

# KINERJA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PERUBAHAN ORGANISASI LEMBAGA KEUANGAN DI INDONESIA

Penulis

Dr. Zakiyya Tunnufus, S.E., M.M.

Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.

Editor

Dr. Soleh, S.Ag., M.M.



# **KINERJA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PERUBAHAN ORGANISASI LEMBAGA KEUANGAN DI INDONESIA**

## **Penulis**

Dr. Zakiyya Tunnufus, S.E., M.M.

Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.

**Editor:** Dr. Soleh, S.Ag., M.M



La Tansa Mashiro Publisher  
2023

# **Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perubahan Organisasi Lembaga Keuangan di Indonesia**

**Penulis**

**Dr. Zakiyya Tunnufus, S.E., M.M.**

**Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.**

**Editor: Dr. Soleh, S.Ag., M.M.**

© 2023 La Tansa Mashiro Publisher

IKAPI: 018/BANTEN/2015

ISBN: 978-623-99652-3-5

Desain Cover: TIM Redaksi

Layout: TIM Redaksi

## **Hak Cipta dilindungi Undang-Undang**

Dilarang memperbanyak buku referensi ini sebagian atau seluruhnya, baik dalam bentuk fotokopi, cetak, mikrofilm, elektronik maupun bentuk lainnya, kecuali untuk keperluan pendidikan atau non-komersial lainnya dengan mencantumkan sumbernya sebagai berikut:

Tunnufus. Z., Noor. J. 2023. Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perubahan Organisasi Lembaga Keuangan di Indonesia. La Tansa Mashiro Publisher, Banten, Indonesia.

Diterbitkan oleh:

La Tansa Mashiro Publisher, Banten, Indonesia

Jl. Jl. Soekarno Hatta No.1, Rangkasbitung, Banten 42357, Indonesia.

Telp/Fax: +62- (0252) 204223

-Ed.1. -Cet.1. - Banten: La Tansa Mashiro Publisher, Banten, Indonesia,, 2022. 1 jil., viii + 112 hlm.; illus.; 15 x 23 cm

## PRAKATA

Penulis bersyukur atas limpahan rahmat dan petunjuk Allah SWT yang telah mengantarkan penulis menyelesaikan penelitian dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Penelitian ini didukung oleh dana dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas La Tansa Mashiro, menegaskan komitmen institusi dalam mendukung riset dan pengembangan ilmu. Minat penulis dalam mengeksplorasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan difokuskan pada topik "Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perubahan Organisasi Lembaga Keuangan di Indonesia." Penelitian ini berlangsung selama 12 minggu dan melibatkan kolaborasi dengan 15 Lembaga Keuangan di Indonesia. Selain laporan, hasil penelitian ini juga dipublikasikan sebagai **buku referensi**.

**Buku referensi** ini memberikan kontribusi signifikan dengan menyoroti praktik terbaik dalam sektor Lembaga Keuangan. Analisis ilmiah terhadap persepsi karyawan Lembaga Keuangan mengenai Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia dan perubahan organisasi menjadi fokus utama. Dalam penyusunan buku referensi ini, penulis tetap berpegang pada prinsip-prinsip ilmiah untuk memastikan kualitas dan ketepatan analisis.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam pengumpulan materi referensi, baik dalam bentuk buku maupun jurnal-jurnal terkemuka. Kontribusi mereka telah membantu mewujudkan terbitnya buku referensi ini sebagai tambahan berharga dalam literatur manajemen sumber daya manusia.

Semoga **buku referensi** ini tidak hanya menjadi sumber informasi yang berharga bagi peneliti, praktisi, dan pengambil

kebijakan sumber daya manusia secara umum, tetapi juga khususnya bagi industri perbankan nasional. Penulis sangat terbuka terhadap saran dan masukan untuk meningkatkan isi buku referensi ini, dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia di Indonesia.

Rangkasbitung, Juni 2023

Penulis.

## DAFTAR ISI

PRAKATA .....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL .....	v
DAFTAR GAMBAR .....	vi
RINGKASAN .....	vii
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan .....	4
1.4 Penelitian Terdahulu.....	5
1.5 Signifikasi.....	6
1.6 Kebaharuan.....	7
1.7 Metode .....	9
BAB 2 KINERJA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA... ..	13
2.1 Rekrutmen dan Seleksi.....	13
2.2 Pelatihan Karyawan.....	16
2.3 Kompensasi.....	20
BAB 3 BUDAYA ORGANISASI .....	25
3.1 Konsep Budaya .....	25
3.2 Konsep Budaya Organisasi.....	26
3.3 Empat Budaya Organisasi.....	28
3.4 Budaya dan Pemimpin.....	31
BAB 4 KOMITMEN ORGANISASI.....	35
4.1 Komitmen Afektif.....	36
4.2 Komitmen Normatif.....	39
4.3 Komitmen Berkelanjutan .....	42
BAB 5 PERUBAHAN ORGANISASI .....	47
5.1 Teori Perubahan Agensi.....	47
5.2 Teori Posisi.....	48
5.3 Isi Perubahan.....	49
5.4 Konteks Perubahan.....	51
5.5 Proses Perubahan.....	53
5.6 Perubahan Organisasi dan MSDM .....	56

BAB 6 KERANGKA TEORITIS .....	57
6.1 Model dan Teori.....	57
6.2 Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi.....	60
6.3 Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi.....	62
6.4 Komitmen dan Perubahan Organisasi .....	65
6.5 Peran Budaya Organisasi .....	66
BAB 7 HASIL DAN PEMBAHASAN .....	71
7.1 Hasil Penelitian .....	71
7.2 Pembahasan .....	79
BAB 8 PENUTUP .....	85
8.1 Simpulan.....	85
8.2 Implikasi Manajerial .....	86
8.3 Keterbatasan Penelitian .....	88
DAFTAR PUSTAKA.....	91
RIWAYAT HIDUP PENULIS .....	112

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 7.1	Profil Responden.....	71
Tabel 7.2	Hasil Uji Validitas.....	73
Tabel 7.3	Hasil Uji Reliabilitas.....	75
Tabel 7.4	Hasil Model Pengukuran.....	76
Tabel 7.5	Validitas Diskriminan.....	77
Tabel 7.6	Prediksi dan Relevansi Model.....	78
Tabel 7.7	Ringkasan Model Struktur .....	78



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 6.1 Model Konseptual.....	69
Gambar 7.1 Model Struktur.....	78

## RINGKASAN

Perubahan dalam suatu organisasi saat ini sangat penting untuk menerapkan banyak ide baru dan perbaikan. Sebuah penelitian di Indonesia telah dilakukan untuk memahami bagaimana manajemen sumber daya manusia (SDM) dan komitmen terhadap organisasi mempengaruhi proses perubahan ini. Dalam penelitian tersebut, 310 karyawan dari lembaga keuangan menjadi sampel. **Buku referensi** ini mengeksplorasi apakah kinerja manajemen SDM dan komitmen terhadap organisasi berpengaruh pada perubahan dalam organisasi. Buku referensi ini juga membahas peran komitmen terhadap organisasi dalam mendorong perubahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja manajemen SDM memiliki hubungan positif dengan komitmen terhadap organisasi dan perubahan dalam organisasi. Ini berarti bahwa ketika manajemen SDM berjalan dengan baik, karyawan cenderung lebih terikat pada organisasi dan lebih siap untuk beradaptasi dengan perubahan. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa komitmen terhadap organisasi juga berkaitan positif dengan perubahan dalam organisasi. Artinya, ketika karyawan merasa terhubung dan berkomitmen pada organisasi, mereka lebih mungkin mendukung dan terlibat dalam proses perubahan. Tidak hanya itu, penelitian juga menyoroti bahwa budaya organisasi berperan penting dalam mengatur hubungan antara kinerja manajemen SDM dan komitmen terhadap organisasi. Budaya organisasi yang positif dapat memperkuat hubungan ini, memastikan bahwa karyawan merasa didukung dan termotivasi untuk berkontribusi pada perubahan. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan pentingnya manajemen SDM yang efektif dan komitmen terhadap organisasi dalam

memfasilitasi perubahan organisasi. Hal ini juga menyoroti peran penting budaya organisasi dalam memoderasi hubungan ini. Dengan demikian, organisasi perlu memperhatikan tidak hanya bagaimana mereka mengelola SDM dan membangun komitmen, tetapi juga bagaimana mereka membangun budaya yang mendukung untuk mencapai tujuan perubahan organisasi.

**Kata Kunci:** Kinerja sumber daya manusia, budaya organisasi, komitmen organisasi, perubahan organisasi

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**



#### **1.1 Latar Belakang**

Perubahan organisasi telah menjadi esensial dalam menjaga efisiensi dan meningkatkan responsibilitas organisasi terhadap lingkungan yang dinamis. Hussain dkk. (2018) menekankan perlunya organisasi untuk beradaptasi dengan pasar yang kompetitif melalui perubahan. Dengan menerapkan praktik-praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), organisasi dapat memastikan bahwa SDM mereka memiliki pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang sesuai dengan strategi perubahan. Katou (2017) menyoroti peran sentral MSDM dalam mendorong perubahan organisasi dengan menyediakan SDM yang kompeten. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk memahami bagaimana MSDM dapat menjadi kunci dalam memfasilitasi perubahan organisasi. Dengan mengeksplorasi hubungan antara praktik MSDM dan keberhasilan perubahan organisasi, penelitian ini akan memberikan wawasan yang berharga bagi pemimpin organisasi dalam mengelola transformasi dengan efektif. Hal ini juga akan memberikan landasan empiris yang kuat bagi praktisi MSDM untuk mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam mendukung perubahan organisasi.

Penelitian tentang perubahan organisasi menjadi penting karena perubahan tersebut mencerminkan tingkat penerimaan dan adopsi anggota terhadap rencana yang ditetapkan untuk mengubah status quo dan mendorong

kemajuan ke depan (Wang dkk., 2023). Anggota organisasi memegang peran sentral dalam proses perubahan, sehingga kesiapan organisasi untuk berubah menjadi variabel kunci dalam pelaksanaan berbagai inisiatif perubahan (Hossain dkk., 2022). Memahami alasan di balik kesiapan organisasi untuk mengadopsi perubahan merupakan langkah penting dalam mengelola transformasi yang sukses. Penelitian ini membuka pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi kesiapan organisasi, termasuk budaya organisasi, kepemimpinan, komunikasi, dan dukungan sumber daya. Hasil penelitian memberikan wawasan yang berharga bagi pemimpin dan praktisi dalam merancang strategi perubahan yang efektif, meningkatkan kinerja organisasi, dan mempertahankan daya saing. Dengan demikian, penelitian tentang perubahan organisasi memainkan peran penting dalam memperkaya literatur manajemen organisasi dan menyumbangkan pengetahuan yang dapat diterapkan dalam konteks praktis.

Namun demikian, para peneliti telah menunjukkan bahwa banyak topik penting yang berkaitan dengan anteseden dan konsekuensi dari perubahan organisasi belum pernah diteliti sebelumnya. Dalam penelitian perubahan organisasi, fokusnya sering kali pada tingkat individu dalam fokus tingkat mikro pada sistem (Stouten dan Rousseau, 2018). Beberapa peneliti juga mengadopsi perspektif tingkat mikro pada perubahan, dengan lebih fokus pada peran individu dalam mengimplementasikan perubahan. Namun demikian, aspek ini masih membutuhkan penelitian dan eksplorasi lebih lanjut, karena pentingnya peran sentral individu dalam keberhasilan inisiatif perubahan. Hanya beberapa anteseden (seperti kebijakan yang mendukung perubahan, kepercayaan terhadap rekan kerja dan pemimpin atau partisipasi di tempat kerja)

dan sangat sedikit konsekuensi (misalnya, manfaat yang dirasakan dari proses perubahan) yang sebelumnya telah dianalisis secara mendalam. (Shah dkk., 2017).

Selain itu, ada kebutuhan untuk menguji peran variabel moderasi dalam konteks perubahan organisasi selain anteseden dan konsekuensinya. Secara khusus, pengaruh tipe budaya organisasi terhadap kesiapan individu untuk berubah dapat bervariasi tergantung pada negara tempat penelitian dilakukan, karena adanya perbedaan karakteristik budaya nasional di setiap negara (Hofstede, 2010). Sangat menarik untuk meneliti peran moderasi budaya organisasi di negara-negara seperti Indonesia, di mana aplikasi manajemen sumber daya manusia masih dalam tahap awal.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Penelitian ini menguji relevansi dari dua anteseden potensial dari kesiapan karyawan untuk berubah, komitmen afektif dan kinerja manajemen sumber daya manusia, dengan menggunakan sampel karyawan lembaga keuangan di Indonesia. Karena perubahan organisasi dimaksudkan untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi (Eliyana dkk., 2019), variabel kinerja, kinerja karyawan, dianggap sebagai hasil akhir dari model yang diusulkan. Akhirnya, budaya organisasi dianggap sebagai pemoderasi hubungan antara kinerja manajemen sumber daya manusia dan komitmen organisasi.

Oleh karena itu, pertanyaan penelitian utama yang dipertimbangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Apakah kinerja manajemen sumber daya manusia menghasilkan komitmen organisasi?
- b. Apakah kinerja manajemen sumber daya manusia apa mendorong perubahan organisasi?

- c. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap perubahan organisasi?
- d. Apakah budaya organisasi mempengaruhi hubungan antara kinerja manajemen sumber daya manusia dan komitmen organisasi?

### **1.3 Tujuan**

Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi terhadap literatur yang telah ada sebelumnya dengan menambahkan penjelasan mengenai anteseden dan konsekuensi dari kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.

Berfokus pada kinerja manajemen sumber daya manusia dan kesiapan karyawan untuk berubah, penelitian ini mengungkap faktor-faktor manusia yang dapat membuat karyawan berpartisipasi aktif dalam perubahan organisasi.

Meskipun manajemen perubahan organisasi dan literatur MSDM menyoroti bahwa salah satu alasan penting untuk kegagalan inisiatif perubahan adalah pengabaian elemen manusia (Szamosi & Dux-bury, 2002), ketertarikan para peneliti untuk mempelajari perubahan organisasi, dan khususnya, hubungan antara praktik-praktik MSDM dan perubahan organisasi relatif baru.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan memahami peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam mendukung dan memfasilitasi perubahan organisasi. Perubahan organisasi telah menjadi sebuah keharusan bagi organisasi modern dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah dan persaingan yang semakin ketat. Mabey, Salaman, & Storey (1998) menekankan bahwa untuk mempertahankan efisiensi dan meningkatkan kemampuan adaptasi, organisasi harus mampu melakukan perubahan yang diperlukan.

## **1.4 Penelitian Terdahulu**

MSDM memegang peran penting dalam proses perubahan organisasi. Organisasi bertanggung jawab untuk menyediakan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kecenderungan perilaku yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi perubahan (Katou, 2017). Oleh karena itu, penelitian ini memiliki relevansi yang signifikan dalam konteks praktik MSDM dan manajemen perubahan organisasi.

Beberapa peneliti telah mencatat bahwa kebijakan dan praktik MSDM yang berbeda dapat mendukung perubahan organisasi, juga membantu mendorong kinerja manajemen sumber daya manusia dan komitmen terhadap proses perubahan (Vohra, 2015). Secara khusus, penelitian sebelumnya telah menyoroti peran potensial kinerja manajemen sumber daya manusia untuk menghasilkan perubahan organisasi (Naseer et al., 2023). Namun demikian, penelitian yang ada tidak memberikan analisis mendalam tentang bagaimana kinerja manajemen sumber daya manusia meningkatkan perubahan organisasi dan, khususnya, perubahan organisasi.

Pentingnya penelitian ini juga terletak pada fakta bahwa perubahan organisasi sering kali dihadapi dengan resistensi dari berbagai pihak di dalam organisasi. MSDM dapat memainkan peran penting dalam mengelola resistensi tersebut melalui strategi komunikasi yang efektif, pelibatan karyawan, dan pengelolaan konflik (Lines, 2004). Dengan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana MSDM dapat mengatasi resistensi terhadap perubahan, organisasi dapat mengurangi hambatan dalam mengimplementasikan perubahan yang diperlukan.



## 1.5 Signifikasi

Penelitian penting dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan perubahan organisasi. Melalui pemahaman mendalam tentang peran MSDM dalam mengelola perubahan, kita dapat mengetahui faktor-faktor apa yang memengaruhi kesuksesan perubahan organisasi. Hal ini dapat membantu organisasi dalam merancang strategi perubahan yang lebih efektif dan meminimalkan risiko kegagalan.

Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan wawasan tentang bagaimana MSDM dapat mengoptimalkan proses perubahan organisasi melalui pengembangan dan penguatan budaya organisasi yang mendukung perubahan. Budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan inovasi akan memfasilitasi proses perubahan organisasi secara lebih lancar (Cameron dan Quinn., 2011). Dengan demikian, penelitian ini juga akan memberikan kontribusi dalam pemahaman tentang bagaimana MSDM dapat mempengaruhi budaya organisasi untuk mendukung perubahan.

Penelitian ini juga penting dalam konteks pengembangan teori dan konsep di bidang MSDM dan manajemen perubahan organisasi. Dengan menganalisis peran MSDM dalam mendukung perubahan organisasi, penelitian ini dapat menyumbangkan pengetahuan baru dan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana MSDM dapat berkontribusi pada keberhasilan perubahan organisasi. Hal ini dapat membuka jalan bagi pengembangan teori dan konsep baru yang dapat diterapkan dalam praktik MSDM.

Secara keseluruhan, penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang peran MSDM dalam mendukung perubahan organisasi, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan perubahan, dan

mengembangkan strategi untuk mengoptimalkan proses perubahan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memiliki potensi untuk memberikan kontribusi yang signifikan bagi praktik MSDM dan manajemen perubahan organisasi, serta pengembangan teori di bidang ini.

## **1.6 Kebaharuan**

Hanya sedikit penelitian yang meneliti hubungan antara komitmen organisasi dan perubahan (Yousef, 2016). Beberapa di antaranya menganggap komitmen organisasi sebagai variabel dependen, tanpa mempertimbangkan tipe komitmen yang berbeda. Karena tipe komitmen afektif, kontinuans, dan normatif memiliki sifat yang berbeda, maka pengaruhnya terhadap perubahan organisasi juga berbeda. Penelitian sebelumnya menggarisbawahi bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat percaya pada perubahan dan ingin berkontribusi pada keberhasilannya (Peng dkk., 2021). Namun, peran komitmen afektif untuk meningkatkan perubahan organisasi belum diteliti secara mendalam, yang meningkatkan kebaruan model penelitian yang diusulkan.

Kebaharuan dalam penelitian ini terletak pada penelitian yang lebih mendalam tentang hubungan antara komitmen organisasi dan perubahan, dengan memperhatikan tipe komitmen yang berbeda. Sebagian besar penelitian sebelumnya cenderung menganggap komitmen organisasi sebagai variabel dependen tanpa membedakan antara tipe komitmen yang berbeda, yaitu afektif, kontinuans, dan normatif (Yousef, 2016). Namun, karena karakteristik yang berbeda dari setiap tipe komitmen, pengaruhnya terhadap perubahan organisasi juga berbeda.

Penelitian sebelumnya menyoroiti bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang kuat cenderung percaya

pada perubahan dan ingin berkontribusi pada keberhasilannya (Peng dkk., 2021). Meskipun demikian, peran komitmen organisasi dalam meningkatkan perubahan organisasi belum mendapatkan perhatian yang mendalam dalam penelitian sebelumnya, sehingga menghadirkan kebaruan dalam model penelitian yang diusulkan. Dengan memperdalam pemahaman tentang peran masing-masing tipe komitmen dalam konteks perubahan organisasi, penelitian ini memperkaya literatur dengan wawasan yang lebih kaya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan transformasi organisasi. Pendekatan yang lebih terperinci ini dapat memberikan pandangan yang lebih tepat dalam merancang strategi manajemen perubahan yang efektif, serta memberikan pedoman bagi praktisi dan pemimpin organisasi dalam mengelola proses perubahan dengan lebih baik. Dengan demikian, kebaruan dalam penelitian ini memberikan sumbangan signifikan dalam pemahaman tentang dinamika perubahan organisasi.

Hanya sedikit penelitian yang membahas bagaimana perubahan organisasi yang berbeda mempengaruhi variabel-variabel terkait (Lewis, 2011). Mengaitkan komitmen organisasi dengan perubahan organisasi menambahkan perspektif baru dalam literatur yang ada, terutama dalam hal keberhasilan bisnis yang belum banyak diteliti. Karena peningkatan kinerja karyawan adalah tujuan utama dalam manajemen sumber daya manusia, menarik untuk mengetahui apakah perubahan organisasi tidak hanya mendorong perubahan itu sendiri, tetapi juga meningkatkan kinerja karyawan. Jika iya, maka meningkatkan kesiapan organisasi untuk berubah harus menjadi prioritas utama, karena ini bisa membantu mencapai kesuksesan bisnis dengan membuat perubahan organisasi lebih efektif.

Selanjutnya, analisis peran moderasi budaya organisasi dalam hubungan antara kinerja manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan komitmen organisasi membantu memperjelas peran budaya organisasi dalam hubungan ini, terutama di negara-negara yang belum banyak diteliti. Industri keuangan biasanya didominasi oleh perusahaan-perusahaan dengan budaya organisasi yang kuat (Schein, 2016). Dengan memahami peran budaya organisasi yang dominan, para manajer di lembaga keuangan dapat membuat keputusan yang lebih baik tentang apakah mereka perlu mempertahankan atau mengubah budaya organisasi untuk meningkatkan MSDM dan mendorong perubahan organisasi.

## **1.7 Metode**

### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Pengumpulan data dilakukan di Indonesia, mencakup berbagai lembaga keuangan yang tersebar di seluruh Indonesia. Penelitian ini berlangsung dari Maret 2023 hingga Oktober 2023. Selama periode tersebut, penulis mendistribusikan kuesioner terstruktur kepada karyawan lembaga keuangan yang terpilih. Dengan cakupan waktu yang cukup panjang, penulis memastikan data yang diperoleh mencerminkan kondisi yang stabil dan beragam di lembaga keuangan tersebut. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan komitmen karyawan dalam industri keuangan di Indonesia.

### **Pengambilan Data**

Penulis menghubungi karyawan lembaga keuangan melalui email untuk mengumpulkan data. Menggunakan metode sampel bertujuan, penulis mendistribusikan 430 kuesioner kepada karyawan yang dipilih. Dari jumlah tersebut,

penulis berhasil mengumpulkan 310 kuesioner yang valid, menghasilkan tingkat pengembalian sebesar 72,09%. Kuesioner tersebut berisi pertanyaan yang mengukur berbagai variabel penelitian, termasuk kinerja manajemen sumber daya manusia, komitmen organisasi, perubahan organisasi, dan budaya organisasi. Proses pengumpulan data ini memastikan bahwa responden yang dipilih adalah representatif dari populasi karyawan di lembaga keuangan, sehingga hasil yang diperoleh dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

### **Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini mengumpulkan data dari karyawan di 15 lembaga keuangan yang beroperasi di Indonesia. Data dikumpulkan dari 10 bank umum Indonesia dengan total 180 responden (58,06%), 3 perusahaan asuransi jiwa dengan 80 responden (25,81%), dan 2 perusahaan sewa beli dengan 40 responden (12,90%). Selain itu, 10 responden (3,23%) memilih untuk tidak menyebutkan lembaga keuangan tempat mereka bekerja. Dengan demikian, sumber data penelitian ini adalah karyawan dari berbagai jenis lembaga keuangan di Indonesia, yang memberikan perspektif yang beragam dan representatif terhadap variabel yang diteliti.

### **Pengukuran**

Penulis menggunakan skala Likert lima poin yang telah divalidasi sebelumnya (1 = sangat tidak setuju; 5 = sangat setuju) untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian ini. Penulis mengukur kinerja manajemen sumber daya manusia berdasarkan metode (Almutawa et al., 2016), yang mencakup praktik-praktik seperti komunikasi dan deskripsi pekerjaan yang jelas, penilaian berorientasi hasil, penempatan karyawan yang selektif, pelatihan yang ekstensif, dan partisipasi. Kami mengukur komitmen organisasi berdasarkan metode Allen dan Meyer (1990). Perubahan organisasi menggunakan

metode Errida dan Lotfi (2021). Selanjutnya, penulis mengukur budaya organisasi berdasarkan metode Cameron dan Quinn (2011).

Penulis menggunakan skala Likert lima poin yang telah divalidasi sebelumnya (1 = sangat tidak setuju; 5 = sangat setuju) untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian ini. Untuk kinerja manajemen sumber daya manusia, penulis mengadopsi metode dari Almutawa dkk. (2016), yang mencakup beberapa praktik penting seperti komunikasi dan deskripsi pekerjaan yang jelas, penilaian berorientasi hasil, penempatan karyawan yang selektif, pelatihan yang ekstensif, dan partisipasi karyawan.

Komitmen organisasi diukur berdasarkan metode Allen dan Meyer (1990), yang mengidentifikasi tiga komponen utama: komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif. Metode ini membantu dalam memahami sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional, merasa wajib bertahan, dan memiliki keinginan untuk terus bekerja di organisasi mereka. Untuk mengukur perubahan organisasi, penulis menggunakan metode dari Errida dan Lotfi (2021), yang mengkaji berbagai aspek kesiapan organisasi untuk menghadapi dan mengelola perubahan.

Selanjutnya, budaya organisasi diukur berdasarkan metode Cameron dan Quinn (2011). Metode ini menggunakan kerangka Competing Values Framework (CVF) yang mengidentifikasi berbagai tipe budaya organisasi, seperti budaya klan, adhocracy, pasar, dan hierarki, untuk memberikan gambaran yang komprehensif tentang dinamika budaya dalam organisasi. Dengan pendekatan ini, penulis dapat mengumpulkan data yang akurat dan relevan mengenai berbagai aspek penting yang mempengaruhi kinerja

manajemen sumber daya manusia, komitmen organisasi, perubahan organisasi, dan budaya organisasi di lembaga keuangan yang diteliti.

## **BAB 2**

# **KINERJA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**



Kinerja manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah konsisten yang meningkatkan keterampilan karyawan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan motivasi untuk mengerahkan upaya mereka (Noor et al., 2023). Kinerja MSDM tersebut antara lain, seleksi karyawan yang ketat, pelatihan dan pengembangan yang ekstensif, evaluasi berbasis kinerja, komunikasi, dan kontribusi kompensasi yang terinsentif. Menurut Vivek (2018), kinerja manajemen sumber daya manusia dapat dikategorikan dengan mempertimbangkan empat subfungsi: a) seleksi, b) pelatihan, dan c) kompensasi, dapat menghasilkan indikator kinerja perusahaan yang unggul dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

### **2.1 Rekrutmen dan Seleksi**

Rekrutmen dan seleksi merupakan bagian utama dari strategi sumber daya organisasi secara keseluruhan, yang mengidentifikasi dan mendapatkan orang-orang yang dibutuhkan oleh organisasi untuk bertahan dan berhasil dalam jangka pendek dan menengah (Elwood & James, 1996). Faktanya, tujuan dasar dari rekrutmen adalah untuk menciptakan kumpulan kandidat yang memenuhi syarat untuk memungkinkan pemilihan kandidat terbaik untuk organisasi, dengan menarik lebih banyak karyawan untuk melamar di organisasi, sedangkan tujuan dasar dari proses seleksi adalah



untuk memilih kandidat yang tepat untuk mengisi berbagai posisi dalam organisasi (Ekwoaba dkk., 2015).

Bukti yang ada menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi dan kinerja perusahaan (Ekwoaba dkk., 2015). Sang (2005) misalnya menemukan hubungan positif antara rekrutmen dan seleksi dan kinerja bisnis. Demikian juga dengan penelitian Mwita dan Kinemo (2018) menunjukkan bahwa penerapan proses rekrutmen dan seleksi yang efektif berhubungan positif dengan kinerja organisasi.

Dengan referensi khusus pada kriteria rekrutmen dan seleksi serta kinerja organisasi, Chalikia dkk. (2014) menyatakan bahwa rekrutmen dan seleksi meliputi pencarian kandidat melalui iklan atau metode lainnya, penyaringan kandidat potensial dengan menggunakan tes dan wawancara, memilih kandidat berdasarkan hasil tes atau wawancara, dan orientasi untuk memastikan bahwa para kandidat dapat menjalankan peran barunya secara efektif. Menurut Mwita dan Kinemo (2018), prosedur rekrutmen yang menyediakan banyak pelamar yang memenuhi syarat, dipasangkan dengan sistem seleksi yang handal dan valid, akan memberikan pengaruh yang besar terhadap kualitas dan jenis keterampilan yang dimiliki karyawan baru. Implikasi dari pemikiran ini adalah bahwa kebijakan dan praktik sumber daya manusia suatu organisasi merupakan kekuatan penting untuk membentuk perilaku dan sikap karyawan.

Bagi Ekwoaba dkk. (2015), praktik seleksi akan menentukan siapa yang dipekerjakan. Jika dirancang dengan baik, maka akan mengidentifikasi kandidat yang kompeten dan secara akurat mencocokkannya dengan pekerjaan. Penggunaan perangkat seleksi yang tepat akan meningkatkan probabilitas bahwa orang yang tepat dipilih untuk mengisi

sebuah slot. Ketika orang-orang terbaik dipilih untuk pekerjaan tersebut, produktivitas akan meningkat. Tidak mengherankan jika literatur seperti Alsabbah dan Izwar Ibrahim (2013) melaporkan adanya hubungan positif antara ekstensifitas perekrutan, validasi tes seleksi dan penggunaan prosedur seleksi formal dengan keuntungan perusahaan.

Menulis tentang beberapa tantangan yang dihadapi kriteria rekrutmen dan seleksi dalam organisasi, Noor dkk. (2020) mengamati bahwa ada banyak teknik yang digunakan dalam perekrutan dan perekrutan saat ini, di antaranya ada beberapa metode yang tidak diterima oleh para ahli secara universal, atau tidak direkomendasikan untuk proses perekrutan. Seperti yang dikatakan oleh Noor dkk. (2020), metode seleksi dapat dievaluasi dengan beberapa cara. Salah satu pendekatan yang memungkinkan adalah dengan membandingkan teknik-teknik perekrutan berdasarkan validitas, ketidakberpihakan, cakupan penggunaan, dan biaya.

Secara keseluruhan, Thaly dan Sinha (2013) mencatat bahwa ada beragam pendekatan rekrutmen (misalnya rujukan karyawan, rekrutmen kampus, iklan, agen/konsultan rekrutmen, situs/portal lowongan kerja, situs web perusahaan, media sosial, dll.); dan sebagian besar organisasi akan menggunakan kombinasi dari dua atau lebih dari pendekatan-pendekatan tersebut sebagai bagian dari proses rekrutmen atau untuk menjalankan strategi rekrutmen secara keseluruhan. Namun, saluran perekrutan mana yang harus digunakan tergantung pada posisi pekerjaan, pada merek perusahaan, pada sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam tim perekrutan, pada berapa banyak anggaran perekrutan yang dimiliki perusahaan, dll. Anda bisa menggunakan semuanya dan mencari tahu mana yang paling cocok. Setiap saluran perekrutan menawarkan manfaat dan

batasan yang berbeda dan bekerja lebih baik untuk situasi dan perusahaan tertentu. Kuncinya adalah mengumpulkan metrik perekrutan real-time pada saluran perekrutan ini untuk mencari tahu apa yang paling cocok untuk perusahaan dalam situasi yang berbeda. Pengalaman perekrutan setiap perusahaan berbeda dan cara terbaik untuk mencari tahu apa yang terbaik adalah dengan menganalisis metrik berdasarkan upaya perekrutan di masa lalu, bukan upaya orang lain. Setelah perusahaan memiliki solusi metrik perekrutan, saatnya untuk mulai menggunakan saluran perekrutan yang menurut perusahaan akan berhasil (Thaly dan Sinha, 2013).

## **2.2 Pelatihan Karyawan**

Pendidikan masyarakat adalah salah satu tujuan utama dan konsekuensi dari masyarakat modern pada saat yang sama (Yusoff dkk., 2020). Di tengah lingkungan yang penuh tuntutan dan bergejolak, pendidikan masyarakat memerlukan peningkatan, pendalaman, adaptasi, dan pengembangan yang konstan dari pencapaian pendidikan masyarakat. Artinya, pendidikan haruslah bersifat permanen dan mampu mencerminkan semua kebutuhan saat ini yang dipicu oleh realitas perubahan. Pendidikan karyawan dapat dijelaskan sebagai proses permanen di mana adaptasi dan perubahan perilaku kerja, peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan motivasi karyawan berlangsung melalui pembelajaran menggunakan berbagai metode (Islam dkk., 2020). Tujuannya adalah untuk mengurangi kesenjangan antara kompetensi karyawan saat ini dan persyaratan yang diperlukan dari mereka.

Pentingnya pendidikan masyarakat terletak pada kemampuannya untuk mempersiapkan individu dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang terjadi dalam masyarakat. Dalam konteks ini, pendidikan tidak hanya

menjadi alat untuk meningkatkan pengetahuan, tetapi juga untuk mengembangkan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja dan memperkuat motivasi individu untuk terus belajar dan berkembang. Pendekatan pembelajaran yang beragam dalam pendidikan karyawan memungkinkan untuk pengalaman belajar yang lebih efektif. Melalui metode yang bervariasi, individu dapat menyesuaikan gaya pembelajaran mereka dan mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang materi yang diajarkan. Ini juga membantu dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses pembelajaran, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka di tempat kerja (Memon dkk., 2016).

Selain itu, pendidikan karyawan juga memainkan peran penting dalam mempromosikan budaya belajar yang berkelanjutan di tempat kerja. Dengan mendorong karyawan untuk terus meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang inovatif dan adaptif, yang mampu bertahan dan berkembang dalam menghadapi perubahan yang terus-menerus dalam pasar global yang kompetitif. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan dan masyarakat secara keseluruhan untuk mengakui nilai dan urgensi dari pendidikan karyawan sebagai investasi jangka panjang dalam pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas dan meningkatkan daya saing dalam era globalisasi ini.

Pelatihan karyawan di setiap organisasi adalah suatu keharusan, tetapi sifat, tingkat, dan intensitasnya dapat bervariasi sesuai dengan kebutuhan spesifik organisasi. Agar pelatihan menjadi efektif, maka pelatihan harus terorganisir dengan baik dan sistematis serta harus dilakukan secara terus menerus dalam siklus yang berulang (Noor, 2013). Siklus

pembelajaran dicirikan sebagai urutan berkelanjutan dari empat langkah, yang isinya adalah untuk secara bertahap mengidentifikasi kebutuhan nyata pendidikan, perencanaan, implementasi, dan pemantauan serta evaluasi efektivitas pendidikan.

Efektivitas pendidikan sangat dipengaruhi oleh pemilihan metode pelatihan karyawan yang sesuai. Berbagai metode tersebut mencakup ceramah, seminar, buku panduan, pendidikan mandiri, internet, proyek kerja, e-learning, coaching, pembelajaran di luar ruangan, mentoring, konferensi video, pusat penilaian, dan lain-lain (Kreismann dan Talaulicar, 2021). Metode-metode ini merupakan cara dan teknik yang digunakan untuk mentransfer dan memperoleh pengetahuan, keterampilan, sikap, dan pengalaman. Pemilihan metode pembelajaran yang tepat harus mempertimbangkan penggunaan, kecocokan, dan biaya, serta beberapa perspektif lainnya. Pertama, harus dipertimbangkan tujuan pelatihan karyawan, apakah itu untuk adaptasi, pelatihan ulang, pengembangan karyawan, atau manajemen karir (Kreismann dan Talaulicar, 2021). Kedua, jumlah peserta pendidikan juga menjadi pertimbangan penting (Kreismann dan Talaulicar, 2021). Ketiga, lokasi pendidikan, apakah itu dilakukan di tempat kerja atau di luar tempat kerja, perlu dipertimbangkan dengan baik (Kreismann dan Talaulicar, 2021). Perspektif lainnya adalah posisi kerja peserta pendidikan. Keempat, penyedia pendidikan, apakah itu pengajar internal atau eksternal, serta lembaga yang menyelenggarakan, juga mempengaruhi efektivitas pendidikan (Kreismann dan Talaulicar, 2021).

Pemilihan metode yang tepat dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pembelajaran. Misalnya, untuk pembelajaran yang memerlukan interaksi langsung, seperti

keterampilan praktis, metode seperti coaching atau mentoring dapat menjadi pilihan yang lebih efektif (Tunnufus & Noor, 2022). Sementara itu, untuk pembelajaran teoritis yang memerlukan pemahaman konseptual yang mendalam, metode seperti seminar atau e-learning dapat lebih cocok. Pentingnya pemilihan metode pelatihan yang sesuai juga mencerminkan upaya untuk memaksimalkan investasi dalam pengembangan sumber daya manusia (Ben Moussa dan El Arbi, 2020). Dengan memilih metode yang tepat, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan mendapatkan pembelajaran yang efektif dan relevan dengan kebutuhan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk melakukan evaluasi yang cermat dan terus-menerus terhadap metode pembelajaran yang digunakan, serta memperhatikan perkembangan terbaru dalam bidang pendidikan dan pelatihan. Dengan pendekatan yang tepat dalam pemilihan metode pelatihan, perusahaan dapat mencapai tujuan pendidikan mereka dengan lebih efisien dan efektif.

Organisasi pembelajar adalah pembelajaran di tingkat individu, tim, organisasi, dan bahkan di tingkat komunitas yang berhubungan dengan organisasi tersebut mengembangkan kapasitas organisasi untuk berinovasi dan bertumbuh (Tu dan Wu, 2021). Faktor-faktor kunci dalam organisasi pembelajaran adalah kepercayaan, komunikasi yang terbuka, tingkat keterlibatan yang tinggi, dan lingkungan yang penuh dengan tantangan, kompetisi, dan suasana yang kreatif (Tunnufus dkk., 2021) yang mendorong pembelajaran dan memungkinkan untuk dibagikan. Berbagi pengetahuan yang efektif dapat mewakili potensi yang signifikan bagi organisasi.

Berbagi pengetahuan terdiri dari menangkap, memproses dan mengatur, menggunakan kembali, dan mentransfer pengetahuan di dalam organisasi, memastikan bahwa pengetahuan ini tersedia untuk semua staf di industri/organisasi. Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan sangat penting untuk pengembangan sumber daya manusia dan organisasi secara keseluruhan, karena memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kinerja inovatif mereka dan mengurangi usaha yang berlebihan dalam pembelajaran [53,59,60]. Namun, berbagi pengetahuan itu sendiri seharusnya tidak hanya berada di dalam batas-batas organisasi, namun juga harus melampauinya. Berbagi pengetahuan di lingkungan eksternal melalui apa yang disebut jaringan pengetahuan telah dibahas dalam sejumlah penelitian [61-63]. Melalui keterlibatan mitra eksternal (mitra bisnis, lembaga pendidikan dan penelitian) dalam berbagi pengetahuan, proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di perusahaan dapat ditingkatkan secara signifikan.

### **2.3 Kompensasi**

Kompensasi adalah istilah yang mencakup semua pertukaran antara organisasi dan karyawan. Organisasi memberikan imbalan kepada karyawan sebagai ganti dari kontribusi yang diberikan. Dahulu, sistem kompensasi sering kali dirahasiakan. Namun, dalam era persaingan yang intens seperti sekarang, transparansi dalam kompensasi menjadi lebih penting, dan karyawan mulai menuntut hak-hak mereka sesuai dengan paket kompensasi yang ditawarkan. Oleh karena itu, perancangan sistem kompensasi menjadi perhatian utama bagi organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan dan menjaga keadilan (Jeha dkk., 2022).

Manajemen kompensasi sangat diperlukan dalam merancang paket kompensasi agar organisasi dapat mencapai tujuan strategisnya dengan lebih baik. Hal ini dilakukan dengan mempertimbangkan penerapan sistem penghargaan yang efektif untuk menjaga keterlibatan semua karyawan di luar harapan. Penting bagi kedua belah pihak, baik karyawan maupun pemberi kerja (Martocchio, 2017). Implementasi paket kompensasi tidak hanya mengurangi tingkat pergantian karyawan, tetapi juga dapat menstabilkan atau bahkan menurunkannya.

Kompensasi dapat diartikan sebagai bentuk finansial dan manfaat konkret yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja (Martocchio, 2017). Hal ini telah dieksplorasi dalam berbagai kasus di berbagai sektor, termasuk LSM. LSM terdiri dari kelompok independen yang bertujuan kooperatif atau kemanusiaan dan memberikan kompensasi kepada karyawan mereka (Martocchio, 2017). Paket kompensasi sering kali menciptakan rasa puas bagi karyawan, meliputi tunjangan harian, bonus, gaji, insentif, serta pengakuan dan promosi. Paket ini memiliki peran kunci dalam kinerja karyawan, sehingga organisasi perlu menjelaskan sistem kompensasinya berdasarkan evaluasi pekerjaan untuk menghindari kesalahan dalam pemberian kompensasi (Martocchio, 2017).

Keterlibatan dan motivasi karyawan sebagai variabel independen dapat secara langsung dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti tunjangan harian, gaji, bonus, dan tunjangan lainnya. Penelitian ini akan dianggap sebagai pengujian untuk mengukur peran paket kompensasi terhadap keterlibatan dan motivasi karyawan di LSM di Lebanon (Martocchio, 2017).

Kompensasi didefinisikan sebagai imbalan yang diberikan kepada karyawan atas jasa yang telah mereka



berikan (Mondy dan Martocchio, 2016). Hal ini terkait dengan imbalan langsung dan tidak langsung. Para profesional SDM mendefinisikan kompensasi sebagai gaji, upah, komisi, tunjangan, asuransi, dan jenis-jenis imbalan non-finansial lainnya (Dessler, 2017). Karyawan lebih dalam lagi mendefinisikan kompensasi sebagai gaji yang mereka terima untuk layanan atau pekerjaan yang telah mereka lakukan di tempat kerja.

Kompensasi merujuk pada imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas jasa yang telah mereka berikan (Mondy dan Martocchio, 2016). Ini mencakup imbalan baik yang langsung maupun tidak langsung. Bagi para profesional sumber daya manusia, kompensasi meliputi gaji, upah, komisi, tunjangan, asuransi, dan berbagai bentuk imbalan non-finansial lainnya (Dessler, 2017). Namun, bagi karyawan sendiri, kompensasi seringkali secara sederhana diartikan sebagai jumlah gaji yang mereka terima sebagai imbalan atas layanan atau pekerjaan yang mereka lakukan di tempat kerja.

Kompensasi juga dapat diartikan sebagai "keseluruhan paket imbalan, baik yang bersifat materiil maupun non-materiil, dalam bentuk uang maupun tidak, yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya sebagai penghargaan atas pekerjaan atau jasa yang telah mereka lakukan (Madiistriyatno dan Tunnufus, 2024). Ada tujuan fundamental di balik formalisasi sistem penghargaan di setiap organisasi, yang biasanya dapat diuraikan sebagai berikut: pertama, untuk menarik karyawan yang profesional dan berkualitas sesuai dengan kebutuhan posisi tertentu; kedua, untuk menjaga stabilitas karyawan sehingga tingkat pergantian dan perputaran karyawan dapat dikelola dengan baik; dan ketiga, untuk memotivasi karyawan agar mereka terlibat sepenuhnya

dalam pekerjaan mereka dan memberikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka secara maksimal.

Dalam lingkup organisasi, kompensasi bukan hanya sekedar gaji yang diberikan kepada karyawan. Ini mencakup berbagai elemen yang mencerminkan nilai dan penghargaan atas kontribusi mereka terhadap perusahaan. Selain gaji dan upah, kompensasi juga bisa berupa bonus, insentif kinerja, tunjangan kesehatan, asuransi, cuti tahunan, pensiun, serta berbagai fasilitas atau program karyawan lainnya (Berrone dan Gomez-Mejia, 2009). Secara keseluruhan, paket kompensasi merupakan bagian penting dari strategi manajemen SDM dalam menjaga keseimbangan antara kebutuhan organisasi untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dengan kebutuhan karyawan untuk mendapatkan imbalan yang adil dan memadai atas kontribusi mereka.

Ketika merancang paket kompensasi, organisasi harus memperhatikan berbagai faktor, termasuk struktur industri, tingkat persaingan tenaga kerja, kemampuan keuangan perusahaan, serta kebutuhan dan harapan karyawan. Dengan memahami pentingnya kompensasi sebagai alat untuk memotivasi, mempertahankan, dan memperluas keahlian karyawan, organisasi dapat merancang paket yang sesuai untuk mencapai tujuan strategis mereka sambil memperhatikan keadilan dan keseimbangan di antara semua pihak yang terlibat.

Dengan demikian, sistem kompensasi bukan hanya sekedar tentang memberikan gaji kepada karyawan, tetapi juga mencakup berbagai bentuk imbalan dan penghargaan yang bertujuan untuk mengakui dan memotivasi kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui pendekatan yang tepat dalam merancang sistem kompensasi,

organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memelihara kepuasan serta kesejahteraan karyawan.

## **BAB 3**

### **BUDAYA ORGANISASI**



#### **3.1 Konsep Budaya**

Budaya merupakan istilah yang mencakup segala aspek hubungan, baik internal maupun eksternal suatu entitas. Selain itu, budaya juga memiliki dampak yang memandu tindakan individu tanpa disadari (Al-ali dan Singh, 2017). Hogan dan Coote (2013) menjelaskan bahwa budaya memiliki dinamika tersendiri yang terus berubah melalui interaksi dan tanggapan terhadap perubahan dengan berbagai kecepatan dan tingkat. Dengan demikian, manajemen perubahan memerlukan pengertian yang komprehensif tentang budaya organisasi, serta masukan dari berbagai area dan tingkatan dalam organisasi. Hal ini dapat meliputi kontribusi dari individu, kelompok, atau sistem dalam memahami dan merespons perubahan tersebut. Dalam konteks ini, penting bagi manajer untuk memahami peran budaya organisasi dalam membentuk perilaku individu dan dinamika organisasi. Dengan mempertimbangkan berbagai aspek budaya yang terkait, manajemen perubahan dapat dilakukan dengan lebih efektif, mengintegrasikan perspektif yang beragam untuk merancang strategi yang sesuai dan berkelanjutan.

Barratt-pugh dkk. (2013) menyoroti pentingnya pemahaman dan penafsiran ulang terhadap perubahan, yang sering kali dipengaruhi oleh konteks individu, kontingensi, kepentingan yang bertentangan, serta ideologi kelompok dalam organisasi. Mereka menegaskan bahwa budaya organisasi, yang mencakup nilai-nilai, asumsi, kepercayaan,

dan perilaku, memainkan peran krusial dalam memengaruhi perubahan, karyawan, dan kinerja (Li et al., 2018).

Budaya organisasi yang kuat memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dan karyawan di dalam organisasi (Lin dan Huang, 2021).. Budaya ini menciptakan kerangka referensi yang memengaruhi cara individu merespons perubahan, menentukan bagaimana perubahan diinterpretasikan, dan membentuk dinamika di dalam organisasi. Pemimpin harus memahami peran budaya organisasi dalam membentuk perubahan dan mengelola proses tersebut dengan bijaksana. Mereka perlu menyadari bagaimana nilai-nilai, asumsi, dan kepercayaan yang mendasari budaya organisasi dapat memengaruhi penerimaan atau penolakan terhadap perubahan. Selain itu, pemimpin juga harus mampu mengidentifikasi dan mengatasi potensi hambatan yang muncul dari konflik nilai atau resistensi budaya.

Dengan demikian, memahami budaya organisasi bukan hanya penting untuk kesuksesan perubahan organisasi, tetapi juga untuk membangun lingkungan kerja yang inklusif, adaptif, dan inovatif. Dengan kesadaran yang tepat tentang budaya organisasi, organisasi dapat menciptakan strategi perubahan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

### **3.2 Konsep Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah hal yang sangat penting dan rumit, sehingga kadang sulit untuk dipahami dan diterapkan dengan bijaksana. Menurut Robbins dan Judge (2022), ada tiga tingkatan dalam budaya organisasi menurut Schein (2016): "artefak", "keyakinan dan nilai-nilai", serta "asumsi dasar". Artefak mencakup segala sesuatu yang bisa diamati, seperti simbol-simbol, pernyataan misi, dan visi perusahaan.

Keyakinan dan nilai-nilai adalah prinsip-prinsip yang diyakini dan dijunjung tinggi oleh anggota organisasi. Sedangkan asumsi dasar adalah pandangan mendasar yang menjadi landasan dari budaya tersebut.

Meskipun ada berbagai pandangan ilmiah mengenai budaya organisasi, kita bisa menggunakan paradigma fungsional untuk memahaminya secara objektif. Paradigma ini membantu kita mengidentifikasi dimensi-dimensi penting dari budaya organisasi dan bagaimana dimensi-dimensi tersebut saling terkait. Dengan memahami budaya organisasi secara mendalam, kita bisa memulai proses perubahan yang terkelola dengan baik.

Jadi, intinya adalah budaya organisasi merupakan hal yang vital dalam sebuah perusahaan. Dengan memahami struktur dan nilai-nilai yang ada di dalamnya, kita bisa mengelola perubahan dengan lebih efektif dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Paradigma fungsional menganggap bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sama di setiap organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak, termasuk dalam membuat keputusan, seperti apakah akan mengadopsi teknologi digital, serta memberikan identitas kepada mereka (Meng dan Berger, 2019). Sebaliknya, perkembangan teknologi baru bisa merubah perilaku dan pada gilirannya mempengaruhi budaya organisasi (Schein, 2016).

Menurut Srisathan dkk. (2020), budaya organisasi didefinisikan sebagai keseluruhan nilai, keyakinan, harapan, dan norma yang menjadi dasar bagi sebuah komunitas. Jadi, dalam pandangan ini, budaya organisasi adalah seperti benang merah yang mengikat sebuah komunitas bersama. Ia mencakup pemikiran bersama, ideologi, nilai-nilai yang

diyakini, asumsi-asumsi yang dianut, serta harapan dan norma yang mengatur interaksi di dalamnya.

Dimensi-dimensi kunci yang diidentifikasi dalam literatur umum berikut ini mencakup semua tingkatan budaya yang didefinisikan oleh Schein (2016): Asumsi, sikap, perilaku (etis), kepercayaan, pengetahuan, kepemimpinan, manajemen, makna, misi dan visi, norma, kemampuan organisasi, perspektif, aturan, strategi, simbol, dan nilai-nilai.

Dengan demikian, pemahaman budaya organisasi sangat penting karena ia tidak hanya mencerminkan bagaimana sebuah organisasi beroperasi, tetapi juga bagaimana ia beradaptasi dengan perubahan, khususnya perubahan teknologi. Dengan memahami budaya organisasi dengan baik, organisasi dapat mengelola perubahan dengan lebih baik, memperkuat identitasnya, dan memastikan kesinambungan dalam mencapai tujuannya.

### **3.3 Empat Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dianggap sebagai modal organisasi dan kompetensi inti yang mengembangkan kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dan karyawan, yang terkait dengan “kinerja organisasi” (Hogan dan Coote, 2013). Cameron dan Quinn (2011) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “nilai-nilai, keyakinan dan asumsi tersembunyi yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi.” Proses keyakinan, kebiasaan, nilai, dan perilaku yang membentuk perilaku individu dalam sebuah organisasi dikenal sebagai budaya organisasi. Demikian juga, setiap asosiasi memiliki sesuatu yang unik tentang bagaimana mereka beroperasi, seperti budaya, teknologi, dan sumber daya manusia.

Keunikan karakteristik ini membedakannya dari organisasi lain. Ahmed dan Shafiq menyatakan bahwa “satu-satunya hal yang sangat penting yang dilakukan oleh para

pemimpin adalah menciptakan dan mengelola budaya” (Nikpour, 2017). Budaya organisasi merupakan masukan penting untuk kinerja perusahaan yang efektif karena budaya perusahaan memastikan nilai-nilai, keyakinan, dan sistem kerja yang dapat memandu dan menyediakan lingkungan yang sesuai untuk keberlanjutan yang kompetitif. Budaya organisasi memungkinkan pembelajaran baru untuk merampingkan pekerjaan, dan dapat mengarahkan karyawan untuk memahami nilai dasar organisasi dan mengembangkan pemahaman bersama tentang proses dan tujuan organisasi, untuk lebih terlibat di dalamnya. Cameron dan Quinn (2011) menggambarkan empat budaya organisasi: adhocracy, klan, hierarki, dan pasar.

### **Budaya Adhocracy**

Budaya Adhocracy menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan kreatif. Dalam budaya ini, fleksibilitas, adaptabilitas, dan kreativitas didorong, sementara inovasi dan pengambilan risiko dianggap sebagai hal yang biasa. Fokus utama perusahaan adalah mendapatkan sumber daya baru untuk menciptakan produk atau layanan yang lebih unik serta meningkatkan kompetensinya melalui adaptasi metode baru. Budaya ini mempromosikan eksperimen dan penemuan, serta memperkuat keinginan untuk berubah dan berkembang. Dengan demikian, organisasi yang mengadopsi budaya Adhocracy cenderung menjadi lebih responsif terhadap perubahan pasar dan memperoleh keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan ide-ide segar dan inovatif.

### **Budaya Klan**

Budaya Klan menciptakan suasana kerja yang hangat, penuh dukungan, dan bebas dari tekanan. Ini memungkinkan perusahaan untuk memusatkan perhatian pada pengembangan sumber daya manusia dan memupuk



semangat kerja tim yang mirip keluarga. Pemimpin dalam budaya ini menekankan fleksibilitas, sambil mencapai manfaat jangka panjang melalui pembinaan karyawan. Kerja sama tim, partisipasi, dan harmoni dianggap sangat penting, menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa dihargai dan didukung. Dalam budaya Klan, komunikasi terbuka dan hubungan yang erat antara anggota tim diperkuat, membantu mendorong kolaborasi yang produktif dan pencapaian tujuan bersama.

### **Budaya Hierarki**

Budaya hierarki ditandai oleh standar kerja yang jelas, proses terorganisir, aturan formal, dan kebijakan yang mengatur operasi internal. Manajemen bertujuan untuk mencapai efisiensi dan berperan sebagai koordinator untuk menjaga stabilitas, efisiensi, dan kinerja jangka panjang. Dalam budaya ini, peran dan tanggung jawab setiap individu diatur secara ketat, dengan struktur hierarkis yang jelas. Keputusan sering kali dibuat dari atas ke bawah, dengan sedikit ruang untuk fleksibilitas atau inisiatif individu di bawah tanggung jawab. Stabilitas dan konsistensi diutamakan, sementara perubahan cenderung terjadi secara bertahap dan atas perintah manajemen tingkat atas. Hal ini menciptakan lingkungan di mana peraturan dan prosedur diikuti dengan ketat, dan keputusan diambil berdasarkan otoritas yang ditetapkan dalam struktur hierarkis.

### **Budaya Pasar**

Budaya Pasar menciptakan lingkungan kerja yang didorong oleh efisiensi, mempromosikan persaingan, dan fokus pada hubungan transaksi eksternal dengan pemasok dan pelanggan. Tujuan utamanya adalah untuk memperoleh keunggulan kompetitif di pasar. Pemimpin dalam budaya ini menekankan produktivitas dan kerja keras sebagai kunci

untuk memenangkan dan memajukan organisasi. Dalam konteks ini, reputasi dan kesuksesan bisnis menjadi prioritas utama, dengan penekanan pada pencapaian hasil yang dapat diukur secara jelas.

Di dalam budaya ini, inovasi dan adaptasi terhadap perubahan pasar sering kali dianggap penting untuk mempertahankan posisi yang kuat. Dalam hal ini, perusahaan sering kali berorientasi pada strategi pemasaran yang agresif dan pengembangan produk yang responsif terhadap kebutuhan pasar. Lingkungan kerja cenderung kompetitif, dengan dorongan untuk mencapai target dan memperoleh keunggulan dalam hal efisiensi operasional serta kepuasan pelanggan.

### **3.4 Budaya dan Pemimpin**

Para pemimpin yang memiliki kesadaran tentang pentingnya budaya organisasi sangat tertarik untuk memahami bagaimana budaya tersebut dirasakan oleh para pemangku kepentingan dan bagaimana budaya itu berinteraksi dengan tujuan manajerial yang ingin dicapai. Mereka menyadari bahwa budaya yang baik memiliki peran strategis yang penting dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi (Kim & Chang, 2019). Mereka tertarik untuk mengetahui seperti apa budaya organisasi mereka saat ini, jenis budaya apa yang paling cocok untuk bisnis mereka, dan apakah budaya mereka mendekati budaya yang diinginkan.

Pertanyaan-pertanyaan ini penting bagi para pemimpin yang cerdas. Mereka tidak hanya ingin mengetahui kondisi budaya pada satu titik waktu, tetapi juga memerlukan gambaran yang lebih besar dan berjangka panjang. Ini karena budaya organisasi bersifat kontekstual dan stabil namun dapat bervariasi. Memahami budaya di tingkat makro dan pola perubahannya dari waktu ke waktu sangat penting. Hal ini

memberikan kerangka untuk menganalisis atau mempertanyakan validitas dari analisis satu kasus.

Secara lebih sederhana, para pemimpin yang cerdas ingin tahu bagaimana budaya organisasi mereka dirasakan oleh orang lain dan bagaimana budaya ini mendukung atau menghambat tujuan bisnis mereka (Yukl dan Gardner, 2019). Mereka menyadari bahwa budaya yang baik tidak hanya berdampak pada hasil yang dicapai, tetapi juga pada kondisi yang memungkinkan pencapaian tersebut.

Para pemimpin ini ingin memahami seperti apa budaya organisasi mereka sekarang, jenis budaya apa yang paling sesuai dengan bisnis mereka, dan seberapa dekat budaya mereka dengan budaya yang diinginkan. Mereka juga menyadari pentingnya melihat budaya dari perspektif yang lebih luas dan jangka panjang, karena budaya organisasi bisa berubah seiring waktu. Dengan demikian, para pemimpin ini tidak hanya berfokus pada gambaran saat ini, tetapi juga melihat pola perubahan budaya dari waktu ke waktu. Ini penting untuk mendapatkan pemahaman yang lebih menyeluruh dan valid tentang budaya organisasi mereka. Mereka memahami bahwa budaya organisasi yang baik dapat menjadi tolok ukur keberhasilan dan dapat memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap kinerja dan tujuan organisasi.

Memahami budaya organisasi secara menyeluruh membutuhkan pemahaman tentang bagaimana budaya tersebut dirasakan oleh berbagai pemangku kepentingan dan bagaimana budaya ini berinteraksi dengan tujuan-tujuan manajerial. Para pemimpin ini mencari gambaran yang lebih luas dan perspektif yang lebih panjang untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik dan valid tentang budaya organisasi mereka. Dalam konteks ini, penting bagi para

pemimpin untuk mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dan bagaimana faktor-faktor ini dapat berubah dari waktu ke waktu. Mereka perlu melihat budaya organisasi tidak hanya dari satu sudut pandang atau satu titik waktu, tetapi juga dari perspektif yang lebih luas dan jangka panjang. Hal ini memungkinkan mereka untuk memahami pola-pola perubahan budaya dan bagaimana budaya tersebut dapat mendukung atau menghambat tujuan organisasi.

Secara keseluruhan, para pemimpin yang memiliki kesadaran tentang pentingnya budaya organisasi memahami bahwa budaya yang baik memiliki peran strategis yang penting dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Mereka tertarik untuk mengetahui seperti apa budaya organisasi mereka saat ini, jenis budaya apa yang paling cocok untuk bisnis mereka, dan apakah budaya mereka mendekati budaya yang diinginkan. Mereka juga memahami pentingnya melihat budaya dari perspektif yang lebih luas dan jangka panjang untuk mendapatkan pemahaman yang lebih menyeluruh dan valid tentang budaya organisasi mereka.



## **BAB 4**

### **KOMITMEN ORGANISASI**



Komitmen organisasi adalah “keterikatan yang kuat dari individu terhadap tujuan, nilai, dan peran mereka dalam organisasi, tidak hanya karena manfaatnya secara instrumental” (San-martín dkk., 2020). Ini mencerminkan kesetiaan dan dukungan penuh terhadap organisasi. Ketika seseorang sepenuhnya merangkul tujuan dan nilai-nilai organisasi, terjadi komunikasi yang kuat antara individu dan organisasi tersebut (Rodrigues dkk., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa individu tidak hanya melihat organisasi sebagai tempat kerja, tetapi sebagai bagian integral dari identitas dan tujuan hidup mereka.

Karyawan yang berkomitmen secara organisasi adalah mereka yang merasa terhubung secara emosional dengan perusahaan dan merasa bertanggung jawab atas kesuksesannya. Mereka cenderung menunjukkan sikap kerja yang positif, ingin tetap bekerja dalam perusahaan, dan mencapai kinerja yang tinggi. Komitmen ini mencerminkan hubungan yang kuat antara individu dan perusahaan, di mana karyawan tidak hanya melihat pekerjaan sebagai tugas, tetapi sebagai bagian penting dari hidup dan identitas mereka (Allen dan Meyer, 1996). Hal ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa termotivasi untuk memberikan yang terbaik dan berkontribusi secara maksimal terhadap kesuksesan organisasi.

#### **4.1 Komitmen Afektif**

Komitmen afektif, yang merupakan bentuk keterikatan emosional seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja, telah menjadi fokus utama dalam penelitian komitmen organisasi (Meyer dan Allen, 1997). Komitmen afektif memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja karyawan, dibandingkan dengan komponen komitmen lainnya. Komitmen afektif disebabkan intensi untuk pindah kerja, perilaku kerja yang superior, perilaku kewargaan organisasi (OCB), dan bahkan kesehatan fisik serta kesejahteraan psikologis karyawan (Kim dkk., 2017).

Meyer dkk. (2015) menegaskan pentingnya komitmen afektif terhadap berbagai aspek kehidupan organisasi dan individu. Artinya, karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung memiliki kesejahteraan psikologis yang lebih baik dan kesehatan fisik yang lebih baik daripada rekan-rekan mereka yang kurang terikat secara emosional dengan organisasi tempat mereka bekerja.

Dalam konteks perilaku di tempat kerja, karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung melakukan lebih dari yang diharapkan dari tugas-tugas mereka. Hal ini tercermin dalam perilaku kewargaan organisasi, yang mencakup tindakan sukarela seperti membantu rekan kerja, memberikan dukungan kepada tim, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi di luar tugas-tugas mereka yang utama.

Kang dkk. (2015) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa terikat secara emosional dengan organisasi cenderung lebih aktif dalam melakukan perilaku kewargaan organisasi. Mereka lebih bersedia untuk memberikan waktu dan energi tambahan untuk mendukung keberhasilan organisasi mereka,

bahkan ketika tugas-tugas tersebut tidak secara langsung terkait dengan pekerjaan utama mereka.

Tingkat komitmen afektif yang tinggi juga dapat meningkatkan hubungan interpersonal di tempat kerja. Karyawan yang merasa kuat terikat secara emosional dengan organisasi cenderung lebih peduli terhadap kesejahteraan rekan-rekan kerja mereka. Mereka lebih mungkin untuk menawarkan dukungan, berbagi pengetahuan, dan membangun hubungan yang saling menguntungkan di antara sesama anggota tim.

Selain itu, komitmen afektif juga dapat menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Karyawan yang merasa terikat secara emosional dengan organisasi cenderung memiliki sikap kerja yang positif dan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan bersama. Mereka merasa bahwa mereka adalah bagian integral dari kesuksesan organisasi dan berkontribusi secara aktif untuk mencapainya.

Namun demikian, penting untuk diingat bahwa komitmen afektif bukanlah satu-satunya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor lain seperti dukungan pimpinan, kondisi kerja, dan keadilan organisasional juga memiliki peran yang signifikan dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, komitmen afektif merupakan aspek penting dalam memahami hubungan antara individu dan organisasi tempat mereka bekerja. Tingkat komitmen afektif yang tinggi dapat membawa dampak positif bagi karyawan, organisasi, maupun lingkungan kerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan memperkuat faktor-faktor yang dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan, sehingga dapat menciptakan



lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi semua pihak yang terlibat.

Menurut Gillet dan Vandenberghe (2014), komitmen organisasi adalah kualitas interaksi yang berkaitan dengan pekerjaan di dalam kelompok. Mereka menemukan bahwa komitmen ini lebih erat terkait dengan komitmen afektif pada kelompok kerja daripada pada organisasi secara keseluruhan. Sementara itu, Meyer dan Smith (2009) mengemukakan bahwa untuk meningkatkan komitmen afektif, organisasi perlu memberikan dukungan yang lebih baik kepada karyawan melalui perlakuan yang lebih adil dan kepemimpinan yang kuat.

Dalam konteks ini, komitmen organisasi mencerminkan hubungan yang kuat antara individu dan kelompok kerja mereka. Hal ini menekankan pentingnya kerja sama, solidaritas, dan saling dukung antar anggota tim dalam mencapai tujuan bersama. Di sisi lain, dukungan organisasi dan kepemimpinan yang efektif dapat memperkuat rasa keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Dengan memberikan perlakuan yang adil dan merasa didukung oleh organisasi, karyawan cenderung lebih terikat secara afektif dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

Jadi, sementara komitmen organisasi menyoroti dinamika di dalam kelompok kerja, peningkatan komitmen afektif pada tingkat organisasi secara keseluruhan dapat dicapai melalui upaya organisasi dalam memperbaiki hubungan interpersonal, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, dan meningkatkan kualitas kepemimpinan. Dengan demikian, pemahaman yang lebih baik tentang komitmen organisasi dapat membantu organisasi dalam merancang strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan.

## 4.2 Komitmen Normatif

Komitmen normatif mungkin paling dikenal sebagai salah satu komponen komitmen organisasi (Meyer dan Herscovitch, 2001). Namun, gagasan tentang komitmen berdasarkan kewajiban memiliki sejarah yang lebih panjang, yang berasal dari teori sosiologis. Inam dkk. (2021), mendeskripsikan komitmen normatif sebagai “komitmen terhadap norma-norma, nilai-nilai dan keyakinan dalam diri yang secara moral mewajibkan individu.” Mereka menekankan bahwa konsep ini berbeda secara konseptual dengan komitmen kohesi, yang menekankan pada keterikatan sosial dalam hubungan yang didasarkan pada pengaruh positif yang kuat, serta komitmen berkelanjutan, yang melibatkan keterikatan pada peran sosial dengan mempertimbangkan biaya dan imbalan yang terlibat.

Dengan kata lain, komitmen normatif mencerminkan tingkat konsistensi individu dalam mematuhi nilai-nilai moral dan norma-norma yang diyakini sebagai benar. Hal ini menggambarkan kesetiaan individu terhadap prinsip-prinsip etika dan moral yang dianutnya, bahkan jika itu mungkin tidak selalu menguntungkan secara materiil atau tidak selaras dengan keinginan pribadi. Demikian pula, Suparna dan Noor (2021) berpendapat bahwa karyawan yang menerima norma komitmen seumur hidup “menganggapnya benar secara moral untuk tetap tinggal di perusahaan, terlepas dari seberapa besar peningkatan status atau kepuasan yang diberikan perusahaan kepadanya selama bertahun-tahun.”

Ini menunjukkan bahwa komitmen normatif dan komitmen seumur hidup terhadap norma organisasi memiliki aspek moral yang kuat. Karyawan yang memiliki komitmen ini tidak hanya terikat secara emosional atau berdasarkan

pertimbangan imbalan dan biaya, tetapi juga karena keyakinan dalam prinsip-prinsip moral yang mereka anut.

Penting untuk memahami bahwa komitmen normatif dan komitmen seumur hidup terhadap norma organisasi dapat memiliki dampak yang signifikan pada perilaku karyawan dan dinamika organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki komitmen ini mungkin lebih cenderung untuk mematuhi aturan organisasi, menjaga integritas, dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh perusahaan. Di sisi lain, organisasi juga dapat mengalami manfaat jangka panjang dari karyawan yang memiliki komitmen moral yang kuat, seperti reputasi yang baik, kepercayaan masyarakat, dan keberlanjutan jangka panjang.

Dalam mengelola sumber daya manusia, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan memahami komitmen normatif dan komitmen seumur hidup terhadap norma organisasi. Hal ini dapat membantu mereka dalam merancang kebijakan dan praktik manajemen yang mendorong dan mempertahankan tingkat komitmen moral yang tinggi di antara karyawan. Misalnya, organisasi dapat memperkuat budaya nilai yang menekankan integritas, tanggung jawab, dan etika dalam semua tingkatan organisasi. Selain itu, pemimpin organisasi juga perlu menjadi contoh yang baik dalam mempraktikkan nilai-nilai moral yang dijunjung tinggi oleh perusahaan.

Dengan demikian, pemahaman yang mendalam tentang komitmen normatif dan komitmen seumur hidup terhadap norma organisasi dapat membantu organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang etis, berintegritas, dan berkelanjutan. Ini bukan hanya penting untuk keberhasilan jangka pendek organisasi, tetapi juga untuk membangun

fondasi yang kuat untuk pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang.

San-martín dkk. (2020) mendefinisikan komitmen sebagai “totalitas tekanan normatif yang terinternalisasi untuk bertindak dengan cara yang sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi” dan berargumen bahwa karyawan yang berkomitmen bersedia untuk melakukan pengorbanan pribadi demi organisasi karena mereka “percaya bahwa itu adalah hal yang ‘benar’ dan bermoral untuk dilakukan.” Hal ini berbeda dengan motivasi instrumental di mana perilaku lebih dipandu oleh evaluasi biaya dan manfaat pribadi. Menurut San-martín dkk. (2020), komitmen (normatif) berkembang sebagai hasil dari proses sosialisasi budaya/kekeluargaan dan organisasi.

Noor dkk. (2023) berpendapat bahwa komitmen harus dibedakan dengan jelas dari motivasi instrumental. Ia mendefinisikan komitmen sebagai “kekuatan penstabil yang bertindak untuk mempertahankan arah perilaku ketika kondisi harapan/kesetaraan tidak terpenuhi dan tidak berfungsi”. Meskipun Noor dkk. (2023) tidak melihat komitmen sebagai sesuatu yang mencerminkan internalisasi norma, ia mengimplikasikan satu norma yang sangat kuat sebagai mekanisme yang mendasari, yaitu norma timbal balik. Secara khusus, Noor dkk. (2023) berargumen bahwa, sejauh bahwa ketika norma timbal balik berlaku, individu cenderung merasa berkewajiban untuk mempertahankan keterlibatan dalam sistem tertentu hingga utang yang timbul dari imbalan di muka dilunasi. Dengan kata lain, komitmen bukan sekadar respons terhadap keuntungan yang diperoleh, tetapi lebih kepada kewajiban moral yang dirasakan untuk tetap terlibat dalam suatu hubungan atau sistem.

Pemahaman ini menekankan pentingnya komitmen sebagai kekuatan stabil yang mendorong individu untuk bertahan meskipun menghadapi tantangan atau ketidakadilan. Dengan memahami peran norma timbal balik dalam menguatkan komitmen, organisasi dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk memelihara keterlibatan karyawan dan membangun hubungan yang berkelanjutan dalam jangka panjang.

Meskipun terdapat perbedaan dalam definisi-definisi di atas, Allen dan Meyer (1996) mencatat bahwa definisi-definisi tersebut mencerminkan tema umum tentang kewajiban. Dengan adanya kesepakatan umum bahwa rasa kewajiban ini berasal dari internalisasi pengaruh normatif, mereka mengadopsi istilah “komitmen normatif”. Mereka berpendapat bahwa “karyawan dengan komitmen normatif yang kuat akan tetap bertahan di sebuah organisasi karena keyakinan mereka bahwa hal tersebut adalah hal yang ‘benar’ dan bermoral untuk dilakukan.” Baru-baru ini, Meyer dan Herscovitch (2001) mendefinisikan komitmen normatif secara lebih umum sebagai “pola pikir bahwa seseorang memiliki kewajiban untuk melakukan suatu tindakan yang relevan dengan target tertentu.” Dalam penerapan model ini pada inisiatif perubahan organisasi, Gellatly dkk. (2006) mendefinisikan komitmen normatif sebagai “rasa kewajiban untuk memberikan dukungan terhadap perubahan.”

### **4.3 Komitmen Berkelanjutan**

Meyer and Allen (1991) mendefinisikan komitmen organisasi berkelanjutan sebagai “sejauh mana karyawan merasa bahwa mereka berkomitmen pada organisasi mereka ketika mempertimbangkan biaya untuk meninggalkan organisasi.” Pekerja menjadi terikat secara psikologis dengan atasan mereka dari waktu ke waktu. Hal ini karena pekerja

umumnya berinvestasi dalam jangka waktu yang lama di organisasi. Pada akhirnya, mereka mempertimbangkan investasi ini ketika mempertimbangkan untuk meninggalkan sebuah organisasi (Lambert dkk., 2018). Jika ada kesempatan kerja baru di tempat lain, individu membuat perbandingan biaya-manfaat untuk berhenti atau tetap tinggal dengan menggunakan biaya peluang sebagai pertimbangan. Komitmen organisasi berkelanjutan lebih kuat ketika taruhan pribadi dalam peran saat ini melebihi manfaat yang dirasakan dari tawaran pekerjaan baru (Wang dkk., 2020).

Dengan demikian, komitmen ini mencerminkan sejauh mana karyawan menghargai dan mempertimbangkan investasi mereka dalam organisasi saat menilai opsi keluar. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi biaya yang dihadapi karyawan jika mereka meninggalkan organisasi, semakin besar kemungkinan mereka untuk tetap tinggal.

Rodrigues dkk. (2022) berpendapat bahwa jenis ikatan kedua, yang disebut komitmen berkelanjutan, menjadi bagian dari sebuah variabel yang menjelaskan keterikatan pekerja melalui kebutuhan: keterikatan organisasional. Ikatan ini mengacu pada serangkaian investasi dan pengaturan yang dibuat oleh individu dalam organisasi yang, jika tidak tersedia di alternatif pekerjaan lain, dapat memaksa individu untuk tetap tinggal dengan organisasi.

Banyak peneliti telah mempelajari bagaimana meningkatkan efisiensi dan daya saing organisasi (baik di perusahaan, institusi, maupun organisasi politik) dan mereka menyimpulkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan prediktor penting bagi keberhasilan kinerja organisasi tersebut (Fatemeh Hakimian dkk., 2016). Komitmen berkelanjutan didefinisikan sebagai kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dan

organisasi, dan hal ini mencerminkan pengakuan atas biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi (Meyer dan Allen, 1997). Para peneliti menyimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen karyawan, semakin besar kemungkinan organisasi untuk mencapai kinerja yang sukses. Dengan kata lain, karyawan yang merasa terikat secara psikologis dengan organisasinya akan cenderung lebih loyal dan produktif, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Komitmen karyawan telah dipelajari secara luas dalam bidang sumber daya manusia dan konteks pekerjaan, sehingga terdapat banyak penelitian mengenai komitmen dalam lingkungan industri (Yahaya dan Ebrahim, 2016). Dalam literatur organisasi, komitmen diakui sebagai variabel penting yang mempengaruhi perilaku individu dan niat mereka untuk bertahan (Meyer dan Parfyonova, 2010) serta niat untuk tetap tinggal.

Penelitian menunjukkan bahwa komitmen karyawan memiliki dampak signifikan terhadap keputusan mereka untuk melanjutkan atau meninggalkan organisasi (Meyer dan Allen, 1997). Komitmen ini tidak hanya mempengaruhi loyalitas karyawan, tetapi juga kinerja mereka dalam jangka panjang. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih produktif, terlibat, dan berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Secara keseluruhan, memahami dan meningkatkan komitmen karyawan merupakan faktor kunci dalam mencapai keberhasilan organisasi. Dengan meningkatkan komitmen, organisasi dapat meningkatkan retensi karyawan dan memastikan kinerja yang lebih baik secara keseluruhan.

Aspek ini juga menarik minat para peneliti manajemen sumber daya manusia, yang telah menjelaskan tentang

komitmen karyawan dan mengkonfirmasi pentingnya variabel ini dalam pendidikan tinggi tradisional. Penelitian menunjukkan bahwa komitmen karyawan merupakan faktor kunci dalam mencapai kesuksesan institusi pendidikan tinggi. Noor (2013) menemukan bahwa karyawan yang memiliki kompetensi profesional yang tinggi, yaitu kemampuan untuk menguasai pengetahuan, cenderung lebih berkomitmen terhadap institusi mereka. Kompetensi profesional ini meliputi kemampuan teknis, pemahaman mendalam tentang bidang mereka, dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan mereka.

Penelitian ini menunjukkan bahwa dengan meningkatkan kompetensi profesional karyawan, institusi dapat meningkatkan tingkat komitmen karyawan. Karyawan yang merasa kompeten dan memiliki keahlian yang dibutuhkan cenderung lebih terikat dengan institusi mereka, karena mereka merasa mampu memberikan kontribusi yang berarti.

Secara keseluruhan, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan sangat penting bagi manajemen sumber daya manusia. Dengan fokus pada pengembangan kompetensi profesional karyawan, institusi dapat meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya akan mendukung pencapaian tujuan institusi.

Memperhatikan dan meningkatkan komitmen karyawan bukan hanya bermanfaat bagi individu karyawan, tetapi juga bagi kesuksesan jangka panjang institusi secara keseluruhan.





## **BAB 5**

### **PERUBAHAN ORGANISASI**



Dua teori tampaknya mendominasi perdebatan mengenai perubahan organisasi: teori agen perubahan dan teori posisi (lihat dua bagian berikutnya). Orang akan berharap bahwa mereka akan mengeksplorasi dan mencoba mengisi kekosongan penting yang diciptakan oleh preferensi seperti yang diperdebatkan selain menangani kebutuhan akan data empiris dan klarifikasi teoritis (lihat masalah sebelumnya). Setelah mengkodekan data, memeriksa tema-tema dan mengelompokkannya dengan bantuan dua peneliti lain, tiga tahap menghasilkan “pemosisian peran preferensi” sebagai bagian dari kontribusi makalah ini dalam meringankan beberapa kekhawatiran yang ditimbulkan di bidang ini. Kjærbeck (2017) menunjukkan apa yang dikontribusikan, bagaimana karyawan menjalankan peran mereka dan tahapan/berbagai bentuk/pendekatan yang digunakan untuk menyoroti nilai dari kontribusi mereka dalam memfasilitasi laju dan skala perubahan, sesuai dengan konteksnya. Hal ini berfungsi sebagai pengentasan beberapa kekhawatiran dan perluasan dari kerangka kerja teori agen perubahan dan teori posisi.

#### **5.1 Teori Perubahan Agensi**

Teori agensi perubahan dan teori paradoks (Barratt-pugh dkk., 2013) telah menjelaskan sebagian dari tindakan orang ketika organisasi menghadapi kesulitan yang kompleks. Pendekatan wacana dan praktik juga telah menawarkan

klarifikasi yang terbatas seperti yang diperdebatkan. Agen perubahan memolarisasi perdebatan antara manajemen yang melakukan hal-hal yang “benar” dan karyawan sebagai “penghalang atau penghambat” (Lines dkk., 2015). Jenis pelaporan seperti ini melewati kompleksitas dari apa yang mungkin menyebabkan sifat kesulitan dan memperdalam kontradiksi. Rimi dkk. (2017) mengklaim teori resistensi dan mengusulkan tindakan-tindakan balasan untuk meminimalisir kontradiksi lebih lanjut ketika para partisipan menggunakan kekuasaan dan politik.

Pendekatan dan praktik dalam konteks perubahan organisasi sering kali menyederhanakan kompleksitasnya dengan memperdebatkan peran agen perubahan sebagai manajemen yang melakukan langkah-langkah yang "benar", sementara karyawan dianggap sebagai "penghalang" atau "penghambat" perubahan (Lines dkk., 2015). Namun, jenis pendekatan semacam itu sering kali gagal mengakui kerumitan dari berbagai faktor yang dapat menjadi penyebab utama kesulitan dalam perubahan (Kjærbeck, 2017). Beberapa peneliti mencoba memperluas pandangan mereka dengan mempertimbangkan teori resistensi dan mengusulkan tindakan balasan untuk mengatasi kontradiksi yang mungkin timbul (Kjærbeck, 2017). Namun, ini belum sepenuhnya dapat mengatasi kekhawatiran yang ada, terutama karena kurangnya perhatian terhadap keterlibatan berbagai agen perubahan (Sanders dkk., 2008).

## **5.2 Teori Posisi**

(Kjærbeck, 2017) mengklaim teori posisi dapat membantu mengatasi beberapa masalah di tingkat praktis (misalnya, mengimplementasikan dan mengelola prosedur perubahan). Teori ini menyatakan bahwa ketika orang menggunakan posisi mereka untuk berkomunikasi, mereka

akan meningkatkan peran mereka dan terlibat. Para pendukung Menurut teori ini juga mengklaim bahwa wacana yang muncul merupakan bagian dari seperangkat kepercayaan meskipun dampaknya terhadap norma-norma budaya dan apakah hal tersebut dapat dikaitkan dengan preferensi staf masih belum banyak dilaporkan. Namun, cara dan tahapan di mana preferensi karyawan dikomunikasikan (misalnya melalui bahasa apa) dan dengan siapa mereka memilih untuk melakukannya dalam konteks perubahan masih belum diketahui.

Teori posisi memberikan pembukaan dan dasar yang berguna dan terkini untuk membantu memperjelas kekhawatiran mengenai sifat, kecepatan dan skala perubahan, namun tidak dengan pendekatan dan penekanan yang berlebihan pada komunikasi. Mengikuti literatur yang ada, tujuan dari makalah ini dapat diringkas sebagai berikut: untuk meminimalisir kekhawatiran seperti yang diklaim dalam teori posisi dan teori perubahan agensi dengan menggunakan data penelitian lapangan untuk memperkenalkan “posisi peran preferensial” sebagai bagian dari proses pelaporan preferensi staf dan bagaimana mereka memilih untuk melakukan hal tersebut selama perubahan organisasi.

### **5.3 Isi Perubahan**

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Busari dkk. (2020), substansi perubahan, yang juga disebut sebagai "faktor konten perubahan", mengacu pada "Apa" dari perubahan dalam konteks organisasi. Ini mencakup area atau aspek di mana perubahan tersebut terjadi. Penulis yang berbeda menggunakan berbagai terminologi untuk menjelaskan esensi dari perubahan tersebut. Misalnya, istilah perubahan tingkat pertama dan kedua (Bartunek & Mochge, 1987), atau perubahan inkremental dan transformasional.

Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman tentang substansi perubahan sangat bergantung pada konteks dan pendekatan penelitian yang digunakan. Beberapa pendekatan lebih fokus pada jenis atau tingkat perubahan yang terjadi, sementara yang lain menekankan pengalaman dan persepsi individu terhadap perubahan tersebut. Dengan demikian, dalam mengelola perubahan organisasi, penting untuk memahami dengan baik esensi dari perubahan yang terjadi dan bagaimana hal itu dapat memengaruhi individu dan organisasi secara keseluruhan.

Substansi perubahan, yang dianalisis dalam penelitian ini, adalah seberapa sering perubahan terjadi dalam konteks sebuah organisasi. Dengan kata lain, penelitian ini menyoroti kemungkinan bahwa suatu organisasi mengalami tingkat perubahan yang tinggi atau rendah selama siklus hidupnya (Rafferty dan Jimmieson, 2016). Hal ini menjadi aspek penting dari perubahan yang sangat memengaruhi individu, khususnya karyawan. Frekuensi perubahan dipandang sebagai dimensi waktu yang berpengaruh terhadap sikap dan perilaku individu selama masa perubahan (Rafferty dan Jimmieson, 2016).

Penting untuk dipahami bahwa terlalu banyak perubahan atau sedikit perubahan dalam organisasi dapat memiliki dampak yang signifikan pada karyawan. Terlalu seringnya perubahan dapat menyebabkan kebingungan, kecemasan, dan kelelahan di antara karyawan, sementara sedikitnya perubahan dapat menciptakan rasa stagnasi dan kurangnya inovasi. Oleh karena itu, manajemen perubahan perlu mempertimbangkan frekuensi perubahan sebagai faktor penting dalam merancang strategi perubahan yang efektif. Dengan memahami seberapa sering perubahan terjadi dan bagaimana hal itu memengaruhi individu di dalam organisasi,

manajemen dapat mengelola perubahan dengan lebih baik untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Dalam perspektif karyawan, perubahan organisasi sering dianggap sebagai sesuatu yang tidak pasti dan sulit diprediksi, serta memiliki dampak yang signifikan. Khususnya, perubahan yang terjadi secara terus-menerus sering kali memicu kecemasan dan ketidakpastian di kalangan karyawan (Rafferty dan Jimmieson, 2016). Meskipun penting, jumlah penelitian empiris yang secara khusus mengkaji frekuensi perubahan sebagai faktor utama masih terbatas, dan sebagian besar penelitian lebih fokus pada reaksi negatif karyawan terhadap perubahan organisasi (Griffin dan Moorhead, 2014).

Kenyataan bahwa perubahan organisasi dapat menjadi sumber kecemasan dan ketidakpastian bagi karyawan menunjukkan pentingnya manajemen perubahan yang efektif. Karyawan yang merasa tidak stabil dan khawatir tentang perubahan yang terus-menerus cenderung mengalami stres dan ketidakpuasan, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif pada kinerja dan kesejahteraan mereka. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk tidak hanya mengidentifikasi dan memahami frekuensi perubahan yang terjadi, tetapi juga untuk mengimplementasikan strategi manajemen perubahan yang memperhatikan kesejahteraan dan keterlibatan karyawan.

#### **5.4 Konteks Perubahan**

Faktor-faktor kontekstual yang terkait dengan perubahan dalam sebuah organisasi merupakan kekuatan yang telah ada sebelumnya, baik itu berasal dari dalam organisasi itu sendiri maupun dari lingkungan di sekitarnya. Lingkungan ini memiliki peran yang sangat penting dalam menilai berhasil atau tidaknya suatu perubahan dalam organisasi. Hal ini karena lingkungan tersebut dapat menjadi

penyebab perubahan yang mempercepat atau justru menjadi penghambat yang menghalangi transisi terhadap sikap dan perilaku dalam organisasi tersebut. Konteks ini mencakup berbagai faktor yang diperkirakan akan mempengaruhi proses dan substansi dari perubahan tersebut. Misalnya, seperti yang dikemukakan oleh Hanelt dkk. (2021), faktor-faktor ini bisa berupa pemicu yang mempengaruhi bagaimana perubahan itu berlangsung.

Dalam konteks ini, kita perlu mempertimbangkan berbagai aspek, termasuk budaya organisasi, struktur kekuasaan, dan dinamika pasar. Budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan, misalnya, dapat menjadi pemicu yang memfasilitasi transisi yang lancar, sementara resistensi yang kuat terhadap perubahan dalam struktur kekuasaan atau ketidakpastian di pasar dapat menjadi faktor penghambat yang signifikan.

Faktor konteks menjelaskan alasan di balik perubahan organisasi. Konteks internal secara besar memengaruhi bagaimana karyawan merespons perubahan tersebut. Ini mencakup lingkungan yang mendukung, kepercayaan pada manajemen, komitmen terhadap organisasi, budaya organisasi, iklim, dan karakteristik pekerjaan (James dkk., 2014). Menurut Peng dkk. (2021), kepercayaan pada manajemen adalah salah satu faktor utama yang dapat memengaruhi bagaimana karyawan menanggapi perubahan organisasi. Ketika suatu perubahan diumumkan di dalam organisasi, karyawan berharap hasilnya akan menguntungkan mereka.

Beberapa peneliti berharap akan hasil yang positif dari perubahan dan yakin bahwa manajemen mereka akan memperhatikan kebutuhan mereka. Oleh karena itu, tingkat kepercayaan menjadi faktor kunci yang memengaruhi pikiran,

perasaan, dan tindakan karyawan terkait dengan perubahan yang sedang berlangsung (James dkk., 2014). Penelitian sebelumnya menegaskan bahwa kepercayaan pada manajemen, baik sebagai hasil dari atau sebelumnya dari hubungan kerja, memiliki dampak yang signifikan dalam konteks perubahan organisasi (James dkk., 2014). Karyawan yang memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi pada manajemen cenderung melihat manajemen sebagai dukungan, menghargai, dan lebih terbuka terhadap ide-ide perubahan serta lebih mau untuk berkolaborasi dalam mengimplementasikan perubahan tersebut.

Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak percaya pada lingkungan kerja yang tidak mendukung akan cenderung menunjukkan emosi negatif dan mungkin menunjukkan sikap sinis yang dapat mengarah pada penolakan terhadap perubahan. Oleh karena itu, menciptakan iklim di mana kepercayaan pada manajemen diperkuat dapat menjadi kunci dalam memfasilitasi perubahan organisasi yang sukses, sementara kurangnya kepercayaan dapat menjadi hambatan yang signifikan dalam menghadapi perubahan yang diusulkan.

## **5.5 Proses Perubahan**

Faktor proses perubahan organisasi merujuk pada langkah-langkah, respons, dan titik pertemuan dari berbagai pihak yang terlibat dalam usaha mereka untuk mengubah organisasi dari situasi saat ini menuju situasi masa depan yang diinginkan. Ini berkaitan dengan pertanyaan "Bagaimana" perubahan organisasi (Armstrong, 2016). Faktor proses internal mencakup kualitas komunikasi mengenai perubahan, dukungan dari atasan, sikap manajemen puncak, dan tingkat partisipasi. Menurut penelitian oleh Bouckennooghe (2009), proses perubahan merupakan bidang studi yang menyoroti bagaimana perubahan diimplementasikan dan dijalankan.



Dalam konteks ini, penting untuk memperhatikan bagaimana pesan perubahan disampaikan, sejauh mana dukungan dari pimpinan, sikap manajemen atas, dan tingkat keterlibatan karyawan dalam proses perubahan. Pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor ini dapat membantu organisasi dalam merancang strategi yang lebih efektif untuk mengelola perubahan, meningkatkan peluang keberhasilan, dan mengurangi resistensi dari berbagai pihak yang terlibat.

Faktor proses termasuk dalam partisipasi pegawai, yang menyoroti tingkat partisipasi pegawai dalam implementasi perubahan organisasi. Studi tentang partisipasi telah mencatat bahwa partisipasi karyawan dalam program perubahan dikaitkan dengan pandangan yang lebih positif tentang perubahan, meningkatkan pencapaian tujuan dan mengurangi resistensi (Rafferty dan Jimmieson, 2016). Demikian pula, partisipasi karyawan digunakan untuk mendapatkan dukungan selama program perubahan. Penerima yang berpartisipasi dalam perubahan akan berkomitmen terhadap implementasinya. Ketersediaan informasi yang berguna terintegrasi untuk memudahkan dan meningkatkan proses implementasi (Busari dkk., 2020). Sebuah studi yang dilakukan oleh Amarantou dkk. (2017) melaporkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara persepsi karyawan tentang partisipasi dan pencapaian tujuan, mengurangi resistensi dan komitmen organisasi. Tingkat partisipasi karyawan yang tinggi menghasilkan kesiapan dan penerimaan yang tinggi, dan perubahan yang dievaluasi menghasilkan berkurangnya stres dan memberikan dukungan secara keseluruhan (Amarantou dkk., 2017).

## **5.6 Perubahan Organisasi dan MSDM**

Makalah ini membahas tentang peran SDM selama perubahan organisasi. Isensee dkk. (2020) dalam

mendefinisikan manajemen perubahan sebagai praktik yang sistematis, terus menerus dan berulang dalam mengubah sistem, perilaku dan struktur tempat kerja tertentu untuk meningkatkan efisiensi atau efektivitas organisasi. Schein (2016) mendefinisikan budaya sebagai pola asumsi bersama dan nilai-nilai yang diberlakukan, yang dikembangkan melalui dan tertanam dalam interaksi sosial, yang memandu praktik sosial yang terus berkembang. Oleh karena itu, perubahan budaya terjadi ketika pola-pola dan asumsi-asumsi bersama ini terganggu dan dikonfigurasi ulang, seperti dalam penggabungan antara dua departemen negara yang besar ini. Bagian berikut ini memberikan konteks akademis untuk penelitian ini dengan merinci pemahaman konseptual saat ini mengenai hubungan antara pendekatan sumber daya manusia strategis dan perubahan organisasi, serta fokus yang muncul pada nilai-nilai organisasi dalam perubahan budaya.

Hubungan antara SDM dan perubahan organisasi mencerminkan meningkatnya fokus pada sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan strategis daripada komponen periferal produksi. Literatur menggambarkan hubungan yang tidak jelas dan belum dikonfirmasi antara investasi MSDM dan peningkatan kinerja bisnis. Mengumpulkan bukti-bukti seperti itu menjadi tantangan karena adanya banyak faktor kontekstual yang memengaruhi hubungan tersebut (Shujahat dkk., 2019; Cooper dkk., 2019). Vivek (2018) menyatakan bahwa pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki beragam model, termasuk regulasi, berbasis sumber daya, dan kemitraan.

Beberapa penelitian mendukung hubungan positif antara aktivitas MSDM "strategis" dan kinerja bisnis (Noe dkk., 2016; Noe dkk., 2018). Mereka menunjukkan bahwa dalam era di mana modal dan teknologi tersedia secara luas, praktik

MSDM yang bersifat strategis dapat menjadi kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif. Namun, pandangan ini tidak selalu konsisten dan universal. Dampak aktivitas MSDM strategis terbesar tampaknya terjadi ketika berbagai strategi mikro digunakan secara bersamaan.

Beer dkk. (1993); Beer, 2009) menegaskan bahwa sebagian besar inisiatif manajemen perubahan gagal. Meskipun arah perubahan mungkin salah arah dalam beberapa kasus, namun kegagalan dalam berkomunikasi, melibatkan dan mengubah perilaku staf yang menjadi penyebab kegagalan tersebut. Pendekatan SDM tradisional yang mengatur pekerjaan karyawan tidak memfasilitasi perubahan perilaku dan budaya. Rubel dkk. (2020) menggambarkan strategi MSDM tradisional yang “keras” sebagai strategi yang mementingkan kinerja, mengobjektifikasi karyawan, mengelompokkan, memartisi, dan memberi peringkat sesuai dengan rencana.

Pendekatan ini hanya mencapai kepatuhan karyawan, dengan ketertiban yang dilakukan melalui pernyataan posisi, kompetensi dan tinjauan kinerja. Rimi dkk. (2017) menyatakan bahwa pendekatan MSDM ini berpotensi mengacaukan, dengan hanya menghasilkan kepatuhan simbolis yang lemah, dan memungkinkan setiap “komunitas” mikro dalam perusahaan untuk mengatur makna lokal mereka sendiri. Intervensi dalam komunitas seperti itulah yang mendasari pendekatan yang lebih strategis oleh HR. Pendekatan MSDM tradisional terhadap perubahan hanya berfokus pada penempatan karyawan dalam ruang dan waktu. Namun, pertumbuhan pekerjaan berbasis pengetahuan telah membuat pola-pola seperti itu semakin usang karena organisasi menuntut partisipasi, keterlibatan, dan kreativitas karyawan untuk mengubah dan meningkatkan praktik bisnis.

## BAB 6

### KERANGKA TEORITIS



#### 6.1 Model dan Teori

Analisis anteseden dan konsekuensi dari kesiapan karyawan untuk berubah dapat dikembangkan di bawah payung teori yang berbeda. Studi ini terutama mengacu pada Teori Pertukaran Sosial dan fondasi model *Social exchange theory* (Teori Pertukaran Sosial) dan Model *Ability, Motivation and Opportunity* (AMO) untuk mengembangkan hipotesis yang diusulkan.

#### Teori Pertukaran Sosial

Dalam konteks hubungan kerja, teori pertukaran sosial menyiratkan bahwa individu merasa berkewajiban untuk mengembalikan manfaat atau layanan kepada mitra mereka dalam hubungan tersebut (Blau, 1964). Misalnya, ketika karyawan merasakan bahwa kinerja MSDM adalah bentuk investasi, penghargaan, dan pengakuan dari organisasi, mereka akan melihat diri mereka sendiri dalam kerangka pertukaran sosial daripada sekadar hubungan transaksi bisnis (Allen dkk., 2003). Karyawan yang menerima investasi jangka panjang dari organisasi melalui berbagai upaya kinerja MSDM akan merasa terdorong untuk membalasnya dengan meningkatkan komitmen dan kontribusi mereka terhadap organisasi (Moin, 2018).

Lebih lanjut, teori ini menyoroti bahwa dalam hubungan kerja, karyawan yang mendapatkan perlakuan adil dan penghargaan dari organisasi akan merespons dengan

komitmen yang lebih tinggi dan kesiapan untuk mendukung perubahan yang diperlukan. Ketika karyawan melihat bahwa organisasi berinvestasi dalam kesejahteraan dan perkembangan mereka, mereka akan merasa dihargai dan berusaha untuk membalas kebaikan tersebut dengan bekerja lebih keras dan mendukung tujuan organisasi.

Teori pertukaran sosial juga menunjukkan bahwa karyawan yang merasa diinvestasikan oleh organisasi akan memiliki perasaan kewajiban untuk mengembalikan investasi tersebut dalam bentuk kinerja yang lebih baik dan loyalitas. Ini berarti bahwa strategi MSDM yang efektif, yang mencakup penghargaan, pengakuan, dan pengembangan karyawan, dapat meningkatkan komitmen karyawan dan membuat mereka lebih siap untuk menghadapi perubahan.

Sebagai contoh, program pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh organisasi dapat dilihat sebagai bentuk investasi dalam kemampuan dan karir karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka mendapatkan pelatihan yang baik dan kesempatan untuk berkembang, mereka akan merasa lebih terikat dengan organisasi dan lebih bersedia untuk berkontribusi secara positif. Ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga keseluruhan kinerja organisasi.

Selain itu, penghargaan dan pengakuan yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari kinerja MSDM dapat meningkatkan rasa kepercayaan dan keamanan mereka dalam organisasi. Penghargaan tidak selalu harus dalam bentuk materi, tetapi juga bisa berupa pengakuan verbal, kesempatan promosi, atau fleksibilitas kerja. Hal-hal ini dapat membuat karyawan merasa dihargai dan penting, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk berkontribusi lebih banyak dan mendukung perubahan yang diperlukan.

Dalam jangka panjang, pendekatan yang berfokus pada pertukaran sosial ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Ini akan meningkatkan komitmen mereka dan kesiapan untuk beradaptasi dengan perubahan, yang sangat penting bagi keberlanjutan dan kesuksesan organisasi.

Dengan demikian, penerapan teori pertukaran sosial dalam kinerja MSDM menekankan pentingnya investasi jangka panjang dalam karyawan. Organisasi yang memahami dan menerapkan prinsip-prinsip ini dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih kuat dan produktif, di mana karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk berkontribusi dengan sepenuh hati. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang lebih kohesif dan siap menghadapi tantangan masa depan.

### **Model AMO**

Model *Ability, Motivation and Opportunity* (AMO) berguna untuk menjelaskan hubungan antara perubahan organisasi dan kinerja individu karyawan (Appelbaum dkk., 2000). Kerangka kerja AMO mengusulkan bahwa untuk memastikan upaya diskresioner karyawan, tiga elemen harus tersedia: 1) karyawan harus memiliki keterampilan yang diperlukan, 2) mereka membutuhkan motivasi yang tepat, dan 3) pemberi kerja harus menawarkan mereka kesempatan untuk berpartisipasi (Appelbaum dkk., 2000).

Kemampuan mengacu pada pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan. Bos-nehles dkk. (2016) menekankan pentingnya dimensi kemampuan dengan menyatakan bahwa tanpa kemampuan, baik motivasi maupun kesempatan tidak akan menambah banyak hal pada kinerja, meskipun kedua dimensi tersebut sangat penting. Praktik

peningkatan kemampuan bertujuan untuk membeli keterampilan dan/atau meningkatkan keterampilan karyawan yang sudah ada.

Motivasi berhubungan dengan kesediaan karyawan untuk bekerja, yang dapat diperkuat oleh dua jenis motivasi: motivasi ekstrinsik dan intrinsik (Renwick dkk., 2013). Kesempatan untuk berprestasi mengacu pada struktur dan lingkungan kerja yang memberikan dukungan dan jalan yang diperlukan bagi karyawan untuk berekspresi (Armstrong, 2016). Memberikan kesempatan kepada karyawan sering kali mengarah pada peningkatan kepercayaan diri mereka karena mereka menggunakan otonomi yang lebih besar dalam melaksanakan tugas mereka (Jiang dkk., 2012; Masa'deh dkk., 2016).

## **6.2 Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai “keterikatan organisasi partisan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, terhadap peran seseorang yang terkait dengan tujuan dan nilai-nilai, dan terhadap organisasi demi kepentingannya sendiri, terlepas dari nilai instrumentalnya yang murni” (Schein, 2016). Karyawan yang berkomitmen secara organisasi terlibat secara emosional dalam organisasi dan merasa bertanggung jawab secara pribadi atas tingkat keberhasilannya. Mereka biasanya menunjukkan sikap kerja yang positif, keinginan untuk tetap bersama organisasi, dan tingkat kinerja yang tinggi (J. Meyer & Allen, 1997).

García-Chas dkk. (2015) mencatat bahwa penerapan kinerja manajemen sumber daya manusia yang efektif membuat karyawan merasakan lingkungan yang mendukung. Karena kinerja manajemen sumber daya manusia

meningkatkan komunikasi organisasi dengan karyawan, mereka dapat dipandang sebagai program nyata yang konkret yang ditujukan untuk menghasilkan dukungan karyawan (Kloutsiniotis dan Mihail, 2018). Sejalan dengan teori pertukaran sosial, dukungan yang dirasakan akan membuat karyawan tersebut membalas dalam bentuk barang, dan komitmen dengan organisasi adalah hasil dari pertukaran tersebut (Mostafa dkk., 2019).

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa pandangan karyawan tentang kinerja manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Mao dkk. (2013) menemukan bahwa kinerja MSDM yang baik dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa sikap karyawan dapat ditingkatkan dengan mengimplementasikan sistem kerja berkinerja tinggi yang efektif di lingkungan kerja. Wu dan Chaturvedi (2015) juga mengeksplorasi hubungan antara kinerja MSDM dan sikap karyawan. Mereka menemukan bahwa ada hubungan langsung dan positif antara kinerja MSDM dan komitmen organisasi pada tingkat individu. Artinya, ketika karyawan merasa bahwa manajemen sumber daya manusia di organisasi mereka berkinerja baik, mereka cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi tersebut.

Selain itu, Scheible dan Bastos (2013) menemukan bahwa persepsi karyawan tentang kinerja MSDM berhubungan kuat dan positif dengan komitmen organisasi. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya dan menegaskan bahwa ketika karyawan memiliki pandangan positif tentang kinerja MSDM, mereka akan lebih berkomitmen kepada organisasi. Secara keseluruhan, penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja MSDM yang efektif dapat



meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan mengelola sumber daya manusia secara optimal dan menciptakan sistem kerja yang berkinerja tinggi, organisasi dapat membangun sikap positif di kalangan karyawan. Hal ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Dengan mempertimbangkan hal tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

**Hipotesis 1.** Kinerja MSDM berkinerja tinggi berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

### **6.3 Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perubahan Organisasi**

Mengelola sikap karyawan terhadap perubahan dengan lebih banyak kesiapan dan lebih sedikit resistensi adalah rencana utama untuk setiap upaya perubahan (Vohra, 2015). Karena ada hubungan yang kuat antara kinerja SDM dan perilaku karyawan fungsi SDM dapat menjadi pendorong perubahan organisasi (Vohra, 2015). Para peneliti telah meneliti berbagai variabel sikap yang mengekspresikan sikap karyawan terhadap perubahan organisasi, meningkatkan penerimaan karyawan, dan mendukung inisiatif perubahan organisasi, seperti perubahan organisasi (Choi dan Ruona, 2013).

Perubahan organisasi dipahami sebagai “keyakinan, sikap, dan niat anggota yang menjadi sasaran perubahan mengenai kebutuhan dan kemampuan untuk mengimplementasikan perubahan organisasi”, adalah faktor utama yang memandu implementasi perubahan organisasi yang efektif dan sukses (Alqudah dkk., 2022). Ketika individu menunjukkan tingkat kesiapan yang tinggi, mereka akan lebih

mungkin untuk mengubah perilaku mereka untuk mendukung perubahan ini. Keberhasilan implementasi perubahan dan kinerja organisasi ditentukan oleh kemauan untuk mengadopsi perubahan (Rafferty dan Jimmieson, 2016).

Teori pertukaran sosial juga berguna untuk memahami hubungan antara kinerja manajemen sumber daya manusia dan kesiapan karyawan terhadap perubahan. Jika karyawan memandang kinerja manajemen sumber daya manusia sebagai manfaat yang diterima dari organisasi mereka, mereka akan membalas manfaat tersebut dengan melakukan berbagai sikap positif dan perilaku peran yang bersifat diskresioner untuk mendukung tujuan organisasi (Nguyen dkk., 2019; Zhang dkk., 2015).

Sejalan dengan hal tersebut, García-Chas dkk. (2015) menyatakan bahwa kinerja manajemen sumber daya manusia seperti keamanan kerja, pelatihan dan pengembangan, dan peluang promosi dapat mengkomunikasikan sinyal positif kepada karyawan bahwa organisasi menghargai karyawan dan berinvestasi pada mereka. Takeuchi dkk. (2007) menambahkan bahwa kinerja MSDM, seperti perekrutan dan seleksi yang ketat, pelatihan, pemberdayaan dalam pengambilan keputusan, upah yang tinggi, dan tunjangan yang lebih luas, dapat mengindikasikan pesan yang sama. Ketika karyawan menganggap kinerja MSDM sebagai investasi, penghargaan, dan pengakuan, mereka akan mulai melihat diri mereka sendiri dalam sebuah pertukaran sosial dan bukan hubungan dagang semata.

Para ahli telah mencatat bahwa beberapa kinerja manajemen sumber daya manusia membentuk sikap karyawan untuk berubah. Praktik komunikasi SDM berkinerja tinggi memainkan peran kunci dalam meningkatkan kesiapan karyawan untuk berubah, karena komunikasi tentang

perubahan yang diusulkan adalah mekanisme utama untuk menyebabkan anggota organisasi bersedia dan siap untuk berubah. Karyawan yang menerima informasi yang bermanfaat, tepat waktu, dan relevan tentang perubahan organisasi akan memandang perubahan tersebut secara lebih positif dan lebih bersedia untuk mengimbangi dan mendukung proses perubahan (Hameed dkk., 2019).

Sejauh mana karyawan didukung untuk berpartisipasi dalam proses perubahan juga merupakan dimensi mendasar dari proses ini. Praktik partisipasi MSDM mendorong karyawan untuk berpartisipasi dan memberikan kontribusi mereka, secara konsisten meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan, mengurangi resistensi mereka terhadap perubahan, dan membuat mereka lebih bersedia untuk menerima keputusan yang tidak menguntungkan terkait dengan perubahan organisasi (Greenberg, 2011). Selain itu, para ahli juga telah mencatat bahwa kinerja manajemen sumber daya manusia yang meningkatkan partisipasi karyawan sangat efektif untuk menghasilkan kesiapan menghadapi perubahan dengan meningkatkan proaktifitas dan vitalitas karyawan (Tummers dkk., 2015)

Jones dan George (2015) menyatakan bahwa fokus pada kohesi dan semangat kerja melalui peningkatan pelatihan dan pengembangan, komunikasi yang terbuka, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kesadaran karyawan akan nilai-nilai hubungan antar manusia yang kuat di departemen mereka, sehingga dapat meningkatkan tingkat kesiapan mereka terhadap perubahan. Berdasarkan pengamatan ini, kami membuat hipotesis sebagai berikut:

**Hipotesis 2.** Kinerja MSDM berhubungan positif dengan perubahan organisasi.

## **6.4 Komitmen dan Perubahan Organisasi**

Setiap bentuk komitmen mewajibkan individu untuk melakukan perilaku yang sesuai dengan persyaratan komitmen tersebut. Perilaku ini bisa mencakup berbagai bentuk dukungan yang dibutuhkan organisasi dari karyawannya (Ohana dkk., 2013). Dalam konteks perubahan, komitmen organisasi mencerminkan keinginan karyawan untuk mendukung perubahan (Meyer dan Herscovitch, 2001). Karyawan yang memiliki komitmen organisasi percaya pada perubahan dan ingin berkontribusi pada keberhasilannya. Berbeda dengan karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan yang kuat, yang komitmennya didasarkan pada biaya yang harus ditanggung jika mereka tidak mendukung perubahan, karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi cenderung melihat nilai dalam tindakan mereka. Mereka berkeinginan untuk melakukan apa pun yang diperlukan untuk memberikan manfaat bagi tujuan perubahan tersebut (Ohana dkk., 2013).

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang kuat cenderung lebih sering terlibat dalam perilaku sukarela yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas perubahan organisasi (Meyer dan Herscovitch, 2001). Artinya, mereka bersedia melakukan tindakan tambahan di luar tugas utama mereka untuk mendukung keberhasilan perubahan dalam organisasi.

Beberapa penelitian sebelumnya telah menemukan secara empiris bahwa komitmen organisasi dapat mendorong perubahan organisasi. Qureshi dkk. (2018) melakukan penelitian di antara staf pengajar dan non-pengajar di lembaga pendidikan tinggi di Pakistan untuk menguji dampak komitmen organisasi terhadap perubahan organisasi selama

proses perubahan. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa komitmen organisasi secara signifikan mempengaruhi perubahan organisasi. McKay dkk. (2013) mengeksplorasi hubungan antara persepsi terkait perubahan (komitmen organisasi pada organisasi yang berubah) dan kesiapan dan resistensi terhadap perubahan di antara karyawan beberapa organisasi yang sedang berubah di Selandia Baru dan Australia. Mereka menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif dengan perubahan organisasi.

**Hipotesis 3.** Komitmen organisasi berhubungan positif dengan perubahan organisasi

### **6.5 Peran Budaya Organisasi**

Cameron dan Quinn. (2011) mendeskripsikan budaya organisasi sebagai budaya yang formal dan terstruktur. Dalam budaya ini, para manajer unggul dalam pengorganisasian dan koordinasi, dengan tugas-tugas yang dikelola berdasarkan prosedur yang pasti. Organisasi dengan budaya seperti ini biasanya didasarkan pada kontrol dan kekuasaan. Mereka dikenal stabil, hati-hati, dan matang, dengan pekerjaan yang terorganisir dan sistematis. Organisasi dengan budaya organisasi yang kuat adalah organisasi yang kokoh, berhati-hati, berorientasi pada kekuasaan, mapan, teratur, terstruktur, dan prosedural. Mereka memiliki karakteristik tertentu yang menonjol, seperti sulitnya menyampaikan informasi di seluruh tingkat manajerial. Informasi sering kali terisolasi di tingkat yang lebih tinggi, membuat komunikasi menjadi terhambat. Selain itu, organisasi ini cenderung kurang fleksibel dan kaku dalam operasionalnya.

Budaya ini berasumsi bahwa kontrol, stabilitas, dan prediktabilitas dapat meningkatkan efisiensi (Wei dkk., 2011). Artinya, dengan memiliki kontrol yang ketat dan prosedur yang jelas, organisasi dapat mencapai efisiensi yang lebih

tinggi. Namun, pendekatan ini juga memiliki kekurangan, terutama dalam hal fleksibilitas dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan. Budaya organisasi yang formal dan terstruktur memberikan kejelasan dan ketertiban dalam operasional sehari-hari. Proses-proses yang ada memastikan bahwa setiap tugas dilakukan dengan cara yang sama setiap kali, mengurangi kemungkinan kesalahan dan meningkatkan konsistensi hasil. Manajer dalam organisasi ini memainkan peran penting dalam memastikan semua berjalan sesuai rencana dan prosedur. Mereka bertanggung jawab untuk mengoordinasikan aktivitas dan memastikan bahwa setiap bagian dari organisasi bekerja sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.

Namun, kekuatan budaya ini juga dapat menjadi kelemahan. Kurangnya fleksibilitas dapat menghambat inovasi dan respons cepat terhadap perubahan pasar atau lingkungan. Ketika setiap keputusan harus melalui berbagai lapisan manajemen, proses pengambilan keputusan bisa menjadi lambat dan kaku. Selain itu, dengan mengisolasi informasi di tingkat yang lebih tinggi, ada risiko bahwa informasi penting tidak sampai ke orang-orang yang membutuhkannya untuk membuat keputusan yang efektif di lapangan.

Dengan memahami kekuatan dan kelemahan dari budaya organisasi yang formal dan terstruktur, para pemimpin dapat mengambil langkah-langkah untuk memastikan bahwa organisasi mereka tetap efisien dan tangguh dalam menghadapi perubahan. Mereka dapat menciptakan lingkungan yang menghargai stabilitas dan prediktabilitas, sambil tetap terbuka terhadap inovasi dan perubahan yang diperlukan untuk terus berkembang dan bersaing.

Penulis berpendapat bahwa hubungan antara kinerja manajemen sumber daya manusia dan komitmen organisasi

akan bervariasi secara positif sebagai fungsi dari budaya organisasi. Artinya, hubungan positif antara kinerja manajemen sumber daya manusia dan komitmen organisasi akan menjadi lebih lemah ketika budaya organisasi lebih kuat. Persepsi karyawan tentang lingkungan yang mendukung yang disebabkan oleh kinerja manajemen sumber daya manusia memungkinkan terjadinya pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi mereka, karena karyawan ingin membalas *benefits* yang diterima dengan perasaan berkomitmen pada tujuan organisasi (Blau, 1964).

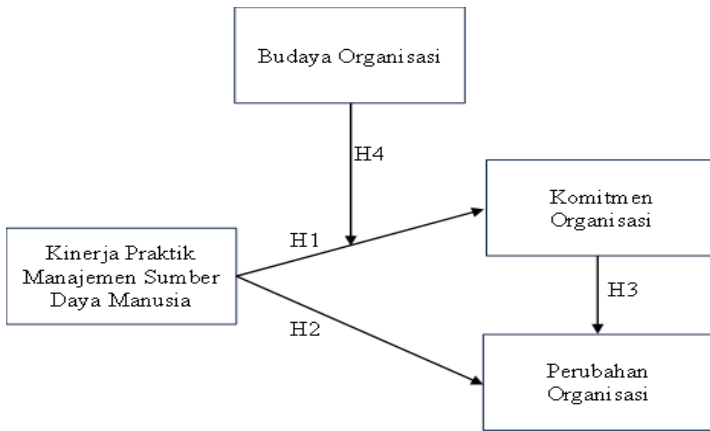
Namun, komitmen karyawan akan terpengaruh oleh tindakan apa pun yang diambil untuk mengurangi tanggung jawab individu. Secara khusus, struktur organisasi tidak menguntungkan komitmen yang didasarkan pada ikatan kasih sayang (Carvalho et al., 2018). Karena struktur organisasi melibatkan aturan dan kebijakan standar serta struktur organisasi yang kaku, sentralisasi dan pembatasan yang melekat pada budaya organisasi dapat mengurangi persepsi lingkungan yang mendukung yang dipromosikan oleh kinerja manajemen sumber daya manusia.

Sejalan dengan itu, He dan Sommer (2010) menemukan bahwa para pekerja Korea di organisasi dengan sentralisasi otoritas yang lebih tinggi melaporkan tingkat komitmen organisasi yang lebih rendah. Goodman dkk. (2018), meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas kehidupan kerja, menemukan bahwa budaya organisasi berhubungan negatif dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Berdasarkan pengamatan ini, hipotesis berikut diajukan:

**Hipotesis 4.** Budaya Organisasi memoderasi secara negatif hubungan antara kinerja MSDM dan komitmen organisasi.

Berdasarkan teori yang telah penulis sampaikan di atas, maka dirumuskan dalam model konseptual. model konseptual

memberikan dasar untuk memahami nilai strategis kinerja manajemen sumber daya manusia. Kinerja manajemen sumber daya manusia dapat dikonseptualisasikan dalam tiga dimensi model: praktik peningkatan kemampuan, praktik peningkatan motivasi, dan praktik peningkatan peluang (Masa 'deh dkk., 2016). Menggunakan kombinasi yang tepat dari kinerja manajemen sumber daya manusia yang berbeda daripada praktik individu memastikan peningkatan ketiga komponen model konseptual yang dapat menghasilkan efektivitas perubahan organisasi (Delery dan Roumpi, 2017). Model konseptual yang diusulkan ditunjukkan pada Gambar 6.1.



Gambar. 6.1. Model Konseptual





## BAB 7

### HASIL DAN PEMBAHASAN



#### 7.1 Hasil Penelitian

##### Data Demografi

Data demografi menunjukkan lima variabel demografis utama yang ditanyakan. Pertama, jender: pria 67,69% dan wanita 32,31%. Kedua, usia: 26,15% berusia 20 hingga 30 tahun, 46,92% berusia 31 hingga 40 tahun, 17,69% berusia 41 hingga 50 tahun, dan 9,23% berusia di atas 50 tahun. Ketiga, tingkat pendidikan: 16,15% memiliki diploma, 65,38% memiliki gelar sarjana, 16,15% memiliki gelar master, dan 2,31% memiliki gelar doktor. Keempat, pengalaman di sektor lembaga keuangan: 54,52% memiliki pengalaman kurang dari 5 tahun, 24,84% memiliki pengalaman 5-10 tahun, 12,90% memiliki pengalaman 11-15 tahun, 4,84% memiliki pengalaman 16-20 tahun, dan 2,90% memiliki pengalaman lebih dari 21 tahun. Terakhir, posisi pekerjaan: 74,62% adalah staf, 17,69% adalah manajer, dan 7,69% adalah senior manajer.

Tabel 7.1 Demografi Responden

Variabel	Karyawan	Persentase (%)
Jender		
Wanita	42	32,31%
Pria	88	67,69%
Usia		
20 - 30 tahun	34	26,15%
31 - 40 tahun	61	46,92%
41 - 50 tahun	23	17,69%

Variabel	Karyawan	Persentase (%)
Di atas 50 tahun	12	9,23%
Pendidikan		
Diploma	21	16,15%
Gelar Sarjana	85	65,38%
Gelar Master	21	16,15%
Gelar Doktor	3	2,31%
Pengalaman kerja		
Kurang dari 5 tahun	169	54,52%
5- 10 tahun	77	24,84%
11-15 tahun	40	12,90%
16 - 20 tahun	15	4,84%
Di atas 21 tahun	9	2,90%
Jabatan		
Staf	97	74,62%
Manajer	23	17,69%
Senior Manajer	10	7,69%

Sumber: Data primer diolah (2024)

### Validitas

Dalam pengujian reliabilitas instrumen, penulis menggunakan  $\alpha$  Cronbach, sementara untuk mengevaluasi validitas instrumen mengenai variabel kinerja SDM, budaya organisasi, perilaku hijau karyawan, dan perubahan organisasi, mereka mengadopsi metode *exploratory factor analysis* (EFA). Langkah ini sangat vital untuk memastikan bahwa alat pengukuran yang diterapkan dalam penelitian konsisten dan mampu mengukur dengan tepat apa yang seharusnya diukur.

Peneliti melakukan evaluasi terhadap validitas menggunakan sampel 20 karyawan dari Lembaga Keuangan di Indonesia, dengan data yang dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS versi 26. Untuk menganalisis faktor-faktor dan merangkum item-item skala, mereka menerapkan

metode *Exploratory Factor Analysis* (EFA). Setiap variabel, seperti Kinerja SDM, Budaya organisasi, Komitmen organisasi, dan Perubahan organisasi, terdiri dari empat pernyataan. Proses evaluasi melibatkan pengujian skor "*corrected item-total correlation*" dan "*communalities*" (Vaus, 2013), dengan menghapus indikator survei yang skornya di bawah 0,3 untuk "*corrected item-total correlation*" dan kurang dari 0,4 untuk "*communalities*". Studi ini pertama-tama mengevaluasi varians yang dijelaskan oleh faktor-faktor dari variabel laten (Darvyri dkk., 2014), dengan tingkat penjelasan varians yang dapat diterima umumnya berkisar antara 50–75% (Rivers dkk., 2024). Kemudian, dilakukan pemeriksaan muatan faktor dari setiap indikator survei, di mana indikator yang memiliki muatan faktor di bawah 0,3 atau tidak memuat satu faktor pun atau lebih dari satu faktor dieliminasi (Hair dkk., 2018). Proses ini memastikan hanya item-item yang memenuhi standar kualitas yang dimasukkan dalam analisis faktor. Selanjutnya, nilai *Kaisere Meyer Olkin* untuk setiap skala berkisar antara 0,522 hingga 0,659, dan uji *Bartlett's test of sphericity* juga menunjukkan signifikansi statistik ( $p < 0,05$ ), yang menegaskan validitas kuesioner yang baik (lihat Tabel 7.2).

Tabel 7.2 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Component Matrix	KMO.	Sig.	Hasil
KSDM	KSDM1	0,789	0,675	0,000	Valid
	KSDM 2	0,843			Valid
	KSDM 3	0,757			Valid
	KSDM 4	0,845			Valid
BOR	BOR1	0,827	0,668	0,001	Valid
	BOR 2	0,908			Valid
	BOR 3	0,786			Valid
	BOR 4	0,817			Valid
	KOR1	0,749			Valid

Variabel	Indikator	Component Matrix	KMO.	Sig.	Hasil
KOR	KOR 2	0,875	0,612	0,000	Valid
	KOR 3	0,863			Valid
	KOR 4	0,797			Valid
	POR1	0,876			Valid
POR	POR 2	0,856	0,648	0,005	Valid
	POR 3	0,896			Valid
	POR 4	0,858			Valid

Sumber diolah dari data primer (2024). KSDM = kinerja manajemen sumber daya manusia: BOR = budaya organisasi: KOR = komitmen organisasi: POR = perubahan organisasi.

Dalam Tabel 7.3, koefisien reliabilitas instrumen diukur menggunakan Alpha Cronbach ( $\alpha$ ). Post (2016) mengelompokkan reliabilitas ke dalam empat kategori: sangat tinggi ( $\alpha > 0,90$ ), tinggi ( $\alpha = 0,70-0,90$ ), sedang ( $\alpha = 0,50-0,70$ ), dan rendah ( $\alpha < 0,50$ ). Pengukuran konsistensi internal dilakukan dengan Cronbach's alpha, dan nilai untuk keempat variabel berada dalam rentang 0,721 hingga 0,883. Semua nilai tersebut melewati ambang batas 0,70 yang disarankan oleh Nunnally dan Bernstein (1994), menunjukkan reliabilitas yang sangat baik dari kuesioner yang digunakan.

Dalam Tabel 7.3, koefisien reliabilitas instrumen dievaluasi menggunakan *Alpha Cronbach* ( $\alpha$ ). Noor (2017) mengklasifikasikan reliabilitas ke dalam empat kategori: sangat tinggi ( $\alpha > 0,90$ ), tinggi ( $\alpha = 0,70-0,90$ ), sedang ( $\alpha = 0,50-0,70$ ), dan rendah ( $\alpha < 0,50$ ). Pengukuran konsistensi internal menggunakan *Cronbach's alpha*, dengan nilai untuk keempat variabel berada dalam kisaran 0,747 hingga 0,897. Semua nilai ini melampaui ambang batas 0,70 yang direkomendasikan oleh Nunnally dan Bernstein (1994), menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat baik dari kuesioner yang digunakan.

Tabel 7.3 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alfa Cronbach ( $\alpha$ )	Hasil	Kesimpulan
KSDM	0,897	Keandalan sangat tinggi	Reliabel
BOR	0,747	Keandalan tinggi	Reliabel
KOR	0,827	Keandalan sangat tinggi	Reliabel
POR	0,817	Keandalan sangat tinggi	Reliabel

Sumber: Diolah dari data primer (2024). Keandalan sangat tinggi ( $\alpha > 0,90$ ); keandalan tinggi ( $\alpha = 0,71 - 0,90$ ); keandalan moderat ( $\alpha = 0,50 - 0,70$ ); keandalan rendah ( $\alpha < 0,5$ ). KSDM = kinerja manajemen sumber daya manusia; BOR = budaya organisasi; KOR = komitmen organisasi; POR = perubahan organisasi.

### Model Pengukuran

Dalam penelitian ini, kinerja SDM, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan perubahan organisasi telah menjalani pengujian. Sebelumnya, reliabilitas dan validitas model telah diuji menggunakan algoritma yang relevan. Dari evaluasi reliabilitas item, 16 indikator menunjukkan muatan faktor yang melebihi 0,70, sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Hair Jr dkk. (2016), sebagaimana terlihat pada Tabel 7.4. Ini menegaskan bahwa indikator-indikator tersebut konsisten dan dapat diandalkan dalam mengukur variabel yang diteliti. Selain itu, validitas model juga telah diuji untuk memastikan bahwa variabel yang diukur secara akurat merepresentasikan variabel yang dimaksud. Dengan demikian, langkah-langkah awal dalam memvalidasi dan mengukur reliabilitas model telah berhasil dilaksanakan, memberikan fondasi yang kokoh untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian memiliki tingkat keandalan dan validitas yang memadai. Dengan demikian,

hasil analisis dan interpretasi yang dihasilkan dapat dipercaya dan diandalkan.

Tabel 7.4 Hasil Model Pengukuran

Variabel	Indikator	Muatan Faktor	Alpha	CR	AVE
Kinerja SDM	KSDM1	0,771	0,843	0,895	0,683
	KSDM2	0,772			
	KSDM3	0,887			
	KSDM4	0,867			
Budaya organisasi	BOR1	0,815	0,851	0,899	0,690
	BOR2	0,849			
	BOR3	0,883			
	BOR4	0,773			
Komitmen organisasi	KOR1	0,826	0,853	0,898	0,688
	KOR2	0,777			
	KOR3	0,859			
	KOR4	0,853			
Perubahan organisasi	POR1	0,829	0,841	0,893	0,675
	POR2	0,835			
	POR3	0,807			
	POR4	0,816			

Sumber: Data primer diolah (2024). KSDM = kinerja manajemen sumber daya manusia; BOR = budaya organisasi; KOR = komitmen organisasi; POR = perubahan organisasi.

Validitas konvergen dan validitas diskriminan dijadikan kriteria untuk mengevaluasi kesesuaian model. Untuk menilai validitas konvergen, rata-rata varians yang diekstraksi (AVE) dan reliabilitas komposit (CR) dinilai, di mana nilai AVE dan CR masing-masing harus melebihi 0,50 dan 0,70. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua nilai AVE dan CR memenuhi ambang batas yang ditetapkan, menegaskan validitas konvergen model. Validitas diskriminan model diuji dengan menggunakan kriteria Fornell dan Larcker (1981), yang mensyaratkan bahwa nilai diagonal dari matriks korelasi antar variabel harus lebih besar daripada korelasinya dengan variabel lainnya. Hasilnya mendukung validitas diskriminan

model, sebagaimana terlihat dalam Tabel 7.5, di mana akar kuadrat dari seluruh nilai diagonal variabel melebihi korelasinya dengan variabel lainnya. Hal ini menegaskan bahwa variabel yang diukur memiliki validitas yang memadai, baik dalam konvergen maupun diskriminan, menunjukkan bahwa instrumen penelitian telah berhasil mengukur variabel-variabel yang diinginkan dengan akurat.

Tabel 7.5 Validitas Diskriminan

Variabel Laten	Kinerja SDM	Budaya organisasi	Komitmen organisasi	Perubahan organisasi
Kinerja SDM	<b>0,876</b>			
Budaya organisasi	0,578	<b>0,841</b>		
Komitmen organisasi	0,390	0,528	<b>0,837</b>	
Perubahan organisasi	0,703	0,650	0,638	

Sumber: Data primer diolah (2024)

### Model Struktur

Dalam konteks penelitian sebelumnya, penilaian kekuatan prediksi model menggunakan nilai  $R^2$  (Henseler et al., 2015). Nilai-nilai  $R^2$  telah diungkapkan dalam Tabel 7.6, di mana angka 0,30 menandakan bahwa model tersebut memiliki kekuatan prediksi sebesar 30%. Selanjutnya, untuk menilai relevansi prediktif model, Hair Jr dkk. (2016) menggunakan uji redundansi silang  $Q^2$ , di mana nilai  $Q^2$  yang diterima umumnya adalah angka yang lebih besar dari nol. Dalam kerangka penelitian ini, semua nilai  $Q^2$  menunjukkan angka yang lebih besar dari nol. Ini menandakan bahwa model struktural yang digunakan memiliki kekuatan prediksi yang signifikan dan relevan dalam menjelaskan hubungan antar variabel yang diamati. Oleh karena itu, temuan ini memberikan tambahan dukungan terhadap validitas dan keandalan model yang dikembangkan dalam penelitian ini.



### 7.6 Prediksi dan Relevansi Model

Variabel	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>
Komitmen organisasi	0,324	0,196
Perubahan organisasi	0,529	0,518

Sumber: Data primer diolah (2024)

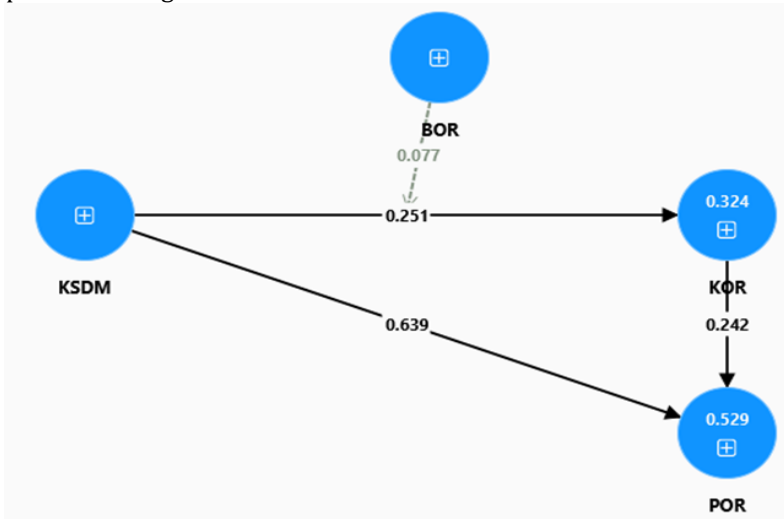
### Pengujian Hipotesis

Seperti terlihat pada Tabel 7.7 dan Gambar 7.1, nilai beta ( $\beta$ ) seluruh variabel menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat dan signifikan antara variabel independen dan dependen.

Tabel 7.7 Ringkasan Model Struktur

Hipotesis	Jalur	$\beta$	Nilai t	Nilai $\rho$	Keputusan
<b>H1</b>	KSDM → KOR	0,251	2,226	0,026	Diterima
<b>H2</b>	KSDM → POR	0,578	8,276	0,036	Diterima
<b>H3</b>	KOR → POR	0,242	3,021	0,001	Diterima
<b>H4</b>	KSDM*BOR → KOR	0,077	1,067	0,286	Ditolak

Sumber: Data primer diolah (2024); KSDM = kinerja manajemen sumber daya manusia; BOR = budaya organisasi; KOR = komitmen organisasi; POR = perubahan organisasi.



Gambar 7.1 Model Struktur

## 7.2 Pembahasan

Hasil penelitian ini memberikan dukungan terhadap semua hipotesis yang diajukan peneliti. Terkait peran kinerja manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan, temuan penulis mengindikasikan bahwa Hipotesis 1 terbukti benar. Dalam kesesuaiannya dengan hipotesis, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan kinerja manajemen sumber daya manusia, yang mencakup komunikasi yang jelas dan uraian tugas, pelatihan yang intensif, dan partisipasi, berkontribusi dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Hasil ini sejalan dengan teori pertukaran sosial (Blau, 1964), yang menegaskan bahwa karyawan melihat kinerja manajemen sumber daya manusia sebagai bentuk dukungan, yang kemudian mendorong mereka untuk memberikan balasan dengan komitmen organisasi yang lebih tinggi.

Namun, hasil juga menunjukkan bahwa penilaian yang berfokus pada hasil dan praktik penempatan staf yang selektif tidak memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Praktik penilaian yang berorientasi pada hasil menekankan penilaian berdasarkan tujuan dan hasil yang dapat diukur. Meskipun penilaian obyektif terhadap perubahan organisasi mungkin diterima dengan baik oleh beberapa karyawan, praktik tersebut melibatkan evaluasi terhadap kinerja mereka, yang mungkin tidak selalu dilihat sebagai bentuk dukungan yang kuat jika hasil penilaian tidak menguntungkan.

Sebaliknya, penempatan staf yang selektif memengaruhi karyawan sebelum mereka bergabung dengan organisasi, menyebabkan karyawan saat ini tidak melihat kinerja

manajemen sumber daya manusia sebagai dukungan, seperti yang tercermin dalam komunikasi dan uraian tugas yang jelas, pelatihan yang menyeluruh, dan partisipasi. Di samping itu, Indonesia dan negara-negara lainnya memiliki masyarakat yang terstruktur secara kesukuan, di mana tribalisme memainkan peran penting dalam nominasi, rekrutmen, seleksi pekerjaan, dan penempatan karyawan. Banyak karyawan dipilih berdasarkan hubungan mereka dengan pemilik atau manajer organisasi, mengabaikan prinsip prestasi, kompetensi, atau kualifikasi yang dibutuhkan (Aladwan dkk., 2015). Oleh karena itu, karena praktik penempatan staf yang selektif mungkin tidak selaras dengan nilai-nilai kesukuan yang dianut oleh masyarakat Indonesia, praktik tersebut tidak dapat dianggap sebagai dukungan yang efektif.

Kedua, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kinerja manajemen sumber daya manusia (MSDM) seperti komunikasi yang efektif dan uraian tugas yang jelas, serta pelatihan yang komprehensif, dapat secara langsung mempengaruhi perubahan organisasi (Hipotesis 2). Sesuai dengan teori pertukaran sosial, hasil ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan melihat praktik-praktik tersebut sebagai keuntungan, mereka cenderung membalasnya dengan sikap positif yang mendukung tujuan organisasi, termasuk tujuan yang berkaitan dengan perubahan. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa praktik yang berkaitan dengan komunikasi, seperti komunikasi dan pelatihan, memberikan efek positif ini (García-Chas et al., 2015).

Namun, bertentangan dengan rumusan teoritis, temuan penulis menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap praktik penilaian yang berorientasi pada hasil berhubungan negatif dengan kesiapan untuk berubah. Penilaian kinerja yang objektif tidak selalu dianggap positif oleh karyawan, terutama

di negara seperti Indonesia, di mana hubungan di tempat kerja sering lebih didasarkan pada favoritisme atau pemborosan dibandingkan dengan hak sah atau kompetensi karyawan untuk bersaing. Temuan ini menunjukkan bahwa praktik penilaian yang berorientasi pada hasil dapat memunculkan sikap negatif terhadap perubahan organisasi.

Selain itu, kinerja MSDM yang bertujuan untuk mendorong penempatan staf yang selektif dan partisipasi karyawan tidak memiliki hubungan yang signifikan secara statistik dengan kesiapan untuk berubah. Seperti yang telah penulis soroti sebelumnya, pentingnya praktik penempatan staf yang selektif bagi karyawan saat ini mungkin berkurang karena (1) dampaknya lebih dirasakan sebelum mereka dipekerjakan, sehingga menjadi kurang relevan bagi sebagian karyawan saat ini, dan (2) dapat bertentangan dengan nilai-nilai kesukuan yang ada dalam masyarakat Indonesia.

Dorongan untuk partisipasi tenaga kerja juga tidak relevan dalam mendorong perubahan organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa meningkatkan partisipasi karyawan akan meningkatkan vitalitas dan pro aktivitas mereka, yang penting untuk kesiapan menghadapi perubahan (Tummers dkk., 2015). Karena penelitian ini terfokus pada satu pekerjaan di Indonesia, faktor kontekstual mungkin menjelaskan temuan ini. Studi tentang MSDM Islami oleh Choudhury (2017) menyoroti bahwa budaya, nilai, dan norma Islam di tempat kerja dapat mempengaruhi kinerja MSDM. Peran praktik partisipasi di negara-negara Islam mungkin berbeda dengan di negara-negara Barat. Namun, diperlukan penelitian tambahan untuk mengkonfirmasi hal ini.

Temuan penulis juga mengungkapkan adanya hubungan positif yang signifikan secara statistik antara komitmen organisasi dan perubahan organisasi (Hipotesis 3). Hasil ini

konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi bersedia melakukan apa pun yang diperlukan untuk memberikan manfaat bagi organisasi mereka, termasuk mendukung perubahan ketika proses tersebut diperlukan (McKay dkk., 2013; Qureshi dan Waseem, 2018).

Hasil juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memoderasi hubungan antara kinerja manajemen sumber daya manusia dan komitmen organisasi ketika mempertimbangkan kinerja manajemen sumber daya manusia terkait dengan komunikasi dan deskripsi pekerjaan yang jelas serta partisipasi karyawan (Hipotesis 4). Namun, pengaruh moderasi ini berbeda dari apa yang dihipotesiskan. Mengingat bahwa peraturan standar, kontrol, dan orientasi terhadap kekuasaan yang melekat pada budaya organisasi dapat mengurangi dukungan yang dirasakan karyawan, penulis berharap bahwa budaya organisasi melemahkan pengaruh positif kinerja manajemen sumber daya manusia dalam komitmen organisasi. Namun, hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi secara positif memperkuat pengaruh kinerja manajemen sumber daya manusia terhadap komitmen organisasi.

Temuan ini konsisten dengan pentingnya budaya organisasi dalam budaya nasional Indonesia. Menurut klasifikasi budaya nasional Indonesia adalah masyarakat hierarkis di mana tatanan hierarki tidak memerlukan pembenaran lebih lanjut dan diterima secara sosial. Dalam konteks organisasi di Indonesia, karyawan berharap untuk diberi tahu apa yang harus dilakukan dan sentralisasi merupakan hal yang populer (Hofstede, 2009). Meskipun di beberapa negara struktur hierarki dapat mengurangi persepsi lingkungan yang mendukung yang dipromosikan oleh HPRMP,

tampaknya penyelarasan dengan budaya nasional menjadikan budaya hierarki organisasi berkontribusi dalam menciptakan lingkungan yang mendukung bagi karyawan Indonesia, yang memperkuat pengaruh beberapa organisasi. kinerja manajemen sumber daya manusia tentang komitmen organisasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memoderasi hubungan antara kinerja manajemen sumber daya manusia dan komitmen organisasi ketika mempertimbangkan praktik pelatihan ekstensif. Hasil ini menunjukkan bahwa peran budaya hierarki dalam hubungan ini bervariasi tergantung pada kinerja manajemen sumber daya manusia yang dipertimbangkan.



## **BAB 8**

### **PENUTUP**



#### **8.1 Simpulan**

Pertama, kinerja manajemen sumber daya manusia (MSDM) berkorelasi positif dengan komitmen organisasi dan adaptasi terhadap perubahan organisasi. Artinya, kinerja MSDM yang efektif dapat meningkatkan tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi dan kemampuan mereka untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Kedua, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi berkaitan positif dengan adaptasi terhadap perubahan organisasi. Hal ini menandakan bahwa karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja lebih mungkin untuk berhasil mengatasi perubahan organisasi.

Ketiga, penelitian ini juga menemukan bahwa budaya organisasi berperan sebagai moderator dalam hubungan antara kinerja MSDM dan komitmen organisasi. Budaya organisasi dapat memperkuat hubungan antara kinerja MSDM dan komitmen organisasi. Ini berarti bahwa ketika organisasi menginternalisasi budaya organisasi dengan lebih baik dalam menjalankan tugas-tugasnya, hubungan antara kinerja SDM dan komitmen organisasi menjadi lebih kuat. Namun hasil penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi tidak memperkuat hubungan antara kinerja MSDM dengan komitmen organisasi.



## 8.2 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan wawasan berharga bagi perusahaan yang ingin memanfaatkan kinerja manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan merangsang perubahan dalam organisasi. Penelitian ini pertama-tama menyoroti bahwa menerapkan beberapa aspek manajemen sumber daya manusia dapat berkontribusi pada peningkatan komitmen organisasi serta kesiapan karyawan menghadapi perubahan, memberikan pemimpin informasi yang bermanfaat mengenai praktik mana yang perlu ditekankan dalam upaya mencapai hasil yang diinginkan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kinerja manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan 1) komunikasi dan penjelasan tugas yang jelas, 2) pelatihan yang intensif, dan 3) partisipasi, semuanya memiliki dampak positif terhadap komitmen organisasi. Selain itu, komunikasi yang jelas dan penjelasan tugas serta praktik pelatihan yang intensif juga berdampak pada kesiapan karyawan menghadapi perubahan.

Meskipun dalam teori, kinerja manajemen sumber daya manusia lainnya dapat memiliki pengaruh serupa terhadap komitmen organisasi dan perubahan organisasi, hasilnya sejalan dengan temuan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, penulis percaya bahwa hal ini sangat menarik. Beberapa lembaga keuangan yang diteliti merupakan lembaga keuangan internasional yang beroperasi di Indonesia, sehingga manajer SDM mungkin berasal dari negara di mana kinerja MSDM yang diteliti memiliki peran yang berbeda. Dikarenakan sebagian besar penelitian mengenai dampak kinerja manajemen sumber daya manusia telah dilakukan di negara-negara Barat, temuan ini mengindikasikan bahwa konteks penelitian memengaruhi kinerja manajemen sumber daya manusia,

misalnya dengan mempengaruhi persepsi praktik yang diterapkan oleh karyawan. Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk menyadari hal ini saat menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif.

Dengan cara serupa, hasil menunjukkan bahwa peran budaya organisasi yang memoderasi hubungan antara kinerja manajemen sumber daya manusia dan komitmen organisasi bervariasi tergantung pada praktik yang dipertimbangkan. Dalam hal ini, budaya organisasi tidak memoderasi hubungan yang diusulkan ketika praktik pelatihan ekstensif diterapkan. Manajer juga harus menyadari peran yang berbeda ini ketika membuat keputusan tentang budaya organisasi di lembaga keuangan-lembaga keuangan Indonesia.

Para manajer juga harus menyadari bahwa, bertentangan dengan beberapa proposisi teoritis, budaya organisasi dapat mengintensifkan pengaruh positif kinerja manajemen sumber daya manusia dalam komitmen organisasi.

Dalam organisasi yang budaya organisasi atau birokrasinya dominan, para manajer mungkin tergoda untuk memperkenalkan lebih banyak budaya yang berorientasi pada manusia di tempat kerja, khususnya ketika perusahaan terlibat dalam proses perubahan. Budaya yang lebih berorientasi pada orang akan memungkinkan dukungan yang dirasakan dari kinerja manajemen sumber daya manusia meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Pada gilirannya, hal ini dapat bermanfaat bagi kesiapan terhadap perubahan dan kinerja individu.

Meskipun mempromosikan budaya yang lebih berorientasi pada masyarakat dapat menghasilkan efek yang diinginkan dalam beberapa konteks, temuan penulis menunjukkan bahwa budaya organisasi juga dapat menghasilkan efek yang sama dalam konteks yang berbeda.

Sehubungan dengan hal ini, penelitian ini telah menyoroti bahwa karakteristik tertentu, seperti kesukuan dan budaya nasional, dapat membentuk peran MSDM, dan khususnya, kinerja manajemen sumber daya manusia di Indonesia dan negara-negara Arab lainnya yang memiliki karakteristik budaya negara yang serupa. Penulis pikir ini adalah temuan yang menarik dari penelitian ini, sehingga menarik untuk menganalisis lebih lanjut apakah MSDM memainkan peran yang sama dalam mendorong perubahan organisasi di negara-negara Arab dibandingkan di negara-negara Barat.

### **8.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan menyebutkan. Pertama, penelitian ini hanya mempertimbangkan komitmen organisasi, salah satu komponen perilaku organisasi. Karena komitmen organisasi juga mencakup komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan, penelitian di masa depan dapat menguji apakah komponen lain memainkan peran yang sama selain komitmen organisasi dalam model yang diusulkan. Meskipun masing-masing komponen dapat dilihat sebagai fungsi dari anteseden yang berbeda dan menghasilkan hasil yang berbeda, ada beberapa bukti bahwa komitmen normatif dan, pada tingkat lebih rendah, komitmen kontinuitas, dapat memainkan peran yang sama dibandingkan komitmen organisasi dalam model penelitian yang diusulkan (Meyer dkk., 2002).

Kedua, keterbatasan penelitian penulis pada karyawan lembaga keuangan di Indonesia membuka perdebatan mengenai generalisasi hasil penulis. Perbedaan mengenai perkembangan dan pentingnya manajemen MSDM di berbagai negara atau perbedaan budaya nasional dapat mempengaruhi temuan yang diperoleh.

Meskipun mengingat negara lain yang tidak diteliti dapat mengisi kesenjangan penelitian, penelitian di masa depan harus menguji model ini di negara lain. Studi lintas negara dapat berguna untuk menganalisis apakah beberapa temuan yang diperoleh juga valid di negara lain. Menguji model dalam pekerjaan di mana variabel-variabel yang dipertimbangkan beroperasi dengan cara yang berbeda juga akan menarik.

Ketiga, penelitian ini mendekati kinerja dari sudut pandang individu. Beberapa peneliti telah menunjukkan bahwa dalam sistem yang saling bergantung, perilaku individu berdampak pada kelompok, tim, dan organisasi secara keseluruhan (Griffin dkk., 2020). Namun demikian, sebagian besar aktivitas yang dikembangkan oleh pegawai lembaga keuangan yang termasuk dalam sampel penelitian bersifat independen terhadap orang lain dan sebagian besar bekerja secara individu tanpa diorganisir dalam tim.

Keterbatasan lain muncul dari kenyataan bahwa pendekatan metodologis yang digunakan dalam analisis ini untuk menguji hubungan yang diusulkan mencakup pengaruh langsung dan moderasi, namun tidak ada pengaruh tidak langsung. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menguji kontribusi kinerja manajemen sumber daya manusia dalam mendorong perubahan organisasi. Karena temuan penulis menunjukkan bahwa kinerja manajemen sumber daya manusia yang berbeda dapat memainkan peran yang berbeda dalam hubungan ini dan hubungan lain yang diusulkan, model mediasi yang dimoderasi yang berfokus pada kinerja manajemen sumber daya manusia tertentu harus dipertimbangkan dalam penelitian di masa depan.

Selain itu, variabel dependen dan independen diukur hanya dengan mempertimbangkan persepsi karyawan. Ini adalah cara yang paling layak untuk memperoleh informasi

yang diperlukan untuk penelitian ini, karena informasi yang tersedia untuk umum tidak tersedia. Meskipun prosedur ini telah digunakan dalam berbagai karya dalam konteks bisnis (Pucheta-Martínez dan Gallego-Álvarez, 2019), dan pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa bias metode yang umum tidak menjadi masalah dalam penelitian ini, penelitian di masa depan dapat menambah persepsi karyawan sudut pandang kelompok relevan lainnya, sebagai supervisor.

Keempat, penelitian ini mengikuti desain *cross-sectional*. Desain *cross-sectional* tidak memungkinkan untuk memeriksa hubungan sebab akibat antara variabel yang diteliti dan evolusinya. Namun, kurangnya penelitian yang meneliti kinerja MSDM dalam meningkatkan perubahan organisasi, khususnya kesiapan karyawan terhadap perubahan, menambah nilai pada studi *cross-sectional* ini. Penulis melihatnya sebagai langkah pertama untuk menganalisis hubungan yang diusulkan, menariknya bahwa penelitian masa depan yang menggunakan desain longitudinal dapat menganalisis hubungan sebab akibat di antara variabel-variabel yang diteliti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-ali, A. A., & Singh, S. K. (2017). Change management through leadership : the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723–739. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1117>
- Aladwan, K., Bhanugopan, R., & D'Netto, B. (2015). The effects of human resource management practices on employees' organisational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 472–492. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2014-0822>
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00222-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00222-2)
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective , continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective , Continuance , and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Almutawa, Z., Muenjohn, N., & Zhang, J. (2016). The effect of human resource management system on employees' commitment: The mediating role of the AMO model. *The Journal of Developing Areas*, 50(6), 17–29. <https://doi.org/10.1353/jda.2016.0147>
- Alqudah, I. H. A., Carballo-penela, A., & Ruza-sanmartín, E. (2022). 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. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- Alsabbah, M. Y., & Izwar Ibrahim, H. (2013). Employee Competence (Soft and Hard) Outcome of Recruitment and Selection Process. *American Journal of Economics*, 2013(5C), 67–73. <https://doi.org/10.5923/c.economics.201301.12>
- Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2017). Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 426–450. <https://doi.org/10.1108/jocm-05-2017-0196>
- Appelbaum, E., Bailey, T. R., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca: ILR Press.
- Armstrong, M. (2016). Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management. In *Kogan Page Limited* (4 eds.). London: Kogan Page Limited. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.019><https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.051><https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.03.001><https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1538651><http://dx.doi.org/10.1108/IJQSS-04-2016-0038>[www.cya.unam.mx/in](http://www.cya.unam.mx/in)
- Barratt-pugh, L., Bahn, S., & Gakere, E. (2013). Managers as change agents Implications for human resource managers engaging with culture change. *Journal of Organizational*

- Change Management*, 26(4), 748–764.  
<https://doi.org/10.1108/JOCM-Feb-2011-0014>
- Bartunek, C. M., & Mochge, M. K. (1987). First-Order, Second-Order, and Third-Order Change and Organization Development Interventions: A Cognitive Approach. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4), 483–500.  
<https://doi.org/10.1177/002188638702300404>
- Ben Moussa, N., & El Arbi, R. (2020). The impact of Human Resources Information Systems on individual innovation capability in Tunisian companies: The moderating role of affective commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 18–25.  
<https://doi.org/10.1016/j.iiedeen.2019.12.001>
- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Environmental Performance and Executive Compensation: An Integrated Agency-Institutional Perspective. *Academy of Management Journal*, 52(1), 103–126.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life* (Vol. 1). John Wiley and Sons.
- Bos-nehles, A., Bondarouk, T., & Nijenhuis, K. (2016). Innovative work behaviour in knowledge-intensive public sector organizations : the case of supervisors in the Netherlands fire services. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 379–398.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244894>
- Bouckenooghe, D. (2009). Organizational Change Questionnaire – Climate of Change , Processes , and Readiness : Development of a New Instrument. *The Journal Of Psychology*, 143(6), 559–599.
- Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2020). Transformational leadership style , followership , and factors of employees ' reactions towards organizational



- change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), 181–209.  
<https://doi.org/10.1108/JABS-03-2018-0083>
- Carvalho, C. R. S. P., Castro, M. A. R., Silva, L. P., & Carvalho, L. O. P. (2018). The relationship between organizational culture, organizational commitment and job satisfaction. *Rebrae*, 11(2), 201–215.
- Chalikia, M., Kyriakopoulos, G., Skordoulis, M., & Koniordos, M. (2014). Knowledge Management for Business Processes: Employees' Recruitment and Human Resources' Selection: A Combined Literature Review and a Case Study. In A. Kravets, M. Shcherbakov, M. Kultsova, & T. Iijima (Eds.), *Joint Conference on Knowledge-Based Software Engineering* (pp. 505–520). Springer.
- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2013). Individual Readiness for Organizational Change. In H. S. Leonard, R. Lewis, A. M. Freedman, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development* (pp. 331–345).
- Choudhury, M. A. (2017). The ontological law of Tawhid contra 'Shari'ah-compliance' in Islamic portfolio finance. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 413–434.
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85–97.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.21934>
- Darvyri, P., Galanakis, M., Avgoustidis, A. G., Pateraki, N., Vasdekis, S., & Darviri, C. (2014). The Revised Intrinsic / Extrinsic Religious Orientation Scale in a Sample of Attica 's Inhabitants. *Psychology*, 5, 1557–1567.

- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>
- Dessler, G. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Pelatihan dan Pengembangan*.
- Ekwoaba, J. O., Ikeije, U. . U., & Ufoma, N. (2015). The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), 22–33. [www.eajournals.org](http://www.eajournals.org)
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success : Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1–15. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Fatemeh Hakimian, Farid, H., Ismail, M. N., & Nair, P. K. (2016). Importance of Commitment in Encouraging Employees' Innovative Behavior Introduction. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(1), 70–83. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2015-0054>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Unobservable Variables and Measurement Error : Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388.
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E., & Varela-Neira, C. (2015). High-performance work systems and job satisfaction: a

- multilevel model. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 451–466. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0127>
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). *Combined e V ects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors : A test of Meyer and Herscovitch ' s propositions* & 69, 331–345. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.12.005>
- Gillet, N., & Vandenberghe, C. (2014). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321–347. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21192>
- Goodman, E. A., Zammuto, R. F., & Gifford, B. D. (2018). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organization Development Journal*, 19(3), 58–68.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations* (Global Edi). Pearson Education Limited.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, (eds. 11). South-Western, Cengage Learning.
- Griffin, R. W., Phillips, jean M., & Gully, S. M. (2020). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*.
- Hair, F. H., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis* (7th Editio). Hampshire, UK Cengage Learning. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Hair Jr, J., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian

- Ringle, Marko Sarstedt. In *Sage*.
- Hameed, I., Khan, A. K., & Sabharwal, M. Arain, G. A. Hameed, I. (2019). Managing successful change efforts in the public sector: An employee's readiness for change perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 398–421.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., & Marz, D. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- He, E., & Sommer, D. W. (2010). Separation of ownership and control: Implications for board composition. *Journal of Risk and Insurance*, 77(2), 265–295. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2010.01351.x>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hofstede, G. J. (2010). *Cultures and Organizations: Software of The Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3rd Edition). McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2013). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Hossain, M. S., Hussain, K., Kannan, S., & Kunju Raman Nair, S. K. (2022). Determinants of sustainable competitive advantage from resource-based view: implications for hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(1), 79–98. [97](https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2020-</a></p></div><div data-bbox=)

0152

- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's process model for organizational change: The role of leadership and employee involvement: A critical review. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Inam, A., Ho, J. A., Sheikh, A. A., Shafqat, M., & Najam, U. (2021). How self leadership enhances normative commitment and work performance by engaging people at work? *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01697-5>
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K. M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
- Islam, M. A., Jantan, A. H., Yusoff, Y. M., & Chong, C. W. (2020). Green Human Resource Management ( GHRM ) Practices and Millennial Employees ' Turnover Intentions in Tourism Industry in Malaysia : Moderating Role of Work Environment. *Global Business Review*, 24(4), 1–21. <https://doi.org/10.1177/0972150920907000>
- James, R., Otto, F., Parker, H., Boyd, E., Cornforth, R., Mitchell, D., & Allen, M. (2014). Characterizing loss and damage from climate change. *Nature Climate Change*, 4, 938–939.
- Jeha, H., Knio, M., & Bellos, G. (2022). The Impact of Compensation Practices on Employees' Engagement and Motivation in Times of COVID-19. In S. Chatterjee (Ed.), *COVID-19: Tackling Global Pandemics through Scientific and Social Tools* (pp. 131–149). Academic Press;United Kingdom.

- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, *55*(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Jones, G. R., & George, J. M. (2015). *Essentials of Contemporary Management - Chapter 15*.
- Kang, H. J. (Annette), Gatling, A., & Kim, J. (Sunny). (2015). The Impact of Supervisory Support on Organizational Commitment, Career Satisfaction, and Turnover Intention for Hospitality Frontline Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, *14*(1), 68–89. <https://doi.org/10.1080/15332845.2014.904176>
- Katou, A. A. (2017). How does human resource management influence organisational performance? An integrative approach-based analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *66*(6), 797–821. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2016-0004>
- Kim, T., & Chang, J. (2019). Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. *Leadership and Organization Development Journal*, *40*(1), 65–84. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2018-0291>
- Kim, Y. I., Geun, H. G., Choi, S. J., & Lee, Y. S. (2017). The Impact of Organizational Commitment and Nursing Organizational Culture on Job Satisfaction in Korean American Registered Nurses. *Journal of Transcultural Nursing*, *28*(6), 590–597. <https://doi.org/10.1177/1043659616666326>
- Kjærbeck, S. (2017). Positioning and change in a hospital ward. *Journal of Organizational Change Management*, *30*(1), 43–53. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2016-0094>
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2018). The link between

- perceived high-performance work practices, employee attitudes and service quality: The mediating and moderating role of trust. *Employee Relations*, 40(5), 801–821. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0201>
- Kreismann, D., & Talaulicar, T. (2021). Business Ethics Training in Human Resource Development : A Literature Review. *Human Resource Development Review*, 20(1), 68 – 105. <https://doi.org/10.1177/1534484320983533>
- Lambert, E. G., Qureshi, H., Frank, J., Klahm, C., & Smith, B. (2018). Job Stress , Job Involvement , Job Satisfaction , and Organizational Commitment and Their Associations with Job Burnout Among Indian Police Officers : a Research Note. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 33(2), 85–99. <https://doi.org/10.1007/s11896-017-9236-y>
- Lewis, L. K. (2011). *Organizational Change Foundations of Communication Theory* (1st editio). John Wiley & Sons, Ltd.
- Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., & Samo, F. A. (2018). Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/ijpl-06-2017-0026>
- Lin, C., & Huang, C.-K. (2021). Employee turnover intentions and job performance from a planned change : the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409–423. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0281>
- Lines, B. C., Sullivan, K. T., Smithwick, J. B., & Mischung, J. (2015). Overcoming resistance to change in engineering and construction : Change management factors for owner organizations. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1170–1179. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.008>

- Madiistriyatno, H., & Tunnufus, Z. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengelola Potensi Individu dalam Perusahaan*. Indigo Media: Tangerang.
- Mao, N., Song, H., & Han, Y. (2013). High-performance work systems and influence processes on employees' attitudes : Perspectives from China. *International Journal of Manpower*, 34(7), 736–752. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJM-07-2013-0157>
- Martocchio, J. J. (2017). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach* (9th ed.). Prentice Hall Inc.
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>
- McKay, K., Kuntz, J. R., & Näswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: the role of change readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42(2).
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2016). The link between training satisfaction , work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 40(6), 407–429. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2015-0077>
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals ' job satisfaction : Testing the joint mediating e ffects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64–



75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications, Inc. London.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Morin, A. J. S., & Vandenberghe, C. (2015). Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 56–72. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.02.001>
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Human Resource Management Review Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2009). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319–331. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of

- antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.  
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Moin, M. F. (2018). The link between perceptions of leader emotion regulation and followers organizational commitment. *Journal of Management Development*, 37(2), 178–187.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMD-01-2017-0014>
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th Ed.). Pearson Education Limited.
- Mostafa, A. M. S., Bottomley, P., Gould-Williams, J., Abouarghoub, W., & Lythreatis, S. (2019). High-commitment human resource practices and employee outcomes: The contingent role of organisational identification. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 620–636. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12248>
- Mwita, K. M., & Kinemo, S. M. (2018). The Role of Green Recruitment and Selection on Performance of Processing Industries in Tanzania: A Case of Tanzania Tobacco Processors Limited ( TTPL ). *International Journal of Human Resource Studies*, 8(4), 35–46.  
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i4.13356>
- Naseer, S., Chughtai, M. S., & Syed, F. (2023). Do high-performance work practices promote an individual ' s readiness and commitment to change? The moderating role of adaptive leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 36(6), 899–916.  
<https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2023-0036>
- Nguyen, P. V., Le, H. T. N., Trinh, T. V. A., & Do, H. T. S. (2019). The effects of inclusive leadership on job performance

- through mediators. *Asian Academy of Management Journal*, 24(2), 63–94.  
<https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.2.4>
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee 's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65–72.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2018). Fundamentals of Human Resources Management. In *McGraw-Hill Education* (7 eds.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M., & Eligh, L. (2016). *Strategic Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (2nd ed). McGraw-Hill Ryerson Limited.
- Noor, J. (2013). The Factors of Strategic Leadership on Commitment: An Empirical Banking in Indonesia. *International Research Journal of Business Studies*, 6(3), 185–194. <https://doi.org/10.21632/irjbs.6.3.185-194>
- Noor, J. (2017). *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, & Karya Ilmiah*. Prenadamedia Group.
- Noor, J., Baenuri, E., Soleh, & Sutisna, A. J. (2020). Praktik Rekrutmen Dan Seleksi: Studi Kasus Mitra Sensus Badan Pusat Statistik. *Jurnal Management*, 17(2), 115–129.
- Noor, J., Soleh, & Faittaahumi, M. (2023). Human Resource Management Practices on Employee Commitment: Indonesia Islamic Banking. *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, 15(1), 23–40.
- Noor, J., Tunnufus, Z., Handrian, V. Y., & Yumhi, Y. (2023). Green human resources management practices , leadership style and employee engagement: Green banking context. *Heliyon*, 9(12), 1–10.  
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22473>

- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). McGraw-Hili, Inc.
- Ohana, M., Meyer, M., & Swaton, S. (2013). Decision-Making in Social Enterprises: Exploring the Link Between Employee Participation and Organizational Commitment. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(6), 1092–1110. <https://doi.org/10.1177/0899764012451368>
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change : Evidence From a Meta- Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3). <https://doi.org/10.1177/0021886320920366>
- Post, M. W. (2016). What to Do with “moderate” Reliability and Validity Coefficients? *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 97(7), 1051–1052. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.04.001>
- Pucheta-Martínez, M. C., & Gallego-Álvarez, I. (2019). An international approach of the relationship between board attributes and the disclosure of corporate social responsibility issues. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 612–627. <https://doi.org/10.1002/csr.1707>
- Qureshi, M. A., & Waseem, N. (2018). Impact of Organizational Commitment on Readiness for Change : A Case of Higher Learning Institutions of Karachi. *Social and Behavioral Sciences*, 16(1), 1–14.
- Qureshi, M. A., Waseem, N., Qureshi, J. A., & Afshan, S. (2018). Impact of organizational commitment on readiness for change: A case of higher learning institutions of Karachi. *JISR Management and Social Sciences & Economics*, 16(1), 1–14.
- Rafferty, A. E., & Jimmieson, N. L. (2016). Subjective

- Perceptions of Organizational Change and Employee Resistance to Change : Direct and Mediated Relationships with Employee Well-being. *British Journal Of Management*, 28(2), 248–264. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12200>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda\*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Rimi, N. N., Yusliza, M. Y., Walters, T., & Basher Rubel, M. R. (2017). The role of devolution in HR-line manager collaboration and HRM effectiveness relationship: A study of private commercial banks in Bangladesh. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(4), 43–51. <https://doi.org/10.1002/joe.21789>
- Rivers, J., Thompson, N., & Jesk, D. (2024). Dedicated but exhausted? The role of ethical leadership for employee wellbeing in UK student unions. *Journal of Human Resource Management*, 21(1), 16–27.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials of organizational behavior* (15th eds.). Pearson Education Limited. <http://www.theeuropeanlibrary.org/tel4/record/3000089783526>
- Rodrigues, A. C. de A., Bastos, A. V. B., Moscon, D. C. B., & Queiroz, G. C. (2022). Commitment or entrenchment? Convergent and discriminant validation of affective and continuance dimensions of the three-component model. *Revista de Gestão*, 29(1), 17–38. <https://doi.org/10.1108/REG-10-2020-0090>
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2020). The influence of green HRM practices on green service behaviors : the

- mediating effect of green knowledge sharing. *Employee Relations*, 43(5), 996–1015. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2020-0163>
- S.Cameron, K., & E.Quinn., R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework* (Third Edit). Reading, UK: Addison-Wesley.
- San-martín, S., Jiménez, N., Rodríguez-Torrico, P., & Piñeiro-Ibarra, I. (2020). The determinants of teachers' continuance commitment to e-learning in higher education. *Education and Information Technologies*, 25(4), 3205–3225. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10117-3>
- Sanders, K., Dorenbosch, L., & De Reuver, R. (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: Considering climate strength. *Personnel Review*, 37(4), 412–425. <https://doi.org/10.1108/00483480810877589>
- Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2013). An examination of human resource management practices' influence on organizational commitment and entrenchment. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10, 57–76.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (Fifth Edit). John Wiley & Sons, Inc.
- Shah, N., Irani, Z., Sharif, A. M., & Job, A. (2017). Big data in an HR context : Exploring organizational change readiness , employee attitudes and behaviors Readiness. *Journal of Business Research*, 70, 366–378. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.010>
- Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of

- knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 94, 442–450.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.001>
- Srisathan, W. A., Ketkaew, C., & Naruetharadhol, P. (2020). The intervention of organizational sustainability in the effect of organizational culture on open innovation performance: A case of thai and chinese SMEs. *Cogent Business and Management*, 7(1).  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1717408>
- Stouten, J., & Rousseau, D. M. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
- Suparna, D., & Noor, J. (2021). The Mediating Role of Organizational Commitment Dimensions Between Job Involvement on Employee Performance: A Cross-Sectional Study. *Asia-Pacific Management and Business Application*, 9(3), 297–312.  
<https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2021.009.03.8>
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069.
- Thaly, P., & Sinha, V. (2013). To Prevent Attrition in Business Process Outsourcing , Focus on People. *Global Business and Organization Exclence*, 32(3), 35–43.  
<https://doi.org/10.1002/joe>
- Tu, Y., & Wu, W. (2021). How does green innovation improve enterprises' competitive advantage? The role of

- organizational learning. *Sustainable Production and Consumption*, 26, 504–516.  
<https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.12.031>
- Tummers, L., Kruijen, P. M., Vijverberg, D. M., & Voesenek, T. J. (2015). Connecting HRM and change management: The importance of proactivity and vitality. *Journal of Organizational Change Management* 2, 8(4), 627–640.
- Tunnufus, Z., & Noor, J. (2022). Links Between Human Resource Management Practices , Work Motivation , and Work Commitment in Indonesia Banking. *Asia-Pacific Management and Business Application*, 11(1), 119–130.  
<https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2022.011.01.8>
- Tunnufus, Z., Rosyad, S., & Moeins, A. (2021). The Implementation of Smart Method for Improving. *Dinasti International Journal of Management Science*, 2(3), 336–346.
- Vaus, D. De. (2013). *Surveys In Social Research* (6 eds.). Routledge, London.
- Vivek, R. (2018). The Impact of Human Resource Management Practices on Employees ' Performance : The Evidence from Selected Commercial Banks in Jaffna District . *Journal of Business Management*, 01(01), 1–13.
- Vohra, S. M. V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), 872–894.  
<https://doi.org/doi:10.1108/jocm-03-2014-0066>
- Wang, Q., Weng, Q. D., & Jiang, Y. (2020). When Does Affective Organizational Commitment Lead to Job Performance ? Integration of Resource Perspective. *Journal of Career Development*, 47(4), 380–393.  
<https://doi.org/10.1177/0894845318807581>



- Wang, T., Olivier, D. F., & Chen, P. (2023). Creating individual and organizational readiness for change: conceptualization of system readiness for change in school education. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 1037–1061. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1818131>
- Wei, L. Q., Liu, J., & Herndon, N. C. (2011). SHRM and product innovation: Testing the moderating effects of organizational culture and structure in Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 19–33.
- Wu, P.-C., & Chaturvedi, S. (2015). The Role of Procedural Justice and Power Distance in the Relationship Between High Performance Work Systems and Employee Attitudes: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 35(5).
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Yousef, D. A. (2016). Organizational Commitment , Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change : A Study in the Local Government Organizational Commitment , Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change : A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77–88. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072217>
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2019). *Leadership in Organizations* (9th eds.). Pearson Education Limited.
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry. *Global*

*Business Review*, 21(3), 663–680.

<https://doi.org/10.1177/0972150918779294>

Zhang, Y., Long, L., Wu, T.-Y., & Huang, X. (2015). When is pay for performance related to employee creativity in the Chinese context? The role of guanxi HRM practice, trust in management, and intrinsic motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 698–719.  
<https://doi.org/10.1002/job>

## TENTANG PENULIS

**Zakiyaa Tunnufus**, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas La Tansa Mashiro adalah Doktor ilmu manajemen. Sebagai penulis yang produktif khususnya di bidang sumber daya manusia yang telah diterbitkan baik di jurnal-jurnal nasional maupun jurnal internasional.

**Juliansyah Noor** (Doktor Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Negeri Jakarta) adalah associate profesor manajemen di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas La Tansa Mashiro. Minat penelitiannya saat ini mencakup praktik manajemen sumber daya manusia karyawan dan perbedaan lintas budaya dalam kepemimpinan dan perilaku manajerial.