

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Berkinerja Tinggi

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berkinerja tinggi (*high performance human resource management practices*) merupakan serangkaian strategi dalam MSDM yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, motivasi, serta kinerja karyawan dalam organisasi (Huselid, 1995 dalam Alqudah, 2022). Praktik ini mencakup berbagai kebijakan, seperti rekrutmen ketat, pelatihan yang berkelanjutan, evaluasi kinerja berbasis hasil, serta sistem kompensasi berbasis kinerja (Sheng, 2022). Implementasi praktik MSDM berkinerja tinggi yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kompetitif dan inovatif, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang (Wang et al., 2023)

Sejumlah penelitian menunjukkan praktik MSDM berkinerja tinggi memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas dan keterlibatan karyawan. Menurut Wijaya dan Sawitri (2015), penerapan praktik ini dapat meningkatkan motivasi kerja serta kepuasan karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Selain itu, studi Hermina dan Yosepha (2019) menemukan sistem pengelolaan SDM yang berbasis kinerja dapat menciptakan budaya kerja yang lebih adaptif, sehingga

karyawan lebih siap menghadapi perubahan dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Praktik MSDM berkinerja tinggi juga berperan dalam meningkatkan daya saing organisasi dengan memastikan karyawan memiliki keterampilan yang relevan dan selalu diperbarui melalui pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan. Dalam penelitian (Wang et al., 2023) organisasi yang mengadopsi praktik ini lebih mampu mempertahankan karyawan berbakat dan mengurangi tingkat *turnover*, karena adanya keterlibatan yang lebih tinggi dalam proses kerja. Strategi MSDM yang berkinerja tinggi dapat menjadi salah satu faktor utama dalam meningkatkan efektivitas organisasi serta kesiapan karyawan terhadap perubahan.

2.2 Kesiapan Karyawan terhadap Perubahan

Kesiapan karyawan terhadap perubahan (*readiness for change*) merujuk pada sejauh mana individu dalam organisasi bersedia dan mampu menerima serta menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di tempat kerja. Konsep ini mencakup kesiapan kognitif, emosional, serta perilaku dalam menghadapi transformasi organisasi (Wang et al., 2023). Kesiapan terhadap perubahan menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan baru, terutama dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif.

Studi yang dilakukan oleh Sheng (2022) menemukan kesiapan terhadap perubahan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti transparansi komunikasi, kepemimpinan yang suportif, serta tingkat kepercayaan karyawan terhadap manajemen. Organisasi yang memiliki sistem komunikasi yang efektif lebih mampu meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan, karena karyawan memahami alasan di balik transformasi yang terjadi. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berperan dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perubahan, dengan memberikan motivasi serta arahan yang jelas bagi karyawan (Lee dan Ding, 2023).

Menurut penelitian Hermina dan Yosepha (2019) kesiapan individu untuk berubah juga dipengaruhi oleh kesejahteraan dan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung lebih terbuka terhadap perubahan, dibandingkan dengan mereka yang merasa tidak dihargai. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan serta memperkuat komunikasi internal guna menciptakan kesiapan yang optimal dalam menghadapi perubahan.

2.3 Komitmen Afektif

Komitmen afektif (*affective commitment*) merupakan keterikatan emosional dan psikologis karyawan terhadap organisasi, yang membuat karyawan lebih loyal dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal dalam pekerjaannya. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi

cenderung memiliki keinginan yang lebih besar untuk tetap bekerja dalam perusahaan, serta lebih mudah beradaptasi dengan perubahan organisasi (Sheng, 2022). Menurut Wang et al. (2023) faktor yang berpengaruh terhadap komitmen afektif antara lain adalah kejelasan visi dan misi organisasi, hubungan yang positif antara karyawan dan manajemen, serta sistem penghargaan yang transparan.

Penelitian Wijaya dan Sawitri (2015) menunjukkan perusahaan yang menerapkan sistem evaluasi berbasis hasil serta kebijakan penghargaan yang adil mampu meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Selain itu, studi Lee dan Ding (2023) menemukan budaya kerja yang mendukung keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat memperkuat komitmen afektif, karena karyawan merasa memiliki peran penting dalam organisasi.

Komitmen afektif yang tinggi juga berkorelasi dengan peningkatan kinerja dan kepuasan kerja. Menurut penelitian Hermina dan Yosepha (2019) organisasi yang mampu membangun keterikatan emosional yang kuat dengan karyawan cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi serta tingkat *turnover* yang lebih rendah. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan kebijakan yang dapat memperkuat komitmen afektif guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan produktif.

2.4 Budaya Hierarki (*Hierarchy Culture*)

Menurut Anicich et al. (2015), budaya hierarki memiliki dampak positif dalam meningkatkan koordinasi kerja, tetapi juga dapat menurunkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Hal ini juga didukung oleh Lee dan Ding (2023) yang menyatakan organisasi dengan budaya hierarki cenderung memiliki prosedur kerja yang lebih terstruktur dan stabil, tetapi dalam beberapa kasus, budaya ini juga dapat menghambat inovasi serta fleksibilitas karyawan (Lee dan Ding, 2023).

Menurut Wang et al. (2020), organisasi yang memiliki budaya hierarki fleksibel lebih mampu menghadapi tantangan bisnis dengan lebih adaptif. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menyeimbangkan struktur hierarki dengan strategi yang lebih terbuka dan partisipatif agar dapat memaksimalkan potensi karyawan dalam organisasi.

2.5 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (*employee performance*) merupakan tingkat pencapaian kerja individu dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya di dalam organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi motivasi, disiplin kerja, kepemimpinan, serta sistem penghargaan yang diterapkan dalam perusahaan (Hermina dan Yosepha, 2019). Kinerja yang optimal tidak hanya berdampak pada peningkatan produktivitas perusahaan, tetapi juga pada kepuasan kerja serta loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Menurut penelitian Wijaya dan Sawitri (2015), penerapan strategi MSDM yang berbasis kinerja dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Selain itu, penelitian Wang et al. (2020) menekankan organisasi yang memiliki kesiapan tinggi terhadap perubahan cenderung memiliki karyawan dengan kinerja yang lebih baik, karena karyawan lebih mudah beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang berubah. Memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, perusahaan dapat mengembangkan kebijakan yang lebih efektif guna meningkatkan produktivitas dan daya saing organisasi di pasar global.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian *“High-Performance Human Resource Management Practices And Readiness For Change: An Integrative Model Including Affective Commitment, Employees’ Performance, And The Moderating Role Of Hierarchy Culture”* yang dilakukan Alqudah et al. (2022) bertujuan untuk menguji bagaimana praktik MSDM mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah. Studi ini menggunakan sampel 510 karyawan bank di Yordania dan menemukan adanya kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh positif terhadap kinerja individu karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menemukan budaya hierarki dalam organisasi memiliki peran moderasi dalam pengaruh praktik MSDM berkinerja tinggi terhadap komitmen afektif.

Penelitian Salman et al. (2020) dengan judul *“Human Resource Management Practices and Organizational Performance: The Mediating Role of Team Competence”* bertujuan untuk meneliti pengaruh praktik MSDM dan kinerja organisasi terhadap peran mediasi dari kompetensi tim. Peneliti menyebarkan kuesioner ke 238 karyawan bank di India, baik manajerial maupun non-manajerial. Hasil menunjukkan praktik MSDM berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi melalui peningkatan kompetensi tim. MSDM yang efektif dapat meningkatkan kapabilitas tim yang berdampak positif pada performa organisasi.

Penelitian dengan judul *“Human Resource Management Practices and SMEs Performance: Study Based in Kosovo”* dilakukan oleh Mulolli et al. (2015). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak praktik MSDM terhadap kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kosovo. Hasil dari penelitian ini adalah praktik MSDM seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta kompensasi dan penghargaan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja UKM. Faktor yang paling berdampak adalah kompensasi dan penghargaan.

Penelitian Almutairi et al. (2021) dengan judul *“The Impact of Human Resource Management Practices and Job Satisfaction on Employee Performance in the Ministry of Foreign Affairs of Kuwait”* bertujuan untuk menguji bagaimana praktik MSDM dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan di Kementerian Luar Negeri Kuwait. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei terhadap 150 karyawan di

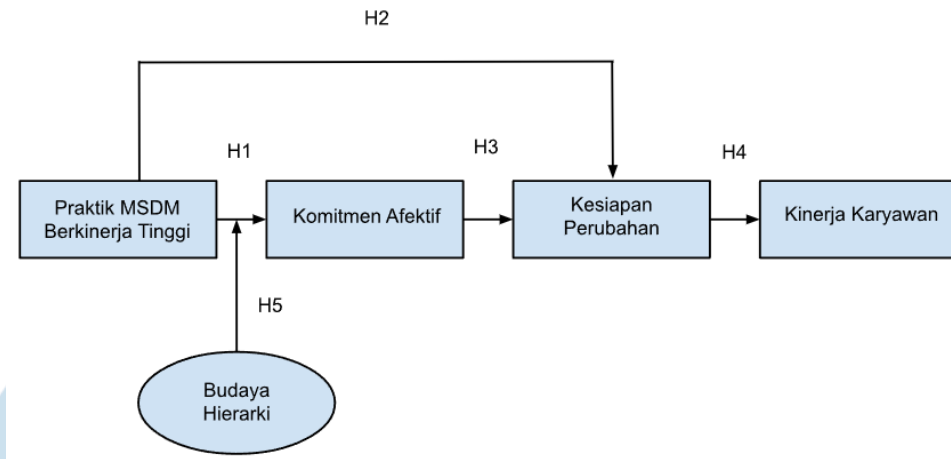
Kementerian Luar Negeri Kuwait. Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis skala Likert dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan praktik MSDM, seperti pelatihan, kompensasi, dan evaluasi kinerja, memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Metode Penelitian	Hasil
<i>High-Performance Human Resource Management Practices and Readiness for Change: An Integrative Model Including Affective Commitment, Employees' Performance, and the Moderating Role of Hierarchy Culture</i> - I.H.A. Alqudah, A. Carballo-Penela, E. Ruzo-Sanmartín	Metode kuantitatif dengan survei terhadap karyawan sektor perbankan di Yordania. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner Likert 5 poin dan dianalisis menggunakan SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>).	Praktik MSDM berkinerja tinggi memiliki dampak positif terhadap kesiapan karyawan terhadap perubahan melalui komitmen afektif. Budaya hierarki berperan sebagai moderator dalam hubungan ini.
<i>Human Resource Management Practices and Organizational Performance: The Mediating Role of Team Competence</i> - Mohammad Salman, Showkat Ganie, Mehraj Ganaie, Imran Saleem, Salma Khan	Penelitian kuantitatif dengan metode survei. Sampel terdiri dari 238 responden dari sektor perbankan di India. Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis Likert 7	Praktik MSDM memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Kompetensi tim berperan sebagai variabel mediasi antara MSDM dan kinerja organisasi.

	poin dan dianalisis menggunakan AMOS 20.0 dan SEM.	
<i>Human Resource Management Practices and SMEs Performance: Study Based in Kosovo</i> - Enis Mulolli, Xhavit Islami, Nagip Skenderi	Pendekatan kuantitatif dan kualitatif dengan analisis regresi dan korelasi menggunakan SPSS v21. Data diperoleh dari 53 UKM di Kosovo melalui kuesioner berbasis Likert 5 poin.	Praktik MSDM, seperti kompensasi dan reward, lebih berdampak terhadap peningkatan kinerja UKM dibandingkan seleksi dan rekrutmen atau pelatihan dan pengembangan. Manajemen SDM yang baik berkontribusi pada kelangsungan dan pertumbuhan bisnis.
<i>The Impact Of Human Resource Management Practices And Job Satisfaction On Employee Performance In The Ministry Of Foreign Affairs Of Kuwait</i>- Bader Ali Almutairi, Khuzama Mohammad Arabiat	Studi kuantitatif dengan metode survei terhadap 150 karyawan di Kementerian Luar Negeri Kuwait. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert dan dianalisis dengan regresi linier berganda.	Praktik MSDM seperti pelatihan, kompensasi, dan evaluasi kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang kemudian meningkatkan kinerja karyawan.

2.7 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Perusahaan yang ingin berkembang harus mampu beradaptasi dengan perubahan. Namun, kesiapan karyawan untuk berubah tidak hanya bergantung pada kebijakan perusahaan, tetapi juga pada bagaimana SDM dikelola. Praktik MSDM yang berorientasi pada kinerja tinggi berperan penting dalam meningkatkan komitmen, kinerja dan kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan.

Penelitian ini tidak mengkaji hubungan mediasi secara eksplisit, melainkan fokus pada pengaruh langsung antar variabel serta pengaruh moderasi dari budaya hierarki. Kerangka berpikir ini memiliki variabel yang berperan ganda yaitu sebagai variabel independen sekaligus dependen, tergantung pada jalur hipotesis yang diuji. Sebagai contoh, pada hipotesis pertama (H1), komitmen afektif diposisikan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh praktik MSDM berkinerja tinggi. Hipotesis ketiga (H3), komitmen afektif berperan sebagai variabel independen yang memengaruhi

kesiapan perubahan. Kasus ini juga berlaku pada kesiapan perubahan yang menjadi variabel dependen dalam H3, tetapi bertindak sebagai variabel independen pada H4 saat mengarah pada kinerja karyawan. Penempatan variabel yang fleksibel ini menunjukkan fokus utama penelitian pada relasi langsung dibandingkan jalur mediasi antar konstruk.

Model penelitian ini mengusulkan praktik MSDM berkinerja tinggi memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen afektif dan kinerja karyawan. Dukungan organisasi yang diwujudkan melalui praktik SDM seperti pelatihan, evaluasi berbasis kinerja, partisipasi karyawan, dan komunikasi yang baik diasumsikan mampu meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Komitmen tersebut kemudian diyakini berperan dalam mendorong kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Untuk memperkaya pemahaman hubungan tersebut, budaya hierarki dimasukkan sebagai variabel moderasi yang diasumsikan memperkuat atau memperlemah pengaruh praktik MSDM berkinerja tinggi terhadap komitmen afektif, tergantung pada sejauh mana nilai-nilai struktur, kepatuhan, dan kontrol diterapkan dalam organisasi. Selain itu budaya hierarki dalam organisasi berperan sebagai variabel moderator. Budaya hierarki dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh praktik MSDM berkinerja tinggi terhadap komitmen afektif karyawan. Jika budaya hierarki terlalu kaku, karyawan mungkin merasa sulit untuk menyesuaikan diri dengan perubahan meskipun praktik SDM mendukung. Sebaliknya, jika budaya

hierarki dikelola dengan baik, komitmen afektif karyawan terhadap perusahaan bisa semakin kuat.

2.8 Hipotesis

Studi yang dilakukan Afonso et al. (2021) menemukan organisasi yang menerapkan sistem MSDM berbasis kinerja tinggi mampu membangun keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Selain itu, penelitian oleh Lee dan Ding (2023) menunjukkan praktik MSDM yang terstruktur dan transparan meningkatkan loyalitas serta keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H1: Praktik MSDM berkinerja tinggi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen afektif karyawan Perusahaan X.

Beberapa studi menunjukkan praktik manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi memegang peran penting dalam meningkatkan kesiapan menghadapi perubahan organisasi. Sheng (2022) menjelaskan praktik seperti pelatihan, evaluasi berbasis hasil, keterlibatan karyawan, dan kompensasi kinerja membentuk kapabilitas dinamis organisasi. Kapabilitas ini meliputi kemampuan belajar, kemampuan inovasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Organisasi yang menerapkan praktik tersebut cenderung memiliki struktur internal yang siap menerima transformasi tanpa

menimbulkan resistensi tinggi dari karyawan. Maka, hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H2: Praktik MSDM berkinerja tinggi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kesiapan pada perubahan di Perusahaan X.

Studi Hermina dan Yosepha (2019) menunjukkan karyawan dengan komitmen afektif yang kuat lebih aktif dalam mendukung kebijakan perubahan organisasi. Selain itu, penelitian oleh Lee dan Ding (2023) menyoroti keterikatan emosional terhadap perusahaan meningkatkan tingkat penerimaan karyawan terhadap inisiatif perubahan. Oleh karena itu, hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H3: Komitmen afektif memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kesiapan perubahan karyawan di Perusahaan X.

Karyawan yang memiliki kesiapan untuk berubah lebih mudah beradaptasi dengan sistem kerja yang baru serta lebih cepat dalam mengadopsi teknologi dan prosedur operasional yang diperbarui (Sheng, 2022). Menurut penelitian Wang et al. (2020), kesiapan terhadap perubahan mempengaruhi efektivitas kerja karyawan karena individu yang memiliki mindset adaptif cenderung lebih inovatif dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H4: Kesiapan perubahan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di Perusahaan X.

Penelitian Anicich et al. (2014) menemukan budaya hierarki dapat meningkatkan koordinasi dalam organisasi, tetapi juga dapat menghambat komunikasi terbuka dan fleksibilitas karyawan. Di sisi lain, penelitian Wang et al. (2020) menunjukkan hierarki yang terlalu kaku dapat mengurangi efektivitas praktik SDM karena membatasi inisiatif individu dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H5: Budaya hierarki memoderasi pengaruh praktik MSDM berkinerja tinggi terhadap komitmen afektif karyawan di Perusahaan X.