini juga mengeksplorasi bagaimana faktor individu dan kontekstual, seperti tantangan keyakinan diri dan ketegangan keluarga, dapat mempengaruhi efektivitas komunikasi krisis. Ini memberikan wawasan tentang bagaimana faktor-faktor ini dapat memperlemah atau memperkuat hubungan antara komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan tenaga penjualan, memberikan panduan praktis bagi manajer untuk mengoptimalkan strategi komunikasi mereka. Penelitian ini tidak hanya fokus pada efek langsung dari komunikasi krisis pada ketahanan, tetapi juga pada peran mediasi dari pola pikir stres positif dan peran moderat dari faktor-faktor seperti ketegangan keluarga. Ini memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang mekanisme yang mendasari dan kondisi di mana komunikasi krisis dapat paling efektif. Sehingga penelitian ini memberikan kontribusi penting dengan mengintegrasikan teori-teori psikologi dan manajemen ke dalam konteks khusus penjualan B2B selama krisis covid 19 dan menawarkan wawasan mengenai cara meningkatkan ketahanan dan efektivitas antara tenaga penjualan dimasa yang akan datang.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Perspektif pertukaran pemimpin-anggota berbasis sumber daya Teori konservasi sumber daya (COR).**

Sumber daya terdiri dari sumber daya pribadi (misalnya, harga diri), sumber daya energi (misalnya, usaha), sumber daya objek (misalnya, aset material), atau sumber daya kondisi (misalnya, status dalam organisasi) (Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2001). Teori COR mendalilkan bahwa individu termotivasi untuk melestarikan sumber daya mereka (konservasi sumber daya) dan memperoleh sumber daya (akuisisi sumber daya) (Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 1989). Karyawan cenderung untuk melindungi sumber daya mereka dan/atau secara aktif menambah sumber daya karena kehilangan sumber daya atau ancaman kehilangan sumber daya dapat menyebabkan pengalaman negatif seperti stres atau ketidakpuasan kerja (Hobfoll, 1989). Kumpulan sumber daya yang cukup dapat membantu karyawan menangani tuntutan pekerjaan. Teori COR lebih lanjut mengusulkan bahwa ketersediaan sumber daya dan instrumen investasi sumber daya dapat menentukan investasi sumber daya karyawan untuk memperoleh sumber daya lebih lanjut (yaitu, spiral perolehan sumber daya) (Halbesleben & Wheeler, 2015). Individu dengan sumber daya yang terbatas atau ancaman kehilangan sumber daya lebih cenderung untuk mengambil strategi defensif untuk melindungi sumber daya mereka dan kurang cenderung untuk menginvestasikan sumber daya, sedangkan orang dengan sumber daya yang cukup untuk memanfaatkan memiliki kesempatan lebih besar untuk menginvestasikan sumber daya untuk keuntungan sumber daya (Halbesleben et al., 2014). Karyawan juga termotivasi untuk melakukan investasi sumber daya ketika mereka menemukan alat dari investasi tersebut seperti meningkatkan harga diri, aktualisasi diri, atau kinerja mereka (Halbesleben et al., 2014).

### **Teori Leader-member exchange (LMX)**

LMX menunjukkan kualitas hubungan pertukaran antara manajer dan pengikut (Graen & Uhl-Bien, 1995). Berasal dari teori pertukaran sosial (Blau, 1964), teori LMX berpendapat bahwa manajer menginvestasikan sumber daya, termasuk sumber daya fisik, kognitif, dan emosional (Dienesch & Liden, 1986), dalam membangun hubungan pertukaran dengan pengikut mereka (Graen & Uhl-Bien, 1995). Karyawan dalam



hubungan pertukaran berkualitas tinggi cenderung memperoleh lebih banyak interpersonal (misalnya, kepercayaan pemimpin) dan sumber daya organisasi (misalnya, informasi, dukungan) daripada mereka dalam hubungan pertukaran berkualitas rendah (Dienesch & Liden, 1986). Dalam hubungan pertukaran berkualitas tinggi, karyawan lebih termotivasi untuk berinvestasi dalam hubungan pertukaran dengan manajer untuk mempertahankan dan meningkatkan sumber daya tersebut (Erdogan & Enders, 2007; Lee et al., 2019). Motivasi ini berakar pada norma resiprositas dalam teori LMX. Pengikut cenderung menunjukkan sikap, perilaku, dan kinerja yang menguntungkan sebagai balasan atas bantuan yang mereka peroleh dari hubungan LMX berkualitas tinggi. Lebih khusus lagi, ulasan meta-analitik oleh Dulebohn et al (2012) dan Martin et al (2016) melaporkan persepsi pengikut (misalnya, keadilan), sikap (misalnya, komitmen), dan hasil perilaku (misalnya, perilaku kewarganegaraan, kinerja pekerjaan) sebagai timbal balik pengikut terhadap LMX.

### **Resource-based leader-member exchange perspective**

Menggambarkan hanya pada kerangka LMX mungkin tidak cukup untuk memasukkan konstruksi yang menunjukkan media pertukaran (misalnya, dukungan pemimpin) (Liao & Hui, 2021). Beberapa penulis telah mengatasi kekosongan ini dengan mengintegrasikan kerangka kerja LMX dengan teori COR untuk menjelaskan hubungan antara LMX dan hasil pengikut. Secara khusus, Harris (2011) menggunakan teori COR untuk berhipotesis dan mengidentifikasi LMX sebagai anteseden dari keterikatan pekerjaan organisasi, yang pada gilirannya memelihara kepuasan kerja dan mengurangi niat berpindah dan perputaran aktual. Membangun LMX yang terintegrasi dengan teori COR, Dong, et al (2020) menyelidiki dan melaporkan bahwa diferensiasi LMX memengaruhi perilaku suara karyawan melalui jalur mediasi kepercayaan pada pemimpin dan peran moderasi dari kekuatan penghargaan pemimpin dan kekuatan koersif pemimpin. McLarty et al (2021) berdasarkan dua teori ini untuk menguji dampak negatif dari stresor penghalang yang diinduksi supervisor pada kinerja tugas dan perilaku kewarganegaraan organisasi melalui pengabaian pekerjaan serta efek pelemahan LMX berkualitas tinggi pada hambatan stresor-mengabaikan hubungan. Dalam studi meta-analitik mereka, Liao dan Hui (2021) mengambil langkah lebih jauh untuk mengusulkan perspektif LMX berbasis sumber daya, dipandu oleh teori konservasi sumber daya (COR), untuk menguji hubungan antara perilaku pemimpin dan hasil pengikut.

Karena sumber daya harus diinvestasikan dan ditukar untuk pembentukan dan pemeliharaan hubungan, pendekatan sumber daya untuk LMX berlaku. Menurut Hobfoll (1989), hubungan sosial (misalnya, LMX) itu sendiri juga merupakan sumber daya yang dapat mendorong pengembangan sikap dan perilaku yang disukai karyawan. Dinyatakan secara berbeda, kerangka kerja LMX berbasis sumber daya dapat menjelaskan peran sumber daya dalam mengembangkan LMX dan bagaimana LMX dapat mempromosikan sikap dan perilaku yang disukai karyawan yang berkontribusi pada fungsi organisasi.

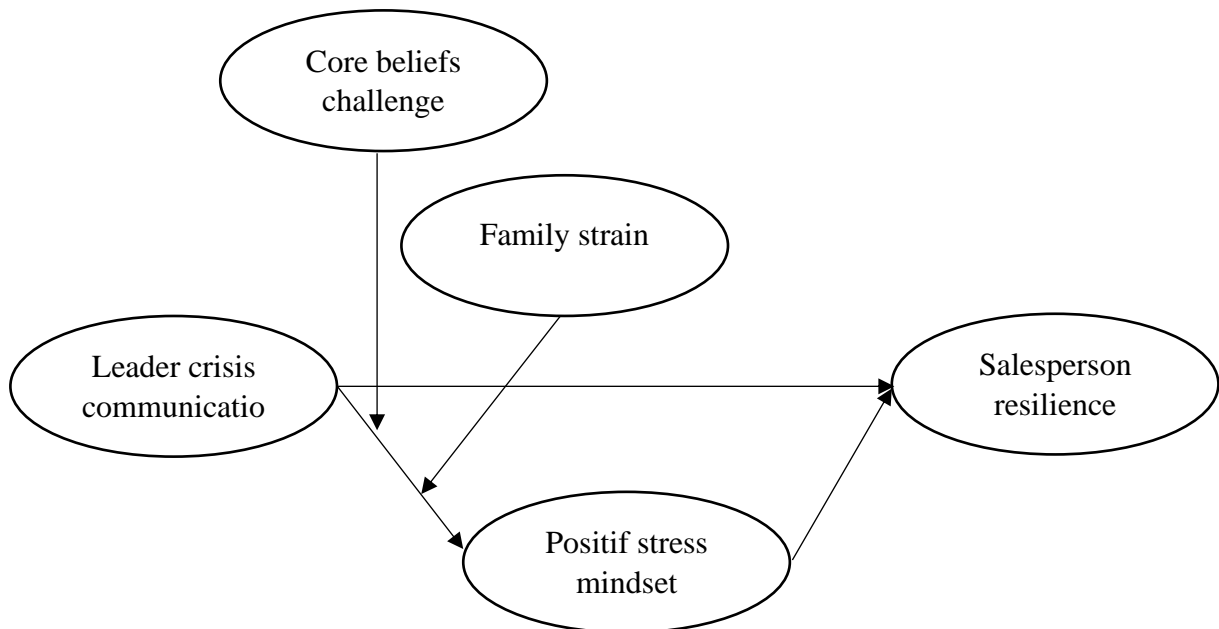
Penerapan perspektif LMX berbasis sumber daya dalam penelitian kami di domain penjualan didukung oleh penelitian terkait penjualan sebelumnya yang telah memperluas penerapan perspektif LMX dan teori COR ke konteks penjualan. Misalnya, Sok et al (2021) menggunakan teori LMX untuk menjelaskan bagaimana para pemimpin menciptakan lingkungan untuk ketahanan karyawan garis depan penjualan layanan untuk memanifestasikan dirinya. Habel et al (2021) menjelaskan efek interaktif dari kompensasi variabel dengan sumber daya sosial pada kesehatan tenaga penjual melalui lensa teori COR. Bouzari dan Karatepe (2017) menggunakan teori LMX yang terintegrasi dengan teori COR untuk menghubungkan kepemimpinan yang melayani dengan hasil pekerjaan wiraniaga hotel melalui jalur mediasi modal psikologis. Kerangka kerja LMX berbasis sumber daya yang dipandu oleh teori COR memberikan landasan teoretis untuk model penelitian kami dalam berbagai cara. Pertama, "hubungan sosial dapat mengurangi sumber daya individu" (Hobfoll, 1989, hlm. 517). Oleh karena itu, dalam perspektif LMX berbasis sumber daya ini, masuk akal untuk menyatakan bahwa komunikasi krisis pemimpin merupakan sumber daya yang berharga (kondisi terkait pekerjaan, terkait orang, dan terkait organisasi) untuk membentuk hubungan LMX berkualitas tinggi.

Kedua, perspektif teoretis ini menggarisbawahi pentingnya LMX dalam mengubah sumber daya menjadi hasil yang menguntungkan karyawan melalui norma timbal balik. Hubungan LMX yang bermakna dan efektif dapat menjadi salah satu sumber daya penting yang dapat memicu timbal balik karyawan terhadap LMX dalam bentuk sikap dan perilaku positif terhadap tantangan (Liao & Hui, 2021) seperti pola pikir stres yang positif dan pada gilirannya resiliensi.

Ketiga, teori COR memberikan panduan untuk menilai sumber daya yang berharga dalam konteks LMX. Teori COR telah digunakan untuk menguji bagaimana memperoleh sumber daya yang berharga mendorong kemampuan individu untuk mengatasi situasi yang menantang (Hobfoll, 1989). Individu cenderung untuk memperoleh sumber daya berharga yang dapat meningkatkan sumber daya atau kekuatan pribadi dalam situasi yang menantang (Hobfoll, 1989; Hobfoll 2001). Menurut perspektif LMX berbasis sumber daya (Liao & Hui, 2021), individu dapat memanfaatkan sumber daya dari lingkungan (misalnya, hubungan LMX) untuk mengatasi ancaman kerugian (misalnya, situasi krisis) serta melakukan investasi sumber daya yang dioperasionalkan sebagai pola pikir atau ketahanan positif dalam penelitian sebelumnya (Cooke, et al., 2019). Karyawan menilai komunikasi krisis pemimpin sebagai sumber daya yang berharga dalam krisis seperti COVID-19. Mereka cenderung mengumpulkan sumber daya semacam itu, yang dapat membantu memperkuat kemampuan mereka untuk mengatasi situasi yang menantang ini, yang dapat membantu mereka mengembangkan pola pikir stres yang positif dan pada gilirannya memanfaatkan sumber daya pribadi ini untuk mengembangkan ketahanan.

Lebih lanjut, penelitian LMX menunjukkan bahwa efek LMX dapat dipengaruhi oleh faktor individu karyawan atau jaringan sosial mereka (Regts et al., 2019). Dengan demikian dapat dipertahankan bahwa tantangan keyakinan inti, penilaian ulang individu terhadap keyakinan mereka dalam situasi krisis (Eze et al., 2020), dapat mempengaruhi efek hubungan LMX yang dibangun melalui komunikasi krisis pemimpin pada ketahanan tenaga penjual terhadap krisis. Demikian juga, faktor-faktor dari jaringan sosial, seperti ketegangan dari keluarga, dapat memberikan efek lintas domain pada hubungan antara komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan tenaga penjual.

Pada bagian berikut, kami menjelaskan harapan kami bahwa (1) komunikasi krisis pemimpin berhubungan positif dengan ketahanan tenaga penjual, (2) komunikasi krisis pemimpin berhubungan positif dengan pola pikir stres positif tenaga penjual, yang pada gilirannya berhubungan positif dengan ketahanan tenaga penjual, (3) pola pikir stres positif memediasi hubungan positif antara komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan tenaga penjual, (4) tantangan keyakinan inti tenaga penjual melemahkan efek positif komunikasi krisis pemimpin pada pola pikir stres positif, dan (5) ketegangan keluarga melemahkan efek positif tersebut. Studi kami menggunakan perspektif LMX berbasis sumber daya yang dipandu oleh teori COR (Liao & Hui, 2021) sebagai lensa teoretis untuk menyoroti hubungan dalam model penelitian yang diilustrasikan pada Gambar. 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

## PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan tenaga penjualan

Resiliensi mengacu pada kompetensi untuk bangkit kembali dari kegagalan, konflik, atau kesulitan (Luthans, 2002). Dari pandangan ini, resiliensi mengandung dua elemen kunci: adaptasi positif dan situasi kompleksitas atau kesulitan (Herrman et al., 2011;,,). Individu yang resilien mengembangkan sikap optimis dan antusias terhadap pekerjaan dan kehidupan (Cooke et al., 2019). Mereka menunjukkan keterbukaan terhadap pengalaman baru (Cooke et al., 2019), belajar secara proaktif, berkembang, dan menaklukkan tantangan (Youssef & Luthans, 2007). Dengan demikian, mereka dapat secara efektif dan optimal mengatasi situasi yang merugikan seperti krisis (Raghavan & Sandanapitchai, 2019). Ketahanan relevan dengan konteks penjualan dan penting untuk pekerjaan tenaga penjual (Bande et al., 2015) karena profil pekerjaan tenaga penjual yang dinamis, kesulitan yang tinggi dan tingkat kegagalan penjualan yang tinggi dalam pekerjaan penjualan mereka (Friend et al., 2016; Good et al., 2021), serta tantangan dari konflik pekerjaan-keluarga (Krush et al., 2013). Ketahanan dapat mengurangi kelelahan emosional dan pergantian di antara tenaga penjualan (Bande et al., 2015) dan pengaruh stres dalam pekerjaan penjualan pada kepuasan kerja (Krush et al., 2013), mendorong perilaku berorientasi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan kinerja penjualan (Lussier & Hartmann, 2017), serta berkontribusi pada ketahanan organisasi terutama selama krisis seperti pandemi COVID-19 (Sharma et al., 2020).

Literatur manajemen telah menyoroti besarnya komunikasi secara umum dan komunikasi manajer di saat krisis seperti COVID-19 (Agarwal, 2021; Guzzo et al., 2021). Dalam krisis, komunikasi yang efektif dapat menyebarkan informasi yang akurat, membentuk kembali pemikiran dan persepsi individu, mengurangi dampak negatif dari krisis pada mereka, dan mendorong mereka untuk berperilaku tepat (Liu et al., 2019). Manajer dapat memanfaatkan aktivitas komunikasi krisis untuk (b) mengoreksi informasi yang tidak tepat tentang kebijakan perusahaan terkait krisis, (a) berhubungan dengan pekerja, dan (c) memperoleh informasi tentang situasi pekerja pada saat krisis (Spialek & Houston, 2018). Dengan demikian, komunikasi krisis dari manajer dapat menyediakan karyawan dengan sumber daya yang berhubungan dengan pekerjaan (yaitu, memahami situasi karyawan selama krisis dan memberikan dukungan untuk mereka), sumber daya yang berhubungan dengan orang (yaitu, berhubungan dengan mereka), dan sumber daya yang berhubungan dengan organisasi (yaitu, memberikan informasi yang akurat tentang kebijakan terkait krisis organisasi).

Melalui komunikasi krisis dari pemimpin, karyawan dapat membangun pemahaman yang transparan tentang kebijakan terkait krisis perusahaan mereka dan mendapatkan perhatian dan dukungan (Spialek et al., 2019). Oleh karena itu, dalam perspektif LMX berbasis sumber daya yang dipandu oleh teori COR (Liao & Hui, 2021), hubungan LMX dapat berkembang dari komunikasi krisis pemimpin. Karyawan mungkin merasa terdesak untuk membalas hubungan ini dengan beradaptasi dengan situasi yang kompleks atau mengembangkan ketahanan dalam situasi seperti itu. Lebih lanjut, menurut perspektif LMX ini, hubungan LMX yang dibangun melalui komunikasi krisis dapat berfungsi sebagai sumber daya sosial, di mana pekerja dapat menarik untuk membangun kumpulan sumber daya mereka seperti keseimbangan kognitif dan pengaruh positif (Lianchao & Tingting, 2020). Pengalaman dan pengaruh positif dapat berkontribusi pada sumber ketahanan, termasuk kapasitas psikologis dan keterampilan berpikir-tindakan (Cooper et al., 2019; Malik & Garg, 2020). Karyawan dengan sumber daya dukungan sosial cenderung terlibat dalam tindakan tangguh yang berorientasi pada jaringan, seperti secara proaktif terhubung dengan orang lain dan membangun jaringan yang mendukung (Kuntz et al., 2017). Perilaku berorientasi jaringan seperti itu dapat berkontribusi untuk mengatasi tantangan dan mengembangkan ketahanan (Kuntz et al., 2017). Dinyatakan secara berbeda, mengingat perspektif LMX berbasis sumber daya yang dipandu oleh teori COR (Liao & Hui, 2021), hubungan LMX yang terbentuk melalui komunikasi krisis pemimpin selanjutnya dapat berfungsi sebagai sumber dukungan sosial yang berkontribusi pada pengembangan ketahanan di antara tenaga penjualan.

Terlepas dari tidak ada penelitian yang dilakukan mengenai hubungan langsung antara komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan tenaga penjual, karya-karya sebelumnya dalam domain manajemen umum telah menawarkan implikasi empiris tertentu. Misalnya, Malik dan Garg (2017) menyimpulkan hubungan

antara upaya dalam dialog dan penyelidikan dan pengembangan ketahanan di antara karyawan teknologi informasi India. [Guzzo et al. \(2021\)](#) melaporkan tanggapan afektif karyawan terhadap komunikasi manajer di masa COVID-19 dan [Agarwal \(2021\)](#) menemukan komunikasi selama COVID-19 sebagai salah satu faktor yang mendorong kesejahteraan karyawan. Alasan di atas bersama dengan beberapa bukti empiris mengarah pada hipotesis berikutnya:

**H1:** Komunikasi krisis pemimpin berhubungan positif dengan ketahanan tenaga penjualan.

### **Memediasi jalur pola pikir stres positif**

Selain hubungan langsung antara komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan tenaga penjual seperti yang dibahas sebelumnya, mekanisme mediasi dipandang berpotensi relevan dalam hubungan antara LMX dan hasil karyawan ([Gupta & Sharma, 2018](#)) serta sebagian dapat memediasi ketahanan LMX-karyawan keterkaitan ([Kakkar, 2019](#)). Studi kami menyelidiki pola pikir stres positif sebagai salah satu jalur di mana komunikasi krisis pemimpin, yang dapat membangun hubungan LMX, dapat berhubungan dengan ketahanan tenaga penjual. Peran mediasi parsial dari pola pikir stres positif ini disarankan oleh penelitian sebelumnya yang telah melaporkan peran pola pikir stres positif dalam memediasi pengaruh faktor kontekstual pada kesejahteraan karyawan (misalnya, [Huettermann & Bruch, 2019](#)). Selain itu, penelitian telah mempertimbangkan kepercayaan atau komitmen afektif sebagai mediator untuk hubungan antara LMX dan kinerja karyawan sebagaimana tercermin dalam tinjauan meta-analitik [Martin et al. \(2016\)](#) dan beberapa penelitian sebelumnya ([Casimir et al., 2014](#)). Kepercayaan juga telah dilaporkan sebagai mediator untuk hubungan antara gaya komunikasi pemimpin dan hasil kerja karyawan ([Yang et al., 2020](#)). Meskipun demikian, penelitian kami mengambil langkah lebih jauh untuk menguji pola pikir stres positif sebagai mediator untuk hubungan antara komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan tenaga penjual karena relevansi pola pikir positif dengan ketahanan dalam situasi stres ([Chakraborty et al., 2021](#)) sebagaimana dibahas lebih lanjut di bawah.

Pola pikir stres menyinggung pandangan individu tentang bagaimana stres memengaruhi hidupnya dan bagaimana dia bereaksi terhadap stres ([Crum et al., 2013](#)). Menggambar pada bukti mengenai konsekuensi positif dari pengalaman stres seperti peningkatan fungsi fisiologis dan mental ([Park & Helgeson, 2006](#)), [Crum et al. \(2013\)](#) memperkenalkan dan menganggap pola pikir stres positif sebagai pandangan individu tentang stres sebagai membawa konsekuensi yang menguntungkan dalam kaitannya dengan kinerja, kesejahteraan, dan pertumbuhan mereka. Mengalami suatu peristiwa sebagai stres, seorang individu mungkin masih memegang pola pikir dengan mengacu pada hasil positif dari peristiwa stres tersebut ([Crum et al., 2013](#); [Huettermann & Bruch, 2019](#)). Sebagai persepsi meta-kognitif dari hasil positif stres, pola pikir stres positif berpotensi bertindak sebagai konteks mental untuk memahami peristiwa stres, memilih atau merumuskan tindakan koping, dan menjadi tangguh ([Chakraborty et al., 2021](#); [Huettermann & Bruch, 2019](#)).

Melalui komunikasi krisis, para pemimpin memberikan informasi yang akurat kepada karyawan tentang kebijakan terkait krisis organisasi (yaitu, sumber daya terkait organisasi), terhubung dengan mereka (yaitu, sumber daya terkait orang) dan mendukung mereka dalam pekerjaan mereka selama krisis (mis. sumber terkait) ([Spialek & Houston, 2018](#)). Mengingat perspektif LMX berbasis sumber daya ([Liao & Hui, 2021](#)), komunikasi krisis pemimpin merupakan sumber daya yang berharga untuk membentuk hubungan LMX berkualitas tinggi. Dari perspektif ini, hubungan LMX yang bermakna dan efektif dapat mengubah potensi karyawan menjadi kompetensi dan sikap positif mereka ([Liao & Hui, 2021](#)) seperti pola pikir stres positif.

Selain itu, pemimpin dapat memengaruhi cara karyawan menilai situasi dan meresponsnya ([Tse et al., 2018](#)). Karena kejelasan, timbal balik, dan dukungan yang tinggi dalam komunikasi krisis ([Spialek & Houston, 2018](#)), hubungan LMX berkualitas tinggi terbentuk dan mendorong penilaian positif karyawan terhadap situasi krisis. Melalui komunikasi krisis ([Spialek & Houston, 2018](#)), para pemimpin dapat membingkai situasi dengan cara yang membuatnya tidak bermasalah tetapi menantang ([Kakkar, 2019](#)). [Haver et al. \(2014\)](#) melaporkan bahwa penilaian kembali suatu situasi dapat berkontribusi pada perubahan pola pikir di antara karyawan. Oleh karena itu, dengan memengaruhi karyawan untuk menilai krisis secara positif, para pemimpin dapat membantu mereka mengatasinya secara psikologis dengan cara yang lebih



efektif (Kakkar, 2019) dan mengembangkan pola pikir stres yang positif. Peran hubungan LXM serta komunikasi pemimpin digaribawahi dalam situasi yang merugikan di mana karyawan melihat ke arah pemimpin untuk meyakinkan dan mempertahankan kepositifan (Fredrickson, 2001). Hipotesis berikutnya secara konsekuen dirumuskan:

**H2a:** Komunikasi krisis pemimpin berhubungan positif dengan pola pikir positif staf penjualan.

Mengingat perspektif COR yang memandu perspektif LMX berbasis sumber daya (Hobfoll, 2001; Liao & Hui, 2021), pola pikir stres positif dapat berfungsi sebagai sumber daya pribadi karyawan yang dapat mereka gunakan untuk mengembangkan sumber daya lebih lanjut. Dengan pola pikir bahwa peristiwa yang membuat stres dapat menjadi sumber kesejahteraan dan pertumbuhan, individu cenderung tidak menganggap krisis seperti COVID-19 sebagai ancaman belaka terhadap sumber daya mereka, tetapi sebagai peluang bagi mereka untuk secara proaktif mengumpulkan sumber daya baru. Untuk meningkatkan penguasaan pribadi dan penghargaan hidup mereka. Selain itu, dengan pola pikir stres positif sebagai sumber pertumbuhan (Crum et al., 2013; Huettermann & Bruch, 2019), individu cenderung bertindak secara proaktif (Halbesleben et al., 2014) seperti menemukan hubungan baru, jalur hidup baru, atau kesempatan baru.

Selain itu, mengubah pola pikir mendahului perubahan perilaku di antara karyawan (Wang et al., 2020a). Pola pikir karyawan yang positif dapat menyebabkan perilaku positif (Haver et al., 2014). Karyawan dengan pola pikir positif cenderung mengambil strategi koping yang aktif dan fungsional, yang membantu mereka mengembangkan pemikiran dan ketekunan yang konstruktif (Chakraborty et al., 2021). Ini membantu mereka bangkit kembali dari situasi krisis dengan tanggung jawab yang ditingkatkan (Chakraborty et al., 2021). Mereka menjadi lebih terbuka terhadap pengalaman baru, lebih fleksibel dalam menanggapi situasi yang berubah, dan lebih aktif dalam mencari peluang darinya (Kašpárková et al., 2018). Sejalan dengan alasan ini, penelitian telah melaporkan bahwa pola pikir positif dapat kondusif untuk ketahanan (Chakraborty et al., 2021).

Dengan kata lain, pola pikir stres yang positif dapat memfasilitasi ketahanan tenaga penjual terhadap krisis seperti COVID-19. Sehubungan dengan hipotesis H1 dan H2a, komunikasi krisis dari pemimpin dapat dianggap memiliki hubungan tidak langsung yang positif dengan ketahanan tenaga penjual yang sebagian dimediasi oleh pola pikir stres positif mereka:

**H2b:** Pola pikir stres yang positif berhubungan positif dengan ketahanan tenaga penjualan.

**H2c:** Pola pikir stres positif sebagian memediasi hubungan positif antara komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan tenaga penjualan.

### **Peran moderat dari tantangan keyakinan inti**

Keyakinan inti mengacu pada seperangkat keyakinan yang dimiliki individu tentang dunia, tempatnya di dalamnya, dan cara kerjanya (Calhoun & Tedeschi, 2013). Keyakinan inti membantu menguraikan penyebab yang mendasari peristiwa dan tindakan panduan (Tedeschi & Calhoun, 2004). Mengaktifkan penilaian ulang dunia asumsi, tantangan keyakinan inti dapat mengarah pada pemrosesan kognitif suatu peristiwa (Lindstrom et al., 2013) dan berfungsi sebagai penyimpangan dalam proses pertumbuhan (Eze et al., 2020). Mengalami tantangan untuk keyakinan inti mereka, orang membangun kembali keyakinan dasar mereka tentang kehidupan dan dunia, orang lain, dan diri, yang mengarah ke perubahan positif (Eze et al., 2020).

Melalui lensa perspektif LMX berbasis sumber daya (Liao & Hui, 2021), efek hubungan LMX pada sikap anggota berpotensi bergantung pada karakteristik atau perspektif anggota. Penelitian LMX juga telah melaporkan kondisi batas karakteristik karyawan untuk efek LMX (Regts et al., 2019). Penelitian menemukan bahwa karyawan dengan tingkat tinggi dari beberapa karakteristik kognitif (misalnya, metakognisi) mungkin kurang bergantung pada hubungan mereka dengan pemimpin (Le et al., 2020). Oleh karena itu, kami berpendapat bahwa tantangan keyakinan inti, sebagai pemrosesan kognitif karyawan dalam menanggapi situasi yang menantang (Eze et al., 2020), dapat berfungsi sebagai moderator yang melemahkan hubungan antara komunikasi krisis pemimpin dan pola pikir stres positif karyawan. Kami menganggap tantangan keyakinan inti sebagai moderator karena dua alasan. Pertama, penelitian telah memberikan implikasi pentingnya keyakinan inti dan adaptasinya dalam persiapan krisis (Ghaderi et al.,

2021). Kedua, dalam situasi yang menantang, individu yang berbeda dapat mengembangkan tingkat tantangan keyakinan inti yang berbeda (Cann et al., 2010), yang dapat mempengaruhi respons mereka terhadap komunikasi krisis dari pemimpin.

Dibandingkan dengan karyawan dengan tantangan keyakinan inti tingkat rendah, karyawan dengan tantangan keyakinan inti tingkat tinggi kurang bergantung pada komunikasi krisis pemimpin dalam dua hal. Pertama, dalam perspektif LMX berbasis sumber daya (Liao & Hui, 2021), hubungan LMX dapat berfungsi sebagai sumber daya sosial bagi karyawan. Menurut teori COR dalam perspektif seperti itu, karyawan cenderung melindungi diri dari ancaman kehilangan sumber daya (Hobfoll, 1989). Jadi, jika karyawan rendah dalam tantangan keyakinan inti dalam situasi krisis, untuk melindungi diri dari kehilangan sumber daya, karyawan cenderung mengandalkan sumber daya dari hubungan dengan pemimpin melalui komunikasi krisis pemimpin. Sebaliknya, jika karyawan memiliki tantangan keyakinan inti yang tinggi, mereka memiliki kecenderungan untuk mengandalkan tantangan keyakinan inti, sebagai sumber daya proksimal, untuk secara proaktif mengatasi krisis (George et al., 2016). Dengan demikian, mereka mungkin kurang bergantung pada sumber daya dari pemimpin, yang mengarah pada hubungan yang kurang jelas antara komunikasi krisis pemimpin dan pola pikir stres positif.

Kedua, individu yang tinggi dalam tantangan keyakinan inti mengembangkan keseimbangan kognitif dan perilaku koping pemecahan masalah (Eze et al., 2020). Individu dengan keseimbangan kognitif lebih proaktif dalam merenungkan petunjuk dari suatu situasi dan mengolah makna darinya (Zhou et al., 2015). Oleh karena itu, tantangan keyakinan inti yang tinggi, karyawan cenderung mengembangkan keseimbangan kognitif dan mendasarkannya untuk mendapatkan kembali kendali atas situasi, lebih dari pada sumber daya dari pemimpin melalui komunikasi krisis. Hal ini menyebabkan efek yang kurang menonjol dari komunikasi krisis pemimpin bagi karyawan dengan tantangan keyakinan inti yang tinggi. Sebaliknya, karyawan dengan tantangan keyakinan inti rendah mungkin membiarkan pikiran mereka tentang suatu situasi menyerang dunia kognitif mereka di luar kemauan mereka (Eze et al., 2020). Dengan demikian, sumber dukungan dari komunikasi krisis pemimpin dapat memberikan efek yang lebih kuat pada karyawan dengan tantangan keyakinan inti rendah karena membantu mereka mendapatkan kembali kendali atas situasi. Berdasarkan pembahasan di atas, kami mengusulkan bahwa:

**H3a:** Tantangan keyakinan inti melemahkan hubungan positif antara komunikasi krisis pemimpin dan pola pikir stres positif.

Seiring dengan argumen mediasi dalam hipotesis H2a-c, kami berharap bahwa tantangan keyakinan inti memoderasi hubungan tidak langsung antara komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan tenaga penjual melalui pola pikir stres positif (Hobfoll, 1989). Pada tantangan keyakinan inti tingkat rendah, efek tidak langsung harus lebih kuat karena tenaga penjualan lebih cenderung mengandalkan sumber daya dari komunikasi krisis pemimpin untuk mengembangkan pola pikir stres positif dan pada gilirannya ketahanan (Graen & Uhl-Bien, 1995). Sebaliknya, ketika wiraniaga memiliki tantangan keyakinan inti yang tinggi, mereka mungkin lebih mengandalkan sumber daya mereka sendiri daripada sumber daya dari komunikasi krisis pemimpin, yang mengarah ke hubungan tidak langsung yang lebih jelas antara komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan wiraniaga. Oleh karena itu, hipotesis berikut dirumuskan:

**H3b:** Tantangan keyakinan inti melemahkan hubungan tidak langsung antara komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan tenaga penjualan melalui pola pikir stres positif.

### **Efek moderat dari ketegangan keluarga**

Selain efek moderasi dari faktor individu, penelitian LMX telah menunjukkan peran jaringan sosial pada efek LMX (Regts et al., 2019). Oleh karena itu, selain efek moderasi tantangan keyakinan inti seperti yang dibahas sebelumnya, penelitian kami meneliti apakah faktor-faktor dari jaringan sosial di luar tempat kerja memoderasi hubungan antara komunikasi krisis pemimpin dan pola pikir stres positif tenaga penjualan. Dari perspektif lintas domain, penelitian telah menyoroti pengaruh domain keluarga, jaringan sosial tertentu di luar tempat kerja, pada sikap dan perilaku karyawan dalam domain pekerjaan (Ford et al., 2007; Nohe et al., 2015; Zhang et al., 2018).

Sementara efek menguntungkan dari dukungan keluarga selama krisis seperti COVID-19 telah diamati dalam literatur (Agarwal, 2021; Nisar et al., 2021), ketegangan keluarga yang dikenakan pada

pekerja dalam krisis telah kurang mendapat perhatian (Arslaner & Boylu, 2017; García-Cabrera et al., 2018). Mempelajari ketegangan keluarga menjadi penting karena kemungkinan akan meningkatkan dan menguras sumber daya karyawan selama situasi krisis seperti COVID-19 (Mahmood et al., 2021). Ketegangan dari keluarga memberikan dampak negatif pada kesejahteraan pekerja (García-Cabrera et al., 2018) atau perilaku kerja mereka (Arslaner & Boylu, 2017) terutama dalam krisis seperti COVID-19 (Mahmood et al., 2021). Selain dampak langsung dari ketegangan keluarga pada sikap dan perilaku terkait pekerjaan pekerja, ketegangan dari keluarga telah dilaporkan berinteraksi secara negatif dengan hubungan LMX untuk memprediksi perilaku karyawan (Van Dyne et al., 2002). Dengan demikian dapat dipertahankan untuk menganggap peran ketegangan keluarga dalam interaksi negatif dengan komunikasi krisis pemimpin untuk memprediksi pola pikir stres positif tenaga penjualan.

Dari perspektif LMX berbasis sumber daya (Liao & Hui, 2021), hubungan LMX yang dibangun melalui komunikasi krisis pemimpin dapat berfungsi sebagai sumber daya sosial bagi pekerja untuk mengembangkan pola pikir stres positif selama krisis seperti COVID-19. Sementara itu, ketegangan keluarga tidak hanya menguras sumber daya karyawan tetapi juga menunjukkan kurangnya sumber daya dari domain keluarga, yang dibutuhkan karyawan untuk mengatasi situasi krisis (Li et al., 2015). Mengalami ketegangan keluarga, karyawan tidak hanya kekurangan dukungan emosional dari anggota keluarga tetapi juga terpapar emosi negatif dari mereka (Amstad & Semmer, 2011). Di bawah tekanan keluarga, karyawan cenderung tidak menerima sumber daya seperti informasi dan bantuan dari anggota keluarga mereka (Li et al., 2015). Ketegangan keluarga dengan demikian merupakan posisi yang tidak menguntungkan untuk memperoleh sumber daya tambahan dari anggota keluarga. Dengan demikian, dalam menghadapi ketegangan keluarga, karyawan kekurangan sumber daya tambahan ini sementara sumber daya ini dapat menambah upaya mereka untuk membalas hubungan LMX dalam bentuk pola pikir stres positif. Dengan kata lain, hubungan antara komunikasi krisis pemimpin dan pola pikir stres positif menjadi kurang jelas pada tingkat ketegangan keluarga yang tinggi. Sebaliknya, pada tingkat ketegangan keluarga yang rendah, karyawan dapat menambahkan beberapa sumber daya dari anggota keluarga ke upaya mereka dalam membalas hubungan LMX mereka, yang mengarah ke efek komunikasi krisis pemimpin yang lebih nyata pada pola pikir stres positif. Misalnya, jika ketegangan dalam keluarga rendah, anggota keluarga mereka dapat memberi mereka beberapa dukungan emosional atau informasi tentang bagaimana menangani krisis di tempat kerja, yang dengannya mereka dapat meningkatkan upaya mereka untuk membalas kebaikan dari komunikasi krisis pemimpin dan selanjutnya mengembangkan pola pikir stres positif.

Selanjutnya, menurut perspektif LMX berbasis sumber daya (Liao & Hui, 2021), komunikasi krisis pemimpin menyediakan sumber daya yang mendukung untuk menumbuhkan kumpulan sumber daya di antara karyawan dalam menghadapi krisis, sedangkan ketegangan keluarga dapat mengancam untuk menguras kumpulan sumber daya tersebut dari perspektif lintas domain (Mahmood et al., 2021; Nohe et al., 2015). Oleh karena itu, terkuras oleh ketegangan keluarga, kumpulan sumber daya mereka dapat diterjemahkan ke dalam tingkat yang lebih rendah dari pola pikir stres positif. Dengan kata lain, pengaruh komunikasi krisis pemimpin pada pola pikir stres positif mungkin kurang terasa di antara tenaga penjualan yang mendapat tekanan dari anggota keluarga:

**H4a:** Family strain weakens the positive relationship between leader crisis communication and positive stress mindset.

Hipotesis di atas, bersama dengan asumsi hubungan tidak langsung antara komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan tenaga penjual melalui peran mediasi pola pikir stres positif, menunjukkan bahwa hubungan tidak langsung antara komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan tenaga penjual bergantung pada tingkat ketegangan keluarga (Hobfoll, 1989). Kami berharap bahwa komunikasi krisis pemimpin mempromosikan ketahanan tenaga penjual melalui saluran mediasi dari pola pikir stres positif, yang lebih mungkin muncul dalam kasus ketegangan keluarga yang rendah (Graen & Uhl-Bien, 1995). Dalam kondisi seperti itu, pengembangan pola pikir stres positif tenaga penjualan dan pada gilirannya ketahanan cenderung lebih dipengaruhi oleh sumber daya dari komunikasi krisis pemimpin daripada dalam kondisi ketegangan keluarga yang tinggi:

**H4b:** Family strain weakens the indirect relationship between leader crisis communication and salesperson resilience through positive stress mindset.

## METODE PENELITIAN

### Sample

Populasi studi kami diperoleh dari perusahaan manufaktur melalui pendekatan pengambilan sampel bola salju. Melalui hubungan peneliti dengan beberapa produsen, kami membangun hubungan lebih lanjut dengan perusahaan lain. Kami menerima persetujuan untuk survei dari 43 produsen. Kami mengumpulkan daftar karyawan dari manajer SDM dan mengirim email kepada karyawan tautan survei dan mengundang partisipasi mereka. Dalam setiap gelombang survei, peserta diyakinkan dalam surat pengantar tautan survei bahwa partisipasi mereka bersifat sukarela dan dapat ditarik kapan saja tanpa konsekuensi apa pun. Mereka juga diyakinkan bahwa tanggapan mereka akan diperlakukan secara anonim dan rahasia dan hanya digunakan untuk tujuan akademis.

Studi ini mengumpulkan data melalui tiga gelombang pengukuran dengan jeda dua bulan (Katsikeas et al., 2018). Gelombang pengukuran dirancang untuk memisahkan konstruk independen dari mediator (gelombang 2) dan memisahkan mediator dari variabel hasil (gelombang 3). Pemisahan ini dapat mengurangi kemungkinan bahwa peserta akan menggunakan isyarat dari item skala sebelumnya dari variabel independen untuk menanggapi item dalam item skala berikutnya dari variabel dependen, sehingga mengurangi bias metode umum varians (CMV) (Podsakoff et al., 2012). Proses pengukuran multi-gelombang ini juga dapat sesuai dengan saran Cole dan Maxwell (2003) mengenai estimasi mekanisme mediasi melalui gelombang survei yang berbeda dari gelombang survei untuk variabel independen (gelombang 1) dan variabel hasil (gelombang 3).

Gelombang pengukuran pertama (T1) mengumpulkan data tentang komunikasi krisis pemimpin, ketegangan keluarga, dan tantangan keyakinan inti. Gelombang survei ini juga mengumpulkan data tentang variabel kontrol. Gelombang survei kedua (T2) mengumpulkan data tentang pola pikir stres positif dari tenaga penjual yang berpartisipasi dalam T1. Pada waktu pengukuran ketiga (T3), tenaga penjual yang mengikuti T2 diminta untuk merespon item skala resiliensi. Mengikuti Li (2018), setiap responden diberi kode empat digit di T1 dan diminta untuk mencatat kode ini, yang memungkinkan kami untuk mencocokkan data T1 setiap responden dengan data gelombang survei berikutnya.

Tanggapan dari perusahaan manufaktur di mana jumlah tenaga penjualan yang berpartisipasi di bawah lima (Chuang & Liao, 2010) dihilangkan karena bias skor agregat cenderung berkurang dengan kelompok lima atau lebih responden (Nordén-Hägg., 2010). Akibat penghapusan data ini, sampel tenaga penjual yang menyelesaikan ketiga pengukuran tersebut berjumlah 418 tenaga penjual (tingkat respons: 60,2%) dari 36 perusahaan (83,7%). Usia rata-rata tenaga penjual (55,3% wanita) adalah 31,9 tahun (SD = 5,7) dan masa kerja rata-rata dengan organisasi mereka adalah 6,2 tahun (SD = 2,1).

### Pengukuran

Kuesioner diadopsi dari bahasa Inggris, yang kemudian diterjemahkan dalam bahasa Indonesia. Dan kemudian menerjemahkannya kembali ke bahasa Inggris dan menyelesaikan masalah kesetaraan konseptual. Diadaptasi dari skala komunikasi bencana warga (Spialek & Houston, 2018), komunikasi pemimpin dalam kaitannya dengan krisis COVID-19 dinilai melalui sepuluh item (misalnya, "Manajer mencari informasi untuk mengetahui apa yang sedang terjadi untuknya. karyawan selama krisis COVID-19") (1 = tidak pernah; 5 = selalu). Pola pikir stres positif diukur melalui delapan item dari Crum et al. (2013) (1 = sangat tidak setuju; 5 = sangat setuju) (misalnya, "Mengalami stres meningkatkan kesehatan dan vitalitas saya"). Skala empat item Walen dan Lachman (2000) digunakan untuk menilai ketegangan keluarga (misalnya, "Seberapa sering anggota keluarga (yaitu, orang tua, saudara kandung, pasangan, anak-anak) membuat Anda gelisah") (1 = tidak pernah; 5 = sering). Sembilan item dari Cann et al. (2010) digunakan untuk menguji tantangan keyakinan inti (misalnya, "Karena peristiwa itu, saya secara serius memeriksa keyakinan saya tentang hubungan saya dengan orang lain") (1 = tidak sama sekali; 5 = sampai tingkat yang sangat tinggi).



Mengikuti [Cooke et al. \(2019\)](#); [Cooke et al. \(2019\)](#), 36 item dari [Wang et al. \(2014\)](#) digunakan untuk memperkirakan ketahanan tenaga penjual (mis., “Ketika perubahan yang tidak diinginkan melibatkan saya, Saya biasanya dapat menemukan cara untuk membuat perubahan itu menguntungkan diri saya sendiri”) (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju). Unidimensionalitas konstruk ini didukung karena kecocokan model yang memadai dalam hasil CFA sebagaimana tercermin dalam bagian model pengukuran di bawah ini ([Gerbing & Anderson, 1988](#)). Unidimensionalitas konstruk lebih lanjut dibenarkan karena pemuatan pada konstruk melebihi 0,60, pemuatan silang dengan konstruksi lain tidak melebihi 0,40 ([Hair et al., 2010](#); [Zaim et al., 2019](#)), dan nilai eigen pertama berkisar antara 2,17 dan 2,41, melebihi titik cutoff 1,0 ([Rencher, 1995](#)).

Karena asosiasi atribut demografis dengan tanggapan karyawan ([Fu & Deshpande, 2014](#)), penelitian ini mengontrol jenis kelamin, usia, pendidikan, status perkawinan, masa kerja dengan organisasi, dan ukuran keluarga karyawan.

### Analisis Data

Studi saat ini mengadopsi desain 2-1-1 ([Preacher et al., 2011](#)), dengan dampak konstruk level 2 (komunikasi krisis pemimpin) pada konstruk hasil level 1 (ketahanan tenaga penjual) yang dimediasi oleh level 1 variabel (pola pikir stres positif). Dari pandangan [Preacher et al. \(2011\)](#), berdasarkan data yang bersarang di dalam manajer, pemodelan persamaan struktural bertingkat (MSEM) dibandingkan dengan teknik multilevel lainnya, penggunaan MSEM menunjukkan beberapa keuntungan. Dengan mempartisi varians konstruksi, MSEM dapat mengurangi penggabungan di dalam dan di antara efek kelompok, yang memfasilitasi penilaian simultan dari efek level 1 dan level 2 dan pada gilirannya memungkinkan moderasi lintas level ([Bachrach et al., 2017](#)). Dengan mengurangi penggabungan asosiasi level 1 dan level 2, pendekatan MSEM dapat memungkinkan penilaian yang lebih akurat dari tautan tidak langsung ([Preacher et al., 2010](#)). MSEM juga dapat menjelaskan kesalahan pengukuran dan menawarkan perkiraan yang lebih kuat dengan memperkirakan beberapa parameter endogen secara bersamaan ([Preacher et al., 2010](#)).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pilot test results

Untuk menilai skala survei, uji coba dilaksanakan pada 60 tenaga penjualan dari perusahaan manufaktur yang berbeda dari studi utama. Serupa dengan pengumpulan data konfirmasi, responden ini dihubungi menggunakan pendekatan snowball sampling dan mengirimkan undangan partisipatif dengan link survei. Selain diundang untuk menanggapi butir-butir pengukuran, peserta uji coba diminta untuk memberikan usulan butir-butir tersebut. 52 tanggapan yang valid dikumpulkan untuk uji coba. Validasi awal timbangan dilakukan melalui uji validitas isi dan uji reliabilitas. Karena item pengukuran diadaptasi dari skala yang ditetapkan berdasarkan rekomendasi dari para sarjana dan praktisi, validitas isinya dijamin. Selain itu, para peserta menunjukkan bahwa isi dari konstruksi yang tepat diwakili oleh item survei. Hasil uji coba ditunjukkan pada Tabel I.

**Tabel 1.** Summary of measurement results in the main study and the pilot test.

| Construct                   | Mean        | SD          | Cronbach's $\alpha$ | Range of item-to-total correlations |
|-----------------------------|-------------|-------------|---------------------|-------------------------------------|
| Leader crisis communication | 3.58 (3.61) | 0.62 (0.68) | 0.80 (0.77)         | [0.57, 0.82] ([0.49, 0.74])         |
| Salesperson resilience      | 4.21 (3.96) | 0.65 (0.71) | 0.85 (0.79)         | [0.70, 0.88] ([0.53, 0.76])         |
| Positive stress mindset     | 3.82 (3.70) | 0.51 (0.44) | 0.86 (0.72)         | [0.68, 0.83] ([0.57, 0.69])         |
| Core beliefs challenge      | 3.69 (3.72) | 0.56 (0.62) | 0.84 (0.81)         | [0.62, 0.85] ([0.56, 0.80])         |
| Family strain               | 3.53 (3.45) | 0.57 (0.65) | 0.81 (0.70)         | [0.54, 0.79] ([0.48, 0.67])         |

Note:

Entries in the parentheses are pilot test results.

### **Pemeriksaan perhatian sebagai metrik kualitas data dan hasilnya**

Kualitas data peserta dinilai menggunakan pertanyaan cek perhatian yang disisipkan tersebar di seluruh kuesioner survei (Smith et al., 2016), yang meliputi: (1) "Ibukota Indonesia adalah Jakarta," (2) "Saya belum pernah mendengar tentang sinar-X," dan (3) "Bulan berputar mengelilingi Matahari." Perhatian peserta terhadap masing-masing item ini tercermin melalui tanggapan mereka pada skala Likert 7 poin (1 = sangat tidak setuju; 7 = sangat setuju). Pemeriksaan manipulasi instruksional (IMC) adalah metrik pemeriksaan perhatian lainnya yang dirancang untuk menilai kehati-hatian peserta dalam membaca instruksi kuesioner (Oppenheimer et al, 2009). Diadaptasi dari penelitian sebelumnya (Goodman et al., 2013) dengan konteks penjualan kami, IMC kami adalah: Penelitian telah menunjukkan bahwa ketika menjawab pertanyaan, orang lebih memilih untuk mengurangi usaha mereka sebanyak yang mereka bisa. Jika Anda membaca item ini, pilih 'tidak satu pun di atas' pada pertanyaan berikutnya. Pertanyaan berikutnya adalah "Tentang apa penelitian ini?" dan empat alternatif jawaban terdiri dari "Tanggapan penjual selama COVID-19", "Manajemen waktu", "Aplikasi pengiriman makanan", dan "Tidak satu pun di atas". Hasil pemeriksaan perhatian menunjukkan bahwa peserta sangat tidak setuju dengan tiga item pemeriksaan perhatian melalui rata-rata mereka masing-masing 1,17, 1,09, dan 1,64. Melalui 96% jawaban yang benar untuk IMC, peserta selanjutnya menunjukkan bahwa mereka membaca instruksi dengan cukup teliti.

### **Common method variance (CMV)**

Studi ini mengadopsi perbaikan prosedural dan statistik untuk mengurangi potensi dampak CMV. Perbaikan prosedural terdiri dari mengurangi ambiguitas item skala melalui prosedur terjemahan kembali, menjamin anonimitas partisipatif dalam pengumpulan data, mengumpulkan data melalui pengukuran multi-gelombang, dan memanfaatkan item kode terbalik dan jangkar berbeda untuk item pengukuran (Podsakoff et al., 2012). Perbaikan statistik diterapkan untuk mengatasi dampak CMV lebih lanjut pada data. Pertama, kami melakukan uji collinearity penuh yang diusulkan oleh Kock (2015) dengan memperkirakan faktor inflasi varians (VIFs) untuk semua variabel laten. Nilai VIF adalah 3,16 untuk komunikasi krisis pemimpin, 3,08 untuk pola pikir stres positif, 2,43 untuk ketahanan, 2,84 untuk tantangan keyakinan inti, dan 3,21 untuk ketegangan keluarga, yang berada di bawah ambang batas 3,3 (Kock, 2015). Kedua, kami mengadopsi teknik variabel penanda Lindell dan Whitney (2001) untuk mengatasi bias CMV karena variabel penanda dapat digunakan sebagai pengganti varians metode untuk bias metode parsial keluar (Wang et al, 2020b). Teknik ini telah digunakan dalam studi penjualan sebelumnya seperti Hallikainen et al. (2020), Jaramillo et al. (2011), dan Lussier and Hall (2018). Sikap terhadap penggunaan media sosial ditambahkan sebagai penanda kuesioner karena tidak ada hubungan teoritis penanda ini dengan konstruksi lain. Matriks korelasi dengan variabel penanda ditempatkan pada Tabel 2 dan matriks korelasi dengan variabel penanda yang dihilangkan ditampilkan pada Tabel 3. Sebagaimana disajikan pada Tabel 2, variabel penanda tidak terkait secara signifikan dengan variabel kunci lainnya. Membandingkan Tabel 2 dan Tabel 3 menunjukkan bahwa penghapusan penanda tidak mempengaruhi signifikansi dari semua korelasi orde nol yang signifikan. Ketiga, efek interaktif yang signifikan lebih lanjut menunjukkan bahwa bias CMV terlalu lemah untuk mengempiskan efek (Siemsen et al., 2010). Hasil tersebut menunjukkan bahwa bias CMV tidak menjadi perhatian utama dalam penelitian ini.

### **Model Pengukuran**

Kecocokan model-data yang layak dicerminkan melalui analisis faktor konfirmatori (CFA) ( $\chi^2/df = 708,31/367 = 1,93 < 2$ , TLI = 0,95, IFI = 0,95, CFI = 0,94, SRMR within = 0,043, SRMR between = 0,091; RMSEA = 0,047 [0,038, 0,055]) (Tabel 4). Ini lebih cocok daripada model yang menggabungkan beberapa variabel, untuk mendukung validitas diskriminan. Dukungan lebih lanjut diberikan pada validitas diskriminan karena rasio korelasi heterotrait-monotrait (HTMT) (Voorhees et al., 2016) berkisar antara 0,17 dan 0,68, di bawah 0,85 sebagai kriteria Kline (2011). Validitas diskriminan juga dicapai karena korelasi akar kuadrat masing-masing konstruk dari rata-rata varians yang diekstraksi (AVE) melebihi hubungannya dengan konstruk lainnya (lihat Tabel 3) (Fornell & Larcker, 1981)

**Table 2.** Correlation matrix (with marker variable)

| Variable   | 1      | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7       | 8       | 9      | 10     | 11     | 12     |
|--|--------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
| 1 Employee age   | .....  |       |       |       |       |       |         |         |        |        |        |        |
| 2 Employee gender  | 0.00   | ..... |       |       |       |       |         |         |        |        |        |        |
| 3 Marital status   | 0.05   | 0.08  | ..... |       |       |       |         |         |        |        |        |        |
| 4 Employee education                                     | 0.03   | 0.02  | -0.01 | ..... |       |       |         |         |        |        |        |        |
| 5 Employees' organizational tenure                       | 0.03   | 0.06  | 0.06  | -0.01 | ..... |       |         |         |        |        |        |        |
| 6 Family size  | 0.04   | 0.01  | 0.04  | -0.01 | 0.03  | ..... |         |         |        |        |        |        |
| 7 Leader crisis communication                            | 0.02   | 0.03  | 0.04  | 0.04  | 0.01  | 0.02  | (0.82)  |         |        |        |        |        |
| 8 Salesperson resilience                                 | -0.09  | 0.05  | 0.08  | 0.06  | 0.03  | 0.04  | 0.33**  | (0.84)  |        |        |        |        |
| 9 Positive stress mindset                                | -0.12* | 0.07  | 0.04  | 0.07  | 0.01  | 0.05  | 0.37*** | 0.43*** | (0.88) |        |        |        |
| 10 Core beliefs challenge                                | -0.07  | 0.07  | 0.05  | 0.08  | 0.03  | 0.01  | 0.14    | 0.18*   | -0.11  | (0.86) |        |        |
| 11 Family strain   | 0.03   | 0.02  | 0.01  | -0.02 | 0.01  | 0.03  | -0.07   | -0.20*  | -0.18* | 0.14*  | (0.81) |        |
| 12 Attitude towards social media usage (marker variable) | -0.06  | 0.11  | 0.04  | 0.07  | 0.03  | 0.04  | 0.06    | 0.09    | 0.10   | 0.08   | 0.05   | (0.82) |
| Mean   | 33.92  | 0.35  | 6.17  | 5.1   | 3.58  | 4.21  | 3.82    | 3.69    | 3.53   | 3.72   |        |        |
| SD   | 6.71   | 0.18  | 2.14  | 1.6   | 0.62  | 0.65  | 0.51    | 0.56    | 0.57   | 0.62   |        |        |
| CCR  |        |       |       |       | 0.81  | 0.85  | 0.87    | 0.84    | 0.82   | 0.83   |        |        |
| AVE  |        |       |       |       | 0.67  | 0.70  | 0.77    | 0.73    | 0.65   | 0.67   |        |        |

Notes:  
 CCR = Composite construct reliability, AVE = Average variance extracted.  
 Values in parentheses exhibit the square root of the average variance extracted.  
 Standardized correlations reported \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

**Table 3.** Correlation matrix (with marker variable partialled out)

| Variable                                  | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7      | 8      | 9      | 10     | 11     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>1</b> Employee age                     | ..... |       |       |       |       |       |        |        |        |        |        |
| <b>2</b> Employee gender                  | 0.00  | ..... |       |       |       |       |        |        |        |        |        |
| <b>3</b> Marital status                   | 0.06  | 0.08  | ..... |       |       |       |        |        |        |        |        |
| <b>4</b> Employee education               | 0.03  | 0.02  | -     | ..... |       |       |        |        |        |        |        |
| <b>5</b> Employees' organizational tenure | 0.04  | 0.07  | 0.06  | -0.01 | ..... |       |        |        |        |        |        |
| <b>6</b> Family size                      | 0.03  | 0.01  | 0.04  | -0.01 | 0.03  | ..... |        |        |        |        |        |
| <b>7</b> Leader crisis communication      | 0.02  | 0.03  | 0.04  | 0.03  | 0.01  | 0.02  | (0.82) |        |        |        |        |
| <b>8</b> Salesperson resilience           | -     | 0.05  | 0.07  | 0.06  | 0.02  | 0.04  | 0.34** | (0.84) |        |        |        |
| <b>9</b> Positive stress mindset          | -     | 0.06  | 0.04  | 0.07  | 0.01  | 0.04  | 0.36** | 0.43** | (0.88) |        |        |
| <b>10</b> Core beliefs challenge          | -0.07 | 0.08  | 0.05  | 0.08  | 0.03  | 0.01  | 0.14   | 0.18*  | -0.10  | (0.86) |        |
| <b>11</b> Family strain                   | 0.03  | 0.02  | 0.01  | -0.02 | 0.01  | 0.02  | -0.07  | -0.20* | -0.18* | 0.15*  | (0.81) |
| Mean                                      | 33.92 | 0.35  | 0.35  | 6.17  | 5.1   | 3.58  | 4.21   | 3.82   | 3.69   | 3.53   |        |
| SD  | 6.71  | 0.18  | 0.18  | 2.14  | 1.6   | 0.62  | 0.65   | 0.51   | 0.56   | 0.57   |        |
| CCR                                       |       |       |       |       |       | 0.81  | 0.85   | 0.87   | 0.84   | 0.82   |        |
| AVE                                       |       |       |       |       |       | 0.67  | 0.70   | 0.77   | 0.73   | 0.65   |        |

Notes:  
 CCR = Composite construct reliability, AVE = Average variance extracted.  
 Values in parentheses exhibit the square root of the average variance extracted.  
 Standardized correlations reported \* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001.



**Tabel 4.** Comparison of measurement models

| Models  | $\chi$  | df  | $\Delta\chi^2$ | TLI  | IFI  | CFI  | SRMR   |         | RMSEA [90% CI]       |
|---|---------|-----|----------------|------|------|------|--------|---------|----------------------|
|   |         |     |                |      |      |      | within | between |                      |
| Hypothesized five-factor model  | 708.31  | 367 |                | 0.95 | 0.95 | 0.94 | 0.043  | 0.091   | 0.047 [0.038, 0.055] |
| Four-factor model: Leader crisis communication and core beliefs challenge combined                  | 842.19  | 371 | 133.88**       | 0.92 | 0.90 | 0.91 | 0.089  | 0.118   | 0.092 [0.084, 0.098] |
| Three-factor model: Leader crisis communication, core beliefs challenge, and family strain combined | 946.22  | 374 | 237.91**       | 0.85 | 0.86 | 0.86 | 0.106  | 0.134   | 0.108 [0.101, 0.114] |
| Two-factor model: All antecedent variables combined   | 1011.48 | 376 | 303.17**       | 0.78 | 0.77 | 0.79 | 0.117  | 0.163   | 0.121 [0.116, 0.128] |
| One-factor model: All variables combined  | 1089.53 | 377 | 381.22**       | 0.69 | 0.69 | 0.70 | 0.142  | 0.187   | 0.139 [0.132, 0.147] |

Note:

\*\*  $p < .01$ .

**Tabel 5.** Path analysis results

| Outcomes<br>Predictors  | Positive stress mindset |               |               |                |               | Resilience     |                |
|---|-------------------------|---------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
|   | Model 1                 | Model 2       | Model 3       | Model 4        | Model 5       | Model 6        |                |
| <i>Individual level</i>   |                         |               |               |                |               |                |                |
| Employee age  | -0.12* (0.07)           | -0.11* (0.06) | -0.10* (0.06) | -0.10* (0.05)  | -0.10* (0.06) | -0.08 (0.04)   |                |
| Employee gender   | 0.08 (0.04)             | 0.07 (0.04)   | 0.07 (0.02)   | 0.05 (0.03)    | 0.06 (0.03)   | 0.04 (0.02)    |                |
| Marital status  | 0.05 (0.03)             | 0.05 (0.02)   | 0.04 (0.03)   | 0.03 (0.02)    | 0.07 (0.04)   | 0.06 (0.03)    |                |
| Employee education  | 0.09 (0.05)             | 0.09 (0.04)   | 0.08 (0.03)   | 0.07 (0.03)    | 0.05 (0.03)   | 0.04 (0.02)    |                |
| Employees' organizational tenure  | 0.04 (0.01)             | 0.02 (0.01)   | 0.01 (0.00)   | 0.01 (0.00)    | 0.02 (0.01)   | 0.02 (0.00)    |                |
| Employees' family size  | 0.05 (0.04)             | 0.03 (0.02)   | 0.03 (0.01)   | 0.02 (0.01)    |               | 0.06 (0.04)    | 0.04 (0.02)    |
| Positive stress mindset   |                         |               |               |                | (0.03)        |                | 0.41*** (0.10) |
| Core beliefs challenge  |                         |               | -0.13 (0.04)  |                |               |                |                |
| Family strain   |                         |               | -0.17* (0.06) |                |               |                |                |
| <i>Interactional effects</i>  |                         |               |               |                |               |                |                |
| Leader communication beliefs challenge  |                         |               |               | -0.18* (0.09)  |               | -0.15 (0.08)   |                |
| Leader crisis communication × Family strain   |                         |               |               | -0.26** (0.10) |               | -0.25** (0.12) |                |
| <i>Group level</i>  |                         |               |               |                |               |                |                |
| R <sup>2</sup>  | 0.12                    | 0.14          | 0.19          | 0.26           | 0.27          | 0.38           |                |
| Pseudo R <sup>2</sup>   | 0.09                    | 0.11          | 0.13          | 0.17           | 0.08          | 0.14           |                |
| <i>Leader crisis communication</i>  |                         |               |               |                |               |                |                |
| R <sup>2</sup>  | 0.19                    | 0.22          | 0.26          | 0.33           | 0.16          | 0.29           |                |
| Pseudo R <sup>2</sup>   | 0.22                    | 0.24          | 0.27          | 0.31           | 0.12          | 0.17           |                |
| Note:   |                         |               |               |                |               |                |                |
| Standard errors are presented in parentheses. p < .10; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001. |                         |               |               |                |               |                |                |

**Pengujian Hipotesis**

Tabel 5 menunjukkan bahwa koefisien positif dan signifikan ( $B = 0,31, p < 0,01$ ) mendukung hipotesis H1 dalam hal hubungan positif antara komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan tenaga penjual. Koefisien positif signifikan ( $B = 0,34, p < 0,01$ ) mendukung hipotesis H2a mengenai hubungan positif antara komunikasi krisis pemimpin dan pola pikir stres positif tenaga penjualan. Hipotesis H2b tentang pengaruh positif pola pikir stres positif terhadap resiliensi dibuktikan melalui koefisien positif dan signifikan ( $B = 0,41, p < 0,001$ ).

Seperti yang ditampilkan pada Tabel 6, hubungan tidak langsung antara komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan wiraniaga melalui pola pikir stres positif sebagai jalur mediasi adalah 0,13 ( $SE = 0,06, p < 0,01$ ). Temuan tes Monte Carlo menunjukkan bahwa interval kepercayaan 95% (CI) berkisar antara 0,05 dan 0,37 dengan nol tidak ditangkap dalam kisaran tersebut. Hasil ini, bersama dengan hasil yang disebutkan di atas untuk hipotesis H1, H2a, dan H2b, memberikan dukungan untuk hipotesis H2c tentang peran pola pikir stres positif dalam memediasi sebagian hubungan komunikasi krisis pemimpin-penjual.

**Tabel 6.** Indirect and conditional indirect effects.

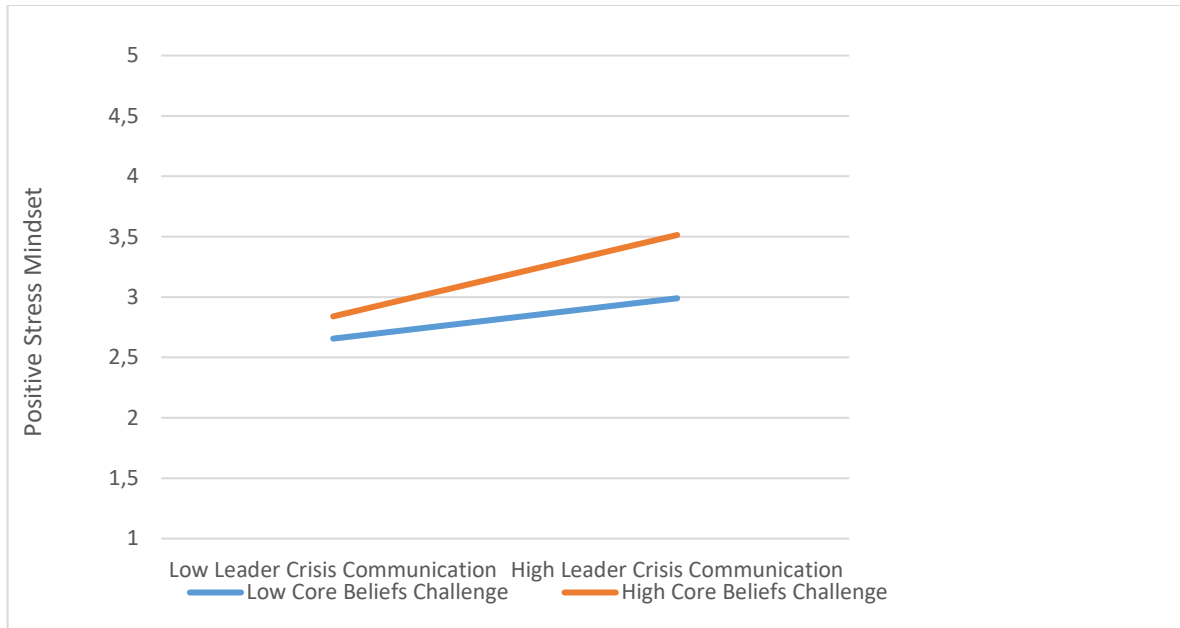
| Indirect effects  | Estimates     | 95% CIs       |
|---|---------------|---------------|
| Indirect effect of leader crisis communication on salesperson resilience through positive stress mindset            | 0.13** (0.06) | [0.05, 0.37]  |
| Conditional indirect effect of leader crisis communication on salesperson resilience at: Low core beliefs challenge | 0.14** (0.05) | [0.04, 0.41]  |
| High core beliefs challenge   | 0.01 (0.02)   | [-0.06, 0.08] |
| Conditional indirect effect of leader crisis communication on salesperson resilience at: Low family strain          | 0.17** (0.08) | [0.07, 0.46]  |
| High family strain  | 0.03 (0.01)   | [-0.02, 0.11] |

Note:

\*\*  $p < .01$ . Standard errors are presented in parentheses.

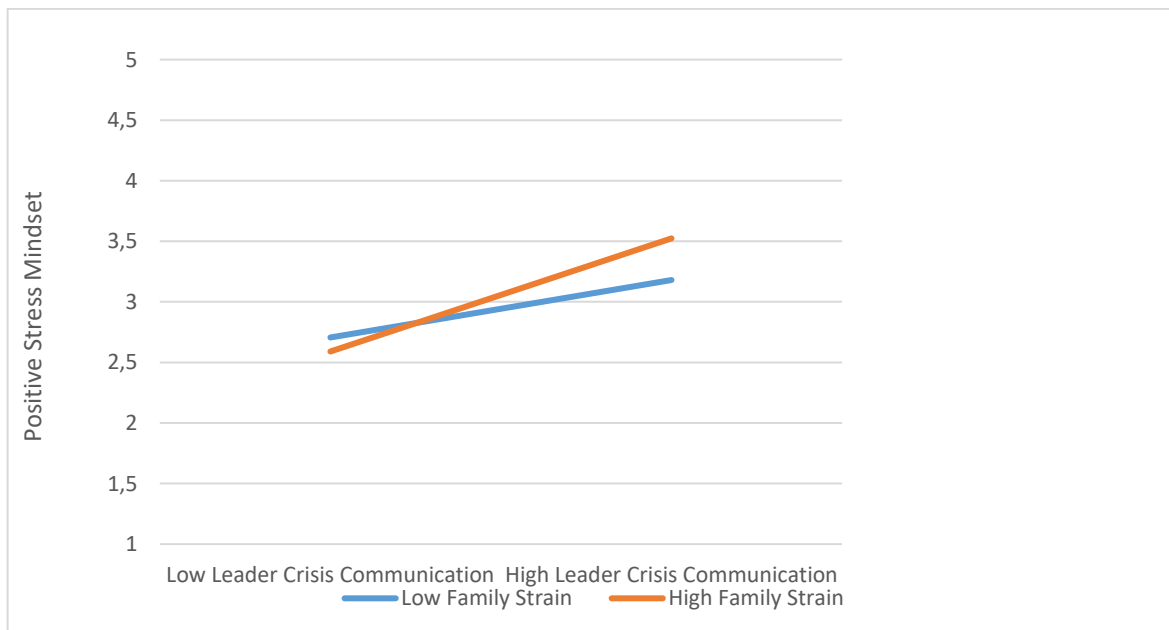
Sumber: Data diolah, 2024

Hipotesis H3a didukung karena istilah interaksi negatif dan signifikan secara marginal ( $B = 0,15, p < 0,10$ ) untuk efek interaktif komunikasi krisis pemimpin dan tantangan keyakinan inti tenaga penjual pada pola pikir stres positif mereka. Grafik kemiringan (Gambar 2) mengungkapkan bahwa komunikasi krisis pemimpin kurang terkait secara positif dengan pola pikir stres positif ketika tantangan keyakinan inti berada pada tingkat tinggi (simple slope = 0,13,  $p > 0,10$ ) dibandingkan pada tingkat rendahnya (simple slope = 0,41),  $p < 0,05$ ).



**Gambar 2. Efek moderat dari tantangan keyakinan inti**  
**Sumber: Data diolah, 2024**

Pengaruh interaktif komunikasi krisis pemimpin dan ketegangan keluarga pada pola pikir stres positif (hipotesis H4a) menunjukkan istilah yang signifikan dan negatif ( $B = 0.25, p < .01$ ). Grafik kemiringan, seperti yang ditampilkan pada Gambar. 3, menunjukkan bahwa komunikasi krisis pemimpin meningkatkan pola pikir stres positif ke tingkat yang lebih rendah ketika ketegangan keluarga dianggap tinggi (simple slope = 0,19,  $p < 0,05$ ) daripada ketika dianggap rendah (simple slope = 0,67,  $p < 0,01$ ). Hipotesis H4a sesuai didukung melalui hasil ini.



**Gambar 3. Moderating effect of family strain**  
**Sumber: Data diolah, 2024**



Seperti disajikan pada Tabel 6, temuan dalam kaitannya dengan efek tidak langsung bersyarat menunjukkan bahwa pada tingkat rendah tantangan keyakinan inti, komunikasi krisis pemimpin menunjukkan efek tidak langsung yang signifikan pada ketahanan tenaga penjual melalui pola pikir stres positif (perkiraan = 0,14, SE = 0,05, 95% CI [0,04, 0,41],  $p < 0,01$ ), sedangkan pada tantangan keyakinan inti tingkat tinggi, efek tidak langsung komunikasi krisis pemimpin pada ketahanan tenaga penjual tidak signifikan (perkiraan = 0,01, SE = 0,02, 95% CI [ $\square$  0,06], 0,08],  $p > .10$ ). Hasil tersebut menguatkan hipotesis H3b mengenai peran tantangan keyakinan inti sebagai moderator negatif untuk hubungan tidak langsung antara komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan tenaga penjual melalui pola pikir stres positif.

Ketika ketegangan keluarga berada pada tingkat rendah, efek tidak langsung dari komunikasi krisis pemimpin melalui pola pikir stres positif signifikan bagi ketahanan tenaga penjual (estimate = 0,17, SE = 0,08, 95% CI [0,07, 0,46],  $p < 0,01$ ), sedangkan pemimpin komunikasi krisis menunjukkan efek tidak langsung yang tidak signifikan terhadap ketahanan tenaga penjual (estimate = 0,03, SE = 0,01, 95% CI [ $\square$  0,02, 0,11],  $p > .10$ ) ketika ketegangan keluarga berada pada tingkat yang tinggi. Temuan ini mendukung hipotesis H4b dengan mengacu pada peran melemahkan ketegangan keluarga untuk hubungan tidak langsung antara komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan tenaga penjual melalui pola pikir stres positif.

## PEMBAHASAN

Pertama, dukungan diberikan untuk hipotesis H1 yang mendalilkan hubungan positif antara komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan tenaga penjual pada saat krisis COVID-19. Hasil ini sejalan dengan temuan [Agarwal \(2021\)](#) tentang hubungan antara komunikasi selama COVID dan kesejahteraan karyawan serta dengan temuan [Guzzo et al. \(2021\)](#) mengenai komunikasi manajer pada saat COVID-19 dan tanggapan afektif karyawan. Kedua, hasil kami mendukung hipotesis H2a tentang hubungan positif antara komunikasi krisis pemimpin dan pola pikir stres positif tenaga penjualan, hipotesis H2b tentang hubungan positif antara pola pikir stres positif dan ketahanan tenaga penjual, dan hipotesis H2c tentang peran pola pikir stres positif sebagai mediator yang menyalurkan komunikasi krisis pemimpin ke dalam ketahanan tenaga penjual. Sementara bukti belum ditetapkan untuk hubungan antara komunikasi dan pola pikir stres dalam literatur, temuan untuk hipotesis H2b sebagian sejalan dengan temuan [Casper et al. \(2017\)](#) tentang hubungan antara pola pikir stres positif dan upaya koping pendekatan, serta temuan hipotesis H2c juga sebagian sejalan dengan bukti [Huettermann dan Bruch \(2019\)](#) untuk peran pola pikir stres positif dalam memediasi hubungan antara faktor kontekstual (yaitu, praktik SDM terkait kesehatan) dan kesejahteraan karyawan .

Ketiga, hasil kami memberikan dukungan untuk hipotesis H3a dan H3b dalam kaitannya dengan peran tantangan keyakinan inti sebagai moderator negatif untuk hubungan positif antara komunikasi krisis pemimpin dan pola pikir stres positif serta untuk hubungan tidak langsung antara komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan masing-masing. Hasil ini berbeda dari penelitian sebelumnya yang cenderung menyelidiki hubungan positif langsung antara tantangan keyakinan inti dan ketahanan terhadap bencana (misalnya, [Eze et al., 2020](#)). Keempat, hasil kami memberikan bukti untuk hipotesis H4a dan H4b mengenai efek pelemahan ketegangan keluarga untuk hubungan positif antara komunikasi krisis pemimpin dan pola pikir stres positif serta untuk hubungan tidak langsung antara komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan masing-masing. Temuan kami tentang efek moderasi ketegangan keluarga membedakan penelitian kami dari penelitian sebelumnya dengan fokus utama pada hubungan negatif langsung antara ketegangan keluarga dan kesejahteraan pekerja ([García-Cabrera et al., 2018](#)). Meskipun demikian, analisis tambahan kami menunjukkan hubungan positif langsung antara tantangan keyakinan inti dan ketahanan ( $B = 0,19$ ,  $p < 0,05$ ) serta hubungan negatif langsung antara ketegangan keluarga dan ketahanan ( $B = 0,22$ ,  $p < 0,05$ ), yang konsisten dengan temuan [Eze et al. \(2020\)](#) dan [García-Cabrera et al. \(2018\)](#) masing-masing.

## KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan dukungan untuk hipotesis H1 yang mendalilkan hubungan positif antara komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan tenaga penjual selama krisis COVID-19. Temuan ini selaras dengan studi Agarwal (2021) dan Guzzo et al. (2021). Selanjutnya, hipotesis H2a, H2b, dan H2c juga mendapatkan dukungan, menghubungkan komunikasi krisis pemimpin dengan pola pikir stres positif, dan mengidentifikasi pola pikir stres positif sebagai mediator yang efektif dalam hubungan ini. Hipotesis H3a dan H3b, yang mendalilkan peran tantangan keyakinan inti sebagai moderator negatif, serta H4a dan H4b yang mengeksplorasi efek pelemahan ketegangan keluarga, juga mendapat dukungan. Temuan ini menambahkan dimensi baru pada literatur dengan menyoroti pengaruh kondisi kontekstual dan individu dalam mengaktifkan atau melemahkan proses yang terlibat.

### Implikasi Teoritis

Studi ini dapat memajukan literatur penjualan B2B dalam hal berikut. Sebagai kontribusi pertama, penelitian ini memperluas penelitian tentang ketahanan tenaga penjual terhadap krisis dengan mengungkap bagaimana menumbuhkan ketahanan tenaga penjual B2B dalam menghadapi wabah COVID-19. Ini mengisi celah dalam penelitian yang ada, yang terutama menyelidiki ketahanan tingkat makro terhadap krisis seperti ketahanan industri (Remko, 2020) atau ketahanan organisasi (Zafari et al., 2020) daripada ketahanan tenaga penjual (Peasley et al., 2020).

Kedua, temuan kami memberikan kepercayaan pada peran komunikasi krisis pemimpin dalam memelihara ketahanan tenaga penjual selama wabah COVID-19 (hipotesis H1). Meskipun tinjauan Wut et al. (2021) tentang penelitian manajemen krisis menyoroti besarnya komunikasi krisis dan Hartmann et al. (2020a) tinjauan ketahanan di tempat kerja menggarisbawahi peran komunikasi dalam mempromosikan ketahanan, hubungan antara komunikasi krisis pemimpin dan ketahanan tenaga penjual di saat krisis hampir tidak dipelajari. Sebagian besar penelitian dalam domain pemasaran berfokus pada komunikasi dan kinerja karyawan (Jiménez-Castillo, 2016). Dalam disiplin bisnis umum, penelitian telah meneliti ketahanan pada tingkat individu, tetapi cenderung berkonsentrasi pada komunikasi organisasi secara umum sebagai pendahulunya. Misalnya, studi Kim (2016) melaporkan dampak komunikasi transparan dan simetris tingkat organisasi pada ketahanan tenaga kerja. Malik dan Garg (2017) menetapkan bahwa ketahanan karyawan didorong oleh upaya organisasi dalam dialog dan penyelidikan. Studi saat ini membedakan dirinya dari karya-karya ini dengan mengidentifikasi komunikasi krisis pemimpin selama COVID-19, bentuk komunikasi pemimpin yang halus, sebagai anteseden dari ketahanan tenaga penjual. Oleh karena itu, penelitian ini memajukan aliran penelitian ketahanan pekerja dalam disiplin pemasaran dengan menambahkan komunikasi krisis pemimpin ke rangkaian anteseden kontekstual sederhana untuk ketahanan tenaga penjual.

Ketiga, penelitian kami memberikan validasi untuk pengaruh komunikasi krisis pemimpin pada pola pikir stres positif (hipotesis H2a), dampak pola pikir stres positif terhadap ketahanan tenaga penjual (hipotesis H2b), dan saluran mediasi pola pikir stres positif untuk hubungan antara krisis pemimpin komunikasi dan ketahanan tenaga penjual (hipotesis H2c). Meskipun studi meta-analitik baru-baru ini dari Mazzola dan Disselhorst (2019) mengenai model tantangan-hambatan stres menyerukan penyelidikan tentang peran pola pikir stres positif untuk ketahanan di tempat kerja, pola pikir stres positif telah diperiksa secara sederhana dalam literatur manajemen umum. (Huettermann & Bruch, 2019) dan hampir tidak diteliti dalam riset pemasaran. Penelitian manajemen umum telah melaporkan hubungan antara pola pikir stres positif dan upaya mengatasi pendekatan (Casper et al., 2017) dan peran mediasi pola pikir stres positif untuk hubungan antara praktik SDM (yaitu, praktik SDM terkait kesehatan) dan kesejahteraan karyawan. menjadi (Huettermann & Bruch, 2019). Studi saat ini memajukan penelitian tentang ketahanan tenaga penjual dengan mengidentifikasi pola pikir stres positif sebagai saluran mediasi, di mana komunikasi krisis pemimpin dapat mengaktifkan ketahanan tenaga penjual. Lebih lanjut, penelitian kami memperluas penelitian pola pikir secara umum dan penelitian pola pikir stres pada khususnya dengan menambahkan komunikasi krisis pemimpin ke rangkaian prediktor pola pikir stres yang terus berkembang serta dengan

memberikan bukti untuk peran pola pikir khusus domain (misalnya, stres mindset) dalam membentuk resiliensi karyawan.

Temuan dalam kaitannya dengan peran mediasi pola pikir stres positif juga memberikan dukungan untuk perspektif LMX berbasis sumber daya (Liao & Hui, 2021), di mana, hubungan LMX yang dibangun melalui komunikasi krisis pemimpin dapat mendorong karyawan untuk membalas hubungan semacam itu dengan mengembangkan pola pikir stres positif dan mentransfer pola pikir stres positif menjadi ketahanan.

Terakhir, penelitian ini memberikan kepercayaan pada kondisi batas individu dan kontekstual, yaitu tantangan keyakinan inti dan ketegangan keluarga, di mana komunikasi krisis pemimpin memengaruhi pola pikir stres positif (hipotesis H3a dan H4a) serta secara tidak langsung memengaruhi ketahanan tenaga penjual melalui pola pikir stres positif (hipotesis H3b dan H4b). Dengan temuan ini, penelitian kami memajukan literatur dengan membongkar kondisi batas individu dan kontekstual dalam satu studi ketahanan tenaga penjual. Meskipun ketegangan dari keluarga telah ditemukan berdampak negatif pada kesejahteraan karyawan (García-Cabrera et al., 2018) atau perilaku kerja di antara karyawan (Arslaner & Boyle, 2017) terutama dalam krisis seperti COVID-19 (Mahmood et al., 2021), peran moderator ketegangan keluarga belum ditetapkan untuk efektivitas komunikasi pemimpin pada umumnya dan komunikasi krisis pemimpin pada khususnya pada ketahanan karyawan. Temuan kami menunjukkan bahwa tenaga penjualan akan mengembangkan pola pikir dan ketahanan stres yang positif ketika ketegangan rendah dari keluarga digabungkan dengan komunikasi krisis pemimpin tingkat tinggi. Studi saat ini memberikan dukungan untuk peran jejaring sosial (yaitu, keluarga dalam penelitian kami) dalam perspektif LMX (Regts et al., 2019) serta efek domain keluarga pada sikap dan perilaku tempat kerja dari perspektif lintas domain (Nohe et al., 2015; Zhang et al., 2018).

Selain itu, tantangan keyakinan inti hampir tidak diperiksa dalam literatur pemasaran, sementara tantangan keyakinan inti telah ditemukan berhubungan dengan bentuk-bentuk ketahanan tertentu dalam literatur manajemen umum (Eze et al., 2020). Studi kami menawarkan wawasan tantangan keyakinan inti sebagai pendekatan kontingensi baru untuk memahami pengaruh komunikasi pemimpin krisis pada pola pikir stres positif tenaga penjualan dan pada gilirannya ketahanan mereka. Studi kami memberikan dukungan untuk perspektif LMX secara umum dan perspektif LMX berbasis sumber daya pada khususnya dengan mengidentifikasi kondisi batas individu untuk pengaruh komunikasi krisis pemimpin pada pola pikir stres positif. Temuan tentang peran moderasi tantangan keyakinan inti lebih lanjut menunjukkan bahwa tenaga penjualan cenderung lebih mengandalkan sumber daya mereka sendiri (yaitu, tantangan keyakinan inti) daripada hubungan LMX yang dibangun melalui komunikasi krisis pemimpin untuk mengembangkan pola pikir stres positif terutama dalam situasi krisis.

### **Implikasi Praktis**

Studi ini memberikan beberapa implikasi praktis. Pertama, selama krisis seperti COVID-19, manajer penjualan harus membangun komunikasi krisis karena ini akan membantu tenaga penjualan untuk mengembangkan pola pikir stres yang positif dan pada gilirannya ketahanan. Manajer penjualan harus mengomunikasikan kebijakan terkait krisis perusahaan terutama yang terkait dengan ketenagakerjaan dan tindakan pencegahan terhadap penyebaran virus. Mereka harus mengomunikasikan kebijakan mengenai jarak sosial (misalnya, bekerja dari rumah, rapat virtual), kebersihan pribadi untuk penjual dan pelanggan (misalnya, mengenakan masker wajah, membersihkan tangan), kebersihan lingkungan (misalnya, mendisinfeksi kantor dan tempat umum), dan kemungkinan pengaturan bagi tenaga penjual yang terjangkit COVID-19 sesuai dengan pedoman pemerintah. Manajer harus mengomunikasikan dengan jelas kebijakan ketenagakerjaan seperti rotasi pekerjaan dan penyesuaian jam kerja. Mereka juga harus mengoreksi rumor tentang kebijakan ini, serta secara teratur terhubung dengan tenaga penjualan untuk memahami situasi, kekhawatiran, dan kecemasan mereka.

Kedua, karena mekanisme mediasi pola pikir stres positif, manajer penjualan tidak hanya harus mengambil tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan komunikasi kebijakan terkait krisis kepada tenaga penjualan seperti yang telah dibahas sebelumnya, tetapi juga membangun pola pikir stres positif tenaga penjualan untuk krisis. Disarankan agar perusahaan manufaktur menumbuhkan pola pikir stres positif di antara tenaga penjualan dengan memasukkan praktik SDM yang berkonsentrasi untuk membantu

pekerja dengan pemulihan dari masalah psikologis (Huettermann & Bruch, 2019) atau mempromosikan psikologi positif mereka (Su, Tra, Huynh, Nguyen, & O' Mahoni, 2021).

Ketiga, karena peran moderat dari tantangan keyakinan inti, terutama dalam krisis, manajer penjualan harus memberikan pelatihan untuk membentuk tantangan keyakinan inti di antara tenaga penjualan sehingga mereka dapat mengandalkan sumber daya ini untuk mengembangkan pola pikir stres yang positif dan ketahanan dalam menghadapi situasi stres. Selain itu, pengalaman mengadaptasi keyakinan inti dalam menghadapi tantangan atau krisis harus dibagikan melalui penerapan sistem mentor-mentee.

Keempat, karena ketegangan keluarga dapat melemahkan efek komunikasi krisis manajer penjualan pada pengembangan pola pikir stres positif dan pada gilirannya ketahanan di antara tenaga penjualan, manajer harus bekerja sama dengan erat dan mendorong tenaga penjualan untuk menemukan cara untuk mengurangi atau menghilangkan ketegangan dari anggota keluarga. Tenaga penjual harus didorong untuk peduli dengan keluarga mereka dan berbagi pemikiran dan masalah dengan anggota keluarga mereka secara teratur (Zhang et al., 2019). Interaksi dekat seperti itu dapat membangun ikatan dan keharmonisan yang kuat dengan keluarga mereka, yang dapat mengurangi ketegangan dan lebih banyak dukungan dari anggota keluarga.

## SARAN

### Saran Teoritis:

1. Studi kami mengakui beberapa keterbatasan. Meskipun konstruksi tertentu, seperti ketahanan, pola pikir stres positif, dan tantangan keyakinan inti, harus diukur melalui laporan diri karena berkaitan dengan kategori konstruksi psikologis (Conway & Lance, 2010), temuan kami rentan terhadap bias CMV, yang -data laporan mungkin menginduksi (Podsakoff et al., 2012). Melalui pendekatan variabel penanda, uji efek interaktif, dan survei multi-gelombang, ancaman CMV dimitigasi. Penelitian masa depan harus lebih mengurangi bias CMV melalui prosedur lintas tertinggal (Kasl & Jones, 2003). Desain lintas-lagged longitudinal atau desain eksperimental juga dapat mengatasi keterbatasan mengenai kegagalan pendekatan jeda waktu untuk menarik kausalitas hubungan konstruk (Bolander et al., 2017; Kasl & Jones, 2003).
2. Metodologi pengambilan sampel pengalaman (ESM), teknik penilaian diri yang dapat menangkap penggambaran pengalaman individu ketika terjadi dalam konteks kehidupan sehari-hari (Hektner et al., 2007, hlm. 32), harus digunakan untuk menguji ulang model penelitian karena beberapa alasan. Metode ini dapat digunakan untuk menguji ketahanan dalam diri seseorang seperti yang dikemukakan oleh Edwards dan Ashkanasy (2018). Ini telah digunakan dalam studi kinerja (Zhang et al., 2020) dan kesejahteraan (Shi et al., 2021). Selain itu, sebagai desain tindakan berulang, pendekatan ini dapat mengurangi kekhawatiran terhadap bias CMV karena keuntungannya masing-masing individu berfungsi sebagai kontrol mereka sendiri (Wijewardena, H'artel, & Samaratunge, 2017).
3. Lebih banyak mekanisme harus diperiksa untuk memperluas model penelitian saat ini. Perpanjangan dari penelitian ini mungkin melibatkan terungkapnya bentuk-bentuk dukungan sosial sebagai anteseden ketahanan tenaga penjual daripada komunikasi krisis pemimpin. Penelitian di masa depan juga harus mendeteksi jalur mediasi proses afektif (misalnya, regulasi emosional, pengaruh positif) di samping proses kognitif (yaitu, pola pikir stres positif) sebagai saluran pengaruh komunikasi krisis pemimpin dalam penelitian kami. Arah penelitian ini didasarkan pada teori memperluas-dan-membangun (Fredrickson, 2001; Fredrickson et al., 2003), mengemukakan peran emosi positif dalam memperluas proses afektif dan dengan demikian mengaktifkan ketahanan karyawan. Penyelidikan lebih lanjut harus dilakukan terhadap peran pola pikir stres positif dan ketahanan sebagai moderator untuk dampak komunikasi krisis pemimpin pada hasil lain di antara tenaga penjualan dalam menghadapi krisis.

Saran Praktis:

1. Manajer penjualan harus memprioritaskan komunikasi yang jelas dan mendukung selama krisis, sambil memberi perhatian pada dinamika keluarga dan keyakinan inti tenaga penjualan untuk meningkatkan efektivitas strategi komunikasi mereka.

## REFERENSI

- Agarwal, P. (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93, Article 102765. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102765>
- Amstad, F. T., & Semmer, N. K. (2011). Spillover and crossover of work-and family-related negative emotions in couples. *Psychology of Everyday Activity*, 4(1), 43–55. Retrieved from [https://www.semanticscholar.org/paper/Spillover-and-crossover-of-work-and-family-related-Amstad-Semmer/2f38073c6f432ffbda2e3176951027b66ed25c4a?utm\\_source=direct\\_link](https://www.semanticscholar.org/paper/Spillover-and-crossover-of-work-and-family-related-Amstad-Semmer/2f38073c6f432ffbda2e3176951027b66ed25c4a?utm_source=direct_link)
- Arslaner, E., & Boylu, Y. (2017). Perceived organizational support, work-family/family-work conflict and presenteeism in hotel industry. *Tourism Review*, 72(2), 171–183. <https://doi.org/10.1108/TR-09-2016-0031>
- Bachrach, D. G., Mullins, R. R., & Rapp, A. A. (2017). Intangible sales team resources: Investing in team social capital and transactive memory for market-driven behaviors, norms and performance. *Industrial Marketing Management*, 62, 88–99. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.08.001>
- Bande, B., Fern´andez-Ferrín, P., Varela, J. A., & Jaramillo, F. (2015). Emotions and salesperson propensity to leave: The effects of emotional intelligence and resilience. *Industrial Marketing Management*, 44, 142–153. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.08.001>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Bolander, W., Dugan, R., & Jones, E. (2017). Time, change, and longitudinally emergent conditions: Understanding and applying longitudinal growth modeling in sales research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(2), 153–159. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Bouzari, M., & Karatepe, O. M. (2017). Test of a mediation model of psychological capital among hotel salespeople. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(8), 2178–2197. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2016-0022>
- Calhoun, L. G., & Tedeschi, R. G. (2013). *Posttraumatic growth in clinical practice*. London, UK: Routledge. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/record/2012-34294-000>
- Cann, A., Calhoun, L. G., Tedeschi, R. G., Kilmer, R. P., Gil-Rivas, V., Vishnevsky, T., & Danhauer, S. C. (2010). The Core beliefs inventory: A brief measure of disruption in the assumptive world. *Anxiety, Stress & Coping*, 23(1), 19–34. <https://doi.org/10.1080/10615800802573013>
- Casimir, G., Ng, Y. N. K., Wang, K. Y., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 366–385. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2012-0054>
- Casper, A., Sonnentag, S., & Tremmel, S. (2017). Mindset matters: The role of employees’ stress mindset for day-specific reactions to workload anticipation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(6), 798–810. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/1359432X.2017.1374947>
- Chakraborty, D., Biswas, W., & Dash, G. (2021). Marching toward “heart work”: Connecting in new ways to thrive amidst COVID-19 crisis. *Conflict Resolution Quarterly*, 39(1), 7–27. <https://doi.org/10.1002/crq.21313>
- Chuang, C. H., & Liao, H. U. I. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1), 153–196. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01165.x>
- Cole, D. A., & Maxwell, S. E. (2003). Testing mediational models with longitudinal data: Questions and tips in the use of structural equation modeling. *Journal of Abnormal Psychology*, 112(4), 558–577. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-843X.112.4.558>



- Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325–334. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9181-6>
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239–1260. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>
- Cooke, F. L., Wang, J., & Bartram, T. (2019). Can a supportive workplace impact employee resilience in a high pressure performance environment? An investigation of the Chinese banking industry. *Applied Psychology*, 68(4), 695–718. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/apps.12184>
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85–97. <https://doi.org/10.1002/hrm.21934>
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2020). The coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 125–135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.004>
- Crum, A. J., Salovey, P., & Achor, S. (2013). Rethinking stress: The role of mindsets in determining the stress response. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(4), 716–733. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0031201>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618–634. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/258314>
- Dong, Y., Jiang, J., Rong, Y., & Yang, B. (2020). LMX differentiation and voice behavior: A resource-conservation framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 307–322. <http://dx.doi.org/10.1177/1548051820911354>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Edwards, M. S., & Ashkanasy, N. M. (2018). Emotions and failure in academic life: Normalising the experience and building resilience. *Journal of Management & Organization*, 24(2), 167–188. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/doi/10.1017/jmo.2018.20>
- Epler, R. T., & Leach, M. P. (2021). An examination of salesperson bricolage during a critical sales disruption: Selling during the Covid-19 pandemic. *Industrial Marketing Management*, 95, 114–127. <https://doi.org/10.1016%2Fj.indmarman.2021.04.002>
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321–330. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.92.2.321>
- Eze, J. E., Ifeagwazi, C. M., & Chukwuorji, J. C. (2020). Core beliefs challenge and posttraumatic growth: Mediating role of rumination among internally displaced survivors of terror attacks. *Journal of Happiness Studies*, 21(2), 659–676. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00105-x>
- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 57–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.57>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>



- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 365–376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.2.365>
- Friend, S. B., Johnson, J. S., Luthans, F., & Sohi, R. S. (2016). Positive psychology in sales: Integrating psychological capital. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24 (3), 306–327. <https://doi.org/10.1080/10696679.2016.1170525>
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- García-Cabrera, A. M., Lucia-Casademunt, A. M., Cuéllar-Molina, D., & Padilla-Angulo, L. (2018). Negative work-family/family-work spillover and well-being across Europe in the hospitality industry: The role of perceived supervisor support. *Tourism Management Perspectives*, 26, 39–48. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tmp.2018.01.006>
- George, L. S., Park, C. L., & Chaudoir, S. R. (2016). Examining the relationship between trauma centrality and posttraumatic stress disorder symptoms: A moderated mediation approach. *Traumatology*, 22(2), 85–93. <https://doi.org/10.1037/trm0000063>
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186–192. <https://doi.org/10.2307/3172650>
- Ghaderi, Z., King, B., & Hall, C. M. (2021). Crisis preparedness of hospitality managers: Evidence from Malaysia. *Journal of Hospitality and Tourism Insights* (in press). <https://doi.org/10.1108/jhti-10-2020-0199>
- Good, V., Hughes, D. E., & LaBrecque, A. C. (2021). Understanding and motivating salesperson resilience. *Marketing Letters*, 32(1), 33–45. <https://doi.org/10.1007/s11002-020-09552-6>
- Goodman, J. K., Cryder, C. E., & Cheema, A. (2013). Data collection in a flat world: The strengths and weaknesses of mechanical Turk samples. *Journal of Behavioral Decision Making*, 26(3), 213–224. <https://doi.org/10.1002/bdm.1753>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Gupta, N., & Sharma, V. (2018). Relationship between leader member exchange (LMX), high-involvement HRP and employee resilience on extra-role performance: Mediating role of employee engagement. *Journal of Indian Business Research*, 10(2), 126–150. <https://doi.org/10.1108/JIBR-09-2017-0147>
- Guzzo, R. F., Wang, X., Madera, J. M., & Abbott, J. (2021). Organizational trust in times of COVID-19: Hospitality employees' affective responses to managers' communication. *International Journal of Hospitality Management*, 93, Article 102778. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102778>
- Habel, J., Alavi, S., & Linsenmayer, K. (2021). Variable compensation and salesperson health. *Journal of Marketing*, 85(3), 130–149. <https://doi.org/10.1177/0022242921993195>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2015). To invest or not? The role of coworker support and trust in daily reciprocal gain spirals of helping behavior. *Journal of Management*, 41(6), 1628–1650. <https://doi.org/10.1177/0149206312455246>

- Hallikainen, H., Savimäki, E., & Laukkanen, T. (2020). Fostering B2B sales with customer big data analytics. *Industrial Marketing Management*, 86, 90–98. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.005>
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX–outcomes relationships. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 271–281. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.003>
- Hartmann, N., & Lussier, B. (2020a). Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 101–111. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.005>
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020b). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913–959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
- Haver, A., Akerjordet, K., & Furunes, T. (2014). Wise emotion regulation and the power of resilience in experienced hospitality leaders. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 14(2), 152–169. <http://dx.doi.org/10.1080/15022250.2014.899141>
- Hektner, J. M., Schimdt, J. A., & Csikszentmihalyi, M. (2007). *Experience sampling method: Measuring the quality of everyday life*. London, UK: SAGE.
- Herrman, H., Stewart, D. E., Diaz-Granados, N., Berger, E. L., Jackson, B., & Yuen, T. (2011). What is resilience? *The Canadian Journal of Psychiatry*, 56(5), 258–265. <https://doi.org/10.1177/070674371105600504>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50 (3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Huettermann, H., & Bruch, H. (2019). Mutual gains? Health-related HRM, collective well-being and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 56(6), 1045–1072. <https://doi.org/10.1111/joms.12446>
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Boles, J. S. (2011). Workplace stressors, job attitude, and job behaviors: Is interpersonal conflict the missing link? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 339–356. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134310310>
- Jiménez-Castillo, D. (2016). Beyond mere information transfer: The importance of a relational approach to market-related internal communication. *Journal of Public Relations Research*, 28(5–6), 268–281. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2016.1258564>
- Kakkar, S. (2019). Leader-member exchange and employee resilience: The mediating role of regulatory focus. *Management Research Review*, 42(9), 1062–1075. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0116>
- Kasl, S. V., & Jones, B. A. (2003). An epidemiological perspective on research design, measurement and surveillance strategies. In J. C. Quick, & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 379–398). Washington, DC, US: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-018>
- Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J., & Schaufeli, W. B. (2018). Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 33(1), 43–62. <https://doi.org/10.1080/15555240.2018.1441719>
- Katsikeas, C. S., Auh, S., Spyropoulou, S., & Menguc, B. (2018). Unpacking the relationship between sales control and salesperson performance: A regulatory fit perspective. *Journal of Marketing*, 82(3), 45–69. <http://dx.doi.org/10.1509/jm.16.0346>
- Kim, Y. (2016). *Exploring organizational resilience asset and its antecedents for effective internal crisis communication*. LSU Doctoral Dissertations. 3010. Retrieved from [https://repository.lsu.edu/gradschool\\_dissertations/3010](https://repository.lsu.edu/gradschool_dissertations/3010).

- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, NY: Guilford Press.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration (IJEC)*, 11(4), 1–10. <http://dx.doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Krush, M. T., Agnihotri, R. A. J., Trainor, K. J., & Krishnakumar, S. (2013). The salesperson's ability to bounce back: Examining the moderating role of resiliency on forms of intrarole job conflict and job attitudes, behaviors and performance. *Marketing Management Journal*, 23(1), 42–56. Retrieved from [https://www.mmaglobal.org/\\_files/ugd/3968ca\\_8af8cadbe00d466aadc461afcc9e6fa7.pdf#page=49](https://www.mmaglobal.org/_files/ugd/3968ca_8af8cadbe00d466aadc461afcc9e6fa7.pdf#page=49)
- Kuntz, J., Connell, P., & N'aswall, K. (2017). Workplace resources and employee resilience: The role of regulatory profiles. *Career Development International*, 22(4), 419–435. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0208>
- Le, H., Jiang, Z., & Radford, K. (2020). Leader-member exchange and subjective well-being: The moderating role of metacognitive cultural intelligence. *Personnel Review*, 50(3), 954–970. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2020-0065>
- Lee, A., Thomas, G., Martin, R., Guillaume, Y., & Marstand, A. F. (2019). Beyond relationship quality: The role of leader–member exchange importance in leader–follower dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 736–763. <https://doi.org/10.1111/joop.12262>
- Li, A., Shaffer, J., & Bagger, J. (2015). The psychological well-being of disability caregivers: Examining the roles of family strain, family-to-work conflict, and perceived supervisor support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(1), 40–49. <https://doi.org/10.1037/a0037878>
- Li, Y. (2018). Building well-being among university teachers: The roles of psychological capital and meaning in life. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 594–602. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1496909>
- Lianchao, A., & Tingting, M. (2020). Mindfulness, rumination and post-traumatic growth in a Chinese cancer sample. *Psychology, Health & Medicine*, 25(1), 37–44. <https://doi.org/10.1080/13548506.2019.1612079>
- Liao, E. Y., & Hui, C. (2021). A resource-based perspective on leader-member exchange: An updated meta-analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(1), 317–370. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9594-8>
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114–121. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.114>
- Lindstrom, C. M., Cann, A., Calhoun, L. G., & Tedeschi, R. G. (2013). The relationship of core belief challenge, rumination, disclosure, and sociocultural elements to posttraumatic growth. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 5 (1), 50–55. <https://doi.org/10.1037/a0022030>
- Liu-Lastres, B., Schroeder, A., & Pennington-Gray, L. (2019). Cruise line customers' responses to risk and crisis communication messages: An application of the risk perception attitude framework. *Journal of Travel Research*, 58(5), 849–865. <https://doi.org/10.1177/0047287518778148>
- Lussier, B., & Hall, Z. R. (2018). Cooperation in B2B relationships: Factors that influence customers' perceptions of salesperson cooperation. *Industrial Marketing Management*, 69, 209–220. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.019>
- Lussier, B., & Hartmann, N. N. (2017). How psychological resourcefulness increases salesperson's sales performance and the satisfaction of their customers: Exploring the mediating role of customer-oriented behaviors. *Industrial Marketing Management*, 62, 160–170. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.08.009>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. Luu, T. T. (2020). Can sales leaders with humility create adaptive retail salespersons? *Psychology & Marketing*, 37(9), 1292–1315. <http://dx.doi.org/10.1002/job.165>

- Mahmood, Q. K., Jafree, S. R., Jalil, A., Nadir, S. M. H., & Fischer, F. (2021). Anxiety amongst physicians during COVID-19: Cross-sectional study in Pakistan. *BMC Public Health*, 21(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-10134-4>
- Malik, P., & Garg, P. (2017). The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 610–631. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-09-2016-0176>
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071–1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69 (1), 67–121. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/peps.12100>
- Mazzola, J. J., & Disselhorst, R. (2019). Should we be “challenging” employees?: A critical review and meta-analysis of the challenge-hindrance model of stress. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 949–961. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.2412>
- McLarty, B. D., Muldoon, J., Quade, M., & King, R. A. (2021). Your boss is the problem and solution: How supervisor-induced hindrance stressors and LMX influence employee job neglect and subsequent performance. *Journal of Business Research*, 130, 308–317. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.0321>
- Nisar, Q. A., Haider, S., Ali, F., Naz, S., & Ryu, K. (2021). Depletion of psychological, financial, and social resources in the hospitality sector during the pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 93, Article 102794. <https://doi.org/10.1016%2Fj.ijhm.2020.102794>
- Nohe, C., Meier, L. L., Sonntag, K., & Michel, A. (2015). The chicken or the egg? A meta-analysis of panel studies of the relationship between work–family conflict and strain. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 522–536. <https://doi.org/10.1037/a0038012>
- Nordén-Hägg, A., Sexton, J. B., Källemark-Sporrong, S., Ring, L., & Kettis-Lindblad, Å. (2010). Assessing safety culture in pharmacies: The psychometric validation of the Safety Attitudes Questionnaire (SAQ) in a national sample of community pharmacies in Sweden. *BMC Clinical Pharmacology*, 10(8), 1–12. <https://doi.org/10.1186/1472-6904-10-8>
- Oppenheimer, D. M., Meyvis, T., & Davidenko, N. (2009). Instructional manipulation checks: Detecting satisficing to increase statistical power. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(4), 867–872. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2009.03.009>
- Park, C. L., & Helgeson, V. S. (2006). Introduction to the special section: growth following highly stressful life events—current status and future directions. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 74(5), 791–796. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.74.5.791>
- Peasley, M. C., Hochstein, B., Britton, B. P., Srivastava, R. V., & Stewart, G. T. (2020). Can’t leave it at home? The effects of personal stress on burnout and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 117, 58–70. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.014>
- Pedersen, C. L., Ritter, T., & Di Benedetto, C. A. (2020). Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 314–322. <https://doi.org/10.1016%2Fj.indmarman.2020.05.034>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Preacher, K. J., Zhang, Z., & Zyphur, M. J. (2011). Alternative methods for assessing mediation in multilevel data: The advantages of multilevel SEM. *Structural Equation Modeling*, 18(2), 161–182. <https://doi.org/10.1080/10705511.2011.557329>
- Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15(3), 209–233. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0020141>



- Raghavan, S. S., & Sandanapitchai, P. (2019). Cultural predictors of resilience in a multinational sample of trauma survivors. *Frontiers in Psychology*, *10*, Article 131. <https://psycnet.apa.org/doi/10.3389/fpsyg.2019.00131>
- Regts, G., Molleman, E., & van de Brake, H. J. (2019). The impact of leader–member exchange on follower performance in light of the larger social network. *Human Relations*, *72*(8), 1265–1291. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0018726718806351>
- Remko, V. H. (2020). Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain—closing the gap between research findings and industry practice. *International Journal of Operations & Production Management*, *40*(4), 341–355. <http://dx.doi.org/10.1108/IJOPM-03-2020-0165>
- Rencher, A. C. (1995). *Methods of multivariate analysis*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Schaffer, B. S., & Riordan, C. M. (2003). A review of cross-cultural methodologies for organizational research: A best-practices approach. *Organizational Research Methods*, *6*(2), 169–215. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1094428103251542>
- Sharma, A., Rangarajan, D., & Paesbrugge, B. (2020). Increasing resilience by creating an adaptive salesforce. *Industrial Marketing Management*, *88*, 238–246. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.023>
- Shi, X., Gordon, S., & Tang, C. H. (2021). Momentary well-being matters: Daily fluctuations in hotel employees' turnover intention. *Tourism Management*, *83*, Article 104212. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104212>
- Siemsen, E., Roth, A., & Oliveira, P. (2010). Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational Research Methods*, *13* (3), 456–476. <https://doi.org/10.1177/1094428109351241>
- Smith, S. M., Roster, C. A., Golden, L. L., & Albaum, G. S. (2016). A multi-group analysis of online survey respondent data quality: Comparing a regular USA consumer panel to MTurk samples. *Journal of Business Research*, *69*(8), 3139–3148. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.jbusres.2015.12.002>
- Sok, K. M., Sok, P., Tsarenko, Y., & Widjaja, J. T. (2021). How and when frontline employees' resilience drives service-sales ambidexterity: the role of cognitive flexibility and leadership humility. *European Journal of Marketing*, *55*(11), 2965–2987. <https://doi.org/10.1108/EJM-05-2020-0320>
- Spialek, M. L., & Houston, J. B. (2018). The development and initial validation of the citizen disaster communication assessment. *Communication Research*, *45*(6), 934–955. <https://doi.org/10.1177/0093650217697521>
- Spialek, M. L., Houston, J. B., & Worley, K. C. (2019). Disaster communication, posttraumatic stress, and posttraumatic growth following hurricane Matthew. *Journal of Health Communication*, *24*(1), 65–74. <https://doi.org/10.1080/10810730.2019.1574319>
- Stollberger, J., Las Heras, M., Rofcanin, Y., & Bosch, M. J. (2019). Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance. *Journal of Vocational Behavior*, *112*, 158–171. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.jvb.2019.02.003>
- Su, N. D., Tra, L. D., Huynh, T. M. H., Nguyen, T. H. H., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: Lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 1–17. <http://dx.doi.org/10.1080/13683500.2020.1863930>
- Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, *15*(1), 1–18. Retrieved from [https://psycnet.apa.org/doi/10.1207/s15327965pli1501\\_01](https://psycnet.apa.org/doi/10.1207/s15327965pli1501_01)
- Tse, H. H. M., Troth, A. C., Ashkanasy, N. M., & Collins, A. L. (2018). Affect and leader-member exchange in the new millennium: A state-of-art review and guiding framework. *Leadership Quarterly*, *29*, 135–149. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.002>
- Van Dyne, L., Jehn, K. A., & Cummings, A. (2002). Differential effects of strain on two forms of work performance: Individual employee sales and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(1), 57–74. <https://doi.org/10.1002/job.127>

- Varela, J. A., Bande, B., Del Rio, M., & Jaramillo, F. (2019). Servant leadership, proactive work behavior, and performance overall rating: Testing a multilevel model of moderated mediation. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(2), 177–195. <http://dx.doi.org/10.1080/1051712X.2019.1603417>
- Višlā, A., Grosse Holtforth, M., & David, D. (2015). Descriptive/inferential cognitive processes and evaluative cognitive processes: Relationships among each other and with emotional distress. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 33 (2), 148–159. <https://doi.org/10.1007/s10942-015-0207-x>
- Voorhees, C. M., Brady, M. K., Calantone, R., & Ramirez, E. (2016). Discriminant validity testing in marketing: An analysis, causes for concern, and proposed remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 119–134. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0455-4>
- Walen, H. R., & Lachman, M. E. (2000). Social support and strain from partner, family, and friends: Costs and benefits for men and women in adulthood. *Journal of Social and Personal Relationships*, 17(1), 5–30. <https://doi.org/10.1177/0265407500171001>
- Wang, J., Cooke, F. L., & Huang, W. (2014). How resilient is the (future) workforce in China? A study of the banking sector and implications for human resource development. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(2), 132–154. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12026>
- Wang, X., Guchait, P., & Pasamehmetoğlu, A. (2020a). Tolerating errors in hospitality organizations: Relationships with learning behavior, error reporting and service recovery performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2635–2655. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-01-2020-0001>
- Wang, X., Tajvidi, M., Lin, X., & Hajli, N. (2020b). Towards an ethical and trustworthy social commerce community for brand value co-creation: A trust-commitment perspective. *Journal of Business Ethics*, 167(1), 137–152. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04182-z>
- Wijewardena, N., Hartel, C. E., & Samaratunge, R. (2017). Using humor and boosting emotions: An affect-based study of managerial humor, employees' emotions and psychological capital. *Human Relations*, 70(11), 1316–1341. <https://doi.org/10.1177/0018726717691809>
- Wut, T. M., Xu, J. B., & Wong, S. M. (2021). Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management*, 85, Article 104307. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104307>
- Yang, Y., Kuria, G. N., & Gu, D. X. (2020). Mediating role of trust between leader communication style and subordinate's work outcomes in project teams. *Engineering Management Journal*, 32(3), 152–165. <http://dx.doi.org/10.1080/10429247.2020.1733380>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0149206307305562>
- Zafari, K., Biggemann, S., & Garry, T. (2020). Mindful management of relationships during periods of crises: A model of trust, doubt and relational adjustments. *Industrial Marketing Management*, 88, 278–286. <https://doi.org/10.1016%2Fj.indmarman.2020.05.026>
- Zaim, H., Muhammed, S., & Tarim, M. (2019). Relationship between knowledge management processes and performance: Critical role of knowledge utilization in organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 24–38. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538669>
- Zhang, Y., Xu, S., Jin, J., & Ford, M. T. (2018). The within and cross domain effects of work-family enrichment: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 210–227. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.jvb.2017.11.003>
- Zhang, Y., Xu, S., Zhang, L., & Liu, S. (2019). How family support influences work cynicism and employee silence: The moderating role of gender. *Cornell Hospitality Quarterly*, 60(3), 249–261. <https://doi.org/10.1177/1938965518788526>



- Zhang, Z., Zhang, L., Wang, H., & Zheng, J. (2020). Linking supervisor developmental feedback to in-role performance: The role of job control and perceived rapport with supervisors. *Journal of Management & Organization*, 1–16. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.5>
- Zhou, X., Wu, X., Fu, F., & An, Y. (2015). Core belief challenge and rumination as predictors of PTSD and PTG among adolescent survivors of the Wenchuan earthquake. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 7(4), 391–397. <https://doi.org/10.1037/tra0000031>