



Upaya Meningkatkan *Readiness To Change*: Peran *Proactive Personality*, *Perceived Management Support For Change* Dan *High Performance Work System*

Ni Nyoman Oktapiani¹, Rina Mutiara², Johanes³

¹Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia, komangokta88@yahoo.com

²Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia, rina.mutiara@esaunggul.ac.id

³Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia, johanes@esaunggul.ac.id

Corresponding Author: komangokta88@yahoo.com¹

Abstract: *The procurement of medicines and medical consumables is a fundamental component of healthcare service management, demanding efficiency regarding budget, timeliness, quantity, and quality. However, complex challenges—such as limited local suppliers, price fluctuations, and constrained capacity among pharmaceutical logistics personnel—can potentially hinder distribution and compromise the quality of hospital services. This study aims to analyze the influence of High-Performance Work Systems (HPWS) and Proactive Personality on the Readiness to Change of employees at Mangusada Regional Capital with Perceived Management Support for Change serving as a mediating variable. An explanatory quantitative approach was employed. Using a purposive sampling technique, data were collected from 138 respondents via questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with a Partial Least Squares (PLS) approach. The results indicate that High-Performance Work Systems do not influence Readiness to Change, whereas Proactive Personality does. High-Performance Work Systems influence Perceived Management Support for Change, but Proactive Personality does not. Perceived Management Support for Change influences Readiness to Change. Furthermore, Perceived Management Support for Change mediates the influence of High-Performance Work Systems on Readiness to Change, but it does not mediate the influence of Proactive Personality on Readiness to Change.*

Keyword: *High Performance Work System, Proactive Personality, Readiness To Change, Perceived Management Support For Change*

Abstrak: *Pengadaan obat dan Bahan Medis Habis Pakai (BMHP) merupakan komponen fundamental manajemen pelayanan kesehatan yang menuntut efisiensi dari sisi anggaran, ketepatan waktu, jumlah, dan mutu. Namun kompleksitas tantangan berupa keterbatasan penyedia lokal, fluktuasi harga, dan kapasitas SDM logistik farmasi yang terbatas berpotensi menghambat distribusi dan menurunkan kualitas layanan rumah sakit. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh High Performance Work System (HPWS) dan Proactive Personality terhadap Readiness to Change pegawai Rumah Sakit Daerah Mangusada dengan Perceived*

Management Support for Change sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif eksplanatori diterapkan dalam penelitian ini. Teknik *purposive sampling* diterapkan dan diperoleh 138 responden. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS). Hasil Penelitian menemukan bahwa *high performance work system* tidak berpengaruh terhadap *readiness to change*. *Proactive personality* berpengaruh terhadap *readiness to change*. *High performance work system* berpengaruh terhadap *perceived management support for change*. *Proactive personality* tidak berpengaruh terhadap *perceived management support for change*. *Perceived management support for change* berpengaruh terhadap *readiness to change*. *Perceived management support for change* mampu memediasi pengaruh *high performance work system* terhadap *readiness to change*. *Perceived management support for change* tidak mampu memediasi pengaruh *proactive personality* terhadap *readiness to change*.

Kata Kunci: High Performance Work System, Proactive Personality, Readiness To Change, Perceived Management Support For Change

PENDAHULUAN

Pengadaan obat dan Bahan Medis Habis Pakai (BMHP) merupakan komponen fundamental dalam manajemen pelayanan kesehatan dikarenakan efisiensi pengadaan tidak hanya terkait dengan penghematan anggaran, tetapi juga menjamin ketersediaan obat dan BMHP yang tepat waktu, tepat jumlah, dan tepat mutu (Maduratna et al., 2025). Pada Rumah Sakit Daerah Mangusada, tantangan ini semakin kompleks akibat terbatasnya jumlah penyedia lokal, fluktuasi harga pasar, serta keterbatasan sumber daya manusia pada unit logistik farmasi yang harus mengelola volume pekerjaan administratif yang terus meningkat (Mangusada, 2025). Kondisi tersebut berdampak pada kelancaran distribusi dan potensi keterlambatan pelayanan medis yang pada akhirnya memengaruhi kualitas layanan rumah sakit.

Pemerintah Indonesia telah menetapkan kebijakan pada Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 31 Tahun 2022 Tentang Ketentuan Dan Tata Cara Penghitungan Nilai Tingkat Komponen Dalam Negeri Alat Kesehatan Dan Alat Kesehatan Diagnostik In Vitro dengan Tingkat Komponen dalam Negeri (TKDN) dan sistem *e-Catalog* sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan transparansi serta akuntabilitas pengadaan barang/jasa publik (Pasolong, 2022). Regulasi TKDN dirancang untuk memperkuat industri domestik dan mengurangi ketergantungan impor, sedangkan *e-Catalog* memfasilitasi proses *e-purchasing* berbasis katalog digital yang menyediakan produk, harga, dan penyedia terverifikasi secara terbuka. Implementasi kedua kebijakan tersebut di berbagai rumah sakit masih menghadapi hambatan teknis dan administratif, yang menunjukkan belum optimalnya integrasi kebijakan dan kesiapan organisasi (Domorenok et al., 2021).

Fenomena kendala pengadaan obat dan Bahan Medis Habis Pakai (BMHP) di RSD Mangusada tercermin dari data kekosongan obat yang terjadi selama periode Januari hingga Desember 2025. Data tersebut menunjukkan bahwa beberapa jenis obat dan alat kesehatan mengalami kendala ketersediaan pada sistem *e-Catalog*, baik karena keterlambatan pengiriman, kekosongan stok distributor, perubahan produk, maupun pembaruan data katalog yang belum dilakukan. Kondisi tersebut tidak hanya menunjukkan adanya permasalahan pada aspek teknis pengadaan, tetapi juga mengindikasikan adanya tuntutan perubahan terhadap sistem kerja, pola koordinasi antarunit, dan kesiapan sumber daya manusia dalam mengelola proses pengadaan berbasis digital (Groenewegen, 1996).

Hasil pra-survei yang dilakukan pada April–Mei 2026 terhadap 12 pegawai yang terlibat langsung dalam proses pengadaan menunjukkan bahwa implementasi perubahan ini masih menghadapi berbagai kendala. Seluruh responden (100%) menyatakan pernah mengalami kendala teknis dan administratif dalam proses pengadaan, sementara 11 dari 12 responden (91,7%) melaporkan belum memperoleh pelatihan yang memadai terkait sistem *e- Catalog* TKDN dan menilai sosialisasi maupun komunikasi perubahan belum dilakukan secara terstruktur. Kondisi ini turut memengaruhi kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan, di mana 8 dari 12 responden (66,7%) menyatakan kesiapan mereka masih bersifat kondisional, dan seluruh responden (100%) mengaku masih mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan prosedur maupun sistem yang baru.

Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa penerapan *High Performance Work System* (HPWS) di lingkungan pengadaan RSD Mangusada belum berjalan optimal, tercermin dari penilaian 9 dari 12 responden (75%) terhadap sistem kerja dan pembagian tugas yang belum tertata baik, serta 10 dari 12 responden (83,3%) yang menilai sistem kerja belum sepenuhnya mendukung efektivitas dan ketepatan proses pengadaan. Di sisi lain, respons proaktif pegawai (*proactive personality*) dalam menghadapi kendala pengadaan juga masih bervariasi, dengan 7 dari 12 responden (58,3%) cenderung menunggu arahan pimpinan sebelum bertindak, sementara sisanya berinisiatif mencari solusi secara mandiri. Variasi ini diduga berkaitan erat dengan lemahnya dukungan manajemen terhadap proses perubahan, sebagaimana ditunjukkan 9 dari 12 responden (75%) yang menilai dukungan pimpinan belum merata dan 12 dari 12 responden (100%) yang menyatakan belum memperoleh fasilitasi teknis maupun pendampingan yang memadai. Berdasarkan fenomena tersebut, terdapat kesenjangan yang cukup signifikan antara tuntutan perubahan sistem pengadaan berbasis digital dengan kesiapan aktual pegawai.

Readiness to change dipengaruhi beragam faktor. Pemahaman peran, dan keterampilan digital, yang semuanya secara langsung berkontribusi pada kesiapan menghadapi perubahan organisasi (Emur et al., 2023). Dukungan manajemen terbukti menurunkan sinisme perubahan, meningkatkan keyakinan pegawai, dan memperkuat komitmen terhadap transformasi (Noviaristanti, 2022). Dukungan manajemen memediasi hubungan antara praktik HRM dengan berbagai *employee outcomes*, salah satunya perilaku mendukung perubahan (Aldabbas et al., 2023). Dalam konteks pengadaan berbasis digital, dukungan manajerial menjadi semakin penting karena pegawai memerlukan kepastian, arahan, dan pendampingan dalam menghadapi sistem baru (Ahmed et al., 2019). Pegawai dengan tingkat proaktivitas tinggi cenderung lebih adaptif terhadap teknologi baru, lebih cepat memahami prosedur digital, serta menunjukkan keterlibatan yang lebih besar terhadap kebijakan organisasi yang berubah (Susita et al., 2025). Individu dengan tingkat proaktivitas tinggi mampu memperkuat hubungan antara dukungan organisasi dengan kesiapan menghadapi perubahan serta perilaku inovatif yang diperlukan untuk mendukung kelancaran proses transformasi (Chen & Haga, 2022; Emur et al., 2023).

Penelitian mengenai *High Performance Work System* (HPWS), *proactive personality*, dan *readiness to change* memang telah banyak dilakukan pada berbagai sektor organisasi, termasuk sektor kesehatan. Namun, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada tenaga klinis, organisasi pelayanan kesehatan secara umum, maupun perubahan layanan kesehatan berbasis teknologi. Penelitian yang secara khusus mengkaji kesiapan pegawai dalam menghadapi transformasi sistem pengadaan obat dan BMHP berbasis *e- Catalog* TKDN pada rumah sakit daerah masih terbatas. Selain itu, penelitian sebelumnya juga masih jarang menguji peran *perceived management support for change* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara HPWS dan *readiness to change* pada konteks rumah sakit daerah. Penelitian ini memiliki kontribusi orisinal dalam tiga aspek utama, yaitu: (1) konteks perubahan sistem pengadaan berbasis *e-Catalog* TKDN, (2)

pengujian *perceived management support for change* sebagai variabel mediasi dalam organisasi rumah sakit daerah, dan (3) fokus pada pegawai yang terlibat langsung dalam proses pengadaan obat dan BMHP.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dirumuskan masalahnya sebagai berikut:

1. Apakah *High Performance Work System* (HPWS) berpengaruh terhadap *Readiness to Change*?
2. Apakah *Proactive Personality* berpengaruh terhadap *Readiness to Change*?
3. Apakah *High Performance Work System* (HPWS) berpengaruh terhadap *Perceived Management Support for Change*?
4. Apakah *Proactive Personality* berpengaruh terhadap *Perceived Management Support for Change*?
5. Apakah *Perceived Management Support for Change* berpengaruh terhadap *Readiness to Change*?
6. Apakah *Perceived Management Support for Change* memediasi pengaruh *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Readiness to Change*?
7. Apakah *Perceived Management Support for Change* memediasi pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Readiness to Change*?

METODE

Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Daerah (RSD) Mangusada Kabupaten Badung yang berstatus Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). RSD Mangusada dipilih sebagai lokasi penelitian karena rumah sakit ini sedang mengimplementasikan sistem pengadaan obat dan Bahan Medis Habis Pakai (BMHP) berbasis Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) dan *e-Catalog*. Implementasi sistem tersebut menuntut penyesuaian prosedur kerja, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, serta kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan proses pengadaan berbasis digital. Kondisi tersebut menjadikan RSD Mangusada relevan sebagai lokasi penelitian untuk mengkaji *readiness to change* pegawai dalam konteks transformasi sistem pengadaan di rumah sakit daerah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel. Pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen berupa kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator teoritis dari masing-masing variabel penelitian. Kuesioner tersebut disebarkan kepada responden yang memenuhi kriteria sampel dalam lingkungan kerja rumah sakit,

Populasi penelitian ini mencakup pegawai yang terlibat langsung dalam proses pengadaan obat dan Bahan Medis Habis Pakai (BMHP) berbasis *e-Catalog* TKDN di RSD Mangusada. Keterlibatan tersebut mencakup proses perencanaan kebutuhan, verifikasi produk, pengoperasian sistem *e-Catalog*, koordinasi pengadaan, hingga pengawasan distribusi dan administrasi pengadaan lintas unit. Responden penelitian berasal dari unit yang memiliki keterkaitan langsung dengan proses pengadaan, terdiri atas tenaga struktural, tenaga kefarmasian, tenaga medis, dan pegawai pada instalasi laboratorium. Berdasarkan Profil RSD Mangusada Tahun 2024, jumlah keseluruhan pegawai yang berada pada unit-unit tersebut adalah 210 orang.

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* karena penelitian difokuskan pada pegawai yang terlibat langsung dalam proses pengadaan obat dan BMHP berbasis *e-catalogue* TKDN di RSD Mangusada. Kriteria Inklusi yang menjadi sampel meliputi pegawai yang bekerja pada unit yang berhubungan langsung dengan pengadaan obat dan BMHP, pegawai yang memiliki peran dalam penyusunan kebutuhan, pemilihan item, verifikasi, atau administrasi pengadaan melalui *e-catalogue*, pegawai dengan masa kerja minimal 1 tahun agar memahami prosedur pengadaan dan alur kerja masing-masing unit,

pegawai yang bersedia menjadi responden dan dapat mengisi kuesioner secara lengkap. Penentuan jumlah minimum sampel penelitian menggunakan rumus Slovin karena jumlah populasi diketahui secara pasti (Machali, 2021). Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat eror 5% maka jumlah sampel minimum yang diperlukan dalam penelitian ini adalah 138 responden.

Penelitian ini menggunakan skala Likert sebagai instrumen pengukuran untuk menangkap persepsi responden terhadap variabel yang diteliti. Penelitian ini menggunakan skala Likert 4 poin tanpa opsi netral untuk mengurangi kecenderungan responden memilih jawaban tengah (*central tendency bias*) dan mendorong responden memberikan sikap yang lebih tegas terhadap setiap pernyataan penelitian (Tanujaya et al., 2022). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan kuesioner terstruktur sebagai sumber data primer. Kuesioner diberikan secara langsung maupun melalui formulir digital kepada pegawai yang memenuhi kriteria inklusi. Instrumen *High Performance Work System* diadaptasi dari Kim et al. (2022). Instrumen *Proactive Personality* diadaptasi dari Belwalkar & Tobacyk (2018). Instrumen *Perceived Management Support for Change* diadaptasi dari Bouckennooghe et al. (2009). Instrumen *Readiness to Change* diadaptasi dari Duradoni et al. (2024). Metode analisis data menggunakan *three box method* dan PLS-SEM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Responden

Jumlah responden laki-laki sebanyak 56 orang (38,36%) dan perempuan sebanyak 90 orang (61,64%). Responden berusia < 25 tahun sebanyak 4 orang (2,74%), usia 25-30 tahun sebanyak 16 orang (10,96%), usia 31-35 tahun sebanyak 16 orang (10,96%), usia 36-40 tahun sebanyak 25 orang (17,2%), usia 41-45 tahun sebanyak 39 orang (26,71%), usia > 45 tahun sebanyak 46 orang (31,51%). Responden berstatus kepegawaian ASN sebanyak 141 orang (96,58%), BLUD sebanyak 2 orang (1,37%), Kontrak/PTT sebanyak 2 orang (1,37%), tenaga alih daya sebanyak 1 orang (0,68%). Responden berpendidikan akhir D3 sebanyak 45 orang (30,82%), Sarjana sebanyak 32 orang (21,92%), Profesi sebanyak 48 orang (32,88%), Magister sebanyak 20 orang (13,7%), Doktor sebanyak 1 orang (0,68%). Responden dengan unit kerja instalasi farmasi sebanyak 59 orang (40,41%), instalasi laboratorium sebanyak 5 orang (3,42%), Sub Bagian Perencanaan, Barang dan Peralatan sebanyak 1 orang (0,68%), keuangan sebanyak 10 orang (6,85%), lainnya sebanyak 71 orang (48,63%). Responden dengan jabatan/posisi staf pelaksana sebanyak 75 orang (51,37%), koordinator/penanggung jawab sebanyak 21 orang (14,38%), kepala instalasi/kepala unit sebanyak 26 orang (17,81%), tenaga non kesehatan pendukung sebanyak 13 orang (8,9%), lainnya sebanyak 11 orang (7,53%). Responden dengan masa kerja 1-3 tahun di RSD Mangusada sebanyak 24 orang (16,44%), masa kerja 4-6 tahun sebanyak 13 orang (8,9%), masa kerja 7-10 tahun sebanyak 25 orang (17,12%), masa kerja > 10 tahun sebanyak 84 orang (57,53%). Responden dengan pengalaman keterlibatan dalam pengadaan *e-catalog* < 1 tahun sebanyak 40 orang (27,4%), 1-3 tahun sebanyak 24 orang (16,44%), 4-6 tahun sebanyak 28 orang (19,18%), > 6 tahun sebanyak 54 orang (36,99%).

Outer Model

Tabel 1. Outer Loading

<i>High Performance Work System</i>		<i>Proactive Personality</i>		<i>Perceived Management Support for Change</i>		<i>Readiness to Change</i>	
HPWS1	0.787	PP1	0.770	PMSC1	0.868	RTC4	0.809
HPWS2	0.775	PP2	0.769	PMSC2	0.901	RTC5	0.771
HPWS3	0.772	PP3	0.750	PMSC3	0.879	RTC6	0.829
HPWS5	0.746	PP4	0.728	PMSC4	0.902	RTC7	0.721

HPWS6	0.817	PP5	0.745	PMSC5	0.943	RTC8	0.784
HPWS7	0.775	PP7	0.813	PMSC6	0.944	RTC9	0.779
HPWS8	0.749	PP8	0.848	PMSC7	0.921	RTC10	0.704
HPWS9	0.793	PP10	0.734	PMSC8	0.904	RTC11	0.822
HPWS10	0.782			PMSC9	0.946	RTC13	0.795

Sumber: Hasil Olah Data (2026)

Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,70$ (Hair et al., 2021). Berdasarkan hasil Uji Convergent Validity Model Elim 1 pada Tabel 4.14, terdapat tujuh item yang dieliminasi dari Model Full. Indikator HPWS4, RTC3, dan RTC12 dieliminasi karena bersifat nominal dikotomi, sedangkan PP6 (0,631), PP9 (0,677), RTC1 (0,578), dan RTC2 (0,588) dieliminasi karena memiliki nilai loading factor di bawah 0,70 sehingga dinyatakan tidak valid. Seluruh item yang tersisa pada Model Elim 1 telah memiliki nilai loading factor $> 0,70$ dan dinyatakan valid.

Tabel 2. Uji Validitas Konvergen Dan Reliabilitas

Konstruk	Nilai AVE	Keterangan
<i>High Performance Work System</i>	0.605	Valid
<i>Proactive Personality</i>	0.594	Valid
<i>Perceived Management Support for Change</i>	0.833	Valid
<i>Readiness to Change</i>	0.609	Valid

Sumber: Hasil Olah Data (2026)

Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai AVE $\geq 0,50$ (Hair et al., 2021). Berdasarkan Tabel 2, keempat konstruk memperoleh nilai AVE di atas ambang batas 0,50, dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini dapat disimpulkan telah memenuhi kriteria validitas konvergen dengan baik.

Tabel 3. Hasil Uji Heterotrait-Monotrait Ratio

Konstruk	HPWS	PP	PMSC	RTC
HPWS				
PP	0.801			
PMSC	0.822	0.729		
RTC	0.823	0.782	0.822	

Sumber: Hasil Olah Data (2026)

Berdasarkan Tabel 3, seluruh nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) antarkonstruk berada di bawah ambang batas 0,90. Dapat disimpulkan bahwa keempat konstruk dalam penelitian ini memiliki perbedaan yang cukup jelas satu sama lain, sehingga masing-masing terbukti mengukur konsep yang berbeda dan memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan pendekatan HTMT.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Konstruk	Composite Reliability	Keterangan
<i>High Performance Work System</i>	0.932	Reliabel
<i>Proactive Personality</i>	0.921	Reliabel
<i>Perceived Management Support for Change</i>	0.978	Reliabel
<i>Readiness to Change</i>	0.933	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data (2026)

Berdasarkan Tabel 4, keempat konstruk memperoleh nilai *Composite Reliability* di atas 0,70 sehingga seluruh konstruk dinyatakan reliabel dan memiliki konsistensi internal yang baik.

Inner Model

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel	R-Square
<i>Perceived Management Support for Change (Z)</i>	0.538
<i>Readiness to Change (Y)</i>	0.687

Sumber: Hasil Olah Data (2026)

Tabel 5 menunjukkan nilai koefisien determinasi pada variabel *Readiness to Change* sebesar 0,687 atau 68,7%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variasi variabel *Readiness to Change* dapat dijelaskan oleh variabel *High Performance Work System (HPWS)*, *Proactive Personality*, dan *Perceived Management Support for Change* sebesar 68,7%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini. Nilai R^2 sebesar 0,687 tergolong sedang (Hair et al., 2021), yang mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik dalam menjelaskan *readiness to change* secara simultan.

Tabel 6. Uji Q Square

Variabel	Q-Square
<i>Perceived Management Support for Change (Z)</i>	0.438
<i>Readiness to Change (Y)</i>	0.407

Sumber: Hasil Olah Data (2026)

Nilai Q-square digunakan untuk mengukur kemampuan prediktif model terhadap data observasi. Model dikatakan memiliki relevansi prediktif yang baik apabila nilai $Q^2 > 0$. Semakin besar nilai Q^2 , semakin baik kemampuan model dalam memprediksi variabel endogen (Ghozali, 2018). Berdasarkan Tabel 6 diketahui bahwa nilai Q-square pada variabel *Perceived Management Support for Change* sebesar 0,438, sedangkan nilai Q-square pada variabel *Readiness to Change* sebesar 0,407. Karena seluruh nilai Q-square lebih besar dari 0, maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki *predictive relevance* yang baik dan mampu memprediksi variabel endogen secara memadai.

Tabel 7. Uji f Square

Hubungan Antar Variabel	f^2	Kategori
<i>HPWS → Readiness to Change</i>	0.002	Tidak Berpengaruh
<i>Proactive Personality → Readiness to Change</i>	0.928	Pengaruh Besar
<i>Perceived Management Support for Change → Readiness to Change</i>	0.173	Pengaruh Sedang

Sumber: Hasil Olah Data (2026)

Menurut Ghozali (2018), nilai f^2 sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,35 menunjukkan pengaruh besar. Hasil nilai f^2 menunjukkan tingkat kekuatan pengaruh masing-masing variabel dalam model penelitian, baik dalam kategori kecil, sedang, maupun besar. Dengan demikian, seluruh variabel eksogen dalam penelitian ini berperan dalam menjelaskan variasi *Readiness to Change* pada responden.

Tabel 8. Uji Hipotesis

	Hubungan Antar Variabel	β	T-Statistic	P-Value	Keputusan
H1	<i>HPWS → Readiness to Change</i>	0.039	0.384	0.701	Hipotesis Ditolak
H2	<i>Proactive Personality → Readiness to Change</i>	0.606	7.894	0.000	Hipotesis Diterima
H3	<i>HPWS → Perceived Management Support for Change</i>	0.699	9.426	0.000	Hipotesis Diterima
H4	<i>Proactive Personality → Perceived Management Support for Change</i>	0.071	0.743	0.458	Hipotesis Ditolak
H5	<i>Perceived Management Support for Change → Readiness to Change</i>	0.342	3.705	0.000	Hipotesis Diterima
H6	<i>HPWS → Perceived Management Support for Change → Readiness to Change</i>	0.252	3.791	0.000	Hipotesis Diterima
H7	<i>Proactive Personality → Perceived Management Support for Change → Readiness to Change</i>	0.023	0.593	0.553	Hipotesis Ditolak

Sumber: Hasil Olah Data (2026)

Pengaruh *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Readiness to Change*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *High Performance Work System* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *readiness to change* pegawai RSD Mangusada. Temuan ini mengindikasikan bahwa praktik HPWS belum secara otomatis diterjemahkan menjadi kesiapan psikologis pegawai dalam menghadapi perubahan sistem pengadaan berbasis *e- Catalog TKDN*.

Perbedaan hasil ini sejalan dengan perspektif “*black box*” yang dikemukakan oleh Paauwe (2004) menjelaskan bahwa hubungan antara praktik *Human Resource Management* (HRM) termasuk HPWS dengan sikap dan perilaku individu tidak bersifat langsung, melainkan beroperasi melalui serangkaian mekanisme dan proses perantara. Menurut perspektif ini, praktik HPWS baru akan berdampak nyata terhadap kesiapan pegawai apabila pegawai terlebih dahulu memaknai dan memberikan atribusi terhadap praktik tersebut sebagai bentuk perhatian dan dukungan nyata dari manajemen. Dengan kata lain, HPWS berperan sebagai prasyarat struktural yang harus terlebih dahulu diterjemahkan menjadi persepsi psikologis pegawai yang direpresentasikan oleh *perceived management support for change* sebelum dapat membentuk kesiapan berubah secara aktual. Pandangan ini konsisten dengan temuan penelitian ini yang menunjukkan pola full mediation, dan diperkuat oleh konsep kekuatan sistem HRM yang menyatakan bahwa efektivitas praktik HRM terhadap sikap kerja pegawai sangat bergantung pada kejelasan dan konsistensi persepsi yang ditimbulkannya, bukan pada keberadaan praktik tersebut semata.

Pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Readiness to Change*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Proactive Personality* berpengaruh terhadap *Readiness to Change* pegawai RSD Mangusada. Kepribadian proaktif merupakan prediktor disposisional yang mandiri bagi kesiapan berubah. Individu dengan kepribadian proaktif tinggi cenderung memiliki orientasi ke depan, inisiatif tinggi, dan toleransi terhadap ketidakpastian, yang mendukung pembentukan *readiness to change* tanpa bergantung pada stimulus eksternal organisasi.

Secara teoretis, temuan ini menegaskan peran *proactive personality* sebagai representasi komponen *motivation* dalam kerangka AMO (Appelbaum, 2000; Parker & Turner, 2002), sekaligus konsisten dengan perspektif interaksionis yang mendasari konsep *proactive personality* (Bateman & Crant, 1993). Perspektif ini menjelaskan bahwa individu proaktif secara aktif memilih, menciptakan, dan memengaruhi situasi kerjanya, bukan sekadar bereaksi terhadap lingkungan yang stabil dan diberikan begitu saja. Hal ini

dikarenakan *readiness to change* pada dasarnya merupakan bentuk perilaku adaptif terhadap perubahan situasional, trait proaktif yang secara definitif berorientasi pada penciptaan perubahan konstruktif secara teoretis akan berpengaruh langsung terhadapnya tanpa memerlukan mediasi variabel lainnya.

Penelitian Tan & Nadarajah (2021) menunjukkan bahwa proaktivitas memiliki pengaruh terhadap *change readiness* karena individu yang proaktif lebih mampu bertindak secara adaptif dan mendukung proses perubahan organisasi. Penelitian lainnya juga menjelaskan bahwa individu dengan *proactive personality* lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja serta mampu menunjukkan perilaku positif dalam menghadapi situasi perubahan organisasi (Khan et al., 2024). Studi oleh Zaura & Riasnugrahani (2023) menemukan bahwa kepribadian proaktif mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Individu dengan kepribadian proaktif lebih cenderung melihat perubahan sebagai peluang daripada hambatan, sehingga mereka lebih siap untuk beradaptasi dengan perubahan dalam berbagai konteks organisasi (Belwalkar & Tobacyk, 2018).

Pengaruh *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Perceived Management Support for Change*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *High Performance Work System* (HPWS) berpengaruh terhadap *Perceived Management Support for Change* pegawai RSD Mangusada. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan memaknai praktik HPWS sebagai sinyal nyata dari komitmen dan dukungan manajemen terhadap perubahan. Sistem kerja yang dirancang dengan baik mampu membentuk persepsi positif karyawan bahwa manajemen mendukung transformasi organisasi.

Secara teoretis, temuan ini konsisten dengan kerangka AMO yang memposisikan HPWS sebagai representasi komponen *ability* sekaligus *enabler* bagi terbentuknya *opportunity* (Appelbaum, 2000; Boxall & Purcell, 2003). Hal tersebut dikarenakan praktik *ability-enhancing* seperti pelatihan dan pengembangan kompetensi turut membentuk persepsi pegawai bahwa organisasi berinvestasi pada mereka. Dengan demikian, praktik HPWS berperan ganda dalam kerangka AMO penelitian ini yaitu sebagai peningkat *ability* sekaligus sebagai sinyal yang membentuk persepsi *opportunity*, yaitu *perceived management support for change*.

Praktik HPWS juga mencerminkan komitmen organisasi dalam mendukung kebutuhan dan kesejahteraan pegawai sehingga mampu membentuk persepsi positif terhadap dukungan manajemen dalam proses perubahan organisasi (Kim et al., 2022). Selain itu, HPWS dapat memperkuat hubungan sosial antara organisasi dan pegawai melalui praktik kerja yang mendukung keterlibatan dan komunikasi pegawai (Rubel et al., 2021). Penelitian lainnya juga menjelaskan bahwa implementasi HPWS yang efektif dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi dan manajemen melalui praktik kerja yang melibatkan pegawai serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif (Yuan & Xie, 2022).

Pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Perceived Management Support for Change*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Proactive Personality* tidak berpengaruh terhadap *Perceived Management Support for Change* pegawai RSD Mangusada. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki karakter proaktif belum tentu memiliki persepsi dukungan manajemen yang lebih tinggi dibandingkan pegawai lainnya.

Ketidaksesuaian ini dapat dijelaskan melalui *Organizational Support Theory* yang menjelaskan bahwa persepsi dukungan organisasi termasuk dukungan manajemen terbentuk terutama melalui proses atribusi pegawai terhadap tindakan nyata organisasi, seperti kebijakan, praktik kepemimpinan, dan kondisi kerja yang benar-benar dialami pegawai, bukan melalui karakteristik disposisional yang dimiliki pegawai itu sendiri (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Dengan demikian, setinggi apa pun tingkat proaktivitas

seorang pegawai, persepsinya terhadap dukungan manajemen tetap lebih ditentukan oleh realitas objektif tindakan manajemen dibandingkan oleh cara pegawai tersebut memproses lingkungan kerjanya secara internal.

Pengaruh *Perceived Management Support for Change* terhadap *Readiness to Change*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Management Support for Change* berpengaruh terhadap *Readiness to Change* pegawai RSD Mangusada. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa karyawan membutuhkan rasa aman psikologis dan keyakinan bahwa pimpinan berpihak pada mereka sebelum bersedia menerima dan mendukung perubahan.

Secara teoretis, temuan ini menegaskan peran *perceived management support for change* sebagai representasi komponen *opportunity* dalam kerangka AMO (Parker & Turner, 2002), yang menjadi prasyarat bagi individu untuk menyalurkan *ability* dan *motivation* yang dimiliki ke dalam perilaku nyata berupa kesiapan berubah. Dengan demikian, temuan ini memperkuat asumsi bahwa *opportunity* yang terbentuk dari dukungan manajemen merupakan jalur langsung menuju *readiness to change*, sebagaimana dikonseptualisasikan dalam kerangka AMO penelitian ini.

Penelitian Han et al. (2022) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* dan komunikasi organisasi merupakan faktor yang memengaruhi *readiness to change* pegawai dalam organisasi. Penelitian lainnya juga menjelaskan bahwa dukungan atasan dan lingkungan kerja yang suportif mampu meningkatkan kesiapan individu dalam menerima dan mendukung perubahan organisasi (Haqq et al., 2021). Penelitian Kebede & Wang (2022) menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap employee *readiness to change* karena pegawai merasa diperlakukan secara adil dan didukung selama proses perubahan organisasi. Penelitian lainnya juga menjelaskan bahwa dukungan organisasi dan kepemimpinan yang efektif mampu memperkuat persepsi kesiapan perubahan organisasi melalui komunikasi dan keterlibatan pegawai dalam proses perubahan (Veseli et al., 2025).

Perceived Management Support for Change* memediasi pengaruh *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Readiness to Change

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Management Support for Change* mampu memediasi pengaruh *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Readiness to Change* pegawai RSD Mangusada. Temuan ini menunjukkan bahwa HPWS sebagai konstruk organisasional memerlukan legitimasi dan dukungan manajemen agar dapat dipahami, diterima, dan dijalankan secara efektif oleh pegawai. Praktik HPWS seperti pelatihan, pembagian tugas, komunikasi kerja, dan evaluasi kinerja baru akan meningkatkan kesiapan berubah apabila pegawai merasa bahwa manajemen benar-benar mendukung proses perubahan tersebut.

Hasil analisis *Three-Box Method* turut mendukung pola mediasi ini, karena dimensi pada indeks tertinggi HPWS terdapat pada dimensi *Teamwork* (138,00) dan terendah pada dimensi *Candidate* (103,00); pada *Perceived Management Support for Change*, indeks tertinggi terdapat pada dimensi *Supervisor's Support* (111,92) dan terendah pada dimensi *Senior Manager's Support* (110,42); sedangkan pada *Readiness to Change*, indeks tertinggi terdapat pada dimensi *Social Support* (122,88) dan terendah pada dimensi *Motivation* (115,25). Seluruh dimensi dari ketiga variabel tersebut tetap berada pada kategori tinggi, memperkuat pola *full mediation* yang ditemukan dalam penelitian ini.

Secara teoretis, pola *full mediation* ini menegaskan keseluruhan alur kausal AMO secara utuh, yaitu *ability* (HPWS) tidak secara otomatis menghasilkan *readiness to change*, melainkan harus terlebih dahulu diterjemahkan menjadi *opportunity* (*perceived management support for change*) sebelum membentuk kesiapan berperilaku (Appelbaum, 2000; Parker & Turner, 2002). Pola ini juga konsisten dengan perspektif “*black box*” dalam literatur HRM

yang dikemukakan Paauwe (2004), yang menyatakan bahwa praktik HRM memengaruhi outcome individu melalui mekanisme perantara psikologis, bukan secara langsung. Dengan demikian, temuan mediasi penuh ini membuktikan secara empiris bahwa ketiga komponen AMO dalam penelitian ini tidak hanya beroperasi secara paralel, tetapi juga membentuk alur sekuensial dari *ability* menuju *opportunity* hingga *readiness to change*.

Penelitian Narbariya et al. (2022) menunjukkan bahwa implementasi HPWS mampu meningkatkan *perceived management support for change* serta membentuk sikap positif pegawai terhadap perubahan organisasi. Penelitian lainnya juga menjelaskan bahwa HPWS dapat menciptakan hubungan timbal balik yang positif antara organisasi dan pegawai melalui dukungan organisasi dan komunikasi yang efektif selama proses perubahan (Gigliotti et al., 2019). Penelitian Naseer et al. (2023) menjelaskan bahwa praktik kerja berbasis kinerja tinggi mampu meningkatkan *readiness to change* pegawai melalui pembentukan sikap dan dukungan positif terhadap perubahan organisasi. Penelitian lainnya juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan kepemimpinan yang mendukung perubahan mampu memperkuat kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan organisasi (Rosari et al., 2025).

Perceived Management Support for Change* memediasi pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Readiness to Change

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Management Support for Change* tidak mampu memediasi pengaruh *Proactive Personality* terhadap *Readiness to Change*. Berdasarkan kriteria Zhao et al. (2010), kondisi tersebut menunjukkan absence of mediation. *Proactive personality* merupakan karakteristik individual yang bekerja secara langsung dalam membentuk *readiness to change*.

Hasil analisis *Three-Box Method* menunjukkan bahwa tingkat dimensi, indeks tertinggi *Proactive Personality* terdapat pada dimensi *Implementation* (120,08) dan terendah pada dimensi *Perseverance* (108,42); pada *Perceived Management Support for Change*, indeks tertinggi terdapat pada dimensi *Supervisor's Support* (111,92) dan terendah pada dimensi *Senior Manager's Support* (110,42); sedangkan pada *Readiness to Change*, indeks tertinggi terdapat pada dimensi *Social Support* (122,88) dan terendah pada dimensi *Motivation* (115,25). Meskipun seluruh dimensi berada pada kategori tinggi, variasi ini tidak mengubah kesimpulan bahwa *perceived management support for change* tidak signifikan memediasi pengaruh *proactive personality* terhadap *readiness to change*.

Hasil ini dapat dijelaskan melalui *Social Cognitive Theory* yang dikemukakan Bandura (1986) yang menjelaskan bahwa individu yang memiliki keyakinan diri dan agensi personal yang kuat sebagaimana karakteristik utama *proactive personality* yang cenderung mengatur dan mengarahkan perilakunya secara mandiri melalui mekanisme regulasi diri, tanpa harus bergantung pada validasi maupun dukungan dari lingkungan eksternal, termasuk persepsi terhadap dukungan manajemen. Dengan demikian, pengaruh *proactive personality* terhadap *readiness to change* lebih bersifat bekerja secara langsung melalui dorongan internal individu, bukan melalui jalur persepsi sosial seperti *perceived management support for change*.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Ni et al. (2024) yang menunjukkan bahwa *proactive personality* lebih berperan sebagai karakteristik individual yang memengaruhi perilaku kerja secara langsung dan tidak selalu berkaitan dengan persepsi dukungan organisasi. Selain itu, penelitian Deng et al. (2023) menjelaskan bahwa *readiness to change* lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual seperti komunikasi perubahan dan pengalaman individu dalam organisasi dibandingkan karakteristik kepribadian semata. Penelitian De Clercq & Pereira (2023) menjelaskan bahwa individu dengan *proactive personality* lebih aktif dalam mendukung perubahan dan inovasi organisasi ketika organisasi memberikan dukungan terhadap perubahan tersebut. Penelitian Wang & Jiang (2024) juga menunjukkan bahwa

proactive personality dan dukungan organisasi mampu meningkatkan kemampuan adaptasi pegawai melalui proses pembelajaran dan pengembangan diri di lingkungan kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

High Performance Work System (HPWS) tidak berpengaruh terhadap Readiness to Change. Proactive Personality berpengaruh terhadap Readiness to Change. High Performance Work System (HPWS) berpengaruh terhadap Perceived Management Support for Change. Proactive Personality tidak berpengaruh terhadap Perceived Management Support for Change. Perceived Management Support for Change berpengaruh terhadap Readiness to Change, Perceived Management Support for Change mampu memediasi pengaruh High Performance Work System (HPWS) terhadap Readiness to Change. Perceived Management Support for Change tidak mampu memediasi pengaruh Proactive Personality terhadap Readiness to Change.

Keterbatasan

Penelitian menggunakan desain cross-sectional sehingga belum dapat memastikan hubungan kausalitas antarvariabel secara penuh karena data hanya dikumpulkan pada satu periode waktu tertentu. Data penelitian diperoleh melalui self-report questionnaire sehingga berpotensi menimbulkan single-source bias karena seluruh variabel diukur berdasarkan persepsi responden tanpa triangulasi menggunakan data objektif organisasi. Konteks penelitian yang spesifik pada RSD Mangusada menyebabkan generalisasi hasil penelitian ke rumah sakit lain perlu dilakukan secara hati-hati karena setiap organisasi memiliki karakteristik budaya kerja, sistem pengadaan, dan kondisi organisasi yang berbeda.

Saran

Saran bagi Manajemen Rumah Sakit Daerah Mangusada yaitu (1) Menyampaikan secara terbuka dan konsisten narasi bahwa program HPWS (pelatihan, evaluasi kinerja, sistem penghargaan) merupakan bagian dari komitmen institusi terhadap perubahan dan peningkatan layanan; (2) Mengintegrasikan instrumen pengukuran kepribadian proaktif dalam proses seleksi tenaga kesehatan dan tenaga administrasi; (3) Program pelatihan yang secara eksplisit dikaitkan dengan agenda transformasi rumah sakit.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji variabel mediasi lain seperti organizational trust dan procedural justice dalam hubungan antara HPWS, proactive personality, dan readiness to change. Variabel tersebut dinilai relevan karena hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perceived management support for change hanya memediasi pengaruh HPWS tetapi tidak memediasi proactive personality terhadap readiness to change. Organizational trust berpotensi menjadi mediator alternatif karena kepercayaan pegawai terhadap organisasi dapat mempengaruhi penerimaan terhadap perubahan organisasi. Selain itu, procedural justice juga relevan untuk diteliti karena persepsi keadilan dalam proses perubahan dapat memengaruhi sikap dan kesiapan pegawai dalam mendukung perubahan organisasi.

Kontribusi Author

Seluruh penulis berkontribusi secara signifikan terhadap penelitian ini. Kontribusi meliputi konseptualisasi penelitian, penyusunan kerangka teori, pengumpulan data, analisis data, interpretasi hasil, penulisan naskah, revisi ilmiah, serta persetujuan akhir terhadap naskah yang akan dipublikasikan. Seluruh penulis menyatakan telah membaca dan menyetujui versi final artikel.

REFERENSI

- Ahmed, F., Qin, Y. J., & Martínez, L. (2019). Sustainable change management through employee readiness: Decision support system adoption in technology-intensive British e-businesses. *Sustainability*, 11(11), 2998.
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2023). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current Psychology*, 42(8), 6501–6515.
- Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press. <https://books.google.co.id/books?id=5o6YFbskCAcC>
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ*, 1986(23–28).
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118.
- Belwalkar, B. B., & Tobacyk, J. J. (2018). Toward a tripartite model and measurement of proactive personality. *Journal of Personality Assessment*, 100(5), 529–538.
- Bouckenoghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009). *Organizational change questionnaire-climate of change, processes and readiness (OCQ-C, P, R): development of a new instrument*.
- Boxall, P. F., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management* (Vol. 408). Palgrave Macmillan Basingstoke.
- Chen, S.-T., & Haga, K. Y. A. (2022). The influence of differential leadership and proactive personality on employee in-role performance: An integrated model. *Frontiers in Psychology*, 13, 978495.
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2023). Proactive champions: how personal and organizational resources enable proactive personalities to become idea champions. *The Journal of Social Psychology*, 163(5), 583–604.
- Deng, J., Cheng, Z., Qi, S., & Deng, R. (2023). Unravelling the relationship between perceived values-congruence with organizational change readiness: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14, 1086326.
- Domorenok, E., Graziano, P., & Polverari, L. (2021). Introduction: Policy integration and institutional capacity: Theoretical, conceptual and empirical challenges. In *Policy and Society* (Vol. 40, Number 1, pp. 1–18). Oxford University Press.
- Duradoni, M., Valdrighi, G., Donati, A., Fiorenza, M., Puddu, L., & Guazzini, A. (2024). Development and validation of the readiness to change scale (RtC) for sustainability. *Sustainability*, 16(11), 4519.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association.
- Emur, A. P., Mufidawati, H., Andryadi, M. F., Pusparini, E. S., & Rachmawati, R. (2023). The Role of Psychological Capital on the Effect of High-Performance Work System and Proactive Personality on Job Performance. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 16(3), 636.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBS SPSS 25 (9th ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D. R., & Gonzalez, K. (2019). The role of perceived organizational support in individual change readiness. *Journal of Change Management*, 19(2), 86–100.
- Groenewegen, J. (1996). Transaction cost economics and beyond: why and how? In *Transaction cost economics and beyond* (pp. 1–9). Springer.
- Hair, J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.

- <https://books.google.co.id/books?id=AVMzEAAAQBAJ>
- Han, H., Umar Daihani, D., & Arafah, W. (2022). The Effect of Strategic Leadership, Organizational Identification, Perceived Organizational Support, Communication on Readiness of Changes and the Impact on Commitment to Change. *JOURNAL OF ECONOMICS, FINANCE AND MANAGEMENT STUDIES*, 05. <https://doi.org/10.47191/jefms/v5-i12-09>
- Haqq, Z. N., Nurhayati, N., Sharom, N. Q., & Ismail, F. L. M. (2021). Linking perceived supervisory support and self-efficacy for change to individual readiness for change. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 8(2), 392–404.
- Kebede, S., & Wang, A. (2022). Organizational justice and employee readiness for change: the mediating role of perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 13, 806109.
- Khan, H. S. ud din, Chughtai, M. S., Ma, Z., Li, M., & He, D. (2024). Adaptive leadership and safety citizenship behaviors in Pakistan: the roles of readiness to change, psychosocial safety climate, and proactive personality. *Frontiers in Public Health*, 11, 1298428.
- Kim, H., Seo, K., & Jang, T. (2022). Reliability and validity of the Korean version of the high-performance work system scale (HPWS-K). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(20), 13708.
- Machali, I. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif (Panduan Praktis Merencanakan, Melaksanakan, dan Analisis dalam Penelitian Kuantitatif)*. Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga.
- Maduratna, E. S., Judijanto, L., Wasita, R. R. R., Irawan, Y. G., Wiradani, N. L. K., & Sitepu, F. B. (2025). *Manajemen dan administrasi pelayanan kesehatan*. PT. Green Pustaka Indonesia.
- Mangusada, R. (2025). *Buku Profil*. RSD Mangusada.
- Narbariya, S., Nayeem, M. A., & Gupta, R. (2022). Does HPWS amplify employees' change readiness for digital transformation? A study through the “work-from-anywhere” prism. *Personnel Review*, 51(8), 1948–1966.
- 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.
- Ni, Y., Li, L., Bao, Y., You, G., & Li, J. (2024). Relationship between perceived organisational support, self-efficacy, proactive personality and career self-management among nurses: A moderated mediation analysis. *BMJ Open*, 14(6), e081334.
- Noviaristanti, S. (2022). *Contemporary Research on Business and Management: Proceedings of the International Seminar of Contemporary Research on Business and Management (ISCRBM 2020), 25-27 November 2020, Surabaya, Indonesia*. Taylor & Francis.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-term Viability*. Oxford University Press. https://books.google.co.id/books?id=8ApUw5zfX_0C
- Parker, S. K., & Turner, N. (2002). Work design and individual work performance: Research findings and an agenda for future inquiry. *Psychological Management of Individual Performance*, 69–93.
- Pasolong, H. (2022). *Teori Administrasi Publik* (Cetakan ke). Alfabeta.
- Rosari, R., Danarilia, V. O., Ardianto, H., Wicaksana, R. S., & Sujono, R. I. (2025). Shaping the Shift: Unpacking Uncertainties in Transformational Leadership for Organizational Change. *Global Business & Finance Review*, 30(1), 70.
- Rubel, M. R. B., Hung Kee, D. M., & Rimi, N. N. (2021). High-performance work practices and medical professionals' work outcomes: the mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Advances in Management Research*, 18(3), 368–391.

- Susita, D., Parimita, W., Murdiono, J., Hamidi, D. Z., Diani, R. D., Rahadian, M. I., & Junaidi, M. N. (2025). *Teori manajemen SDM dalam pengelolaan kinerja*. Penerbit Widina.
- Tan, F. C., & Nadarajah, D. (2021). Adaptability features, proactivity, and change readiness: An empirical investigation of public sector organisations. *Journal of Public Administration and Governance*, 11(1), 8596.
- Tanujaya, B., Prahmana, R. C. I., & Mumu, J. (2022). Likert scale in social sciences research: Problems and difficulties. *FWU Journal of Social Sciences*, 16(4), 89–101.
- Veseli, A., Hasanaj, P., & Bajraktari, A. (2025). Perceptions of organizational change readiness for sustainable digital transformation: Insights from learning management system projects in higher education institutions. *Sustainability*, 17(2), 619.
- Wang, C.-J., & Jiang, Z.-R. (2024). Exploring high-performance work systems and sustainable development in the hospitality industry. *Sustainability*, 16(22), 10019.
- Yuan, X., & Xie, L. (2022). High-performance work system and employee creativity. *2022 International Conference on Creative Industry and Knowledge Economy (CIKE 2022)*, 574–579.
- Zaura, D. M., & Riasnugrahani, M. (2023). Transformational Leadership dan Readiness to Change: Model Mediasi dengan Proactive Personality. *Personifikasi: Jurnal Ilmu Psikologi*, 14(1), 47–59.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206.