

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi yang semakin kompetitif, organisasi menghadapi tekanan untuk terus beradaptasi dengan perubahan guna mempertahankan keberlanjutan dan daya saing. Perubahan organisasi tidak hanya menjadi bagian dari strategi bisnis tetapi juga merupakan respons terhadap lingkungan eksternal yang dinamis, seperti kemajuan teknologi, perubahan regulasi, dan pergeseran preferensi pasar (Wang et al., 2023). Namun, keberhasilan implementasi perubahan tidak hanya bergantung pada strategi yang dirancang, tetapi juga pada kesiapan sumber daya manusia dalam mengadopsinya.

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran penting dalam keberhasilan perubahan organisasi. Karyawan yang siap menghadapi perubahan akan lebih mudah beradaptasi dengan tuntutan organisasi, baik dalam aspek inovasi, efisiensi, maupun budaya kerja. Kesiapan untuk perubahan (*readiness for change*) didefinisikan sebagai sejauh mana individu memiliki kecenderungan kognitif dan emosional untuk menerima serta mengadopsi perubahan yang bertujuan meningkatkan kondisi organisasi (Sheng, 2022). Namun, dalam banyak organisasi, kesiapan karyawan terhadap perubahan masih menjadi tantangan, terutama ketika perubahan yang diterapkan tidak disertai dengan komunikasi yang jelas atau dukungan dari organisasi (Almutairi and Arabiat,

2021). Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan karyawan terhadap perubahan menjadi penting bagi organisasi yang ingin meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis (Wang et al., 2023)

Untuk meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan, organisasi perlu menerapkan strategi manajemen SDM yang efektif. Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan adalah praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berkinerja tinggi yaitu serangkaian praktik SDM yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, motivasi dan peluang keterlibatan karyawan dalam organisasi. Praktik ini mencakup seleksi ketat, pelatihan ekstensif, evaluasi berbasis kinerja, komunikasi yang jelas, serta insentif berbasis hasil (Alqudah et al., 2022). Praktik MSDM berkinerja tinggi diyakini dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih kompeten, termotivasi dan siap menghadapi tantangan organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi manajemen dan *Human Resource Development* (HRD) dalam menyusun kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan kesiapan karyawan terhadap perubahan (Lee dan Ding, 2023).

Penelitian tentang pengaruh praktik MSDM berkinerja tinggi terhadap kesiapan karyawan untuk berubah telah dilakukan sebelumnya oleh Alqudah et al. (2022). Studi ini menguji bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi dapat meningkatkan kesiapan karyawan untuk berubah melalui komitmen afektif, serta bagaimana budaya hierarki dalam organisasi dapat memoderasi pengaruh tersebut. Penelitian ini menemukan praktik MSDM berkinerja tinggi berkontribusi positif terhadap kesiapan

karyawan untuk perubahan, terutama ketika dikombinasikan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi. Selain itu, budaya hierarki ditemukan memiliki pengaruh moderasi yang signifikan terhadap pengaruh ini. Hasil penelitian ini menunjukkan organisasi yang ingin meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan harus mempertimbangkan faktor budaya organisasional dan keterlibatan emosional karyawan dalam kebijakan SDM tersebut.

Selain kesiapan individu, budaya organisasional juga berperan dalam menentukan bagaimana karyawan merespon perubahan. Salah satu bentuk budaya organisasional yang umum ditemukan dalam berbagai industri adalah budaya hierarki, yang ditandai dengan struktur jelas, sistem kontrol yang ketat serta prosedur yang terstandarisasi (Cameron, 1999 dalam Lee, 2023). Dalam organisasi dengan budaya hierarki yang kuat, perubahan dapat menghadapi hambatan karena adanya birokrasi yang kompleks dan pengambilan keputusan yang cenderung tersentralisasi. Namun, dalam beberapa kasus, budaya hierarki juga dapat membantu organisasi dalam mengelola perubahan secara lebih terstruktur dan terkendali.

Mengingat pentingnya kesiapan karyawan terhadap perubahan dalam konteks organisasi yang dinamis, diperlukan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana praktik SDM berkinerja tinggi dapat mempengaruhi *readiness for change*, serta bagaimana budaya hierarki berperan dalam pengaruh tersebut. Organisasi dapat merancang strategi manajemen yang lebih efektif dalam menghadapi tantangan perubahan di masa depan dengan memahami faktor-faktor ini.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah praktik manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan Perusahaan X?
2. Apakah praktik manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi berpengaruh terhadap kesiapan pada perubahan karyawan Perusahaan X?
3. Apakah komitmen afektif karyawan berpengaruh terhadap kesiapan perubahan karyawan Perusahaan X?
4. Apakah kesiapan perubahan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan X?
5. Apakah budaya hierarki dalam organisasi memoderasi pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi terhadap komitmen afektif karyawan Perusahaan X?

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini ditetapkan oleh peneliti untuk memastikan penelitian fokus dan spesifik dalam menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan karyawan terhadap perubahan, berikut merupakan batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Praktik manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi mengacu pada serangkaian kebijakan dan strategi yang ditetapkan oleh organisasi untuk meningkatkan keterampilan, motivasi dan partisipasi karyawan dalam perubahan organisasi (Alqudah et al., 2022). Beberapa praktik yang dianalisis meliputi komunikasi yang efektif, evaluasi kinerja berbasis hasil, seleksi karyawan yang ketat, pelatihan dan pengembangan, serta partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan (Sheng, 2022).
2. Kesiapan karyawan terhadap perubahan didefinisikan sebagai sejauh mana individu memiliki kecenderungan kognitif dan emosional untuk menerima serta mengadopsi perubahan yang dirancang dalam organisasi (Wang et al., 2020).
3. Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang membuat mereka merasa menjadi bagian dari perusahaan dan memiliki keinginan untuk berkontribusi dalam perubahan (Sheng, 2022).
4. Budaya hierarki dalam organisasi ditandai dengan struktur yang terpusat, regulasi ketat dan sistem kendali yang kuat (Lee dan Ding, 2023)

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan, penelitian ini memiliki beberapa tujuan yang akan dicapai:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi terhadap komitmen afektif karyawan di Perusahaan X.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi terhadap kesiapan pada perubahan di Perusahaan X.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh komitmen afektif terhadap kesiapan perubahan di Perusahaan X.
4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kesiapan perubahan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan X.
5. Untuk menganalisis dan mengetahui peran budaya hierarki dalam memoderasi pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi terhadap komitmen afektif karyawan di Perusahaan X.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang berguna untuk:

1. Manfaat teoritis:
Memberikan kontribusi bagi pengembangan teori serta dijadikan literatur acuan untuk penelitian serupa di bidang manajemen sumber daya manusia.
2. Manfaat praktis:
 - a) Hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan kepada manajemen dan HRD mengenai pentingnya penerapan praktik MSDM berkinerja

tinggi dalam meningkatkan kesiapan karyawan megnhadapi perubahan.

- b) Membantu perusahaan dalam merancang strategi manajemen SDM yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- c) Memberikan pemahaman tentang bagaimana budaya hierarki dapat mempengaruhi efektivitas kebijakan MSDM dalam meningkatkan komitmen karyawan.
- d) Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi penelitian selanjutnya dalam bidang MSDM, perubahan organisasi dan budaya perusahaan.

1.6 Sistematika Laporan

Sistematika dalam laporan ini tersusun atas lima bagian utama, yaitu:

Bab I Pendahuluan

Bab ini membahas latar belakang permasalahan yang melandasi penelitian, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini menjelaskan dasar teori yang berkaitan dengan variabel-variabel dalam penelitian, seperti praktik MSDM berkinerja tinggi, komitmen afektif, kesiapan perubahan, kinerja karyawan, serta budaya hierarki sebagai variabel moderasi. Di dalamnya juga disajikan kajian penelitian terdahulu, kerangka konseptual, dan rumusan hipotesis.

Bab III Metodologi Penelitian

Bab ini memuat jenis penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, teknik pengambilan sampel, teknik pengumpulan data, operasionalisasi variabel, serta teknik analisis data menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui aplikasi SmartPLS 3.

Bab IV Hasil Dan Pembahasan

Bab ini menyajikan hasil penelitian yang meliputi karakteristik responden, uji kualitas data (validitas dan reliabilitas), evaluasi model pengukuran dan model struktural, serta pengujian hipotesis. Selanjutnya dilakukan pembahasan terhadap hasil temuan berdasarkan teori dan penelitian terdahulu.

Bab V Penutup

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi manajerial berdasarkan temuan penelitian, keterbatasan penelitian yang dihadapi, serta saran untuk penelitian selanjutnya dan pihak manajerial perusahaan.