

The role of Psycap and Readiness for change of hotel employees in implementing the CHSE protocol

Peran *Psycap* dan *Readiness for Change* karyawan hotel dalam mengimplementasikan protokol CHSE

David Kristianto, Endo Wijaya Kartika, Vido Iskandar*

Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia

ARTICLE INFO

Keywords:

CHSE; Hope; Optimism; Psycap; Readiness for Changes; Resilience

Katakunci:

CHSE; Harapan; Kesiapan untuk Perubahan; Ketangguhan; Optimisme; Psycap

DOI:

<https://doi.org/10.26905/jpp.v7i1.6724>

Corresponding Author:

Vido Iskandar
vido.iskandar@petra.ac.id

HOW TO CITE ITEM

Kristianto, D., Kartika, E., & Iskandar, V. (2022). The role of Psycap and Readiness for change of hotel employees in implementing the CHSE protocol. *Jurnal Pariwisata Pesona*, 7(1).
doi:<https://doi.org/10.26905/jpp.v7i1.6724>

ABSTRACT

To prevent the transmission of the Covid-19 virus, the hotel industry continues to improve, especially with regard to health protocols, therefore the Hotel has started implementing the Cleanliness, Hygiene, Sanitation, and Environment (CHSE) protocol, this protocol was created by the government to increase efforts to prevent and control transmission Covid-19 for the public in public places and facilities to prevent new clusters of transmission. The implementation of the CHSE protocol requires the readiness of all hotel employees to implement it. This research is causal quantitative research that aims to see the readiness of star hotel employees in Surabaya, Malang, and Batu to implement changes seen from 4 dimensions, namely Self-Efficacy, Optimism, Hope, Resilience. This research was conducted by distributing questionnaires to 68 hotel employees, where the majority of respondents came from the F&B Service department 29 people (42.65%) and the Front Office 18 people (26.47%) F&B Culinary 11 people (16.18%), Housekeeping 6 people (8.82%), Security 4 people (5.88%). Data processing in this study uses the help of smart PLS 2.0. From the results of this study, it can be concluded that 4 dimensions, namely Self-Efficacy, Optimism, Hope, Resilience have a positive and significant effect on employee readiness in implementing changes.

ABSTRAK

Untuk mencegah penularan virus Covid-19, industri perhotelan terus berbenah khususnya terkait dengan protokol kesehatan, oleh karena itu hotel mulai menerapkan protokol Cleanliness, Hygiene, Sanitation, and Environment (CHSE), protokol ini dibuat oleh pemerintah untuk meningkatkan upaya pencegahan dan pengendalian penularan Covid-19 bagi masyarakat ditempat dan fasilitas umum untuk mencegah terjadinya klaster penularan baru. Penerapan protokol CHSE ini membutuhkan kesiapan dari semua karyawan hotel untuk mengimplementasikannya. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif kausal yang bertujuan untuk melihat kesiapan karyawan hotel berbintang di Surabaya, Malang, dan Batu untuk mengimplementasikan perubahan yang dilihat dari 4 dimensi yaitu Self-Efficacy, Optimism, Hope, Resilience. Penelitian ini dilakukan dengan menyebar kuesioner kepada 68 karyawan hotel, dimana mayoritas responden berasal dari departemen F&B Service sejumlah 29 orang (42.65%), Front Office sejumlah 18 orang (26.47%), F&B Culinary 11 orang (16.18%), Housekeeping 6 orang (8.82%),

Security 4 orang (5.88%). Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan bantuan smart PLS 2.0. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa 4 dimensi yaitu Self-Efficacy, Optimism, Hope, Resilience berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan karyawan dalam mengimplementasikan perubahan.

PENDAHULUAN

Cleanliness, Hygiene, Sanitation, and Environment (CHSE) merupakan sebuah program protokol kesehatan yang dilakukan oleh pemerintah Indonesia untuk meningkatkan upaya pencegahan dan pengendalian penularan Covid-19 bagi masyarakat di tempat dan fasilitas umum untuk mencegah terjadinya kluster penularan baru (Mardira, 2020). Program ini telah dipersiapkan secara khusus salah satunya pada industri pariwisata dan industri perhotelan, melalui panduan penerapan protokol kesehatan CHSE yang telah diterbitkan. Industri perhotelan di Indonesia merupakan salah satu industri yang merasakan dampak negatif yang sangat hebat oleh pandemi Covid-19, dimana dampak terparah adalah banyaknya penutupan hotel serta potensi kerugian atas kondisi yang terjadi (Diayudha, 2020).

Melalui penerapan CHSE oleh seluruh penyedia jasa pada industri perhotelan pada era kebiasaan baru ini, diharapkan dapat meningkatkan tingkat kepercayaan masyarakat serta menurunkan resiko terjadinya penularan. Ketika penyedia jasa menerapkan konsep CHSE dengan benar dan disiplin sesuai dengan standar operasional prosedur yang berlaku maka masyarakat akan lebih merasa aman dan nyaman ketika menginap di hotel, sehingga salah satu kunci utama dari penerapan ini adalah pengelolaan manajemen hotel serta kerjasama antara karyawan hotel dan tamu yang menginap (Fikri, 2020).

Pada industri jasa pada umumnya, implementasi pelayanan yang ditunjukkan kepada tamu sangat bergantung kepada individu penyedia layanan tersebut mengingat bahwa pelayanan yang diberikan selalu bersifat inseparability dimana pelayanan yang diberikan tidak dapat dipisahkan dari individu yang memberikan pelayanan tersebut (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2018). Oleh karena itu dalam konteks penerapan protokol CHSE pada industri perhotelan juga sangat bergantung kepada seluruh karyawan hotel yang melaksanakannya.

Bagi karyawan hotel, proses implementasi penerapan protokol CHSE dalam kegiatan operasional kesehariannya, memerlukan tahapan pembiasaan yang harus dilewati oleh seluruh karyawan hotel yang bekerja. Proses pembiasaan ini meliputi adanya perubahan yang diperlukan oleh karyawan hotel agar dapat melakukan kebiasaan baru. Salah satu tahapan penting yang harus dilewati adalah kesiapan seluruh karyawan hotel dalam menerapkan protokol CHSE secara rutin dan disiplin, maka dari itu kesiapan untuk menerapkan protokol CHSE sangat penting diperhatikan oleh setiap manajemen hotel untuk memastikan setiap karyawannya mampu menerapkan protokol CHSE tersebut dengan disiplin.

Kesiapan karyawan dalam menerapkan protokol CHSE berkaitan erat dengan kesiapan individu untuk berubah, dimana menurut Kirrane, Lennon, O'Connor, & Fu (2017) kesiapan ini berkaitan erat dengan pemikiran individu dalam sebuah organisasi terkait sebuah perubahan yang dirasakan perlu dilakukan supaya dapat memberikan dampak positif bagi organisasi serta individu tersebut. Secara konseptual, salah satu antecedent yang penting dalam mendukung terciptanya kesiapan individu untuk berubah adalah Psychological Capital (PsyCap). Youssef-Morgan & Luthans (2015) menyatakan bahwa PsyCap merupakan sebuah kondisi psikologis individu yang positif seperti percaya diri, berpikiran positif, dan mempunyai keyakinan diri untuk mencapai tujuannya dengan sukses, serta memiliki daya juang yang tinggi untuk sukses. PsyCap dapat menjadi modal psikologis yang positif bagi individu dalam meraih kesuksesan yang diharapkan. Oleh karena itu, seorang individu dengan kondisi psikologis yang positif dapat dengan mudah untuk siap melakukan perubahan yang diperlukan untuk menjadi lebih baik lagi.

Menurut Luthans & Youssef (2004), PsyCap memperluas cakupan individu yang membuat seseorang cenderung berkaca dengan diri sendiri dan lingkungan kerjanya sendiri serta dapat membuat individu menjadi lebih proaktif dan memiliki respons positif terhadap kejenuhan kerja. PsyCap sendiri merupakan suatu konstruksi tingkat tinggi yang terdiri dari beberapa karakter seperti: Self-Efficacy, Optimism, Hope, dan Resilience (Newman, Ucbasaran, Zhu, & Hirst, 2014; Luthans, Norman, Avolio, & Avey 2008).

Self-efficacy adalah suatu kepercayaan diri yang dimiliki oleh individu agar dapat berhasil dalam melakukan suatu tindakan yang menurut individu tersebut adalah tantangan (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Self-efficacy memiliki tiga dimensi yang terdiri dari besaran (keyakinan individu tentang tingkat kesulitan tugas yang dapat dicapai), kekuatan (seberapa kuat psikologis individu), besaran umum (dimana mengukur sejauh mana individu dapat mengekspresikan diri dalam berbagai situasi). Individu yang memiliki Self-efficacy yang tinggi, dapat membuat individu tersebut senang untuk mengembangkan diri menjadi lebih baik lagi.

Lunenburg (2011) mengatakan Self-efficacy berbeda dengan cita-cita (aspirasi), karena aspirasi menggambarkan sesuatu yang idealis atau sesuatu yang harus dicapai, sedangkan Self-efficacy merupakan suatu penilaian kemampuan diri seorang individu. Individu yang memiliki Self-efficacy yang tinggi cenderung

memiliki emosi yang stabil, motivasi kerja yang tinggi, serta memiliki tujuan yang jelas dalam melakukan suatu tujuan tertentu (Bandura, 2005). Individu yang memiliki Self-efficacy yang tinggi, apabila mengalami suatu kegagalan akan menganggap hal tersebut adalah akibat dari kurangnya usaha, maupun kurangnya keterampilan dan pengetahuan (Lunenberg, 2011). Sedangkan individu yang memiliki Self-efficacy yang rendah akan cenderung menghindari tugas yang berat, karena tugas tersebut dipandang sebagai suatu ancaman bagi kesuksesan yang diinginkan serta meningkatkan resiko kegagalan yang mungkin akan dihadapi (Lunenberg, 2011).

Optimism adalah suatu sikap positif yang dimiliki oleh individu untuk mendapatkan keberhasilan saat ini dan masa mendatang. Optimism merupakan suatu landasan yang kuat dalam meningkatkan mawas diri seseorang atas kondisi-kondisi yang terjadi di sekitarnya (Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006), dimana hal tersebut didapatkan dari hubungan timbal balik antara satu individu dengan individu yang lain, dengan dimotivasi oleh keinginan untuk adanya perubahan yang berkelanjutan dan transparan (Luthans et al., 2006; Luthans & Avolio, 2003). Optimism membuat individu tidak merasa puas, sehingga individu tersebut akan terus berusaha untuk meningkatkan potensi diri, sehingga hal ini mendorong individu tersebut untuk lebih siap dengan adanya peluang-peluang yang datang baik saat ini maupun di masa yang akan datang.

Hope adalah suatu upaya untuk tekun dalam melakukan pemetaan agar apa yang dikerjakan berada didalam jalur yang benar dan dapat berhasil. Hope sendiri merupakan motivasi positif yang diturunkan melalui interaktif yang berdasarkan pencapaian kesuksesan individu (Snyder et al., 1991). Hope merupakan suatu motivasi positif yang didasarkan pada suatu perasaan keberhasilan yang berasal dari suatu energi dalam diri yang terarah pada pencapaian suatu tujuan, serta dorongan melalui serangkaian rencana yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian Hope dapat memberikan dampak positif dalam lingkungan kerja seseorang baik bagi individu tersebut maupun rekan kerja lainnya (Luthans & Jensen, 2005; Snyder, 2002; Snyder, 2000; Curry, Snyder, Cook, Ruby, & Rehm, 1997).

Resilience merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh individu untuk bangkit kembali saat menghadapi suatu masalah dan kegagalan (Luthans et al., 2007). Resilience dipandang sebagai kapasitas untuk mampu memikul kesulitan, konflik, kegagalan, secara negatif atau bahkan kejadian positif, termasuk kemajuan dan tanggung jawab yang meningkat (Norman, Luthans, & Luthans 2005; Luthans, 2002). Norman et al. (2005) menyatakan bahwa Resilience bukan hanya dianggap sebagai karakteristik manusia yang umumnya diinginkan, tetapi juga sebagai atribut penting dari karyawan, manajer, dan organisasi yang diperlukan untuk selalu maju dan berkembang untuk menjadi lebih baik.

Studi empiris terdahulu menunjukkan bahwa PsyCap yang positif dapat meningkatkan kesiapan individu untuk berubah, seperti studi yang dilakukan oleh (Kartika, Tarigan & Oktavio, 2021; Fachruddin & Mangundjaya, 2012; Nwanzu & Babalola, 2019). Secara spesifik, studi ini merupakan studi lanjutan terkait penerapan protokol CHSE pada industri perhotelan yang dirasakan perlu bagi konsumen dimana salah satunya berperan sebagai pembentuk kepuasan konsumen terutama ketika menginap di hotel selama masa pandemi dan masa adaptasi kebiasaan baru (Iskandar, Kartika, & Kristianto, 2021). Dengan adanya penerapan protokol CHSE yang maksimal diperlukan terlebih dahulu pemikiran yang positif dari seluruh karyawan untuk mau melakukan perubahan kebiasaan melalui penerapan sesuai dengan standar aturan yang baru. Maka dari itu, studi ini bertujuan untuk membuktikan peran PsyCap karyawan hotel dalam meningkatkan kesiapan untuk menjalankan protokol CHSE pada industri perhotelan secara khusus di Indonesia.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif eksplanatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab akibat yang diukur melalui 4 dimensi, yaitu Self-efficacy, Optimism, Hope dan Resilience terhadap Readiness for Change. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan hotel berbintang di Surabaya, Malang dan Batu. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik non probability sampling, dimana tidak semua orang memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi responden pada penelitian ini. Selain itu metode purposive sampling juga digunakan karena ada beberapa kriteria yang harus dimiliki oleh responden dari penelitian ini, yaitu karyawan hotel berbintang yang ada di Surabaya, Malang dan Batu. Penentuan jumlah sampel pada penelitian ini menggunakan dasar "ten-times rule method" dimana jumlah sampel minimal merupakan sepuluh kali lipat dari jumlah jalur inner model atau outer model (Hair, Sarstedt, Ringle & Mena, 2012). Penelitian ini memiliki inner model sejumlah 4 sehingga jumlah sampel pada penelitian ini minimal adalah 40 responden. Oleh karena itu target responden pada penelitian ini adalah 50 responden. Prosedur pengumpulan data menggunakan kuesioner.

Pada penelitian ini menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. Metode ini merupakan metode alternatif penyelesaian model bertingkat yang tidak mensyaratkan jumlah sample yang banyak. Disamping itu, *PLS* juga mempunyai implikasi yang optimal dalam ketepatan prediksi. Seperti dinyatakan oleh Ghozali (2013), *PLS* merupakan metode analisis yang *powerfull*, karena tidak menuntut banyak permintaan seperti skala pengukuran tertentu, jumlah sampel yang besar atau data harus memenuhi asumsi distribusi tertentu. *PLS* biasanya digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Analisis data menggunakan *PLS*

terdiri dari dua sub model (Ghozali, 2018), yaitu *A measurement model*, atau juga disebut *outer-model*, yang mana menunjukkan bagaimana variabel manifest merepresentasi variabel laten untuk diukur dan *A structural model*, atau juga disebut *iner-model*, yang mana menunjukkan kekuatan estimasi antara variabel laten atau konstruk.

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah PsyCap yang dapat diukur menggunakan 4 dimensi, yaitu Self-efficacy (X1) yang memiliki indikator seperti “Saya merasa percaya diri untuk mempunyai kemampuan dalam memahami implementasi CHSE”; Optimism (X2) dengan menggunakan indikator pengukuran seperti “Saya merasa optimis atas hasil di masa mendatang ketika saya mengimplementasikan CHSE”; Hope (X3) dengan contoh indikator pengukuran “Saat ini saya merasa cukup berhasil dalam mengimplementasikan CHSE”; Resilience (X4) yang memiliki indikator pengukuran seperti “Ketika saya mengalami kegagalan dalam mengimplementasikan CHSE, saya mampu untuk mencoba kembali”. Sedangkan Readiness for Change (Y) merupakan variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini dapat diukur menggunakan indikator misalnya “Perubahan dalam mengimplementasikan CHSE memberikan banyak rencana untuk pengembangan di masa mendatang”.

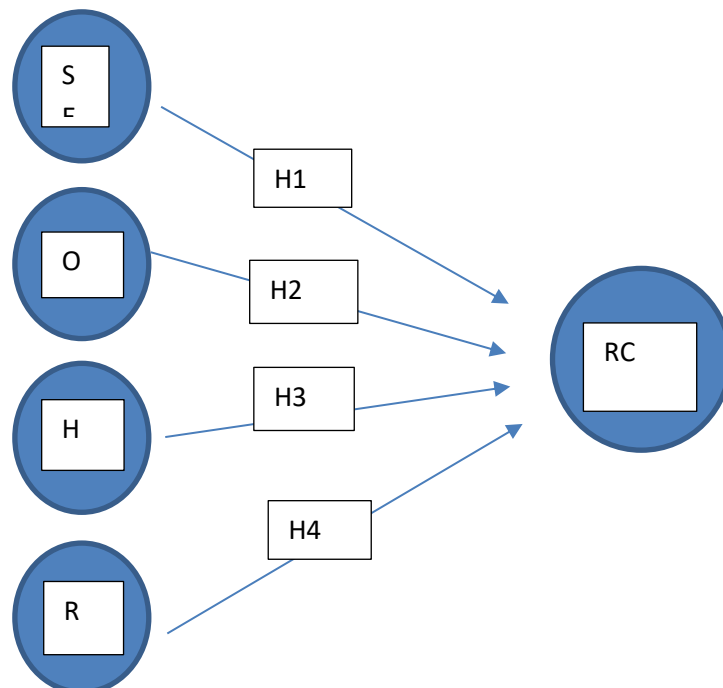
Hipotesis pada penelitian ini antara lain:

H1: Self-efficacy memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Readiness for Change

H2: Optimism memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Readiness for Change

H3: Hope memiliki pengaruh yang positif terhadap Readiness for Change

H4 : Resilience memiliki pengaruh yang positif terhadap Readiness for Change



Gambar 1. Model Hipotesis

Berdasarkan model pada gambar 1 dapat dilihat bahwa terdapat 4 inner model yaitu *Self-Efficacy*, *Optimism*, *Hope*, *Resilience*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data pada penelitian ini diperoleh dari pembagian kuesioner kepada karyawan hotel berbintang di Surabaya, Malang dan Batu. Peneliti membagikan 80 kuesioner kepada para responden, tetapi hanya 68 responden yang memenuhi kriteria. Sebanyak 9 responden tidak sesuai dengan kriteria dan terdapat 3 responden yang menjawab kuesioner secara serampangan. Dari tabel 1, dapat dilihat bahwa responden penelitian ini didominasi oleh wanita, yaitu sejumlah 39 orang (57.35%) dan responden pria sejumlah 29 orang (42.65%). Kelompok usia didominasi oleh responden yang berumur 26 – 34 tahun sejumlah 32 orang (47,06%) dan kelompok usia 17 – 25 tahun sejumlah 17 orang (25.00%). Apabila dilihat dari masa kerja, responden penelitian ini didominasi oleh karyawan hotel yang telah bekerja selama 1 – 5 tahun sejumlah 23 orang (33.82%) dan 5 –

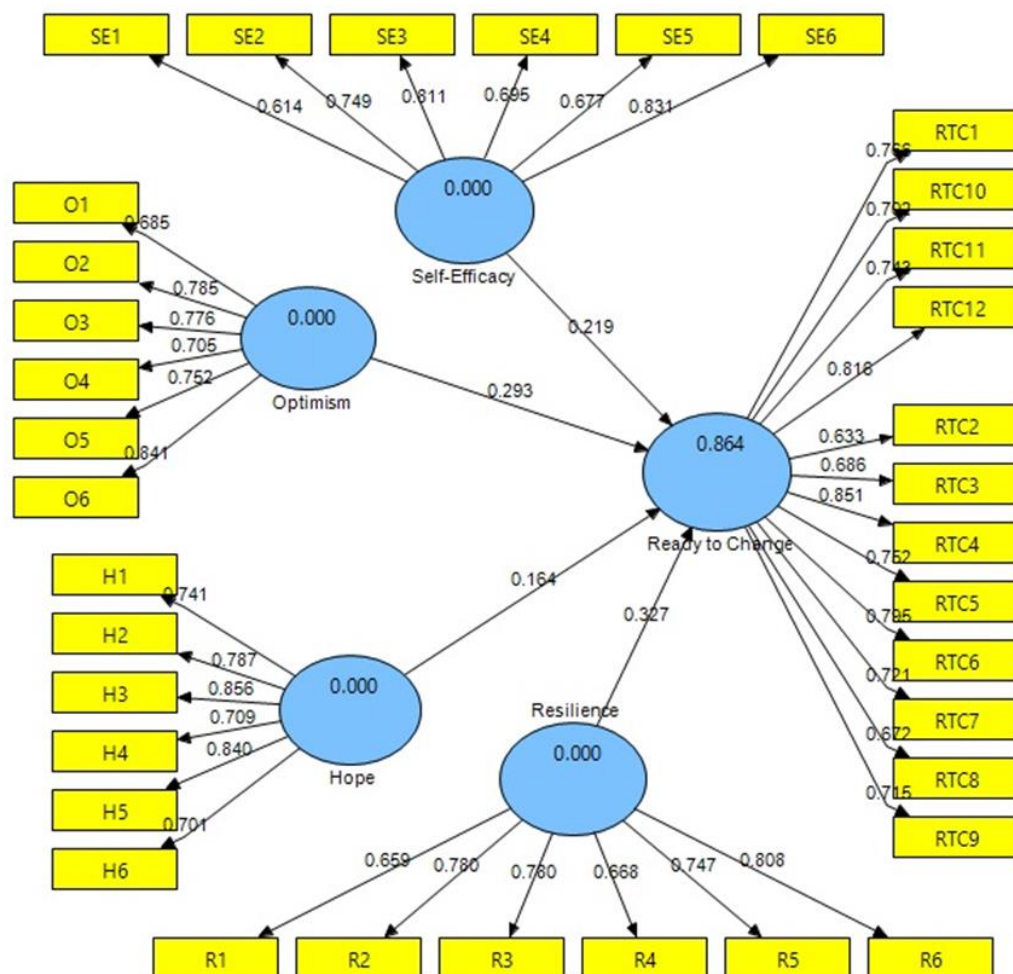
10 tahun sejumlah 16 orang (23.53%). Sedangkan mayoritas responden berasal dari departemen F&B Culinary sejumlah 29 orang (42.65%) dan Front Office sejumlah 18 orang (26.47%).

Tabel 1. Profil Responden

	N	%		N	%
Jenis Kelamin			Masa Kerja		
Pria	29	42.65%	< 1 tahun	6	8.82%
Wanita	39	57.35%	1 – 5 tahun	23	33.82%
Usia			5 – 10 tahun	16	23.53%
17-25 tahun	17	25.00%	10 – 15 tahun	14	20.59%
26-34 tahun	32	47.06%	> 15 tahun	9	13.24%
35-43 tahun	10	14.71%	Departemen		
44-52 tahun	8	11.76%	Front Office	18	26.47%
> 52 tahun	1	1.47%	Housekeeping	6	8.82%
			F&B Service	29	42.65%
			F&B Culinary	11	16.18%
			Security	4	5.88%

Pengujian data dilakukan dengan bantuan program SmartPLS 2.0, yang dimulai dengan melakukan pengujian validitas dan reliabilitas dari indikator pada masing-masing variabel. Pada tahapan pertama dilakukan uji validitas konvergen dengan cara membandingkan nilai loading factor dari setiap indikator dengan nilai cut-off yang telah ditentukan yaitu 0.5. Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variabel*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas *convergent* dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Nilai *loading factor* 0,5 – 0,6 dianggap cukup untuk penelitian tahapan awal dari pengembangan skala pengukuran (Ghozali, 2018).

Hasil dari gambar 2 dapat dilihat bahwa semua indikator memiliki nilai loading factor > 0.5 sehingga setiap indikator tersebut dapat memberikan kontribusi kepada variabel laten yang diwakilinya.



Gambar 2. Uji *Outer Loading*

Pengujian selanjutnya untuk mendukung uji validitas konvergen peneliti membandingkan nilai AVE dari setiap variabel dengan nilai cut off 0.5 agar dapat dikatakan valid. Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa nilai AVE pada masing – masing variabel lebih besar dari 0.5 sehingga semua variabel pada penelitian ini dapat dikatakan valid. Berikutnya peneliti melakukan uji validitas diskriminan dengan cara membandingkan nilai akar AVE dari setiap variabel dengan nilai cut off 0.7 agar dapat dikatakan valid. Berdasarkan data dari tabel 2 dapat dilihat bahwa nilai akar AVE pada masing - masing variabel lebih besar dari 0.7 sehingga semua variabel pada penelitian ini dapat dikatakan valid (Ghozali, 2018). Uji reliabilitas juga dilakukan pada penelitian ini dengan cara melihat nilai composite reliability. Nilai reliabilitas harus lebih besar dari 0.7 agar variabel – variabel pada penelitian ini dapat dikatakan reliabel. Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa semua variabel pada penelitian ini memiliki nilai composite reliability lebih besar dari 0.7 sehingga seluruh variabel pada penelitian ini dapat dikatakan reliabel.

Tabel 2. Pengujian Validitas Diskriminan dan Reliabilitas

Variabel	AVE	$\sqrt{\text{AVE}}$	Composite Reliability
<i>Self-efficacy</i>	0.5381	0.7335	0.8737
<i>Optimism</i>	0.5763	0.7591	0.8904
<i>Hope</i>	0.6002	0.7747	0.8995
<i>Resilience</i>	0.5515	0.7426	0.8800
<i>Readiness for Change</i>	0.5478	0.7401	0.9352

Tahapan berikutnya dilakukan uji hipotesis dengan membandingkan nilai T statistik dengan nilai cut-off 1.96. Ketika nilai T statistik lebih besar dari 1.96 maka pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen dapat dikatakan signifikan, sebaliknya apabila nilai T statistic lebih kecil dari 1.96 maka pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen dapat dikatakan tidak signifikan. Selain itu dari tabel 3 juga dapat dilihat nilai original sample yang bertujuan untuk mengetahui arah hubungan apakah hubungan variabel independen dan variabel dependen tersebut positif atau negatif. Hasil yang didapatkan dari tabel 3 adalah nilai T statistik dari semua variabel lebih besar dari 1.96 dan nilai original sample semua variabel adalah positif sehingga dapat dikatakan semua hipotesis pada penelitian ini adalah positif signifikan.

Tabel 3. Pengujian Hipotesis

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)	Hipotesis
<i>Self-efficacy > Readiness for Change</i>	0.2187	2.242	Diterima
<i>Optimism > Readiness for Change</i>	0.2927	2.452	Diterima
<i>Hope > Readiness for Change</i>	0.1643	2.543	Diterima
<i>Resilience > Readiness for Change</i>	0.3272	3.426	Diterima

Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa Self-efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan karyawan hotel berbintang di kota Surabaya, Malang dan Batu untuk mengimplementasikan perubahan, khususnya untuk protokol CHSE. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Bandura (2005), serta hasil empiris dari Kartika, Tarigan, & Oktavio (2021) dan Nwanzu & Babalola (2019). Individu yang memiliki Self-efficacy yang tinggi cenderung memiliki emosi yang stabil, motivasi kerja yang tinggi, serta memiliki tujuan yang jelas dalam melakukan suatu tujuan tertentu. Kesiapan karyawan untuk berubah berkaitan erat dengan pemikiran individu dalam sebuah organisasi terkait sebuah perubahan yang dirasakan perlu dilakukan supaya dapat memberikan dampak positif bagi organisasi serta individu tersebut (Kirrane et al., 2017). Sikap positif yang dimiliki individu dapat membuat individu memiliki motivasi kerja yang baik, dimana dengan memiliki motivasi kerja yang baik dapat membuat individu lebih siap untuk mengimplementasikan perubahan, khususnya untuk penerapan protokol CHSE.

Dalam studi ini Self-efficacy direfleksikan secara dominan melalui indikator “Saya merasa percaya diri dalam menunjukkan implementasi CHSE”, hal ini menunjukkan bahwa seorang individu menjadi semakin percaya diri apabila secara terus menerus memberikan informasi penerapan CHSE kepada tamu hotel. Kepercayaan diri individu ini sangat penting karena semakin seringnya individu tersebut memberikan informasi melalui penerapan CHSE yang ditunjukkannya, implementasi protokol CHSE di lingkungan hotel akan menjadi lebih cepat dan lebih baik. Karyawan yang mempunyai psikologis yang positif cenderung untuk dapat berperan aktif ketika harus memulai sebuah perubahan. Psikologis yang positif diperlukan agar karyawan dapat berpikir secara rasional mengenal seberapa penting sebuah perilaku perlu segera dilakukan terlepas apakah perilaku tersebut sering dilakukan atau tidak oleh karyawan tersebut. Dalam konteks karyawan hotel, ketika karyawan mempunyai psikologis yang positif akan mendorong kesadaran pentingnya penerapan protokol CHSE yang harus dilakukan baik oleh karyawan lainnya maupun tamu ketika menginap di hotel.

Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa Optimism berpengaruh positif signifikan terhadap kesiapan karyawan hotel berbintang di kota Surabaya, Malang, dan Batu untuk mengimplementasikan perubahan, khususnya untuk protokol CHSE. Hal tersebut sesuai dengan pemikiran Luthans *et al.* (2006), yang mengatakan Optimism merupakan suatu landasan yang kuat dalam self-awareness seseorang, dimana hal tersebut didapatkan dari hubungan timbal balik antar individu dengan dimotivasi oleh keinginan akan adanya suatu perubahan yang dimana kesiapan untuk berubah, mengacu pada sejauh mana individu memandang sebuah perubahan secara positif dan antisipatif bahwa perubahan tersebut akan memberikan dampak yang baik dan positif (Bouckenooghe, 2010; Goh *et al.*, 2006). Sehingga dengan sikap optimisme dari individu, implementasi perubahan akan dapat dengan lebih mudah dilakukan. Hasil studi ini turut mendukung studi empiris sebelumnya (Kartika, Tarigan, & Oktavio, 2021; Nwanzu & Babalola, 2019) bahwa dengan semakin tingginya optimisme individu akan dapat meningkatkan kesiapannya dalam melakukan perubahan.

Dalam studi ini Optimism direfleksikan secara dominan melalui indikator “Selalu ada titik terang ketika menghadapi masalah dalam proses implementasi CHSE”, Hal ini menunjukkan bahwa individu sadar bahwa dalam mengatasi masalah dalam proses implementasi CHSE, apabila dilakukan dengan penuh keyakinan pasti akan memberikan titik terang sebagai jalan keluar solusi dari segala permasalahan yang sedang dihadapi, hal ini membuat individu menjadi lebih tertantang dalam mengimplementasikan perubahan dalam penerapan protokol CHSE, khususnya bagi karyawan hotel yang bertugas melakukan implementasi tersebut. Karyawan hotel yang mempunyai optimisme yang tinggi akan selalu merasa bahwa setiap permasalahan yang timbul akan selalu disertai dengan solusi apabila benar-benar dicari dengan seksama, sehingga ketika karyawan hotel mengimplementasikan protokol CHSE sesuai dengan aturan yang ada, secara yakin akan lebih merasa aman dan bermanfaat baik bagi karyawan tersebut maupun bagi rekan kerja dan juga tamu hotel yang menginap.

Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa Hope berpengaruh positif signifikan terhadap kesiapan karyawan hotel berbintang di kota Surabaya, Malang, Batu untuk mengimplementasikan perubahan, khususnya untuk protokol CHSE. Hal ini sesuai dengan pemikiran dari Snyder *et al.*, (1991) yang menyatakan bahwa Hope merupakan motivasi positif yang diturunkan melalui interaktif yang berdasarkan rasa kesuksesan, dengan demikian Hope memiliki dampak positif bagi lingkungan kerja baik untuk individu sendiri maupun orang disekitarnya termasuk rekan kerja dan juga konsumen (Norman *et al.*, 2005; Synder, 2002; Synder, 2000; Curry *et al.*, 1997). Hasil studi ini juga turut mendukung studi terdahulu yang dilakukan oleh Nwanzu & Babalola (2019) bahwa semakin tinggi individu mempunyai Hope maka akan semakin meningkatkan kesiapannya untuk melakukan perubahan. Motivasi positif dapat menginspirasi individu untuk lebih siap dalam mengimplementasikan perubahan yaitu dengan menerapkan standar aturan protokol CHSE. Dalam studi ini Hope direfleksikan secara dominan melalui indikator “Saya mempunyai banyak cara untuk menyelesaikan kendala terkait implementasi CHSE”, hal ini menunjukkan bahwa individu yakin bahwa ada banyak cara yang dapat dilakukan untuk memecahkan masalah yang terkait dengan pengimplementasian protokol CHSE. Individu akan menjadi lebih kreatif dalam mencari solusi terkait dengan pengimplementasian protokol CHSE, hal ini diperkuat oleh studi terdahulu lainnya yang dilakukan oleh Munawaroh & Meiyanto (2017) yang menyatakan Hope dapat membuat karyawan menjadi tidak mudah menyerah dengan keadaan, bahkan bila perlu karyawan akan mencari jalan keluar untuk menuju perubahan yang lebih baik.

Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa Resilience berpengaruh positif signifikan terhadap kesiapan karyawan hotel berbintang di kota Surabaya, Malang, Batu untuk mengimplementasikan perubahan, khususnya untuk implementasi protokol CHSE. Hal ini sesuai dengan pemikiran dari Luthans *et al.*, (2007), yang mengatakan bahwa Resilience merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh individu untuk bangkit kembali saat menghadapi suatu masalah dan kegagalan. Hasil studi ini juga turut mendukung studi terdahulu yang dilakukan oleh Kartika, Tarigan, & Oktavio (2021) dan Nwanzu & Babalola (2019) dimana semakin tinggi Resilience individu akan semakin meningkatkan kesiapannya untuk berubah. Resilience sangat diperlukan oleh karyawan hotel pada masa pandemi seperti saat ini, untuk dapat berpikiran positif dan siap untuk bangkit kembali ketika menghadapi permasalahan-permasalahan yang muncul.

Sikap untuk kembali bangkit dari individu dapat membuat individu lebih siap dalam menghadapi perubahan yang terjadi atau ketidaksesuaian yang muncul akibat dari ketidakpastian kondisi. Dalam studi ini Resilience direfleksikan secara dominan melalui indikator “Saya dapat mengimplementasikan banyak hal tentang CHSE secara bersamaan dengan kewajiban lainnya”, hal ini menunjukkan bahwa individu yang memiliki kepercayaan diri untuk mengimplementasikan hal baru dapat mempermudah pengimplementasian perubahan dalam protokol CHSE. Karyawan yang mempunyai daya juang untuk bangkit bahkan mampu mengimplementasikan secara bersamaan dengan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan sebagai karyawan hotel. Hal ini menunjukkan ketika karyawan menyikapi sebuah keterpurukan yang dialami menjadi sebuah titik awal sesuatu yang lebih besar lagi, akan membuatnya lebih siap dan tegar dalam melakukan perubahan-perubahan terlepas dari resiko yang mungkin muncul dengan memberikan dampak negatif. Akan tetapi karyawan yang berpikiran bahwa dengan adanya resiko negatif dan kemudian mempunyai dorongan yang kuat untuk bangkit kembali akan lebih menambahkan keteguhan dalam menjalankan sebuah perubahan.

KESIMPULAN

Studi ini menekankan peran dimensi PsyCap terhadap kesiapan karyawan hotel berbintang di kota Surabaya, Malang, Batu untuk mengimplementasikan perubahan, khususnya untuk menerapkan protokol CHSE. Hasil studi ini dapat disimpulkan bahwa Self-efficacy, Optimism, Hope, dan Resilience berpengaruh positif dan signifikan terhadap Readiness for Change dalam konteks mengimplementasikan protokol CHSE pada hotel berbintang di kota Surabaya, Malang, dan Batu. Pada studi ini ditemukan beberapa keterbatasan yang muncul antara lain sedikitnya data responden yang terkumpul, terlepas telah melebihi dari jumlah minimal sampel yang diperlukan akan tetapi dapat mengurangi tingkat robustness dari data yang dipergunakan untuk pengujian hipotesis pada studi ini. Kemudian batasan dari kesediaan karyawan untuk mengisi kuesioner sangatlah kurang. Hal ini disebabkan oleh masih adanya kurang paham dari karyawan hotel atas implementasi secara lengkap CHSE serta masih kurangnya sosialisasi dari pihak manajemen hotel dalam memberikan informasi kepada karyawan hotel, sehingga menjadikan kurangnya pemahaman ini sebagai alasan untuk tidak bersedia menjadi responden.

Saran untuk studi yang akan datang lebih menambahkan pembuktian secara empiris implementasi protokol CHSE pada konteks lain yang masih terkait sektor pariwisata seperti industri restoran, penyedia jasa pariwisata, dan transportasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Bandura, A. (2005). *Theories Of Personality* (sixth edition). *Social Cognitive Theory*. Mc Graw-Hill.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of applied behavioral science*, 46(4), 500-531.
- Choi, M., & Ruona, W. E. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human resource development review*, 10(1), 46-73.
- Curry, L. A., Snyder, C. R., Cook, D. L., Ruby, B. C., & Rehm, M. (1997). Role of hope in academic and sport achievement. *Journal of personality and social psychology*, 73(6), 1257.
- Diayudha, L. (2020). Industri perhotelan di Indonesia Pada masa pandemi Covid-19: Analisis deskriptif. *Journal FAME: Journal Food and Beverage, Product and Services, Accomodation Industry, Entertainment Services*, 3(1).
- Fachrudin, D. F., & Mangundjaya, W. (2012). The impact of workplace well-being and psychological capital to individual readiness for change. *Proceedings 4th Asian Psychological Association*, Jakarta, 5-7.
- Fikri, D.A. (2020). *Penerapan protokol kesehatan CHSE di hotel dan restoran tingkatkan kepercayaan wisatawan lho!*. Oketravel. <https://travel.okezone.com/read/2020/08/26/406/2267848/penerapan-protokol-kesehatan-chse-di-hotel-dan-restoran-tingkatkan-kepercayaan-wisatawan-lho?page=2>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate SPSS 25* (9th ed.). Semarang: Universitas Diponegoro
- Goh, S. C., Cousins, J. B., & Elliott, C. (2006). Organizational learning capacity, evaluative inquiry and readiness for change in schools: Views and perceptions of educators. *Journal of Educational Change*, 7(4), 289-318.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the academy of marketing science*, 40(3), 414-433.
- Iskandar, V., Kartika, E. W., & Kristianto, D. (2021). Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Era Kebiasaan Baru Pada Hotel Berbintang Lima Di Surabaya. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 17(2), 187-199.
- Kartika, E.W., Tarigan, Z.J.H., Oktavio, A. (2021). Examining the relationship between psycap and readiness for change: Implementation of e-learning among lecturers during covid-19. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(4), 245-261.

- Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., & Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management*, 17(1), 47-66.
- Lunenburg, F. C. (2011). Self-efficacy in the workplace: Implications for motivation and performance. *International journal of management, business, and administration*, 14(1), 1-6.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241, 258.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, K. W., & Jensen, S. M. (2005). The linkage between psychological capital and commitment to organizational mission: A study of nurses. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 35(6), 304-310.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. *Positive organizational behavior*, 1(2), 9-24.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 219-238.
- Meria, L., & Tamzil, F. (2021). Pengaruh efikasi diri terhadap kesiapan untuk berubah dan kinerja karyawan. *Forum ilmiah*, 18(2), 279-290.
- Munawaroh, L., & Meiyanto, I. S. (2017). Peranan psychological capital terhadap kesiapan individu untuk berubah yang dimoderatori oleh persepsi dukungan organisasi. *Jurnal Psikologi*, 44(3), 198-210.
- Mardira, S. (2020). *Apa itu CHSE pariwisata dan ekonomi kreatif?*. Okezone.com. <https://www.okezone.com/tren/read/2020/10/09/620/2291190/apa-itu-chse-pariwisata-dan-ekonomi-kreatif>
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of organizational behavior*, 35(S1), S120-S138.
- Norman, S., Luthans, B., & Luthans, K. (2005). The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 55-64.
- Nwanzu, C. L., & Babalola, S. S. (2019). Examining psychological capital of optimism, self-efficacy and self-monitoring as predictors of attitude towards organizational change. *International Journal of Engineering Business Management*, 11(1), 1-12.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, 39(1), 110-135.
- Snyder, C. R., Irving, L. M., & Anderson, J. R. (1991). Hope and health. *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective*, 162, 285-305.
- Snyder, C. R. (2000). The past and possible futures of hope. *Journal of social and clinical psychology*, 19(1), 11-28.

- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological inquiry*, 13(4), 249-275.
- Werts, C. E., Linn, R. L., & Jöreskog, K. G. (1974). Intraclass reliability estimates: Testing structural assumptions. *Educational and Psychological measurement*, 34(1), 25-33.
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*. 31, 180-188.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill Education.