

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan atau yang sekarang dikenal sebagai BPJS Ketenagakerjaan, merupakan hasil transformasi dari PT. Jamsostek (Persero) yang ditetapkan berdasarkan Undang-Undang nomor 24 tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial dan telah beroperasi secara resmi sejak tanggal 1 Januari 2014. BPJS Ketenagakerjaan ditugaskan oleh negara sebagai penyedia jaminan sosial untuk memberikan perlindungan sosial-ekonomi kepada masyarakat melalui lima program; Jaminan Hari Tua (JHT), Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JK), Jaminan Pensiun (JP) dan Jaminan Kehilangan Pekerjaan (JKP) (Tarigan et al., 2021).

Lalu dalam program BPJS Ketenagakerjaan, telah ditegaskan kembali dalam Pasal 3 ayat (1) Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2021 tentang Tata Cara Penyelenggaraan Program Jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Kematian, dan Jaminan Hari Tua yang berbunyi, “Setiap Pemberi kerja wajib mendaftarkan pekerja sebagai peserta dalam program JKK (Jaminan Kecelakaan Kerja), program JKM (Jaminan Kematian), program JKP (Jaminan Kehilangan Pekerjaan) dan program JHT (Jaminan Hari Tua) pada BPJS Ketenagakerjaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan

Untuk melaksanakan misi dalam memberikan jaminan sosial, karyawan BPJS Ketenagakerjaan yang terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung memberikan layanan yang lebih baik kepada peserta dan pemangku kepentingan. Mereka lebih berfokus pada memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan. Untuk mencapai visi tersebut, harus dimulai dari sumber daya manusia yang ada di BPJS Ketenagakerjaan. Hal tersebut dikarenakan sumber daya merupakan salah satu hal terpenting di sebuah perusahaan (Ali & Anwar, 2021).

High-Performance HRM Practice memiliki peran penting dalam meningkatkan *employee performance* dan organisasi secara keseluruhan (Alqudah et al., 2022; Kamar et al., 2020; Asbari et al., 2021). Praktik ini dirancang untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberdayakan, dan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka (Hauff et al., 2022; Alqudah et al., 2022). Dengan mengintegrasikan kebijakan strategis seperti pelatihan intensif, pemberian penghargaan berbasis kinerja, pengelolaan talenta, dan komunikasi yang terbuka, *High-Performance HRM Practice* membantu menciptakan tenaga kerja yang lebih kompeten, termotivasi, dan terlibat (Kumar et al., 2023).

Peran *High-Performance HRM Practice* dalam mendukung peningkatan *employee performance* dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (SET). *High-Performance HRM Practice* menciptakan investasi nyata dalam kesejahteraan dan pengembangan karyawan, seperti pelatihan, penghargaan, dan pemberdayaan. Karyawan merespons investasi ini dengan memberikan kontribusi yang lebih besar, berupa peningkatan *employee performance* maupun *affective commitment* (Alqudah et al., 2022). Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, *affective commitment* adalah wujud dari hubungan yang sehat antara organisasi dan karyawan, di mana kedua belah pihak saling memberikan nilai. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif melalui *High-Performance HRM Practice*, organisasi tidak hanya meningkatkan keterikatan emosional karyawan tetapi juga membangun fondasi yang kuat untuk hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan (Alqudah et al., 2022; Tumwesigye et al., 2020; Shin et al., 2020).

Karyawan dengan tingkat *affective commitment* yang tinggi memiliki rasa percaya yang kuat terhadap organisasi dan visi misinya. Mereka merasa bahwa keberhasilan organisasi adalah keberhasilan pribadi mereka, yang menciptakan dorongan alami untuk berkontribusi lebih dalam menghadapi perubahan (Groulx et al., 2024). Dalam konteks BPJS Ketenagakerjaan, yang beroperasi dalam sektor publik dengan tujuan memberikan perlindungan sosial kepada pekerja, perubahan sering kali diperlukan untuk meningkatkan efisiensi, layanan, dan relevansi dengan kebutuhan masyarakat.

Dalam situasi seperti ini, *affective commitment* mengurangi resistensi terhadap perubahan, karena karyawan mempercayai bahwa perubahan tersebut dilakukan demi kebaikan organisasi yang mereka cintai (Waisy & Wei, 2020). Sehingga *affective commitment* mendorong karyawan untuk memiliki sikap yang lebih terbuka dan proaktif terhadap perubahan (*readiness for change*) (Alqudah et al., 2022; Kamar et al., 2020; Asbari et al., 2021). Karyawan yang memiliki *readiness for change* yang tinggi memahami bahwa perubahan adalah peluang untuk tumbuh, belajar, dan meningkatkan *employee performance* (Alqudah et al., 2022). *Readiness for change* menjadi respons positif karyawan atas investasi organisasi dalam kesejahteraan dan pengembangan mereka, yang pada akhirnya tercermin dalam peningkatan *employee performance* (Kamar et al., 2020)

Kebutuhan dalam menerapkan *High-Performance HRM Practice* dialami BPJS Ketenagakerjaan Cabang Jepara. Hal ini berkaitan dengan penurunan kinerja yang digambarkan dengan menurunnya pencapaian *key performance indicator* sebagai berikut:

Tabel 1. Pencapaian *Key Performance Indicator* BPJS Ketenagakerjaan Cabang Kudus Raya

Tahun	Target KPI	Pencapaian
2019	100%	96,21%
2020		99,15%
2021		102,58%
2022		103,80%
2023		93,93%

Sumber: Papan Kinerja Kantor Cabang Pratama A BPJS Ketenagakerjaan

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa dalam beberapa Tahun terakhir, BPJS Ketenagakerjaan cabang Kudus Raya belum mampu mencapai target KPI yang ditetapkan. Adapun pada Tahun 2020 terdapat peningkatan KPI dibandingkan Tahun 2019. Pada Tahun 2023, pencapaian KPI mengalami penurunan dibandingkan Tahun 2022. Hal ini menggambarkan urgensi terhadap kajian *High-Performance HRM Practice* dengan tujuan meningkatkan *employee performance*. Dimana Target KPI mencakup Akuisisi Peserta BPJS Ketenagakerjaan, Penambahan Tenaga Kerja baru, Target Iuran serta komponen untuk meningkatkan nilai unit BPJS Ketenagakerjaan.

Tabel 2. Pencapaian KPI berdasarkan *High Performance Human Resource (HPHRM)* Tahun 2023

Komponen	Indikator	Target	Realisasi
<i>Recruitment & Selection</i>	Persentase pemenuhan posisi berbasis kompetensi	100%	95%
<i>Training & Development</i>	Rata-rata jam pelatihan pegawai per tahun	≥ 40 jam	28 jam
<i>Performance Management</i>	Tingkat pencapaian target individu sesuai target organisasi	100%	93,93%
<i>Communication & Collaboration</i>	Frekuensi forum komunikasi dua arah (FGD/Coaching)/Tahun	12 kali	8 kali
<i>Innovation & Continuous Improvement</i>	Jumlah ide/inovasi yang diimplementasikan	≥ 20 ide/tahun	5 ide/tahun

Sumber: Papan Kinerja Kantor Cabang Pratama A BPJS Ketenagakerjaan

Pada Tahun 2023, pencapaian KPI BPJS Ketenagakerjaan Cabang Kudus Raya menunjukkan beberapa gap terhadap target yang ditetapkan. Pemenuhan posisi berbasis kompetensi baru mencapai 95% dari target 100%, rata-rata jam pelatihan pegawai hanya 28 jam dari target 40 jam, serta tingkat pencapaian target individu sebesar 93,93% dari target penuh. Dari sisi komunikasi, forum dua arah yang terlaksana hanya delapan kali dari target 12 kali, sementara inovasi yang diimplementasikan hanya lima ide dari target 20. Kondisi ini menggambarkan bahwa meskipun kinerja individu relatif baik, aspek pengembangan kompetensi, komunikasi, dan inovasi masih lemah, sehingga diperlukan penerapan *High-Performance HRM Practices* yang lebih konsisten untuk mendukung pencapaian target organisasi secara optimal

Untuk meningkatkan pencapaian KPI BPJS Ketenagakerjaan, penerapan *High Performance Human Resource (HPHRM) Practices* menjadi lebih strategis yang sangat penting. Praktik ini tidak hanya mengelola pegawai secara administrative, tetapi juga membangun lingkungan kerja yang produktif, dan adaptif terhadap target organisasi. Kualitas pelayanan. Evaluasi kinerja berbasis hasil mendorong keterpaduan antara kontribusi individu dan tujuan organisasi, sementara sistem penghargaan yang adil meningkatkan motivasi kerja. Seleksi dan promosi berbasis kompetensi memastikan bahwa posisi penting ditempati oleh individu yang tepat, sehingga mempercepat pencapaian target. Di sisi lain, keterlibatan pegawai dan komunikasi dua arah menciptakan rasa memiliki dan komitmen emosional (*affective commitment*) yang kuat terhadap organisasi. Dengan demikian, praktik HPHRM mendukung langsung pencapaian indikator utama seperti kepesertaan, pelayanan, dan kolektif iuran, sekaligus memperkuat daya saing organisasi dalam jangka panjang.

Alqudah et al. (2022) menjelaskan bahwa *hierarchy culture* dalam perusahaan dapat menjadi penghambat efektivitas penerapan *High-Performance HRM Practice*. Dalam *High-Performance HRM Practice*, penghargaan dan pengakuan terhadap kinerja tinggi adalah elemen penting yang mendorong motivasi dan keterlibatan karyawan. Namun, dalam organisasi dengan budaya hierarki yang kaku, sistem penghargaan mungkin lebih terfokus pada kepatuhan dan proses daripada hasil atau pencapaian individu, yang dapat membuat karyawan merasa bahwa usaha mereka tidak diakui secara memadai (Tear et al., 2020). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan *hierarchy culture* dalam memoderasi pengaruh *High-Performance HRM Practice* terhadap *affective commitment*.

Penggunaan *hierarchy culture* sebagai satu-satunya tipe budaya organisasi dalam menjelaskan peran moderasi terhadap pengaruh *High-Performance Human Resource Management (HPHRM) Practices* terhadap *affective commitment* di BPJS Ketenagakerjaan dapat dijustifikasi secara kontekstual berdasarkan karakteristik lembaga ini sebagai badan publik yang bersifat birokratis, terstruktur, dan berorientasi pada stabilitas serta kepatuhan terhadap regulasi. *Hierarchy culture* paling mencerminkan kondisi nyata dan nilai-nilai dominan di lingkungan BPJS Ketenagakerjaan. Budaya ini ditandai oleh aturan yang ketat, prosedur yang baku, kontrol yang terstruktur, dan pengambilan keputusan yang cenderung bersifat formal dan terpusat (Jamali et al., 2022). Pemilihan *hierarchy culture* sebagai satu-satunya variabel moderasi dalam penelitian mengenai pengaruh *High-Performance Human Resource Management (HPHRM) Practices* terhadap *affective commitment* di BPJS Ketenagakerjaan dapat dijustifikasi melalui konteks dan karakteristik organisasi yang melekat pada lembaga ini. Sebagai badan publik, BPJS Ketenagakerjaan beroperasi dalam sistem yang sangat birokratis, terikat pada regulasi nasional, serta dituntut untuk menjaga stabilitas dan kepatuhan dalam setiap aspek operasionalnya. Karakteristik tersebut selaras dengan esensi *hierarchy culture*, yaitu budaya organisasi yang menekankan pada aturan yang ketat, prosedur yang terstandar, serta mekanisme kontrol yang terstruktur dan terpusat (Lee & Ding, 2023).

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Alqudah et al. (2022), Muhammad & Ali (2024) dan Rubel et al. (2021) yang menganalisis penerapan *High-Performance HRM Practice* pada kinerja pegawai baik berupa *organizational commitment*, *readiness for change* hingga *employee performance*. Adapun perbedaan dibandingkan penelitian ini terletak pada objek penelitian yang dianalisis yaitu karyawan BPJS Ketenagakerjaan. *Hierarchy culture* lebih terlihat pada perusahaan seperti BPJSTK sebagai badan yang berada di bawah naungan pemerintah. BPJSTK, sebagai lembaga pemerintah cenderung memiliki birokrasi yang lebih kuat dibandingkan dengan organisasi sektor swasta. Proses pengambilan keputusan lebih lambat dan melibatkan berbagai lapisan administrasi yang harus dilewati. Oleh karena itu, kajian ini lebih tepat dianalisis pada perusahaan seperti BPJS Ketenagakerjaan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan paparan argumentasi dan fenomena pada BPJS Ketenagakerjaan cabang Jepara, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh *High-Performance HRM Practice* terhadap *Affective Commitment* ?
2. Bagaimana pengaruh *High-Performance HRM Practice* terhadap *Readiness for change* ?
3. Bagaimana pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Readiness for change* ?
4. Bagaimana pengaruh *Readiness for change* terhadap *Employee Performance* ?
5. Bagaimana pengaruh *High-Performance HRM Practice* terhadap *Affective Commitment* dimoderasi *Hierarchy Culture* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *High-Performance HRM Practice* terhadap *Readiness for change*
2. Menganalisis pengaruh *High-Performance HRM Practice* terhadap *Readiness for change*
3. Menganalisis pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Readiness for change*
4. Menganalisis pengaruh *Readiness for change* terhadap *Employee Performance*
5. Menganalisis pengaruh *High-Performance HRM Practice* terhadap *Affective Commitment* dimoderasi *Hierarchy Culture*

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan bisa menambah pengetahuan dan menjadikan referensi bagi pembaca dan masih dapat dikembangkan untuk penelitian selanjutnya. Hasil penelitian ini juga diharapkan akan dapat memberikan banyak masukan yang berkaitan dengan perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia pada umumnya dan peningkatan *Employee Performance* pada khususnya terutama bagi kalangan akademisi dan kalangan praktisi.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. BPJS Ketenagakerjaan Cabang Kudus Raya dapat mengetahui bagaimana peran *High-Performance HRM Practice* dapat meningkatkan *affective commitment*, *readiness fr change* hingga berdampak pada *employee performance*
2. Dengan mengetahui peran *High-Performance HRM Practice*, manajemen dapat meningkatkan *affective commitment*, *readiness fr change* hingga berdampak pada *employee performance*

2. Kajian Pustaka

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. *Social Exchange Theory*

Social Exchange Theory (SET) adalah sebuah konsep yang pertama kali dikemukakan oleh George Homans pada tahun 1958, yang menggambarkan hubungan sosial sebagai bentuk pertukaran antara dua pihak yang saling menguntungkan (Onukwu, 2020). Dalam konteks organisasi, teori ini menjelaskan bagaimana karyawan dan organisasi terlibat dalam hubungan timbal balik, di mana kedua belah pihak mengharapkan imbalan atau keuntungan dari interaksi yang mereka jalani (Ahmad et al., 2023).

Pada dasarnya, dalam SET, individu menilai apakah mereka mendapatkan lebih banyak manfaat dari suatu hubungan dibandingkan dengan biaya atau usaha yang mereka keluarkan (D. Lee et al., 2024). Manfaat yang diterima bisa berupa gaji, pengakuan, peluang pengembangan karir, atau dukungan dari organisasi. Sementara itu, biaya yang dikeluarkan

karyawan bisa berupa waktu, tenaga, dan dedikasi untuk pekerjaan yang mereka lakukan (Torro & Pirkkalainen, 2023). Dengan kata lain, karyawan akan merasa puas dan termotivasi jika mereka merasa bahwa imbalan yang diberikan organisasi sebanding dengan usaha yang mereka berikan (Sondern & Hertel, 2024).

Teori ini juga mengedepankan prinsip timbal balik yang sangat penting dalam hubungan sosial. Ketika karyawan merasa bahwa mereka telah menerima lebih banyak daripada yang mereka berikan, mereka akan merasa lebih terikat dengan organisasi (Abdarpoor & Pakseresht, 2023). Sebaliknya, jika mereka merasa tidak diperlakukan dengan adil, misalnya dengan imbalan yang tidak sebanding dengan usaha yang diberikan, maka hubungan tersebut cenderung akan merenggang, dan karyawan akan kehilangan motivasi atau bahkan mencari peluang lain di luar organisasi (Hoang et al., 2023).

Dalam konteks organisasi, hubungan yang saling menguntungkan ini sangat penting untuk menciptakan sebuah lingkungan kerja yang produktif dan harmonis (Ghimire et al., 2023). Organisasi yang memberikan imbalan yang adil dan kesempatan untuk berkembang akan menciptakan hubungan yang lebih kuat dengan karyawannya. Karyawan yang merasa dihargai akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka, karena mereka merasa ada hubungan timbal balik yang menguntungkan bagi kedua belah pihak (Nguyen & Ha, 2023).

Ketika kita berbicara tentang *High Performance HRM Practices*, praktik SDM yang berfokus pada peningkatan kinerja karyawan, seperti pelatihan berkelanjutan, pemberian umpan balik konstruktif, penghargaan berbasis kinerja, dan peluang pengembangan karir yang jelas, berfungsi sebagai bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan (Kilroy et al., 2023). Ini menciptakan hubungan timbal balik yang positif, di mana karyawan merasa bahwa mereka diberikan kesempatan untuk berkembang dan dihargai, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk meningkatkan *employee performance* (Hughes & Donnelly, 2024).

2.1.2. High-Performance HRM Practice

High Performance HRM Practice merupakan pendekatan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendorong produktivitas, inovasi, dan komitmen karyawan (Alqudah et al., 2022). Konsep ini berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia dengan cara yang mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi, sekaligus memastikan bahwa karyawan merasa dihargai, diberdayakan, dan diberikan kesempatan untuk berkembang (Groenewald et al., 2024).

Pada dasarnya, *High Performance HRM Practice* bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja karyawan dengan cara memberikan imbalan yang adil, mengembangkan keterampilan dan kompetensi, serta mendorong keterlibatan dan komitmen karyawan (Adula et al., 2023). Praktik ini melibatkan berbagai aspek, mulai dari rekrutmen, pelatihan, hingga penghargaan berbasis kinerja (Bos-Nehles et al., 2023). Salah satu elemen penting dari *High Performance HRM Practice* adalah pengembangan keterampilan dan kompetensi karyawan melalui pelatihan yang terstruktur dan kesempatan belajar berkelanjutan (Rotea et al., 2023).

Organisasi yang menerapkan praktik ini berinvestasi dalam pengembangan karyawan, memberi mereka akses ke pelatihan yang relevan dan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka. Hal ini tidak hanya meningkatkan kapabilitas individu, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang (Parent-Lamarche et al., 2023). Selain itu, *High Performance HRM Practice* juga mengutamakan penerapan sistem evaluasi kinerja yang jelas dan transparan. Penilaian kinerja yang baik memungkinkan organisasi untuk memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan, serta memberikan penghargaan yang sesuai dengan kontribusi mereka (Margherita & Bua, 2021). Pemberian umpan balik yang tepat waktu dan jelas membantu karyawan memahami area yang

perlu diperbaiki dan juga memperkuat rasa percaya diri mereka, sehingga mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja (Irshad et al., 2021).

High Performance HRM Practice juga memperhatikan kesejahteraan karyawan, dengan menciptakan lingkungan yang sehat dan mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (Hauff et al., 2022). *High Performance HRM Practice* adalah pendekatan yang holistik dan terintegrasi, di mana setiap praktik manajerial bertujuan untuk mengembangkan potensi karyawan secara maksimal, sekaligus menciptakan budaya organisasi yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan kinerja maksimal (Singh et al., 2021)

2.1.3. Affective Commitment

Affective commitment menunjukkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Alqudah et al., 2022). Konsep ini menggambarkan sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional dengan organisasi, merasa bahwa mereka menjadi bagian dari organisasi tersebut, dan memiliki ikatan yang kuat dengan nilai-nilai serta tujuan organisasi (Alves et al., 2020). *Affective commitment* tidak hanya berkaitan dengan kepuasan atau keuntungan finansial, tetapi lebih pada hubungan yang lebih dalam yang berkembang melalui pengalaman dan interaksi emosional antara karyawan dan organisasi (Udin et al., 2022).

Karyawan yang memiliki *affective commitment* yang tinggi cenderung merasa bangga bekerja di organisasi tersebut. Mereka merasa bahwa tujuan pribadi mereka sejalan dengan tujuan organisasi, dan mereka berkomitmen untuk berkontribusi secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama (Duarte et al., 2021). Komitmen ini menciptakan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi, sehingga karyawan merasa terdorong untuk tetap tinggal dan memberikan yang terbaik meskipun ada tantangan atau kesulitan (Mihalache & Mihalache, 2022). Secara emosional, *affective commitment* berhubungan dengan rasa keterikatan yang positif dan mendalam. Karyawan yang merasa dihargai, diberdayakan, dan didukung oleh organisasi akan lebih cenderung untuk mengembangkan *affective commitment* yang tinggi (Amin et al., 2021).

Affective commitment juga dapat memperkuat hubungan antara karyawan dan rekan kerja. Ketika karyawan merasa terhubung secara emosional dengan organisasi, mereka cenderung bekerja dengan lebih kolaboratif, terbuka, dan mendukung satu sama lain (Mittal et al., 2022). *Affective commitment* berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan produktif. Komitmen emosional yang kuat mempengaruhi kepuasan kerja, kinerja, dan keterlibatan karyawan. Ketika organisasi mampu membangun hubungan emosional yang kuat dengan karyawan, maka mereka dapat memanfaatkan potensi penuh karyawan dan menciptakan suasana kerja yang saling menguntungkan (Mohammed & Al-Swidi, 2020)

2.1.4. Readiness for Change

Readiness for change menggambarkan kesiapan individu atau organisasi untuk menghadapi dan beradaptasi dengan perubahan (Alqudah et al., 2022). Ketika organisasi atau individu menunjukkan *readiness for change*, itu berarti karyawan merasa siap, bersedia, dan mampu untuk menghadapi perubahan yang terjadi, serta melihat perubahan tersebut sebagai kesempatan untuk berkembang dan memperbaiki kondisi yang ada (Asbari et al., 2021).

Konsep ini sangat penting dalam manajemen perubahan karena proses perubahan sering kali menimbulkan ketidakpastian dan kecemasan (Zaman et al., 2020). Karyawan yang tidak siap atau tidak merasa nyaman dengan perubahan dapat menjadi hambatan bagi keberhasilan implementasi perubahan. Sebaliknya, ketika karyawan merasa siap dan terlibat dalam perubahan, mereka mampu untuk beradaptasi dengan cepat dan berkontribusi pada keberhasilan proses perubahan tersebut (Groulx et al., 2024).

Readiness for Change berhubungan erat dengan beberapa faktor, termasuk persepsi terhadap kebutuhan perubahan, kepercayaan pada kemampuan organisasi untuk melakukan perubahan, dan keyakinan bahwa perubahan tersebut akan memberikan manfaat yang positif (Rizka et al., 2022). Jika karyawan memahami mengapa perubahan itu penting dan bagaimana perubahan tersebut akan meningkatkan kinerja atau kondisi kerja mereka, mereka cenderung lebih terbuka dan lebih cepat dalam menerima perubahan tersebut (Temesvari et al., 2021).

Karyawan yang merasa bahwa mereka diberi informasi yang cukup, dilibatkan dalam proses perubahan, dan mendapatkan dukungan selama transisi akan lebih siap untuk menerima perubahan (Mohtaram & Sarvestani, 2021). Organisasi yang mampu mengelola ekspektasi dan kecemasan karyawan selama masa perubahan akan meningkatkan kesiapan karyawan untuk berpartisipasi dalam perubahan tersebut (Peng et al., 2021).

Organisasi dengan budaya yang fleksibel, inovatif, dan terbuka terhadap ide-ide baru cenderung memiliki tingkat kesiapan perubahan yang lebih tinggi (Errida & Lotfi, 2021). Di sisi lain, organisasi yang lebih konservatif atau yang memiliki struktur yang sangat hierarkis menghadapi tantangan lebih besar dalam menciptakan *readiness for change*, karena karyawan mungkin lebih enggan untuk menerima perubahan yang dirasa mengancam status quo (Zhang et al., 2020).

Readiness for change mencerminkan sejauh mana individu atau organisasi siap untuk menghadapi dan mengelola perubahan dengan cara yang positif dan produktif (Alolabi et al., 2021). Kesiapan ini dapat menjadi faktor penentu dalam keberhasilan proses perubahan, karena semakin tinggi tingkat kesiapan, semakin besar kemungkinan perubahan tersebut dapat diterima dan diimplementasikan dengan lancar (Øygarden & Mikkelsen, 2020).

2.1.5. Employee Performance

Employee performance menunjukkan sejauh mana seorang karyawan mampu memenuhi atau melampaui ekspektasi yang telah ditetapkan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja (Alqudah et al., 2022). *Employee performance* adalah konsep yang mengacu pada tingkat keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugas, tanggung jawab, dan perannya di tempat kerja (Mulyani et al., 2019). Hal ini tidak hanya mencakup hasil yang dicapai, tetapi juga proses dan perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan selama bekerja, termasuk dedikasi, efisiensi, dan kerja sama dengan rekan tim (Kuswati, 2020).

Karyawan yang memiliki keterampilan yang relevan dan pengetahuan yang cukup cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan mereka yang kurang terampil atau tidak mendapatkan pelatihan yang memadai (Iskamto, 2021). Namun, keterampilan saja tidak cukup. Motivasi, baik itu intrinsik maupun ekstrinsik, memainkan peran penting dalam menentukan seberapa baik karyawan dapat mencapai target mereka (Almulaiki, 2023).

Pengukuran *employee performance* biasanya dilakukan melalui evaluasi formal, seperti penilaian kinerja periodik, yang bertujuan untuk menilai sejauh mana karyawan mencapai target yang telah ditetapkan (Paais & Pattiruhu, 2020). Dalam proses ini, berbagai aspek diperhatikan, seperti produktivitas, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan kemampuan berkolaborasi (Abbas et al., 2022). Evaluasi kinerja tidak hanya berguna bagi organisasi, tetapi juga bagi karyawan, karena dapat memberikan gambaran tentang kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan, serta membantu mereka merencanakan pengembangan karir (Tampi et al., 2022).

Employee performance yang baik memiliki dampak langsung pada keberhasilan organisasi. Ketika karyawan bekerja secara maksimal, organisasi dapat mencapai tujuannya dengan lebih cepat dan efisien (Zhenjing et al., 2022). Selain itu, *employee performance* yang tinggi dari karyawan juga menciptakan budaya kerja yang positif, di mana setiap individu

terdorong untuk berkontribusi lebih baik. Dalam jangka panjang, hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas organisasi, tetapi juga memperkuat reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang sukses dan menarik bagi talenta terbaik (Qalati et al., 2022).

Employee performance adalah elemen kunci dalam keberhasilan organisasi. Dengan memahami dan mendukung faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan mendukung pencapaian hasil terbaik, baik bagi individu maupun organisasi itu sendiri (Maryani et al., 2021).

2.1.6. *Hierarchy Culture*

Hierarchy culture menjelaskan budaya yang terstruktur dan formal, di mana manajer unggul dalam organisasi dan koordinasi, dan tugas-tugas dikelola berdasarkan prosedur yang jelas (Alqudah et al., 2022). *Hierarchy culture* adalah salah satu jenis budaya organisasi yang menekankan struktur, stabilitas, dan pengendalian sebagai elemen utama dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan (Tear et al., 2020). Struktur organisasi dalam budaya ini biasanya berbentuk piramida, dengan kepemimpinan yang kuat di puncak dan alur komunikasi yang cenderung formal dan terpusat (Tran, 2021).

Dalam *hierarchy culture*, organisasi berfokus pada efisiensi operasional dan konsistensi dalam proses kerja. Aturan, kebijakan, dan prosedur formal menjadi pedoman utama yang mengatur bagaimana pekerjaan dilakukan (Balaji et al., 2020). Hal ini menciptakan prediktabilitas dan stabilitas, yang menjadi fondasi penting bagi organisasi dengan lingkungan yang menuntut kepatuhan terhadap regulasi atau standar kualitas tertentu (Khedhaouria et al., 2020). Keberhasilan dalam budaya ini sering diukur berdasarkan seberapa baik organisasi mampu menjalankan proses internalnya dengan lancar dan meminimalkan kesalahan atau gangguan (Jamali et al., 2022).

Pemimpin dalam budaya hierarki cenderung bertindak sebagai pengawas yang memastikan bahwa semua orang mengikuti aturan dan bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Ababneh, 2020). Mereka fokus pada pengendalian dan pengawasan, memastikan bahwa setiap proses berjalan sesuai rencana. Pendekatan ini membantu organisasi yang bergerak di industri yang membutuhkan struktur yang ketat, seperti sektor pemerintahan, manufaktur, atau layanan kesehatan, di mana kepatuhan terhadap regulasi adalah hal yang krusial (Salvatore et al., 2021)

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 3. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	(McKay et al., 2013)	• <i>Affective Commitment</i> • <i>Change readiness</i>	<i>Affective commitment</i> berpengaruh positif terhadap <i>readiness for change</i>
2	(Tumwesigye et al., 2020)	• <i>High-Performance HRM Practice</i> • <i>Affective Commitment</i>	Penerapan <i>High-Performance HRM Practice</i> berpengaruh positif terhadap <i>affective commitment</i>
3	(Kamar et al., 2020)	• <i>Transformational leadership</i> • <i>Readiness for change</i> • <i>Work performance</i>	<i>Transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>readiness for change</i> dan <i>performance</i> . Kemudian, <i>readiness for change</i> berpengaruh positif terhadap <i>performance</i>
4	(Rubel et al., 2020)	• <i>High-Performance HRM Practice</i> • <i>Affective Commitment</i> • <i>Employee</i>	Penerapan <i>High-Performance HRM Practice</i> berpengaruh positif terhadap <i>affective commitment</i> dan <i>employee retention</i>

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
5	(Shin et al., 2020)	- retention • High-Performance HRM Practice • Affective Commitment	Penerapan <i>High-Performance HRM Practice</i> berpengaruh positif terhadap <i>affective commitment</i>
6	(Wardani et al., 2020)	• Affective Commitment • Readiness for change	<i>Affective commitment</i> berpengaruh positif terhadap <i>readiness for change</i>
7	(Asbari et al., 2021)	• Transformational leadership • Readiness for change • performance	<i>Transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>readiness for change</i> dan <i>performance</i> . Kemudian, <i>readiness for change</i> berpengaruh positif terhadap <i>performance</i>
8	(Novitasari, 2021)	• Transformational leadership • Readiness for change • Work performance	<i>Transformational leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>readiness for change</i> dan <i>performance</i> . Kemudian, <i>readiness for change</i> berpengaruh positif terhadap <i>performance</i>
9	(Alqudah et al., 2022)	• High-Performance HRM Practice • Affective Commitment • Readiness for change • Employee Performance • Hierarchy Culture	<i>High-Performance HRM Practice</i> berpengaruh positif terhadap <i>affective commitment</i> dan <i>readiness for change</i> . Kemudian, <i>readiness for change</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> . Kemudian <i>hierarchy culture</i> mampu memoderasi pengaruh <i>High-Performance HRM Practice</i> terhadap <i>affective commitment</i>
10	(Gomes et al., 2023)	• Green human resource • Affective commitment • Culture	<i>Green human resources</i> berpengaruh positif terhadap <i>affective commitment</i> dimoderasi <i>culture</i>
11	(Haffar et al., 2023)	• Affective Commitment • Readiness for change • Hierarchy culture	<i>Hierarchy culture</i> berpengaruh negatif terhadap <i>affective commitment</i> . Kemudian <i>Affective commitment</i> berpengaruh positif terhadap <i>readiness for change</i>
12	(Muhammad & Ali, 2024)	• High-Performance HRM Practice • Affective Commitment • Job Satisfaction • Readiness for change • Employee prformance	Penerapan <i>High-Performance HRM Practice</i> berpengaruh positif terhadap <i>affective commitment</i> dan <i>readiness for change</i> . Kemudian, <i>readiness for change</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>
13	(Syah et al., 2024)	• High-Performance HRM Practice • Transormational leadership • Readiness for Change	Penerapan <i>High-Performance HRM Practice</i> berpengaruh positif terhadap <i>rediness for change</i>

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. *High-Performance HRM Practice* terhadap *Affective Commitment*

High-Performance HRM Practice memiliki peran signifikan dalam meningkatkan *affective commitment*, yaitu keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Melalui *High-Performance HRM Practice*, organisasi menunjukkan komitmennya terhadap kesejahteraan dan pengembangan karyawan (Alqudah et al., 2022). Pelatihan yang terstruktur dan peluang pengembangan karir memberikan pesan kepada karyawan bahwa mereka adalah aset berharga bagi organisasi. Penghargaan berbasis kinerja dan pengakuan atas kontribusi mereka juga memperkuat rasa bangga dan memiliki terhadap organisasi (Khandakar & Pangil, 2020). Ketika karyawan merasa bahwa organisasi berinvestasi dalam keberhasilan mereka, mereka cenderung merasakan hubungan emosional yang lebih kuat, sehingga meningkatkan *affective commitment* (Pasumarti et al., 2022). Kaitannya dengan *Social Exchange Theory*, konsep ini menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi bersifat timbal balik. Ketika organisasi memberikan dukungan, penghargaan, dan kesempatan melalui *High-Performance HRM Practice*, karyawan merespons dengan cara meningkatkan komitmen dan kontribusi mereka (Shin et al., 2020). Penelitian sebelumnya menunjukkan penerapan *High-Performance HRM Practice* secara positif mampu meningkatkan *affective commitment* (Alqudah et al., 2022; Tumwesigye et al., 2020; Shin et al., 2020). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H1: *High-Performance HRM Practice* memberikan pengaruh positif terhadap *Affective Commitment*

2.3.2. *High-Performance HRM Practice* terhadap *Readiness for Change*

Praktik *High-Performance HRM Practice* berfokus pada menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberdayakan, dan memotivasi karyawan melalui berbagai kebijakan yang strategis dan terintegrasi, seperti pelatihan, pemberdayaan, dan sistem penghargaan berbasis kinerja (Kumar et al., 2023). Dengan memberikan dukungan yang konsisten dan menciptakan hubungan positif antara karyawan dan organisasi, *High-Performance HRM Practice* membantu membangun fondasi yang kuat *readiness for change* (Syah et al., 2024). Ketika organisasi menerapkan *High-Performance HRM Practice*, karyawan lebih mungkin untuk merasa dihargai dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, termasuk dalam proses perubahan (Matejun et al., 2024). Pelatihan yang disediakan oleh organisasi, misalnya, tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis karyawan tetapi juga membangun rasa percaya diri mereka untuk menghadapi tantangan baru yang mungkin timbul dari perubahan. Dengan demikian, mereka merasa lebih siap untuk beradaptasi dan mengelola perubahan dengan cara yang positif (Muhammad & Ali, 2024). Dalam konteks *Social Exchange Theory*, *readiness for change* dapat dipahami sebagai respons positif dari karyawan atas investasi yang diberikan oleh organisasi. Ketika organisasi menerapkan *High-Performance HRM Practice* yang mendukung pengembangan dan kesejahteraan karyawan, karyawan merasa bahwa organisasi peduli dan menghargai mereka (Novita & Sulastri, 2023). Penelitian sebelumnya menunjukkan penerapan *High-Performance HRM Practice* secara positif mampu meningkatkan *readiness for change* (Muhammad & Ali, 2024; Alqudah et al., 2022; Syah et al., 2024). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H2: *High-Performance HRM Practice* memberikan pengaruh positif terhadap *Readiness for Change*

2.3.3. *Affective Commitment* terhadap *Readiness for Change*

Karyawan yang memiliki *affective commitment* yang tinggi merasa terhubung secara emosional dengan organisasi, percaya pada nilai-nilainya, dan memiliki rasa bangga menjadi bagian darinya. Ikatan emosional ini menciptakan motivasi intrinsik yang kuat untuk mendukung keberhasilan organisasi, termasuk saat menghadapi perubahan (McKay et al., 2013). Ketika karyawan merasa terikat secara emosional dengan organisasi, mereka lebih cenderung melihat perubahan sebagai upaya positif untuk memperkuat organisasi dan mencapai tujuan bersama (Alqudah et al., 2022). Mereka merasa bertanggung jawab secara pribadi untuk mendukung inisiatif perubahan karena keberhasilan organisasi juga berarti keberhasilan mereka. Dalam situasi seperti ini, *affective commitment* mengurangi resistensi terhadap perubahan, karena karyawan mempercayai bahwa perubahan tersebut dilakukan demi kebaikan organisasi yang mereka cintai (Waisy & Wei, 2020). Selain itu, *affective commitment* mendorong karyawan untuk memiliki sikap yang lebih terbuka dan proaktif terhadap perubahan. Mereka cenderung lebih siap untuk belajar keterampilan baru, beradaptasi dengan peran yang berbeda, atau menghadapi tantangan yang datang dengan perubahan (Mahendrati & Mangundjaya, 2020). Kaitan dengan *Social Exchange Theory* sangat jelas dalam hubungan ini. Ketika organisasi memberikan dukungan, pengakuan, dan lingkungan kerja yang positif, karyawan merespons dengan komitmen emosional yang tinggi. *Affective commitment*, sebagai bentuk timbal balik, menjadi dorongan utama bagi karyawan untuk mendukung inisiatif perubahan (Haffar et al., 2023). Penelitian sebelumnya menunjukkan *affective commitment* secara positif mampu meningkatkan *readiness for change* (Wardani et al., 2020; Haffar et al., 2023; Alqudah et al., 2022). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Affective Commitment* memberikan pengaruh positif terhadap *Readiness for Change*

2.3.4. *Readiness for Change* terhadap *Employee Performance*

Karyawan yang memiliki *readiness for change* yang tinggi memahami bahwa perubahan adalah peluang untuk tumbuh, belajar, dan meningkatkan *employee performance* (Alqudah et al., 2022). Mereka melihat perubahan sebagai kesempatan untuk mengasah keterampilan baru atau mengambil tanggung jawab yang lebih besar, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan (Asbari et al., 2021). Selain itu, sikap positif terhadap perubahan mengurangi resistensi dan hambatan psikologis yang sering kali mengganggu kinerja selama periode transisi. Sebaliknya, mereka cenderung lebih fokus pada solusi dan cara untuk bekerja lebih efektif di tengah perubahan (Novitasari, 2021). Ketika organisasi memulai perubahan, sering kali ada pergeseran dalam proses kerja, teknologi, atau struktur organisasi. Dalam situasi ini, *readiness for change* memastikan bahwa karyawan tetap adaptif dan bersemangat untuk memanfaatkan alat atau metode baru (Chrisanty et al., 2021). Kaitan dengan *Social Exchange Theory*, organisasi yang memberikan dukungan, komunikasi yang transparan, pelatihan, dan sumber daya yang dibutuhkan untuk menghadapi perubahan, karyawan merasa dihargai dan didukung. Sebagai bentuk timbal balik, mereka menunjukkan *readiness for change* yang tinggi dan berkomitmen untuk berkontribusi secara maksimal (Alqudah et al., 2022). Dengan kata lain, *readiness for change* menjadi respons positif karyawan atas investasi organisasi dalam kesejahteraan dan pengembangan mereka, yang pada akhirnya tercermin dalam peningkatan *employee performance* (Kamar et al., 2020). Penelitian sebelumnya menunjukkan *readiness for change* secara positif mampu meningkatkan *employee performance* (Alqudah et al., 2022; Kamar et al., 2020; Asbari et al.,

2021). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

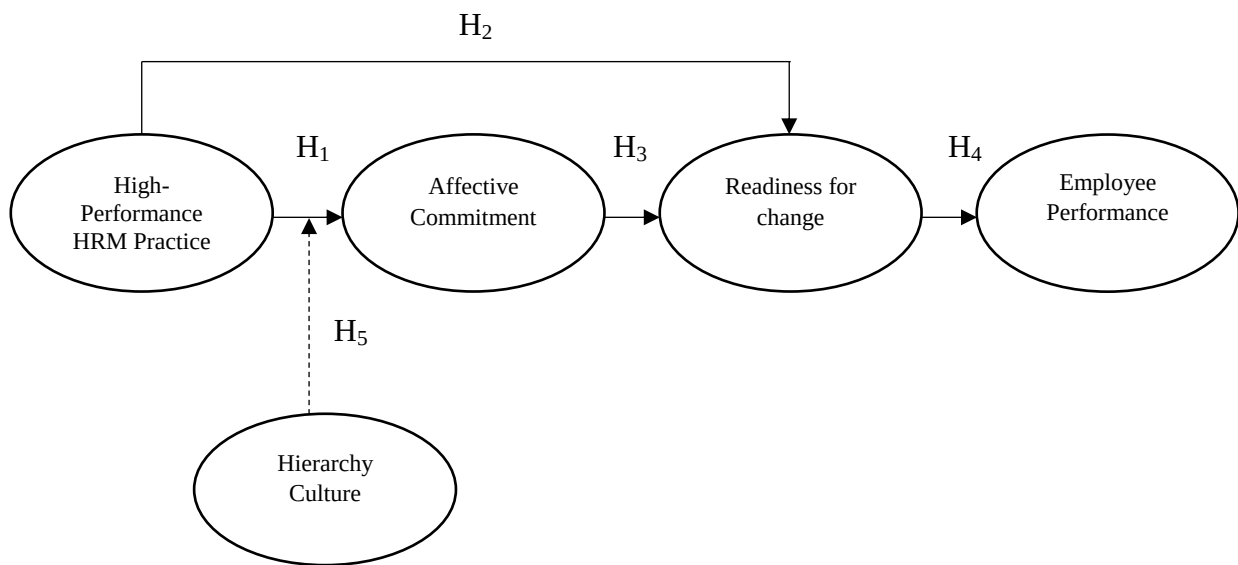
H4: *Readiness for Change* memberikan pengaruh positif terhadap *Employee Performance*

2.3.5. *Hierarchy Culture* memoderasi *High-Performance HRM Practice* terhadap *Affective Commitment*

Hierarchy culture yang terlalu kaku dapat membatasi pengaruh positif *High-Performance HRM Practice* terhadap *affective commitment*. Jika fokus pada kontrol dan prosedur mengurangi fleksibilitas atau menciptakan birokrasi yang menghambat pelaksanaan kebijakan HRM, karyawan merasa bahwa organisasi tidak benar-benar memberdayakan mereka (Alqudah et al., 2022). Kaitan dengan *Social Exchange Theory*, keberhasilan hubungan antara *High-Performance HRM Practice* dan *affective commitment* sangat bergantung pada sejauh mana budaya hierarki dapat mendukung atau menghambat proses pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi (Dastmalchian et al., 2020). Penelitian sebelumnya menunjukkan *hierarchy culture* mampu memoderasi pengaruh *High-Performance HRM Practice* terhadap *affective commitment* (Alqudah et al., 2022; Gomes et al., 2023). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H5: *High-Performance HRM Practice* memberikan pengaruh positif terhadap *Affective Commitment* dimoderasi *Hierarchy Culture*

2.4. Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan metode penelitian verifikatif. Pendekatan deskriptif kuantitatif adalah penelitian yang mendeskripsi gejala atau peristiwa yang terjadi, dimana gejala atau peristiwa tersebut dapat dinilai dalam bentuk data numerik (Sugiyono, 2022). Sementara penelitian verifikatif adalah metode yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Metode ini juga digunakan untuk menguji pengaruh atau bentuk hubungan sebab akibat dari masalah yang sedang diselidiki atau diajukan dalam hipotesis (Arikunto, 2020)

3.2. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan definitif BPJS Ketenagakerjaan Kantor Kudus Raya sebanyak 50 karyawan.

3.3. Sampel dan Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh atau sensus dimana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian (Sugiyono, 2022). Berdasarkan hal tersebut, sampel yang dianalisis pada penelitian ini sebanyak 50 responden.

Pengumpulan data dilakukan dengan membuat *google form* kuesioner dengan pertanyaan dan skala yang sesuai dengan data yang hendak diukur. Selanjutnya, mengirim *link google form* ke responden. Lalu setelah pengumpulan data, proses analisis dilakukan dengan memanfaatkan *software SmartPLS* untuk uji statistik dan menguji hipotesis penelitian

3.4. Variabel Penelitian

Tabel 4. Definisi Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	<i>High Performance HRM Practice</i>	Pendekatan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendorong produktivitas, inovasi, dan komitmen karyawan (Alqudah et al., 2022)	1. Komunikasi dengan pimpinan 2. Deskripsi pekerjaan akurat 3. Pengukuran kinerja 4. Penilaian berdasarkan prestasi 5. Proses perekrutan 6. Pelatihan intensif 7. Pelatihan berkala 8. Keterampilan baru 9. Keterlibatan karyawan 10. Pengajuan gagasan
2	<i>Affective Commitment</i>	Keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Muhammad & Ali, 2024)	1. Menghabiskan sisa karir 2. Membicarakan perusahaan 3. Merasakan masalah 4. Peran perusahaan
3	<i>Readiness for change</i>	Kesiapan individu atau organisasi untuk menghadapi dan beradaptasi dengan perubahan (Groulx et al., 2024)	1. Dorongan bekerja 2. Usaha terbaik 3. Dedikasi diri 4. Menjalankan perubahan
4	<i>Employee Performance</i>	Sejauh mana seorang karyawan mampu memenuhi atau melampaui ekspektasi yang telah ditetapkan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja (Rubel et al., 2021)	1. Menyelesaikan pekerjaan 2. Bekerja sesuai standar 3. Beradaptasi menyesuaikan pekerjaan 4. Menghadapi tantangan 5. Belajar hal baru 6. Meningkatkan produktivitas
5	<i>Hierarchy Culture</i>	Budaya yang terstruktur dan formal, di mana manajer unggul dalam organisasi dan koordinasi, dan tugas-tugas dikelola berdasarkan prosedur yang jelas (Alqudah et al., 2022)	1. Prosedur formal 2. Peran pemimpin 3. Stabilitas pekerjaan 4. Mempertahankan keberlangsungan usaha 5. Efisiensi usaha

3.5. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 4. *PLS* adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *SEM* lainnya. *SEM* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan

antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial (Ghozali & Latan, 2020)

3.5.1. Uji Kelayakan Instrumen (*Outer Model*)

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

1. *Convergent Validity*

Nilai *convergent validity* menunjukkan validitas atas indikator-indikator pengukuran. Nilai *convergent validity* dapat dilihat melalui nilai *loading factor* pada variabel endogen dan eksogen. Nilai yang direkomendasikan adalah $> 0,7$ pada model penelitian yang relative sudah banyak diteliti (Ghozali & Latan, 2020)

2. *Discriminant Validity*

Nilai *discriminant validity* adalah nilai *cross loading factor* yang bertujuan untuk mengetahui terkait diskriminan yang ada dalam suatu konstruk penelitian. Cara mengetahui nilai diskriminan dalam suatu konstruk dapat dilakukan dengan melihat perbandingan yang menghasilkan angka lebih besar antara nilai *loading* konstruk yang dituju dengan nilai *loading* konstruk yang lain (Ghozali & Latan, 2020)

3. *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai AVE juga menunjukkan hasil evaluasi validitas diskriminan untuk setiap konstruk variabel endogen dan eksogen. AVE menjelaskan interkorelasi internal antar indikator pada konstruk di setiap variabel laten. Nilai AVE diharapkan minimal 0,5 (Ghozali & Latan, 2020)

4. *Composite Reliability*

Nilai *composite reliability* berfungsi untuk mengukur reliabilitas suatu indikator dari suatu konstruk yang dibangun. Nilai *composite reliability* yang diharapkan minimal 0,7. Sementara nilai *composite reliability* di atas 0,8, maka dapat disimpulkan data yang ada memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi (Ghozali & Latan, 2020)

5. *Cronbach Alpha*

Nilai *Cronbach alpha* juga merupakan penilaian terhadap reliabilitas dari batas suatu konstruk. Nilai *Cronbach alpha* mengukur konsistensi internal dari suatu indikator dengan nilai minimal yang diharapkan adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2020)

3.5.2. Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari beberapa pengukuran yaitu analisis model fit melalui *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* dan *Normed Fit Index (NFI)*, mengukur nilai koefisien β (mengetahui arah hubungan), uji *t* (mengetahui kemaknaan hubungan), nilai koefisien determinasi (R^2) mengetahui nilai penjelasan variabel-variabel respon, serta menguji prediktif *relevance (Q²)* (Ghozali & Latan, 2020)

3.5.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis full model *structural equation modeling (SEM)* dengan *smartPLS*. Dalam full model *structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali & Latan, 2020). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefisien* pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai *T* statistik lebih besar dari *T* tabel 1,96 (α 5%) yang berarti apabila nilai *T* statistik setiap hipotesis lebih besar dari *T* tabel atau nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05 maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti.

3.5.4. Uji Efek Moderasi

Dalam pengujian moderasi, interaksi antara *trust* dan *B2B parasocial relationship* biasanya dimodelkan sebagai variabel interaksi tambahan. Variabel interaksi ini diciptakan

dengan mengalikan nilai dari *B2B parasocial relationship* dan *trust*, lalu dimasukkan ke dalam model sebagai prediktor tambahan untuk *repeat purchase intention*. PLS menghitung koefisien jalur untuk menentukan apakah efek moderasi signifikan secara statistik (Ghozali & Latan, 2020). Hasil analisis PLS mencakup koefisien jalur, nilai *t-statistic*, dan *p-value* yang menunjukkan signifikansi moderasi. Jika variabel interaksi memiliki koefisien positif dan signifikan, ini menunjukkan bahwa *trust* memperkuat hubungan antara *B2B parasocial relationship* dan *repeat purchase intention*. Sebaliknya, jika koefisien negatif atau tidak signifikan, maka moderasi tidak memberikan pengaruh atau bahkan melemahkan hubungan tersebut. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 (α 5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel dan nilai signifikansi probabilitas (p-values) lebih kecil dari 0,05 maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti (Ghozali & Latan, 2020)