

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profile Perusahaan



Gambar 1.1

Logo The Royale Krakatau Hotel

Sumber: Data Internal The Royale Krakatau Hotel (2021)

The Royale Krakatau Hotel sebelum melakukan *rebranding* pada tahun 2012 lebih dikenal dengan nama Hotel Permata Krakatau. The Royale Krakatau Hotel sebelum menjadi hotel disebut dengan “*Guest House*” yang merupakan salah satu fasilitas akomodasi dari PT Krakatau Steel sebagai tempat penginapan bagi tamu-tamu perusahaan, tenaga asing, tamu-tamu pemerintahan yang dalam kunjungannya mempunyai kaitan dengan operasional perusahaan. Terletak di pusat Zona Hijau dari Kota Industri, The Royale Krakatau Hotel menawarkan “*One Stop Business and Tourism Destinations*” yang bertujuan untuk memberikan kenyamanan dan keunggulan saat tamu hotel berada di Cilegon. Dengan hanya sedikit berjalan, tamu hotel dapat menikmati banyak hiburan terbaik yang diberikan, seperti 140 area hijau The Royale Krakatau Golf & Country Club, sebuah komprehensif edukasi dan hiburan dari Krakatau Water World, rekreasi taman keluarga di Cilegon, The Royale Garden, serta hiburan lainnya yang bisa tamu hotel dapatkan di dalam hotel itu sendiri. The Royale Krakatau Hotel juga dilengkapi dengan fasilitas *Meeting Room, Banquet*

(Convention Hall), Restaurant (The Surosowan & Banten Bistro) & Chrysoberyl Lounge, Pool & Gym, Jogging Track, Bicycle, Spa, Horti & Nursery, Children Playground, Mosque, Drug Store, Business Center, Medical Clinic (Komunikasi pribadi, 19 Oktober 2021).

Jarak The Royale Krakatau Hotel dari tol Cilegon Barat hanya membutuhkan waktu lima menit sehingga The Royale Krakatau Hotel berada pada posisi terbaik untuk mengakomodasi kebutuhan dari tamu hotel dan memastikan bahwa setiap tamu hotel akan memiliki pengalaman yang luar biasa melalui pilihan 248 kamar yang nyaman, baik jenis *cottage* maupun kamar hotel tower. Dengan luas lahan lima hektar are, The Royale Krakatau Hotel diambil alih oleh PT Krakatau Industrial Estate Cilegon (PT KIEC) yang telah berubah nama pada tahun 2021 menjadi PT Krakatau Sarana Properti (PT KSP). Dimana PT KSP sebagai anak perusahaan PT Krakatau Steel yang khusus mengelola *Commercial Property*. The Royale Krakatau Hotel mulai dioperasionalkan secara komersial oleh PT KSP pada tahun 1996 dan The Royale Krakatau Hotel menjadi salah satu unit usaha (*profit center*) dengan *corporate decision* masih di PT KSP. Budaya organisasi yang diterapkan oleh The Royale Krakatau sama seperti PT KSP yaitu “IKHLAS” dengan tagline “Bekerja sebagai ibadah dan senantiasa bersyukur”. Adapun akronim dari budaya IKHLAS sebagai berikut (Komunikasi pribadi, 19 Oktober 2021):

1. Integritas

Senantiasa bersikap dan berperilaku jujur, disiplin dan bertanggung jawab, serta melaksanakan prinsip-prinsip transparansi. Indikator perilaku dari akronim integritas yaitu kepatuhan kepada jam kerja dan jumlah pelanggaran

2. Kreatif

Selalu memberikan ide (inovasi) dan aksi nyata untuk kemajuan perusahaan, serta membuka diri terhadap wawasan dan pengetahuan baru. Indikator perilaku dari akronim kreatif yaitu jumlah keterlibatan dalam kegiatan inovasi atau *improvement* dan jumlah kegiatan *knowledge sharing*

3. Handal

Memberikan pelayanan prima untuk kepuasan pelanggan. Indikator perilaku dari akronim handal yaitu kecepatan pelayanan

4. Loyal

Bangga menjadi bagian dan setia menjaga nama baik perusahaan. Indikator perilaku dari loyal integritas yaitu jumlah kehadiran dalam kegiatan perusahaan

5. Akuntabel

Taat terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku, serta bertanggung jawab sesuai dengan tugas dan kewenangannya. Indikator perilaku dari akronim akuntabel yaitu persentase jumlah pencapaian IKU/SKK di atas target

6. Sinergi

Bekerjasama, saling menghargai, dan memberikan manfaat. Indikator perilaku dari akronim sinergi yaitu pencapaian *score* 5R.

1.1.2 Visi dan Misi

PT KSP mempunyai visi dan misi yang menjadi pedoman dalam menjalankan bisnisnya, yakni (Komunikasi pribadi, 19 Oktober 2021):

Visi

Menjadi pemain properti nasional terkemuka.

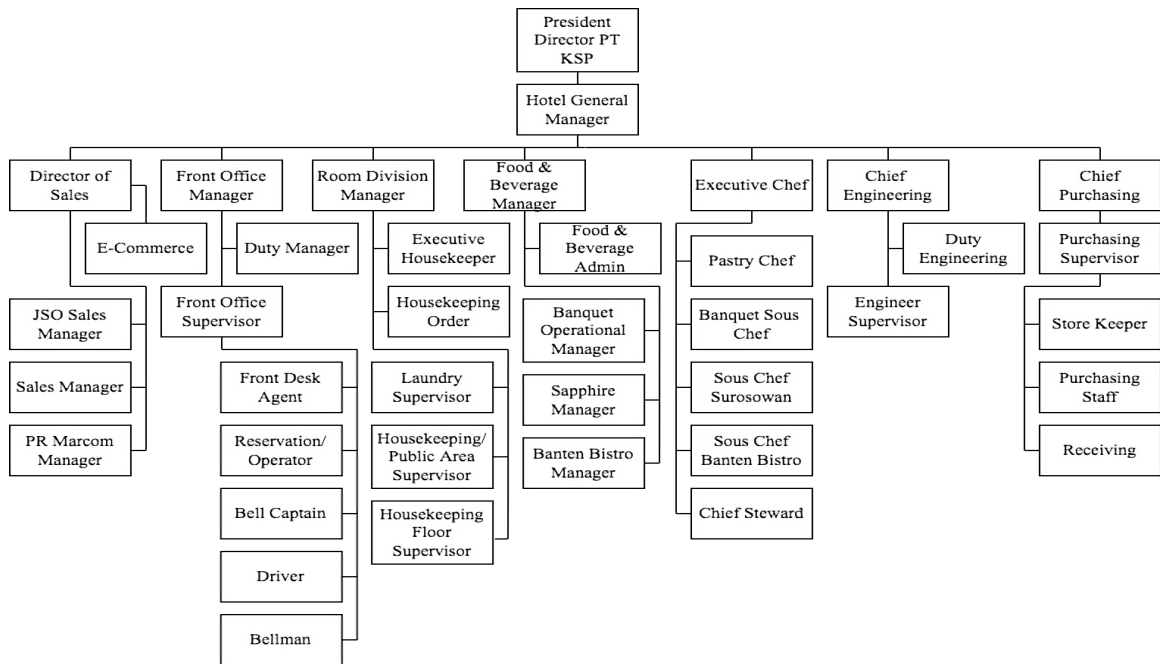
Misi

Menyediakan properti industri, komersial, hunian dan infrastruktur terkait yang memberikan solusi bagi investor, pelanggan dan pihak-pihak terkait lainnya.

1.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi berfungsi untuk mengatur pembagian tugas dari masing-masing anggota dan pengurus organisasi, karena dengan adanya struktur organisasi diharapkan tidak terjadi tumpang tindih dalam melakukan tugas dan menjalankan peran

masing-masing (Ambarwati, 2018). Dimana hal itu dapat terlihat dari Gambar 1.2 bahwa The Royale Krakatau Hotel membentuk struktur organisasi yang sangat jelas sehingga karyawan memahami tugas dan mengetahui peran mereka sebagai karyawan.



Gambar 1.2

Struktur Organisasi The Royale Krakatau Hotel

Sumber: Data Internal The Royale Krakatau Hotel (2021)

1.2 Latar Belakang Penelitian

Menghadapi kondisi pandemi covid-19, pembentukan sub holding PT KSI (Krakatau Sarana Industri) merupakan bagian transformasi PT KS (Krakatau Steel) untuk meningkatkan nilai dan mengoptimalkan kinerja perusahaan (Akbar, 2021). Dimana PT KS melalui sub holding PT KSI secara konsisten terus mendorong setiap unit usahanya ke arah yang lebih baik lagi, salah satunya lewat anak perusahaan PT KSP yang membidangi bisnis pada lini properti industri penyediaan kavling industri dan pergudangan, lini properti komersial melalui brand The Royale Krakatau Hotel,

Restoran The Surosowan, Krakatau Water World dan lini Residential melalui brand pejaten Mas Estate dan Bumi Rakata Asri (Kurniawan, 2021). Melalui lini bisnis yang dimiliki oleh PT KSP salah satunya yaitu lini bisnis perhotelan. Diketahui selama masa pandemi Covid-19 di Indonesia bisnis perhotelan merupakan lini bisnis yang menerima dampak sangat besar. The Royale Krakatau Hotel merupakan salah satu hotel yang menutup bisnisnya sementara demi mengurangi penyebaran. Untuk mengurangi kerugian yang semakin besar The Royale Krakatau Hotel melakukan perubahan. Sehingga Ridi Djajakusuma selaku Direktur utama PT KSP menegaskan seluruh karyawan yang berada pada lingkup kerja PT KSP untuk berani merealisasikan visi dan misi perusahaan yang nantinya akan dilaksanakan di setiap lini pada unit bisnisnya (Kurniawan, 2021).

Implementasi perubahan organisasi menjadi terhambat jika karyawan tidak ikut serta mendukung dan berpartisipasi dalam inisiatif perubahan (Olafsen, Nilsen, Smedsrud & Kamaric, 2020). Namun, karyawan akan mempertimbangkan manfaat dan resiko yang akan mereka terima ketika menerapkan perubahan organisasi (Pranatha & Majorsy, 2018). Organisasi dapat mengatasi kecemasan dan kekhawatiran akan perubahan dengan merumuskan rencana perubahan yang tepat, oleh karena itu unsur yang perlu diperhatikan dalam rencana perubahan adalah memperhatikan kesiapan karyawan untuk berubah, karena kesiapan untuk berubah merupakan penilaian terhadap pendekatan emosional dan kognitif terhadap diri sendiri dan lingkungan yang dilaksanakan agar mau berpartisipasi dalam perubahan organisasi yang dimiliki karyawannya karena kesiapan untuk berubah adalah evaluasi yang ditetapkan agar mau berpartisipasi dalam perubahan organisasi (Dharmawan & Nurtjahjanti, 2017).

Perubahan yang terjadi selama pandemi di The Royale Krakatau Hotel ialah, tentunya menerapkan protokol kesehatan dengan membatasi jumlah kamar yang dapat dipesan serta mewajibkan tamu dan karyawan khususnya yang datang dari luar kota untuk menunjukkan PCR (*Polymerase Chain Reaction*)/Antigen dan dilaksanakannya vaksin satu, dua dan booster untuk karyawan, adanya WFH (*Work From Home*), absensi *online* yang diakses melalui krakatauproperti.com/presensi, tidak adanya cuti

nasional, rapat dan kegiatan berbagi pengetahuan atau AKM (*Activity Knowledge Management*) dan Training dilakukan melalui Zoom atau Google Meet. Kegiatan internal yang menimbulkan kerumunan terpaksa ditiadakan seperti *Family Gathering*, *Tim Building* ESQ (*Emotional Spiritual Quotient*) dan simulasi damkar. Tentunya restoran berinovasi untuk menyesuaikan keadaan yang ada dengan menerapkan *drive thru restaurant* dan *lunch box*. Perubahan yang terjadi mengharuskan karyawan menerima keadaan dan siap untuk berubah demi bertahan dalam kondisi yang tidak dapat ditentukan.

Kesiapan untuk berubah telah menjadi isu utama yang mempengaruhi semua individu di berbagai organisasi dan sektor industri, satu-satunya faktor yang memainkan peran penting yang sangat besar dalam perubahan organisasi adalah individu itu sendiri di dalam organisasi (Postsangbam & Barman, 2020). Dimana salah satu faktor individual kesiapan untuk berubah tersebut adalah kondisi demografis seseorang, antara lain usia, pendidikan, gender, dan sebagainya (Mangundjaya, 2016). Dengan merancang intervensi yang sesuai dengan perbedaan demografi, kesiapan karyawan untuk berubah dapat ditingkatkan dan pada akhirnya, implementasi dari inisiatif perubahan dapat terlaksana dengan baik (Mardhatillah & Rahman, 2020).

Peneliti menggunakan data demografi usia pada penelitian ini, seperti terlihat pada Tabel 1.1 diketahui bahwa mayoritas karyawan The Royale Krakatau Hotel berusia 21-30 Tahun dengan persentase 33,33% atau 37 karyawan. Data tersebut akan menjadi perhatian peneliti untuk melihat siap atau tidaknya karyawan untuk berubah karena menurut Guamaradewi & Mangundjaya (2018), Mardhatillah & Rahman (2020) karyawan yang berusia lebih tua menunjukkan kesiapan yang lebih tinggi untuk berubah dibandingkan dengan karyawan yang lebih muda. Dimana kesiapan untuk berubah pada karyawan usia di atas 50 tahun secara signifikan lebih tinggi dari pada karyawan dengan usia 40-50 tahun (Mardhatillah & Rahman, 2020). Karyawan yang lebih tua memiliki lebih banyak tanggung jawab keluarga, tidak mudah bagi karyawan untuk meninggalkan organisasi meskipun mereka tidak menyukai inisiatif perubahan (Mardhatillah & Rahman, 2020). Namun, dalam hasil wawancara bersama Ibu

Silvianita Permanda selaku *Human Capital Officer* di The Royale Krakatau Hotel, pada 27 Januari 2022 pukul 14.00 WIB, terkait dengan kesiapan karyawan untuk berubah dilihat pada demografi usia karyawan. Diperoleh informasi bahwa pada realitanya karyawan pada usia di atas 40 tahun lebih sulit untuk menerima perubahan (Komunikasi Pribadi, 27 Januari 2022). Diketahui bahwa pada usia tersebut karyawan merasa kesulitan mempelajari teknologi terbaru dan tidak ada keinginan untuk berubah karena merasa nyaman dengan aktivitas yang sudah ada sebelumnya.

Tabel 1.1

Daftar Usia Karyawan The Royale Krakatau Hotel

Usia	Jumlah Karyawan	
	Frekuensi	%
< 21 Tahun	0	0%
21 – 30 Tahun	37	33,33%
31 – 40 Tahun	34	30,63%
41 – 50 Tahun	35	31,53%
>50 Tahun	5	4,51%
Jumlah	111	100%

Sumber: Data Internal The Royale Krakatau Hotel (2021)

Mengingat bahwa tingkat analisis output dalam penelitian ini adalah kesiapan individu untuk berubah dan diukur pada tingkat analisis individu, penggunaan analisis tingkat individu adalah prosedur yang paling tepat untuk mengukur budaya organisasi (Tsalits & Kismono, 2019). Dimana perubahan sebagai bagian alami dari budaya organisasi, berkontribusi pada ketahanan organisasi yang merupakan prasyarat untuk bertahan hidup dan menciptakan lingkungan internal untuk keberlanjutan ekonomi, dimana keberlanjutan memerlukan perubahan organisasi yang berkelanjutan dan implementasi sangat penting dilakukan dengan sukses (Olafsen et al., 2020). Keberhasilan suatu organisasi dalam menghadapi tantangan dan kompleksitas dunia usaha sangat ditentukan oleh kesiapan anggotanya untuk berubah dan hal ini dipengaruhi oleh budaya yang ada di dalam organisasi (Rusdiana & Nasihudin, 2021).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Kirana dan Aswar (2021), Harahap, Wahdi dan Wulandini (2020), Olafsen et al. (2020) dan Tsalits dan Kismono (2019) penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kesiapan untuk berubah. Alolabi, Ayupp dan Al Dwaikat (2021) mengagaskan bahwa budaya organisasi yang positif dan sikap tenaga kerja yang ramah terhadap perbedaan, cenderung mempengaruhi kesiapan perubahan secara positif.

PT KSP memiliki empat nilai budaya organisasi yang diterapkan juga pada The Royale Krakatau Hotel dimana nilai budaya organisasi tersebut yang harus dijunjung oleh setiap karyawan, empat nilai tersebut biasa disebut IKHLAS dengan akronim integritas, kreatif, handal, loyal, akuntabel, dan sinergi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Rifki Azizi selaku *Human Capital Officer* di The Royale Krakatau Hotel, pada 19 Oktober 2021 pukul 15.00 WIB, terkait dengan pertanyaan penelitian mengenai budaya organisasi yang diterapkan di The Royale Krakatau Hotel. Diperoleh informasi bahwa dalam menghadapi perubahan dimana karyawan dituntut untuk menyesuaikan diri untuk bertahan dalam keadaan yang tidak terduga, ditanamkan pada nilai budaya organisasi pada akronim kreatif dimana karyawan diharapkan selalu memberikan ide (inovasi) dan aksi nyata untuk kemajuan organisasi, serta membuka diri terhadap wawasan dan pengetahuan baru (Komunikasi Pribadi, 19 Oktober 2021). Akronim tersebut diimplementasikan dalam *Activity Knowledge Management (AKM)*.

Knowledge management adalah suatu perilaku atau usaha mengumpulkan, mengorganisasi, menciptakan pengetahuan baru, menyebarkannya ke organisasi, dan memanfaatkan pengetahuan tersebut dalam teknologi dan produk yang baru dimana proses yang terus-menerus ini harus dilakukan oleh perusahaan sehingga proses tersebut dapat menjadi satu budaya organisasi yang akan membentuk organisasi yang berbasis pengetahuan (Ahsan & Dewi, 2021). *Activity Knowledge Management (AKM)* yang diterapkan oleh The Royale Krakatau Hotel yaitu kegiatan *knowledge sharing* dimana seluruh karyawan terlibat dalam kegiatan pembelajaran dan pelatihan tersebut yang merupakan bagian dari budaya organisasi The Royale Krakatau Hotel pada

akronim kreatif. Informasi mengenai *Activity Knowledge Management* (AKM) digambarkan pada Tabel 1.2 mengenai rekap kegiatan *knowledge sharing* yang dihadiri oleh karyawan yang telah dilaksanakan selama tahun 2021. PT KSP menargetkan karyawannya untuk mengumpulkan poin *Activity Knowledge Management* sebanyak 300 dan berlaku juga kepada karyawan The Royale Krakatau Hotel. Terlihat pada Tabel 1.2 bahwa secara keseluruhan 111 karyawan The Royale Krakatau Hotel sebanyak 34,23% atau 38 karyawan yang telah memenuhi target tersebut dan sebanyak 65,77% atau 73 karyawan belum memenuhi target. Sehingga karyawan dalam menghadapi perubahan belum sesuai dengan nilai budaya akronim kreatif yang sudah menjadi budaya yang berkelanjutan dan disepakati oleh seluruh karyawan di The Royale Krakatau Hotel.

Tabel 1.2
Rekap *Knowledge Sharing* The Royale Krakatau Hotel 2021

Status Karyawan	Jumlah Karyawan	Sudah Tercapai (Karyawan)	Belum Tercapai (Karyawan)	Persentase Sudah Tercapai	Persentase Belum Tercapai
Organik	33	27	6	81,82%	18,18%
PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu)	55	8	47	14,55%	85,45%
DW (<i>Dialy Worker</i>)	23	3	20	13%	87%
Total	111	38	73		
Persentase Total	100%	34,23%	65,77%		

Sumber: Data Internal The Royale Krakatau Hotel (2021)

Suatu faktor penting yang kurang mendapatkan perhatian yaitu persepsi dukungan organisasi, karena perubahan organisasi memberikan dampak signifikan pada pihak penerima perubahan dimana persepsi dukungan organisasi dalam mengatur perubahan memerlukan kepercayaan bahwa perubahan bertujuan baik untuk kepentingan seseorang (Gigliotti, Vardaman, Marshall & Gonzalez, 2018). Organisasi dapat mempersiapkan perubahan melalui langkah-langkah perubahan *top-down* organisasi terhadap persepsi dukungan organisasi dan memperhatikan keadilan alokasi

sumber daya, dukungan atasan, penghargaan dan kondisi kerja sebagai bagian dari dukungan persepsi organisasi (Putra, Asmony & Nurmayanti, 2021). Gigliotti et al. (2018) menyatakan bahwa organisasi harus fokus pada penyediaan tingkat dukungan yang memadai kepada karyawan selama perubahan, karena dukungan yang diberikan oleh pimpinan secara praktis dan emosional kepada para karyawan menunjukkan adanya komitmen dari petinggi-petinggi organisasi terhadap proses perubahan dan kesediaan mereka untuk mendukung karyawan dalam menghadapi tantangan yang timbul dari perubahan (Putra et al., 2021).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Anggraeni dan Febrianti (2022), Fradipta dan Mulyana (2021), Putra et al. (2021), Rochmi dan Hidayat (2018) dan Dharmawan dan Nurtjahjanti (2017) bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara persepsi dukungan organisasi dan kesiapan untuk berubah. Semakin tinggi persepsi dukungan organisasi yang dimiliki oleh karyawan akan semakin tinggi kesiapan untuk berubah yang dimiliki. Sehingga perusahaan yang ingin membentuk kesiapan untuk berubah pada karyawan dapat dilakukan dengan memperhatikan kesejahteraan yang dirasakan oleh karyawan (Dharmawan & Nurtjahjanti, 2017). Inisiatif perubahan oleh organisasi dari atas ke bawah akan memiliki efek terbatas jika tidak memperhatikan keadilan dalam pengalokasian sumber daya, dukungan manajemen, reward dan kondisi kerja sebagai komponen dari persepsi dukungan organisasi (Putra et al., 2021). Gigliotti et al. (2018) mengagaskan bahwa organisasi perlu memberikan dukungan kepada karyawan sebelum memulai dan selama inisiatif perubahan organisasi.

Hasil wawancara yang dilakukan oleh Bapak Rifki Azizi selaku *Human Capital Officer* di The Royale Krakatau Hotel, pada 19 Oktober 2021 pukul 15.00 WIB terdapat beberapa penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yaitu dalam bentuk finansial dan non finansial. Bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan The Royale Krakatau Hotel tidak dibedakan dalam status karyawan namun pada pemberian pulsa, karyawan kontrak DW (*daily worker*) tidak mendapatkan *reward* tersebut dari perusahaan. The Royale Krakatau Hotel memberikan insentif dan dukungan organisasi, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1.3 dalam bentuk finansial

maupun non finansial yang dianggap sudah sesuai dengan aturan perusahaan yang telah ditentukan. Namun pada dukungan non finansial yaitu berupa sertifikat *employee of the month* diketahui bahwa dukungan tersebut baru diadakan kembali sejak bulan Agustus 2021 dan sebelumnya sempat terhenti pada bulan Januari 2018 (Komunikasi Pribadi, 19 Oktober 2021). Dukungan organisasi yang diberikan dengan baik dan adil kepada karyawan melalui *reward and job conditions* pada saatnya akan menumbuhkan kenyamanan dan perasaan aman secara psikologis dalam diri individu karyawan ketika dihadapkan dalam situasi yang penuh ketidakpastian seperti selama perubahan organisasi (Putra et al., 2021). Sehingga penghargaan non finansial yang diberikan oleh perusahaan belum dilaksanakan secara maksimal untuk memberikan persepsi dukungan organisasi kepada karyawan dalam mendukung kesiapan karyawan untuk berubah.

Tabel 1.3

Jenis Penghargaan di The Royale Krakatau Hotel

Status Karyawan	Jenis Penghargaan	
Organik PWKT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) DW (<i>Daily Worker</i>)	Finansial	Gaji Pokok
		BPJS Kesehatan (kelas 2)
		BPJS Ketenagakerjaan
		Pajak Penghasilan (PPH-21)
		BPJS Ketenagakerjaan
		PPH 21
		Fasilitas Pengobatan
		Transportasi
		Uang Makan
		THR
		Bonus
		Cuti
		Perjalanan Dinas
		DPLK (Dana Pensiun Lembaga Keuangan)
		Tunjangan Pensiun
Asuransi		
Insentif/Lembur		

(bersambung)

(sambungan)

Status Karyawan	Jenis Penghargaan	
	Finansial	Loyalty Masa Kerja
		Tunjangan Perumahan
		Pulsa
	Non Finansial	Employee of The Month

Sumber: Data Internal The Royale Krakatau Hotel (2021)

Hal penting dalam sebuah perubahan, tentunya karyawan dituntut untuk keluar dari zona nyaman, dan tidak semua karyawan siap dengan hal ini karena banyak karyawan yang pesimis dan berakhir dengan pengunduran diri (Astuti & Khoirunnisa, 2018). Organisasi sebaiknya memperhatikan karyawan dengan tetap menjaga kesejahteraan karyawan, agar karyawan memiliki loyalitas kinerja yang tinggi, membuat karyawan merasa terikat, dan tidak memiliki keinginan untuk keluar dari organisasi (Guntoro & Dudija, 2020). Rendahnya komitmen organisasi akan berakibat pada *turnover*, rendahnya kualitas kerja, kurangnya loyalitas terhadap organisasi, absensi tinggi, keterlambatan kerja meningkat dan menurunnya keinginan karyawan untuk bertahan dalam organisasi (Mustofa & Frianto, 2019). Sehingga komitmen organisasi memainkan peran penting terkait dengan kesiapan karyawan untuk berubah (Astuti & Khoirunnisa, 2018; Prastiti, 2021).

Mengenai kesiapan untuk berubah dan komitmen organisasi, komitmen karyawan terhadap organisasi disebabkan oleh investasi karyawan di perusahaan, karyawan akan merasa rugi jika keluar dari perusahaan (Pranatha & Majorsy, 2018). Pada penelitian yang dilakukan oleh Zahra dan Widawati (2022), Prastiti (2021), Kemas dan Anwar (2021), Fazzari, Juwitaningrum dan Wulandari (2021) dan Pranatha dan Majorsy (2018). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi karyawan dengan kesiapan untuk berubah. Untuk menumbuhkan komitmen dalam organisasi maka memiliki tiga aspek utama yaitu identifikasi, keterlibatan dan loyalitas. Organisasi dapat melihat keterlibatan karyawan melalui absensi kehadiran dimana tingkat kehadiran karyawan

yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya tingkat kemangkiran yang disengaja pada karyawan tersebut rendah karena karyawan hanya absen jika benar-benar tidak dapat masuk kerja (Yusuf & Syarif, 2017).

Tabel 1.4
Data Kehadiran Karyawan The Royale Krakatau Hotel

Bln	Status Karyawan	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah Hari Kerja Tidak Hadir (Hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (Hari)	Persentase Absensi (%)
		1	2	3=(1x2)	4	5=(3-4)	6=[(4/3) x100%]
Jan	Organik	30	21	630	31	599	8,76%
	PKWT	46	24	1104	107	997	
	DW	10	24	240	35	205	
	Total	86		1974	173	1801	
Feb	Organik	30	20	600	0	600	1,39%
	PKWT	46	24	1104	27	1077	
	DW	10	24	240	0	240	
	Total	86		1944	27	1917	
Mar	Organik	30	23	690	48	642	10,88%
	PKWT	46	24	1104	144	960	
	DW	11	24	264	32	232	
	Total	87		2058	224	1834	
Apr	Organik	30	22	660	64	596	12,62%
	PKWT	48	24	1152	161	991	
	DW	11	24	264	37	227	
	Total	89	69	2076	262	1814	
Mei	Organik	30	21	630	13	617	3,92%
	PKWT	48	24	1152	51	1101	
	DW	13	24	312	18	294	
	Total	91		2094	82	2012	
Jun	Organik	33	22	726	69	657	14,85%
	PKWT	53	24	1272	244	1028	
	DW	13	24	312	30	282	
	Total	99		2310	343	1967	

(bersambung)

(sambungan)

Bln	Status Karyawan	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Hari)	Jumlah Hari Kerja Tidak Hadir (Hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (Hari)	Persentase Absensi (%)
		1	2	3=(1x2)	4	5=(3-4)	6=[(4/3) x100%]
Jul	Organik	33	22	726	75	651	25,58%
	PKWT	54	24	1296	465	831	
	DW	13	24	312	57	255	
	Total	100		2334	597	1737	
Ags	Organik	33	22	726	80	646	21,45%
	PKWT	54	24	1296	332	964	
	DW	23	24	552	140	412	
	Total	110		2574	552	2022	
Sep	Organik	33	22	726	11	715	12,90%
	PKWT	54	24	1296	189	1107	
	DW	23	24	552	132	420	
	Total	110		2574	332	2242	
Okt	Organik	33	21	693	44	649	16,73%
	PKWT	54	24	1296	261	1035	
	DW	23	24	552	120	432	
	Total	110		2541	425	2116	
Nov	Organik	33	22	726	76	650	16,51%
	PKWT	54	24	1296	261	1035	
	DW	23	24	552	88	464	
	Total	110		2574	425	2149	
Des	Organik	33	23	759	55	704	16,38%
	PKWT	55	24	1320	262	1058	
	DW	23	24	552	114	438	
	Total	111		2631	431	2200	
Jumlah				27684	3873	23811	161,97%
Rata-Rata				2307	332,75	1984,25	13,50%

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2022)

Berdasarkan Tabel 1.4 mengenai data kehadiran karyawan The Royale Krakatau Hotel menunjukkan tingginya persentase kemangkiran yang dilakukan oleh karyawan. Pranita dan Dewi (2018) menyatakan bahwa tingkat absensi yang wajar berada di

bawah 3% dan di atas 3% sampai 10% dianggap tinggi. Pada data kehadiran karyawan The Royale Krakatau Hotel menunjukkan rata-rata tingkat absensi sebesar 13,50% hal ini dipengaruhi oleh perubahan sistem absensi dari *offline* menjadi *online* dimana yang diketahui melalui wawancara bersama Ibu Silvianita Permanda selaku *Human Capital Officer* di The Royale Krakatau Hotel, pada 27 Januari 2022 pukul 14.00 WIB terkait dengan absensi yang berubah dari *offline* menjadi *online*. Diketahui bahwa terdapat beberapa hambatan seperti penyesuaian *website* yang terkadang harus dilakukannya perbaikan dan beberapa karyawan yang kesulitan mengakses *website* tersebut dikarenakan kurang memahami teknologi berbasis *online* (Komunikasi Pribadi, 27 Januari 2022). Sehingga, berdasarkan data dapat dijelaskan tingkat absensi karyawan cenderung berfluktuatif dan tergambar bahwa karyawan di The Royale Krakatau Hotel belum memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya dalam menghadapi perubahan.

Pada penelitian terdahulu mengenai kesiapan karyawan untuk berubah (*Employees' Readiness to Change*) yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti dengan berbagai perubahan keadaan perusahaan. Para peneliti terdahulu menggunakan variabel budaya organisasi (*Organizational Culture*), persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support*), dan Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*) sebagai variabel yang dapat mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah. Dan berdasarkan deskripsi data dan fenomena diatas, maka peneliti mempertimbangkan kebutuhan untuk melakukan penelitian lebih mendalam dengan judul penelitian **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KESIAPAN BERUBAH KARYAWAN (STUDI KASUS: THE ROYALE KRAKATAU HOTEL)”**.

1.3 Perumusan Masalah

Budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi dalam sebuah perusahaan dapat mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah dalam

keadaan yang tidak menentu seperti saat ini yaitu pandemi Covid-19. Secara umum kesiapan karyawan The Royale Krakatau Hotel untuk berubah pada karyawan berusia di atas 40 tahun tidak siap untuk menghadapi perubahan karena karyawan tersebut merasa kesulitan mempelajari teknologi terbaru dan tidak ada keinginan untuk berubah karena merasa nyaman dengan aktivitas yang sebelumnya telah dilakukan. Budaya organisasi yang diterapkan pun belum melekat pada karyawan The Royale Krakatau Hotel karena hanya 34,23% atau 38 dari 111 karyawan yang telah memenuhi target *activity knowledge management* (AKM). Persepsi dukungan organisasi yang diberikan oleh perusahaan belum dilakukan secara maksimal dalam bentuk non-finansial yaitu *employe of the month*. Dan terakhir dalam menghadapi perubahan komitmen organisasi The Royale Krakatau Hotel yang tergambarkan dalam di Tabel 1.4 bahwa rata-rata absensi karyawan sebesar 13,50% dimana persentase ini berada pada kategori tinggi.

The Royale Krakatau Hotel merupakan unit bisnis PT Krakatau Sarana Properti yang bergerak di bidang *Commercial Property*. Pada unit bisnis ini, peneliti mengasumsikan kesiapan karyawan untuk berubah masih cukup rendah dimana hal ini terlihat dari budaya organisasi yang melekat pada karyawan masih rendah, persepsi dukungan organisasi yang diberikan belum maksimal, dan komitmen organisasi masih berada pada persentase yang berfluktuatif. Sehingga diperlukannya identifikasi lebih lanjut mengenai budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi komitmen organisasi dan kesiapan karyawan untuk berubah. Didasari oleh penelitian terdahulu yang dilakukan di berbagai macam industri yang berbeda-beda menemukan bahwa hubungan budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap kesiapan untuk berubah, sehingga penelitian ini akan mengidentifikasi bagaimana pengaruh budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kesiapan karyawan The Royale Krakatau Hotel untuk berubah.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Seberapa kuat budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi dan kesiapan berubah karyawan di The Royale Krakatau Hotel?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kesiapan berubah karyawan The Royale Krakatau Hotel?
3. Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan berubah karyawan The Royale Krakatau Hotel?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kesiapan berubah karyawan The Royale Krakatau Hotel?
5. Bagaimana pengaruh budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kesiapan berubah karyawan The Royale Krakatau Hotel?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui seberapa kuat budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi dan kesiapan berubah karyawan di The Royale Krakatau Hotel.
2. Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kesiapan berubah karyawan The Royale Krakatau Hotel.
3. Mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan berubah karyawan The Royale Krakatau Hotel.
4. Mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kesiapan berubah karyawan The Royale Krakatau Hotel.
5. Mengetahui pengaruh budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kesiapan berubah karyawan The Royale Krakatau Hotel?

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.6.1 Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan bisa dijadikan referensi untuk penelitian yang akan dilakukan selanjutnya dan teori yang digunakan peneliti dapat dibandingkan dan diaplikasikan pada penelitian selanjutnya. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai pengaruh budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah.

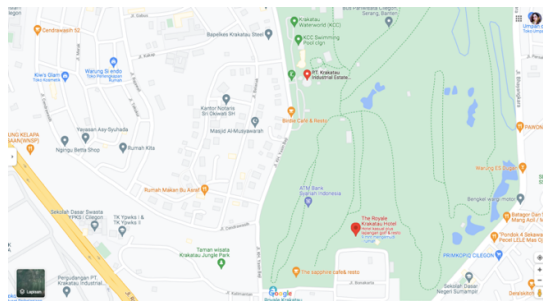
1.6.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi bagi The Royale Krakatau Hotel dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi The Royale Krakatau Hotel sebagai upaya meningkatkan kesiapan berubah karyawan pada kondisi pandemi saat ini.

1.7 Ruang Lingkup Penelitian

Adapun ruang lingkup dalam penelitian ini:

1.7.1 Lokasi dan Objek Penelitian



Gambar 1.3

Lokasi The Royale Krakatau Hotel

Sumber: www.maps.google.id

Salah satu unit bisnis PT KSP menjadi tempat penelitian peneliti saat ini yaitu The Royale Krakatau Hotel. Denah lokasi The Royale Krakatau Hotel dapat dilihat pada Gambar 1.3 dimana The Royale Krakatau Hotel terletak di pusat kawasan hijau kota Industri Cilegon beralamatkan di Jalan KH. Yasin Beji Nomor 4, Kebondalem, Kecamatan Purwakarta, Kota Cilegon, Banten 42434.

1.7.2 Waktu Pelaksanaan Penelitian

Pelaksanaan penelitian dilakukan sejak bulan September 2021 hingga bulan Februari 2022 penelitian ini telah dilaksanakan selama 6 bulan.

1.8 Sistematika Tugas Akhir

Berisi tentang sistematika dan penjelasan ringkas laporan penelitian yang terdiri dari Bab I sampai Bab V dalam laporan penelitian.

a. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penelitian Tugas Akhir.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel (untuk kuantitatif)/Situasi Sosial (untuk kualitatif), Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisis Data.

d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.