

BAB V

PENUTUP

Bab ini menyajikan kesimpulan dari laporan penelitian dengan mencakup empat bagian utama, yaitu kesimpulan dari hasil temuan dan pembahasan, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, serta saran untuk penelitian selanjutnya.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Praktik MSDM berkinerja tinggi terbukti berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen afektif karyawan. Temuan ini menunjukkan kebijakan SDM yang berkualitas seperti pelatihan, sistem evaluasi objektif, dan keterlibatan karyawan dalam proses organisasi dapat memperkuat ikatan emosional karyawan terhadap perusahaan.
2. Praktik MSDM berkinerja tinggi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Hal ini menunjukkan pengelolaan SDM yang unggul mampu menumbuhkan rasa percaya diri, keterbukaan, dan fleksibilitas karyawan dalam menghadapi dinamika organisasi.
3. Komitmen afektif tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kesiapan perubahan. Keterikatan emosional terhadap organisasi tidak secara

otomatis menghasilkan kesiapan adaptif, terutama dalam konteks organisasi dengan struktur hierarki yang kuat.

4. Kesiapan terhadap perubahan terbukti berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa siap menghadapi perubahan menunjukkan tingkat produktivitas dan adaptasi kerja yang lebih tinggi.
5. Budaya hierarki terbukti memoderasi pengaruh praktik MSDM berkinerja tinggi terhadap komitmen afektif. Dalam konteks organisasi dengan struktur hierarki, praktik SDM yang baik tetap dapat memperkuat komitmen emosional jika nilai stabilitas dan kejelasan peran tetap dijaga.

5.2 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian mengenai pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi terhadap komitmen afektif, kesiapan perubahan, dan kinerja karyawan pada karyawan non-produksi di Perusahaan X memberikan beberapa implikasi praktis yang dapat digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan efektivitas kebijakan SDM. Berikut penjelasan implikasi berdasarkan temuan penelitian ini:

1. Praktik MSDM sudah diterapkan secara sistematis, namun belum seluruhnya membentuk pengalaman kerja yang partisipatif. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan masih rendah, khususnya dalam konteks organisasi yang menerapkan struktur hierarki yang kuat. Situasi

ini menyebabkan persepsi terhadap praktik MSDM menjadi bersifat administratif semata, bukan bentuk dukungan emosional dari perusahaan. Perusahaan perlu mengembangkan komunikasi dua arah yang terbuka, menciptakan ruang diskusi informal, serta membangun budaya *feedback* antara karyawan dan atasan. Selain itu, aspek penghargaan atas kontribusi karyawan juga masih lemah, terutama dalam bentuk pengakuan non-material yang bersifat langsung dan personal. Sistem penghargaan internal dapat dikembangkan melalui penyampaian apresiasi terbuka, atau pengakuan dari atasan yang memperlihatkan perhatian personal terhadap pencapaian individu. Dalam hal kesiapan terhadap perubahan, karyawan telah menunjukkan sikap terbuka, namun belum memahami secara menyeluruh arah dan makna dari perubahan yang terjadi. Penjelasan mengenai tujuan perubahan, alasan kebijakan baru, dan dampaknya terhadap peran individu perlu disampaikan secara berulang dan konsisten agar karyawan merasa menjadi bagian dari proses, bukan sekadar pelaksana teknis.

2. Beberapa elemen dalam praktik MSDM sudah berhasil memberikan dampak positif terhadap karyawan. Pelatihan kerja yang dilakukan secara berkala, sistem evaluasi yang objektif, serta peluang pengembangan karier mendapat penilaian tinggi dari karyawan. Tiga elemen ini berkontribusi dalam membentuk persepsi positif terhadap perusahaan, sekaligus memperkuat loyalitas emosional atau komitmen afektif. Lingkungan kerja yang menampilkan perhatian terhadap peningkatan kompetensi dan

keadilan dalam evaluasi memperkuat kepercayaan karyawan terhadap sistem yang berlaku. Karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, meskipun perasaan ini belum sepenuhnya tercermin dalam perilaku inisiatif terhadap perubahan. Dalam aspek kesiapan terhadap perubahan, karyawan menunjukkan adaptabilitas yang tinggi, meski bersifat reaktif. Sikap kooperatif dan keterbukaan terhadap arahan menjadi modal penting yang perlu dijaga oleh manajemen. Konsistensi dalam memberikan pelatihan, mempertahankan evaluasi yang adil, serta menciptakan atmosfer kerja yang suportif akan memperkuat kesiapan dan performa karyawan dalam menghadapi dinamika kerja yang terus berkembang.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan:

1. Praktik MSDM berkinerja tinggi sangat mungkin tidak dipahami oleh semua tingkatan karyawan, khususnya yang tidak berkecimpung di bidang pengelolaan SDM, sehingga bias penelitian dapat terjadi saat berbagai tingkatan karyawan diminta menilai praktik MSDM berkinerja tinggi dan dampaknya pada variabel penelitian lainnya.
2. Pendekatan kuantitatif melalui kuesioner membatasi eksplorasi mendalam terhadap dinamika psikologis karyawan. Interpretasi hasil sangat bergantung pada persepsi responden.

5.4 Saran

Peneliti memberikan saran untuk penelitian berikutnya sebagai berikut:

1. Peneliti dapat memberikan pengantar atau pelatihan singkat kepada responden mengenai pengertian praktik MSDM berkinerja tinggi sebelum pengisian kuesioner. Hal ini diharapkan dapat membantu karyawan memahami konteks pertanyaan dengan lebih baik dan mengurangi potensi bias akibat perbedaan persepsi antar level karyawan.
2. Peneliti dapat melakukan kombinasi pendekatan kuantitatif dan kualitatif, seperti wawancara mendalam agar peneliti dapat menggali lebih dalam motivasi, persepsi, dan dinamika psikologis yang tidak dapat dijangkau melalui survei kuantitatif semata.

DAFTAR PUSTAKA

- Almutairi, B. A., & Arabiat, K. M. (2021). The Impact of Human Resource Management Practices and Job Satisfaction on Employee Performance in the Ministry of Foreign Affairs of Kuwait. *Journal of University of Shanghai for Science and Technology*, 23(3), pp. 303-305.
- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruzo-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), pp. 1-10.
- Anicich, E. M., Swaab, R. I., & Galinsky, A. D. (2015). Hierarchical Cultural Values Predict Success and Mortality in High-Stakes Teams. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(5), pp. 1338–1343.
- Cheung, Gordon W., Helena D. Cooper-Thomas, Rebecca S. Lau, and Linda C. Wang. 2024. "Reporting Reliability, Convergent and Discriminant Validity with Structural Equation Modeling: A Review and Best-Practice Recommendations." *Asia Pacific Journal of Management* 41, pp. 750-751.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Pearson Education, pp. 13-14.
- Garcia-Chas, R., Neira Fontela, E., & Varela Neira, C. (2016). High-Performance Work Systems and Affective Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(17), pp. 1935-1955.
- Gefen, D., Straub, D. W., & Boudreau, M.-C. (2000). Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(7), 1–77.
- Ghozali. (2018). Memahami Koefisien Determinasi Dalam Regresi Linear. <https://accounting.binus.ac.id/2021/08/12/memahami-koefisien-determinasi-dalam-regresi-linear/> Diakses pada 14 Mei 2025.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications, pp. 750-753.
- Herminal, U. N., & Yosepha, S. Y. (2019). The Model of Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), pp. 69-73.
- Junaidi, R., Wahyu, A., & Suwanto, H. (2020). Analisis Beban Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Tingkat Turnover Karyawan di Sektor Industri. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 17(2), pp. 78-94.
- Khalil, M., Rahman, F., & Aziz, N. (2020). Work Stress, Workload, Work-Life Balance, and Intention to Leave Among Employees of an Insurance Company in Malaysia. *Journal of Business and Management*, 25(4), pp. 67-85.
- Lee, M. C. C., & Ding, A. Y. L. (2023). Hierarchical Culture as a Cross-Level Moderator of The Relationship Between Transformational Leadership,

- Performance Feedback, and Employee Job Performance. *Merits*, 3(3), pp. 504–520.
- Manh Hien, L., & Thi Thuy Van, P. (2023). The influence of transparent internal communication on employees' adaptation to firm changes in the context of the Covid-19 pandemic. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 6(2), pp. 892–900.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should be Distinguished from Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), pp. 475-480.
- Peter, D., Li, J., & Matsuo, K. (2021). The Impact of Workplace Stress on Employee Turnover: A Cross-Sectoral Study. *International Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), pp. 45-60.
- Salman, M., Ganie, S., Ganaie, M., Saleem, I., & Khan, S. (2020). Human Resource Management Practices and Organizational Performance: The Mediating Role of Team Competence. *Journal of Business and Management*, 12(3), pp. 45-63.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Harlow, England: Pearson Education.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Sheng, Q. (2022). A Literature Review of High-Performance Human Resource Management Practices: Current perspectives and future directions. *Journal of Human Resource Studies*, 14(2), pp. 56-78.
- Szamosi, L. T., & Duxbury, L. (2002). Development of a Measure to Assess Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), pp. 184 - 201.
- 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), pp. 1069-1083.
- Tauqeer, F., Junaidi, R., & Wahyu, A. (2022). Pengaruh High-Performance Human Resource Management Practices dan Self-Management Practices Pada Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 28(3), pp. 112-128.
- Wang, T., Olivier, D. F., & Chen, P. (2020). Creating Individual and Organizational Readiness for Change: Conceptualization of System Readiness for Change in School Education. *International Journal of Leadership in Education*, pp. 322-323.
- Wijaya, D., & Sawitri, H. S. R. (2015). Pengaruh High-Performance Human Resource Management Practices dan Self-Management Practices Pada Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis & Manajemen*, 15(2), pp. 57-78.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner

Yth. Bapak/Ibu

Staff Perusahaan X

Perkenalkan saya Christopher Chandra, mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk menyusun skripsi dengan judul “Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Berkinerja Tinggi terhadap Komitmen Afektif, Kesiapan Perubahan, dan Kinerja Karyawan dengan Dimoderasi oleh Budaya Hierarki di Perusahaan X

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi (High-Performance HRM Practices) dapat memengaruhi komitmen afektif, kesiapan menghadapi perubahan, serta kinerja karyawan, dengan mempertimbangkan budaya organisasi sebagai variabel moderasi.

Survei ini ditujukan kepada karyawan Perusahaan X. yang bersedia meluangkan waktunya untuk menjawab beberapa pernyataan berdasarkan pengalaman pribadi. Seluruh data yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik.

Jika Bapak/Ibu bersedia menjadi responden dalam penelitian ini, saya mohon kesediaannya untuk menjawab pertanyaan dengan jujur dan cermat.

Terima kasih atas waktu dan partisipasinya

Christopher Chandra

Bagian I: Profil Responden

Jenis Kelamin : _____

Tahun Lahir : ☐ 1946 – 1964

☐ 1965 – 1980

☐ 1981 – 1996

☐ 1997 - 2012

Pendidikan Terakhir : _____

Nama Seksi : _____

Masa Kerja (Min. 1 tahun) : ☐ 1 tahun

☐ 2 tahun

☐ 3 tahun

☐ 4 tahun

☐ 5 atau lebih

Bagian II: Praktik MSDM Berkinerja Tinggi (*High Performance Human Resource Management Practice*)

Komunikasi Kinerja Tinggi (<i>High Performance Communication</i>)						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Komunikasi antara saya dengan manajer/supervisor di tempat kerja berjalan dengan baik.	STS	TS	N	S	SS
2	Pekerjaan ini memiliki deskripsi tugas yang diperbarui.	STS	TS	N	S	SS
3	Deskripsi pekerjaan untuk suatu posisi secara akurat menjelaskan semua tugas yang dilakukan oleh karyawan individu.	STS	TS	N	S	SS
Penilaian Kinerja Tinggi (<i>High Performance Appraisal</i>)						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Kinerja dinilai berdasarkan hasil yang terukur dan objektif.	STS	TS	N	S	SS
2	Penilaian kinerja didasarkan pada hasil yang terukur dan objektif.	STS	TS	N	S	SS

3	Penilaian karyawan menekankan pencapaian jangka panjang dan kelompok.	STS	TS	N	S	SS
Perekrutan Kinerja Tinggi (<i>High Performance Selective Staffing</i>)						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Upaya besar dilakukan untuk memilih orang yang tepat.	STS	TS	N	S	SS
2	Potensi jangka panjang karyawan sangat diperhatikan.	STS	TS	N	S	SS
3	Perekrutan memiliki peran penting dalam organisasi.	STS	TS	N	S	SS
4	Organisasi melakukan upaya yang sangat besar dalam proses seleksi karyawan.	STS	TS	N	S	SS
Pelatihan Kinerja Tinggi (<i>High Performance Training</i>)						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Program pelatihan secara menyeluruh disediakan untuk karyawan yang berhubungan dengan pelanggan atau lini depan mendapatkan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan.	STS	TS	N	S	SS
2	Karyawan yang berhubungan dengan pelanggan biasanya menjalani program pelatihan setiap beberapa tahun.	STS	TS	N	S	SS
3	Terdapat program pelatihan formal untuk mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya.	STS	TS	N	S	SS
4	Program pelatihan formal ditawarkan kepada karyawan untuk meningkatkan peluang promosi mereka di organisasi ini.	STS	TS	N	S	SS
Partisipasi Kinerja Tim (<i>High Performance Participation</i>)						
No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Karyawan dalam pekerjaan ini sering diminta oleh supervisor untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.	STS	TS	N	S	SS
2	Karyawan dalam pekerjaan ini diizinkan membuat keputusan.	STS	TS	N	S	SS
3	Karyawan diberi kesempatan untuk mengusulkan perbaikan dalam cara kerja yang ada.	STS	TS	N	S	SS

Bagian III: Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karier saya di organisasi ini.	STS	TS	N	S	SS
2	Saya menikmati membicarakan organisasi saya dengan orang di luar organisasi ini.	STS	TS	N	S	SS
3	Saya benar-benar merasa masalah organisasi ini adalah masalah saya juga.	STS	TS	N	S	SS
4	Organisasi ini sangat berarti bagi saya secara pribadi.	STS	TS	N	S	SS

Bagian IV: Kesiapan untuk Perubahan (*Readiness for Change*)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Perubahan mendorong saya untuk berusaha lebih dalam pekerjaan saya.	STS	TS	N	S	SS
2	Saya ingin mendukung proses perubahan.	STS	TS	N	S	SS
3	Saya mencoba menerapkan perubahan yang diusulkan.	STS	TS	N	S	SS
4	Perubahan berkontribusi pada penghapusan kekurangan dalam organisasi.	STS	TS	N	S	SS
5	Saya merasa organisasi ini siap untuk perubahan.	STS	TS	N	S	SS

Bagian V: Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya menyelesaikan tugas inti pekerjaan saya dengan baik.	STS	TS	N	S	SS
2	Saya menyelesaikan tugas inti saya sesuai dengan prosedur standar.	STS	TS	N	S	SS
3	Saya memastikan tugas saya diselesaikan dengan benar.	STS	TS	N	S	SS
4	Saya beradaptasi dengan baik terhadap perubahan dalam tugas inti saya.	STS	TS	N	S	SS
5	Saya menghadapi perubahan dalam cara, saya harus menyelesaikan tugas inti saya.	STS	TS	N	S	SS
6	Saya mempelajari keterampilan baru untuk membantu saya beradaptasi dengan perubahan dalam tugas inti saya.	STS	TS	N	S	SS
7	Saya memulai cara yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas inti saya.	STS	TS	N	S	SS
8	Saya menemukan ide untuk meningkatkan cara saya melakukan tugas inti.	STS	TS	N	S	SS

9	Saya membuat perubahan dalam cara saya melakukan tugas inti.	STS	TS	N	S	SS
---	--	-----	----	---	---	----

Bagian VI: Budaya Hierarki (*Hierarchy Culture*)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Organisasi ini sangat terstruktur dan terkontrol.	STS	TS	N	S	SS
2	Prosedur formal umumnya mengatur apa yang dilakukan oleh karyawan.	STS	TS	N	S	SS
3	Kepemimpinan dalam organisasi ini dianggap sebagai contoh dalam mengoordinasikan, mengorganisir, atau efisiensi operasional yang lancar.	STS	TS	N	S	SS
4	Gaya manajemen dalam organisasi ini ditandai dengan keamanan kerja, kepatuhan, prediktabilitas, dan stabilitas dalam hubungan.	STS	TS	N	S	SS
5	Organisasi ini menekankan stabilitas dan efisiensi, serta mengutamakan pengoperasian yang lancar.	STS	TS	N	S	SS
6	Organisasi ini mendefinisikan kesuksesan berdasarkan efisiensi, ketepatan waktu, dan pengendalian biaya produksi.	STS	TS	N	S	SS

Lampiran 2 Surat Izin Penelitian



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

Nomor: 552/Pen/I

10 April 2025

Lamp. : -

Hal : Ijin Penelitian, Permohonan Data, Penyebaran Kuesioner

Kepada Yth.

Pimpinan PT. Surya Toto Indonesia, Tbk
Panunggangan, Jl. MH. Thamrin No.KM 7, RT.004/RW.002, Pakulonan Bar,
Kec. Pinang, Kota Tangerang, Banten 15325

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penulisan Skripsi yang berjudul "Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Berkinerja Tinggi terhadap Komitmen Afektif, Kesiapan Perubahan, dan Kinerja Karyawan dengan Dimoderasi Budaya Hierarki" yang dilakukan oleh mahasiswa kami dengan identitas:

Nama : Christopher Chandra
No Mahasiswa/Prodi: 210326146/Manajemen
No Handphone : 085878456478

Maka bersama ini kami mengajukan permohonan penelitian untuk skripsi dengan menyebar kuesioner sebagai penunjang data pendukung.

Skripsi yang ditulis oleh mahasiswa ini merupakan karya ilmiah yang memiliki tujuan dan sifat keilmuan. Oleh karenanya tidak akan dipergunakan untuk hal-hal yang merugikan.

Atas perhatian dan bantuannya, kami mengucapkan terima kasih.

Dekan,



Wenefrida Mahestu N. Krisjanti, SE., M.Sc., Ph.D.

Alamat

Kampus III Gedung Bonaventura
Jalan Babarsari 43 Yogyakarta 55281

URL

<https://fbe.uajy.ac.id>

Kontak

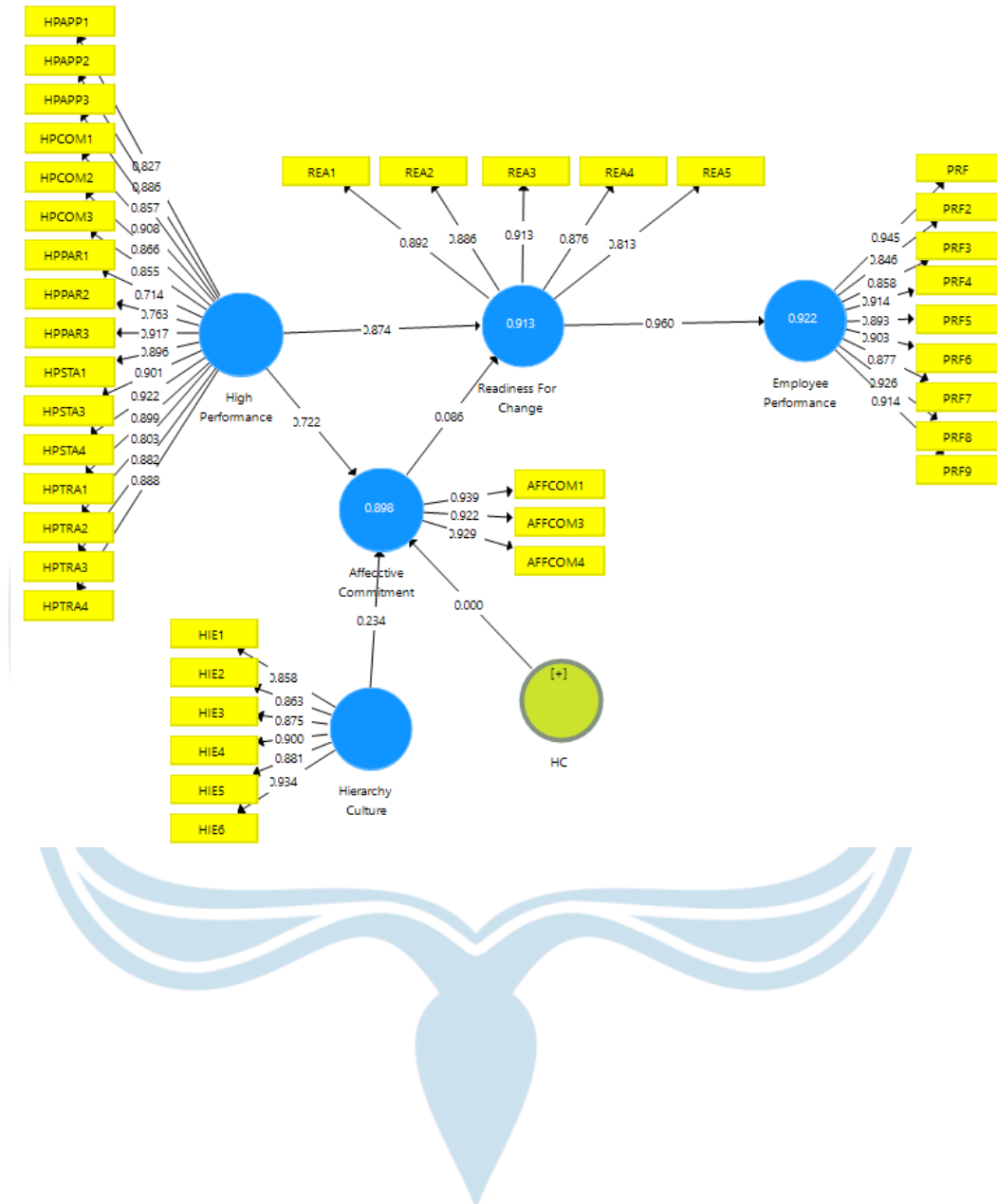
Telepon : +62-274-487711 ext. 3120, 3127
Fax : +62-274-485227
Surel : fbe@uajy.ac.id



Lampiran 3 Hasil Uji Statistik Deskriptif

Indicators:	Indicator Correlations		Raw File								Copy to Clipboard
	No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard D...	Excess Kurt...	Skewness		
HPCOM1	1	0	3.506	4.000	1.000	5.000	1.338	-0.971	-0.570		
HPCOM2	2	0	3.282	4.000	1.000	5.000	1.411	-1.182	-0.411		
HPCOM3	3	0	3.318	4.000	1.000	5.000	1.424	-1.272	-0.353		
HPAPP1	4	0	3.529	4.000	1.000	5.000	1.351	-0.846	-0.640		
HPAPP2	5	0	3.500	4.000	1.000	5.000	1.411	-1.247	-0.418		
HPAPP3	6	0	3.224	4.000	1.000	5.000	1.430	-1.245	-0.436		
HPSTA1	7	0	3.212	4.000	1.000	5.000	1.284	-1.004	-0.436		
HPSTA2	8	0	3.482	4.000	1.000	5.000	1.343	-1.197	-0.359		
HPSTA3	9	0	3.606	4.000	1.000	5.000	1.369	-0.924	-0.647		
HPSTA4	10	0	3.382	4.000	1.000	5.000	1.427	-1.104	-0.575		
HPTRA1	11	0	3.318	4.000	1.000	5.000	1.361	-1.160	-0.394		
HPTRA2	12	0	3.435	4.000	1.000	5.000	1.306	-0.777	-0.609		
HPTRA3	13	0	3.459	4.000	1.000	5.000	1.452	-1.085	-0.593		
HPTRA4	14	0	3.435	4.000	1.000	5.000	1.397	-1.175	-0.421		
HPPAR1	15	0	3.171	4.000	1.000	5.000	1.213	-0.970	-0.492		
HPPAR2	16	0	3.059	3.000	1.000	5.000	1.221	-0.987	-0.074		
HPPAR3	17	0	3.294	4.000	1.000	5.000	1.349	-0.985	-0.535		
AFFCOM1	18	0	3.282	4.000	1.000	5.000	1.386	-1.216	-0.331		
AFFCOM2	19	0	3.112	3.000	1.000	5.000	1.205	-0.973	-0.197		
AFFCOM3	20	0	3.435	4.000	1.000	5.000	1.463	-1.163	-0.537		
AFFCOM4	21	0	3.465	4.000	1.000	5.000	1.390	-1.075	-0.517		
REA1	22	0	3.565	4.000	1.000	5.000	1.287	-0.568	-0.729		
REA2	23	0	3.506	4.000	1.000	5.000	1.351	-0.979	-0.575		
REA3	24	0	3.406	4.000	1.000	5.000	1.395	-0.969	-0.637		
REA4	25	0	3.335	4.000	1.000	5.000	1.422	-1.235	-0.436		
REA5	26	0	3.318	4.000	1.000	5.000	1.258	-0.793	-0.441		
PRF	27	0	3.482	4.000	1.000	5.000	1.492	-1.163	-0.598		
PRF2	28	0	3.294	4.000	1.000	5.000	1.305	-1.170	-0.336		
PRF3	29	0	3.600	4.000	1.000	5.000	1.356	-0.748	-0.670		
PRF4	30	0	3.394	4.000	1.000	5.000	1.294	-0.953	-0.553		
PRF5	31	0	3.329	4.000	1.000	5.000	1.454	-1.237	-0.439		
PRF6	32	0	3.471	4.000	1.000	5.000	1.448	-1.238	-0.475		
PRF7	33	0	3.571	4.000	1.000	5.000	1.259	-0.385	-0.838		
PRF8	34	0	3.500	4.000	1.000	5.000	1.519	-1.174	-0.614		
PRF9	35	0	3.571	4.000	1.000	5.000	1.388	-1.019	-0.593		
HIE1	36	0	3.494	4.000	1.000	5.000	1.303	-0.790	-0.607		
HIE2	37	0	3.294	4.000	1.000	5.000	1.300	-1.068	-0.286		
HIE3	38	0	3.153	4.000	1.000	5.000	1.328	-1.140	-0.406		
HIE4	39	0	3.476	4.000	1.000	5.000	1.468	-1.235	-0.494		
HIE5	40	0	3.547	4.000	1.000	5.000	1.237	-0.313	-0.852		
HIE6	41	0	3.441	4.000	1.000	5.000	1.471	-1.130	-0.594		

Lampiran 4 Model Struktural



Lampiran 5 Hasil Uji Validitas

Hasil Uji Validitas Konvergen melalui *Outer Loading* (Pengujian Pertama)

Outer Loadings

Matrix	Affective C...	Employee P...	HC	Hierarchy C...	High Perfor...	Readiness F...
AFFCOM1	0.919					
AFFCOM2	0.584					
AFFCOM3	0.906					
AFFCOM4	0.918					
HIE1				0.860		
HIE2				0.861		
HIE3				0.874		
HIE4				0.899		
HIE5				0.884		
HIE6				0.934		
HPAPP1					0.829	
HPAPP2					0.883	
HPAPP3					0.854	
HPCOM1					0.906	
HPCOM2					0.869	
HPCOM3					0.852	
HPPAR1					0.716	
HPPAR2					0.764	
HPPAR3					0.917	
HPSTA1					0.895	
HPSTA2					0.427	
HPSTA3					0.901	
HPSTA4					0.921	

HPTRA1					0.899	
HPTRA2					0.806	
HPTRA3					0.882	
HPTRA4					0.886	
High Perfor...			0.833			
PRF		0.945				
PRF2		0.846				
PRF3		0.858				
PRF4		0.914				
PRF5		0.893				
PRF6		0.903				
PRF7		0.877				
PRF8		0.926				
PRF9		0.914				
REA1						0.892
REA2						0.886
REA3						0.913
REA4						0.876
REA5						0.813

Hasil Uji Validitas Konvergen melalui *Outer Loading* (Pengujian kedua)

Outer Loadings

Matrix	Affecctive C...	Employee P...	HC	Hierarchy C...	High Perfor...	Readiness F...
AFFCOM1	0.939					
AFFCOM3	0.922					
AFFCOM4	0.929					
HIE1				0.858		
HIE2				0.863		
HIE3				0.875		
HIE4				0.900		
HIE5				0.881		
HIE6				0.934		
HPAPP1					0.827	
HPAPP2					0.886	
HPAPP3					0.857	
HPCOM1					0.908	
HPCOM2					0.866	
HPCOM3					0.855	
HPPAR1					0.714	
HPPAR2					0.763	
HPPAR3					0.917	
HPSTA1					0.896	
HPSTA3					0.901	
HPSTA4					0.922	
HPTRA1					0.899	
HPTRA2					0.803	

HPTRA3						0.882
HPTRA4						0.888
High Perfor...			0.829			
PRF		0.945				
PRF2		0.846				
PRF3		0.858				
PRF4		0.914				
PRF5		0.893				
PRF6		0.903				
PRF7		0.877				
PRF8		0.926				
PRF9		0.914				
REA1						0.892
REA2						0.886
REA3						0.913
REA4						0.876
REA5						0.813

Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted ...
Affective C...	0.922	0.923	0.951	0.865
Employee P...	0.970	0.970	0.974	0.806
HC	1.000	1.000	1.000	1.000
Hierarchy C...	0.945	0.949	0.956	0.784
High Perfor...	0.977	0.979	0.979	0.745
Readiness F...	0.924	0.928	0.943	0.769

Hasil Uji Validitas Diskriminan

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Affective Commitment	Employee Performance	HC	Hierarchy Culture	High Performance HRM Practices	Readiness For Change
Affective Commitment	0.930					
Employee Performance	0.932	0.898				
HC	-0.678	-0.729	1.000			
Hierarchy Culture	0.923	0.965	-0.703	0.885		
High Performance HRM Practices	0.945	0.975	-0.712	0.954	0.863	
Readiness For Change	0.912	0.960	-0.759	0.942	0.955	0.877

Lampiran 6 Hasil Uji Reliabilitas

Hasil *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted ...
Affective C...	0.922	0.923	0.951	0.865
Employee P...	0.970	0.970	0.974	0.806
HC	1.000	1.000	1.000	1.000
Hierarchy C...	0.945	0.949	0.956	0.784
High Perfor...	0.977	0.979	0.979	0.745
Readiness F...	0.924	0.928	0.943	0.769

Lampiran 7 Hasil R-Square

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square A...
Affective Commitment	0.898	0.896
Employee Performance	0.922	0.922
Readiness For Change	0.913	0.912

Lampiran 8 Hasil Uji Hipotesis (*Path Coefficient*)

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	
Affective Commitment -> Readiness For Change	0.086	0.081	0.077	1.118	0.264	
HC -> Affective Commitment	0.000	0.001	0.038	0.012	0.990	
Hierarchy Culture -> Affective Commitment	0.234	0.231	0.084	2.790	0.005	
High Performance -> Affective Commitment	0.722	0.724	0.084	8.623	0.000	
High Performance -> Readiness For Change	0.874	0.879	0.076	11.564	0.000	
Readiness For Change -> Employee Performance	0.960	0.961	0.006	165.869	0.000	