

**PENGARUH PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA BERKINERJA TINGGI TERHADAP KOMITMEN
AFEKTIF, KESIAPAN PERUBAHAN DAN KINERJA
KARYAWAN DENGAN DIMODERASI BUDAYA HIERARKI DI
PERUSAHAAN X**

Skripsi

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Manajemen
(S1)

Pada Program Studi Manajemen

Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta



Disusun oleh:

Christopher Chandra

NPM: 21 03 26146

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**

2025

SKRIPSI

**PENGARUH PRAKTIK MSDM BERKINERJA TINGGI TERHADAP KOMITMEN
AFEKTIF, KESIAPAN PERUBAHAN DAN KINERJA KARYAWAN DENGAN
DIMODERASI BUDAYA HIERARKI DI PERUSAHAAN X**

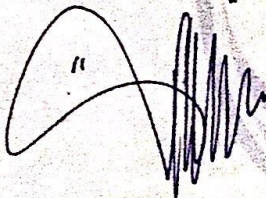
Disusun Oleh:

Christopher Chandra

NPM: 21 03 26146

Telah dibaca dan disetujui oleh:

Pembimbing



Theresia Agung Maryudi Harsiwi, SE., M. Si

Yogyakarta, 15 Juli 2025

SKRIPSI

**PENGARUH PRAKTIK MSDM BERKINERJA TINGGI TERHADAP KOMITMEN
AFEKTIF, KESIAPAN PERUBAHAN DAN KINERJA KARYAWAN DENGAN
DIMODERASI BUDAYA HIERARKI DI PERUSAHAAN X**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

Christopher Chandra

NPM: 21 03 26146

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

pada tanggal 15 Juli 2025

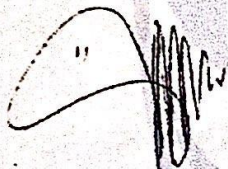
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana Manajemen (S.M)

Program Studi Manajemen

Susunan Panitia Penguji

Ketua Panitia Penguji

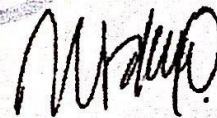


Theresia Agung Maryüdi Harsiwi, SE., M. Si

Anggota Panitia Penguji



Agatha Mayasari, S.E., M. Sc.



Daniel Yudistya Wardhana, SE., MEL

Yogyakarta,

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Atma Jaya Yogyakarta



FAKULTAS BISNIS
DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

Wenefrida Mahestu N. Krisjanti, Msc. Ph. D.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Berkinerja Tinggi Terhadap Komitmen Afektif, Kesiapan Perubahan dan Kinerja Karyawan Dengan Dimoderasi Budaya Hierarki Di Perusahaan X

benar-benar hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik langsung maupun tidak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam catatan perut dan daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau keseluruhan dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 15 Juli 2025

Yang menyatakan



Christopher Chandra

KATA PENGANTAR

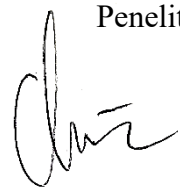
Puji syukur dipanjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan penyertaan-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian berjudul: “Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Berkinerja Tinggi Terhadap Komitmen Afektif, Kesiapan Perubahan dan Kinerja Karyawan dengan Dimoderasi Budaya Hierarki di Perusahaan X.” Penelitian ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana (S1) Manajemen di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, dukungan dan doa dari berbagai pihak. Dengan tulus, peneliti menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa yang senantiasa menjadi sumber kekuatan dan keteguhan dalam setiap proses yang dijalani, serta memberikan pelajaran berharga tentang ketulusan dan ketekunan selama Menyelesaikan penelitian ini.
2. Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang telah menjadi tempat menimba ilmu, berkembang, dan berproses selama masa studi jenjang Sarjana Manajemen.
3. Ibu Theresia Agung Maryudi Harsiwi, SE., M.Si., selaku dosen pembimbing, atas kesabaran, bimbingan, serta masukan yang jelas dan konstruktif dalam setiap tahap penyusunan penelitian ini.
4. Ibu, oma, dan adik yang selalu memberikan doa, dukungan penuh kasih, serta kekuatan moral dan materi selama peneliti menempuh pendidikan hingga tahap akhir ini.
5. Orang terdekat yang senantiasa mendampingi dan memberikan dukungan di setiap proses, baik secara langsung maupun tidak langsung.
6. Tiga anjing kesayangan, Whiskey, Vodka, dan Archie, yang telah menjadi sumber penghibur di tengah padatnya proses pengerjaan penelitian.
7. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, namun telah berkontribusi dalam membantu kelancaran proses penyusunan skripsi ini.

Pada karya ini yang mungkin masih memiliki kekurangan, peneliti menyampaikan permohonan maaf yang setulusnya. Besar harapan agar penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang terkait.

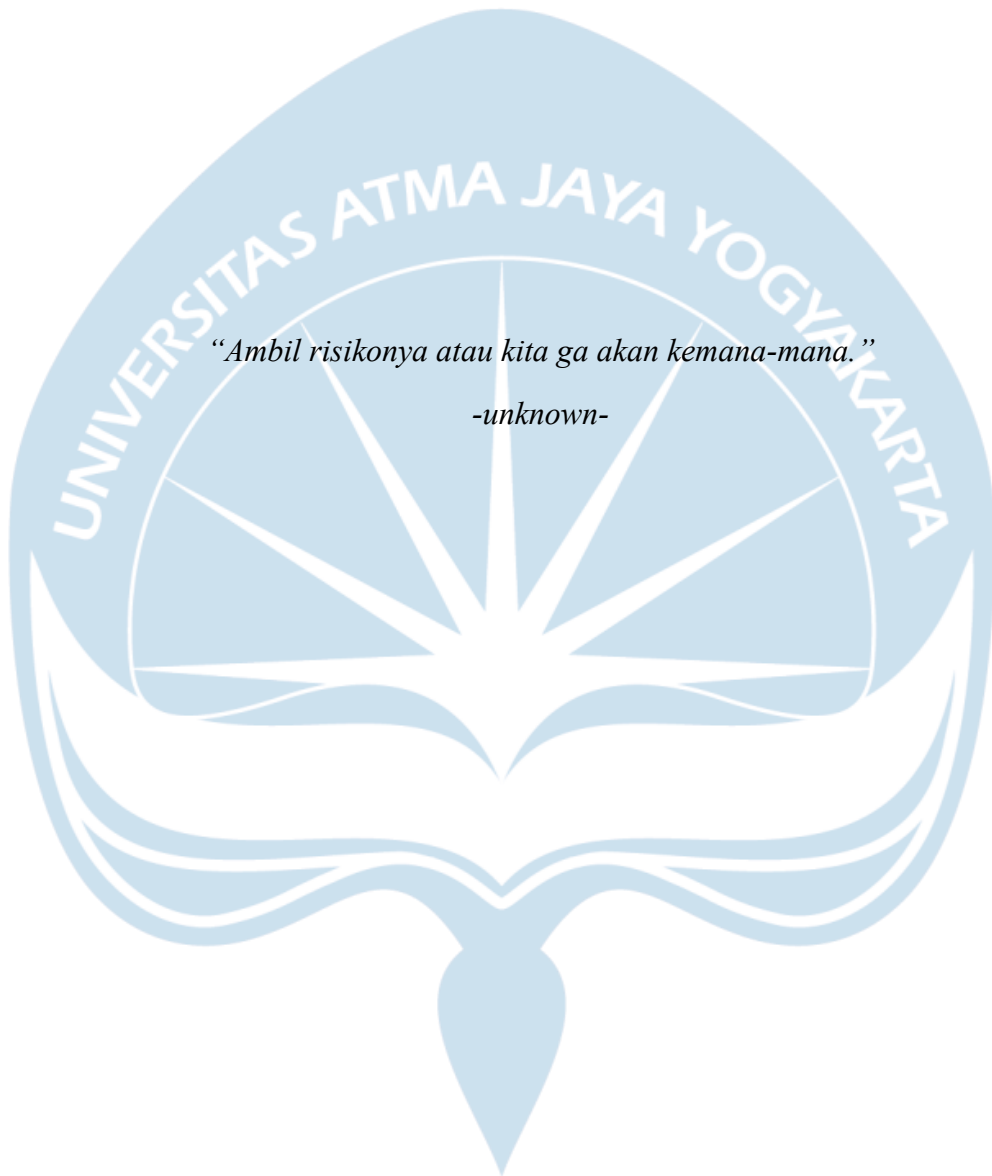
Yogyakarta, 15 Juli 2025

Peneliti,



Christopher Chandra

MOTTO DAN PERSEMBAHAN



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	1
HALAMAN PERSETUJUAN.....	2
HALAMAN PENGESAHAN.....	3
HALAMAN PERNYATAAN	4
KATA PENGANTAR.....	5
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	6
DAFTAR ISI	7
DAFTAR TABEL.....	9
DAFTAR GAMBAR	10
DAFTAR LAMPIRAN	11
ABSTRAK	12
BAB I PENDAHULUAN	13
1.1 Latar Belakang Masalah.....	13
1.2 Rumusan Masalah	16
1.3 Batasan Masalah.....	16
1.4 Tujuan Penelitian.....	17
1.5 Manfaat Penelitian	18
1.6 Sistematika Laporan.....	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	21
2.1 Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Berkinerja Tinggi	21
2.2 Kesiapan Karyawan terhadap Perubahan.....	22
2.3 Komitmen Afektif	23
2.4 Budaya Hierarki (<i>Hierarchy Culture</i>)	25
2.5 Kinerja Karyawan	25
2.6 Penelitian Terdahulu.....	26
2.7 Kerangka Penelitian	30
2.8 Hipotesis.....	32
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	35
3.1 Bentuk Penelitian	35
3.2 Populasi dan Sampel	35
3.3 Metode Pengambilan Sampel.....	36
3.4 Instrumen Penelitian.....	37

3.5 Metode Pengujian Instrumen	38
3.6 Metode Analisis Data	39
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	46
4.1 Karakteristik Responden	46
4.2 Analisis Deskriptif Variabel	48
4.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	54
4.3.1. Hasil Uji Validitas Konvergen.....	54
4.3.2 Hasil Uji Validitas Diskriminan	59
4.3.3 Hasil Uji Reliabilitas	61
4.3.4 R-square	62
4.4 Hasil Pengujian Hipotesis	63
4.5 Analisis Data Structural Equation Model (SEM).....	66
4.6 Pembahasan.....	67
4.6.1 Pengaruh Praktik MSDM Berkinerja Tinggi terhadap Komitmen Afektif	67
4.6.2 Pengaruh Praktik MSDM Berkinerja Tinggi terhadap Kesiapan Perubahan.....	69
4.6.3 Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kesiapan Perubahan.....	70
4.6.4 Pengaruh Kesiapan Perubahan terhadap Kinerja Karyawan.....	71
4.6.5 Peran Moderasi Budaya Hierarki dalam Pengaruh Praktik MSDM Berkinerja Tinggi terhadap Komitmen Afektif	72
BAB V PENUTUP.....	74
5.1 Kesimpulan	74
5.2 Implikasi Manajerial	75
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	77
5.4 Saran.....	78
DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN.....	81

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	29
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden	46
Tabel 4. 2 Hasil Deskriptif Variabel Praktik MSDM Berkinerja Tinggi	48
Tabel 4. 3 Hasil Deskriptif Variabel Komitmen Afektif	50
Tabel 4. 4 Hasil Deskriptif Variabel Kesiapan untuk Perubahan	51
Tabel 4. 5 Hasil Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan	52
Tabel 4. 6 Hasil Deskriptif Variabel Moderasi Budaya Hierarki	53
Tabel 4. 7 Hasil Nilai <i>Outer Loading</i>	55
Tabel 4. 8 Nilai <i>Outer Loading</i> (pengujian kedua)	57
Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas Diskriminan	59
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas	61
Tabel 4. 11 Hasil <i>R-square</i>	62
Tabel 4. 12 Hasil Pengujian Hipotesis	63

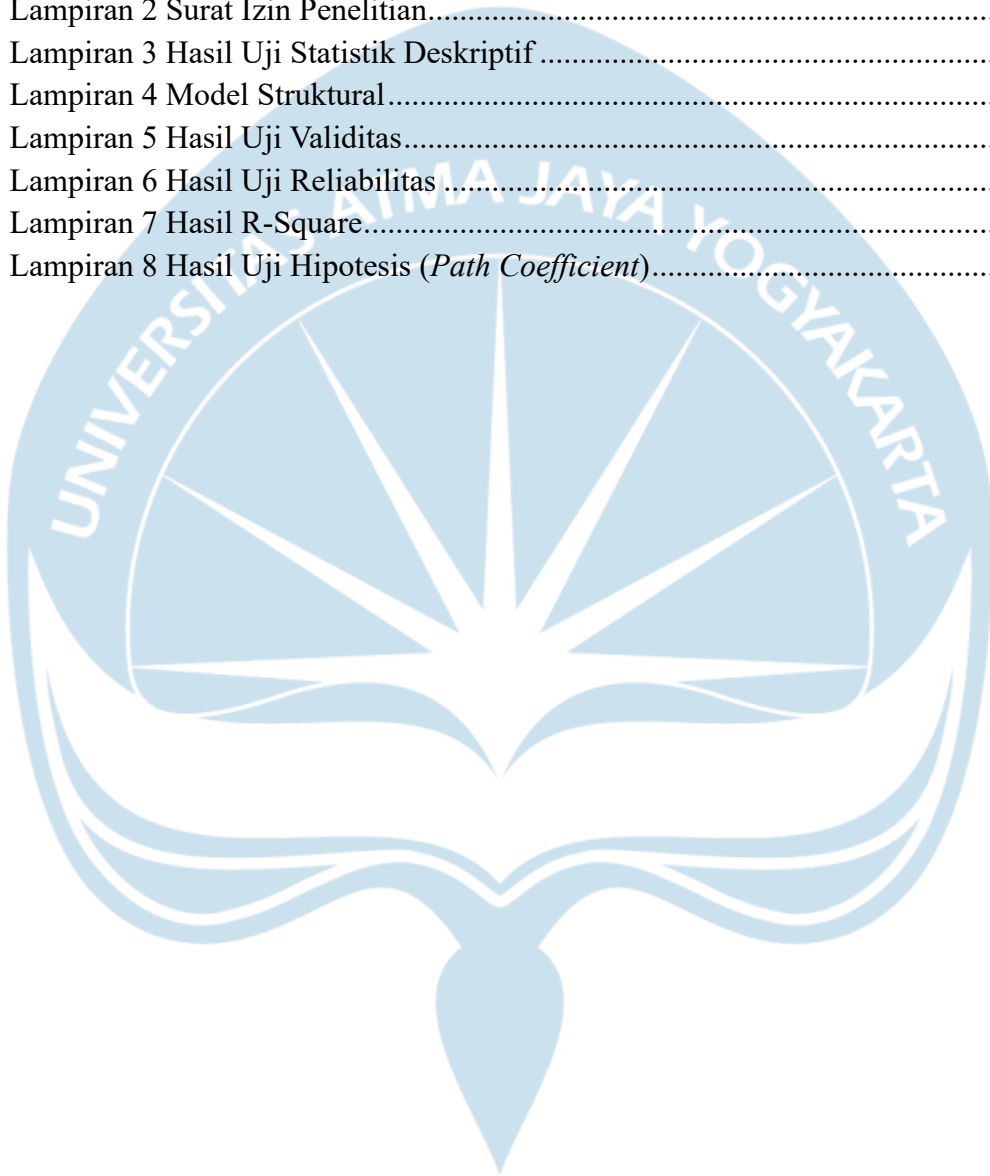
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian	30
Gambar 3. 1 Model SEM Smart PLS.....	42
Gambar 4. 1 <i>Framework</i> SmartPLS3.....	30



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	81
Lampiran 2 Surat Izin Penelitian.....	86
Lampiran 3 Hasil Uji Statistik Deskriptif	87
Lampiran 4 Model Struktural.....	88
Lampiran 5 Hasil Uji Validitas.....	89
Lampiran 6 Hasil Uji Reliabilitas	92
Lampiran 7 Hasil R-Square.....	92
Lampiran 8 Hasil Uji Hipotesis (<i>Path Coefficient</i>).....	92



Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Berkinerja Tinggi Terhadap Komitmen Afektif, Kesiapan Perubahan dan Kinerja Karyawan Dengan Dimoderasi Budaya Hierarki Di Perusahaan X

Christopher Chandra
NPM: 21 03 26146

Pembimbing:
Theresia Agung Maryudi Harsiwi, SE., M.Si

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berkinerja tinggi terhadap komitmen afektif dan kinerja karyawan, pengaruh komitmen afektif terhadap kesiapan perubahan, serta pengaruh kesiapan perubahan terhadap kinerja karyawan. Pada akhirnya melihat peran budaya hierarki dalam memoderasi pengaruh praktik MSDM berkinerja tinggi terhadap komitmen afektif karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dengan *purposive sampling* yang melibatkan 170 karyawan tetap dari berbagai seksi atau departemen sebagai sampel penelitian. Peneliti menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji keterkaitan variabel-variabel penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan praktik MSDM berkinerja tinggi terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif, kesiapan perubahan, dan kinerja karyawan. Namun, komitmen afektif tidak berpengaruh signifikan terhadap kesiapan perubahan. Kesiapan perubahan terbukti meningkatkan kinerja karyawan. Sementara itu, budaya hierarki tidak terbukti memoderasi hubungan antara praktik MSDM berkinerja tinggi dan komitmen afektif. Temuan ini mengindikasikan meskipun MSDM yang unggul dapat membentuk komitmen dan kesiapan, keterikatan emosional tidak selalu menjadi faktor penentu kesiapan menghadapi perubahan dalam struktur organisasi yang hierarkis. Keterbatasan penelitian ini adalah praktik MSDM berkinerja tinggi sangat mungkin tidak dipahami oleh semua tingkatan karyawan, khususnya yang tidak berkecimpung di bidang pengelolaan SDM, sehingga bias penelitian dapat terjadi saat berbagai tingkatan karyawan diminta menilai praktik MSDM berkinerja tinggi dan dampaknya pada variabel penelitian lainnya.

Implikasi penelitian ini menunjukkan keterkaitan praktik MSDM berkinerja tinggi dengan komitmen afektif, kesiapan perubahan, dan kinerja karyawan. Sekaligus mengkonfirmasi peran budaya hierarki dalam merespon perubahan serta memperkuat atau justru menghambat efektivitas praktik MSDM berkinerja tinggi. Kontribusi orisinalitas penelitian ini terletak pada eksplorasi budaya hierarki apakah dapat memainkan peran positif dalam kesiapan perubahan, juga memperkuat atau memperlemah dampak praktik MSDM berkinerja tinggi terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: praktik MSDM berkinerja tinggi, komitmen afektif, kesiapan perubahan, budaya hierarki, kinerja karyawan.