

PENGARUH *HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN *ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

**Abdul Khafid
Gilang Kharisma Putra
Erma Sri Hastuti**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis,
Universitas Selamat Sri, Kendal
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung, Semarang3
abdul.khafid@uniss.ac.id
gilang@uniss.ac.id
ermasari@unissula.ac.id

ABSTRACT

This study aims to assess the impact of high-performing work environments on employee performance, with organizational citizenship behavior serving as a mediating factor. The research employed quantitative methods, gathering data through electronic questionnaires distributed online. The study included 92 respondents selected using a purposive sampling strategy based on specific criteria. During the sampling process, this information was identified. The R Square value for the employee performance variable is 0.949, and for the organizational citizenship behavior variable, it is 0.947, as indicated by the R test results. Hypothesis testing results show that: the high-performance work systems variable positively and significantly affects employee performance; the organizational citizenship behavior variable positively and significantly influences employee performance; and the organizational citizenship behavior variable can mediate the positive and significant relationship between high performance work systems and employee performance. These findings are expected to provide a reference for companies aiming to enhance employee performance and achieve optimal work outcomes.

Keywords: *High Performance Work System, High Performance, Organization Citizenship Behavior.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menilai dampak dari *High Performance Work System* terhadap kinerja karyawan, dengan *Organization Citizenship Behavior* sebagai faktor mediasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan mengumpulkan data melalui kuesioner elektronik yang didistribusikan secara *online*. Penelitian ini melibatkan 92 responden yang dipilih dengan menggunakan strategi purposive sampling berdasarkan kriteria tertentu. Selama proses pengambilan sampel, informasi ini diidentifikasi. Nilai *R Square* untuk variabel kinerja karyawan adalah 0,949, dan untuk variabel *Organization Citizenship Behavior* adalah 0,947, seperti

yang ditunjukkan oleh hasil uji R. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa: variabel *High Performance Work System* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; variabel *Organization Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; dan *variabel Organization Citizenship Behavior* dapat memediasi hubungan positif dan signifikan antara *High Performance Work System* dan kinerja karyawan. Temuan ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi perusahaan yang ingin meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai hasil kerja yang optimal.

Kata Kunci: *High Performance Work System, Performa Karyawan, Organization Citizenship Behavior.*

PENDAHULUAN

Performa karyawan tentu akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Karyawan dengan performa tinggi akan dapat bekerja dengan maksimal dalam kondisi yang situasional. Hal ini tentunya dapat mendukung perusahaan mencapai tujuan usahanya. Namun, tentunya untuk mencapai performa yang diinginkan tidaklah mudah, dibutuhkan penjangkangan bagian HRD sedari awal rekrutmen untuk menyaring karyawan terbaik yang dapat bekerja dengan performa yang tinggi. *High performance work systems* adalah taktik manajemen SDM yang dimaksudkan untuk menarik talenta terbaik dan meningkatkan kapasitas, komitmen, dan hasil kerja karyawan, semua hal tersebut memberikan keunggulan kompetitif bagi karyawan (Özçelik et al., 2016). Teknik terpadu ini berkonsentrasi pada pengembangan keterampilan karyawan.

(Y. Liu et al., 2021) mendorong kreativitas dan penemuan pekerja (Bhatti & Qureshi, 2007) dan lingkungan *high performance work system* sangat membantu dalam meningkatkan pengetahuan staf (Wattoo et al., 2020). Dengan penerapan *High performance work systems*, perusahaan dapat melakukan penjangkangan dari awal rekrutmen untuk memilih karyawan terbaik dengan performa kerja yang tinggi. Selain itu, *High performance work systems* juga dapat diterapkan pada saat karyawan sudah bekerja, umumnya digunakan pada saat perusahaan membutuhkan penanggung jawab lapangan atau *leader*.

Di sisi lain, *Organization Citizenship*

Behavior (OCB) mengacu pada bagaimana orang berperilaku ketika mereka melakukan tugas-tugas di luar tugas pekerjaan resmi mereka (Validity et al., 1998). OCB dilakukan dengan sukarela dan tanpa mengharapkan imbalan resmi. Pekerja yang berperilaku seperti ini biasanya lebih mementingkan pekerjaan mereka sendiri daripada mengikuti arahan. Perilaku OCB dapat membantu perusahaan mencapai tujuan bisnisnya dan mengurangi tekanan kerja yang bisa menyebabkan stres karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana lingkungan kerja berkinerja tinggi mempengaruhi kinerja pekerja, dengan menggunakan *organizational citizenship behavior* sebagai faktor mediasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui karakteristik internal karyawan daripada menggunakan paksaan untuk memenuhi tujuan kerja.

KAJIAN PUSTAKA

High Performance Work System

High Performance Work System adalah teknik manajemen SDM yang dimaksudkan untuk meningkatkan hasil kinerja pekerja dan bisnis dengan menumbuhkan lingkungan kerja yang lebih kompetitif, penuh semangat, dan positif. Salah satu alat yang paling penting untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan adalah *High Performance Work System*. (Takeuchi, Chen, & Lepak, 2009)

(Colakoglu, Lepak, & Hong, 2006)

mendefinisikan *High Performance Work System* adalah kombinasi dari tugas-tugas SDM seperti perekrutan, mengelola kinerja, dan menjaga kekayaan intelektual. Menurut Ghautama (2018) *High Performance Work System* adalah prosedur SDM yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan, dedikasi, dan hasil kerja para pekerja sehingga mereka dapat memberikan keunggulan kompetitif.

Employee Performance

Bergantung pada peran mereka di dalam perusahaan, kinerja karyawan ditentukan oleh seberapa baik mereka dapat melakukan tugas yang diberikan oleh manajer atau atasan mereka, baik dari segi kuantitas maupun kualitas (Jufrizen, 2018). (Mangkunegara, 2005) menawarkan definisi yang berbeda, dengan mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari jumlah dan kualitas kerja yang mereka capai selama menjalankan tugasnya.

“Evaluasi kinerja adalah proses di mana penilai mengevaluasi kinerja individu selama periode tertentu dengan membandingkannya dengan standar kinerja, dan hasilnya digunakan untuk membuat keputusan HRM tentang individu yang dinilai,” menurut interpretasi berbeda yang diambil dari penelitian Wirawan (2015). Sementara itu, menurut Moeheriono (2012), Frasa “kinerja” mengacu pada sejauh mana sebuah program atau kebijakan dilaksanakan dengan cara yang memajukan visi, maksud, tujuan, dan sasaran organisasi seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategis.

Organization Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Hendrawani (2017), OCB adalah perilaku sukarela yang meningkatkan efisiensi operasi organisasi tetapi bukan merupakan bagian dari tanggung jawab pekerjaan formal karyawan. (Rizky, Sumaryo, & Priyono, 2020) mengemukakan bahwa *organizational citizenship behavior*(OCB) adalah “tindakan sukarela dan inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan yang melebihi tuntutan pekerjaan dan tidak terkait dengan sistem penghargaan

(reward)”.

Robbins (2015) dalam Abrar dan Isyanto (2019) “Tindakan yang meningkatkan suasana psikologis dan sosial di tempat kerja, tetapi tidak diamanatkan oleh deskripsi pekerjaan” adalah bagaimana *Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan. Menurut Wirawan (2014) dalam Prabowo dan Laily (2021), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah “kegiatan opsional di tempat kerja yang dipilih secara sukarela oleh anggota staf, di luar lingkup kebijakan dan prosedur perusahaan, tidak tercakup dalam sistem insentif, dan jika dipraktikkan, dapat berdampak pada jalannya perusahaan”.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, pendekatan penelitian kuantitatif digunakan. Survei online yang disebarakan secara elektronik menyediakan data penelitian. Mengenai pendekatan purposive sampling, yaitu strategi pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu (Giones & Brem, 2017). Kriteria sampel dalam penelitian ini yaitu karyawan dengan lama waktu kerja kurang dari satu tahun. Persyaratan ketiga adalah hanya pekerja perempuan yang dipekerjakan dalam penelitian ini untuk menggeneralisasi sampel.

Para pekerja di sebuah perusahaan garmen di Kabupaten Kendal mengisi kuesioner, yang menyediakan data dasar yang digunakan dalam penelitian ini. Terdapat 92 karyawan yang berpartisipasi dalam survei ini. Kuesioner bertujuan untuk mengetahui bagaimana perasaan responden terhadap kinerja karyawan, kewarganegaraan organisasi, dan sistem kerja berkinerja tinggi. Penilaian dilakukan menggunakan skala Likert.

Penelitian ini menggunakan faktor independen, mediasi, dan dependen. Sementara variabel independen dapat mempengaruhi variabel lain, variabel dependen adalah variabel yang dapat dipengaruhi oleh keadaan lain (Giones & Brem, 2017). Alih-alih bertindak sebagai pengganti langsung untuk variabel

independen dan dependen, variabel mediasi (MacKinnon, 2015). Variabel independen pada penelitian ini adalah High performance work systems, variabel dependen adalah Organization citizenship behavior dan performa karyawan sebagai variabel mediasi

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh *High Performance Work*

Sytem terhadap Employee Performance

Menurut (Colakoglu, Lepak, & Hong, 2006) *High Performance Work Sytem* (HPWS) adalah rangkaian praktik manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan kemampuan motivasi, dan kesempatan karyawan. Perusahaan dengan HPWS memiliki produktivitas dan profitabilitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menerapkan sistem tersebut. Penelitian empiris sebelumnya yang dilakukan (Pahos & Galanaki, 2022) menemukan bahwa HPWS secara positif mempengaruhi kinerja karyawan dengan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.

Penelitian yang sama dilakukan oleh (Dorta-Afonso et al., 2021) *organizational commitment, motivation, job satisfaction, quality of life* (QoL hasilnya menunjukkan bahwa HPWS secara langsung mempengaruhi motivasi, komitmen, kepuasan kerja dan kualitas hidup, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, kami mengajukan hipotesis.

H1: High Performance Work Sytem memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap Employee Performance

Pengaruh *High Performance Work*

Sytem terhadap Organization Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior atau disingkat OCB merupakan perilaku karyawan yang melampaui tugas-tugas mereka, perilaku ini dapat membantu organisasi berfungsi dengan baik dan merupakan sikap

positif (Abbasi & Wan Ismail, 2023). OCB dianggap penting karena dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif tentunya.

karyawan yang menunjukkan sikap OCB seringkali berkontribusi pada peningkatan kerja tim serta organisasi secara keseluruhan. OCB berkaitan dengan hal positif seperti kepuasan kerja, komitmen, serta kinerja organisasi yang baik.

Dalam praktiknya, penting bagi pemimpin organisasi atau perusahaan untuk mendorong dan memfasilitasi terciptanya budaya kerja OCB. Salah satu faktor yang mendorong terciptanya OCB adalah High Performance Work Sytem atau disingkat HPWS. Beberapa penelitian telah dilakukan guna menguji pengaruh HPWS terhadap OCB diantaranya B. Zhang et al., (2022) yang mengatakan, pada studi kasus perusahaan Tiongkok, HPWS terbukti mampu mendorong terciptanya perilaku OCB.

Hasil serupa juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh (N. C. Liu & Lin, 2021), (Vu et al., 2020) dan (Gahlawat & Kundu, 2020) *the current study progresses the research between high-involvement work practices* (HIWP yang menyatakan HPWS mempengaruhi karyawan untuk melakukan OCB. Berdasarkan penjelasan tersebut, kami mengajukan hipotesis.

H2: *High Performance Work Sytem* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengaruh *Organization Citizenship*

Behavior terhadap Employee

Performance

Performa karyawan merupakan tingkat efisiensi yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dalam pekerjaan. Hal ini mencakup kualitas kerja, kuantitas hasil, ketepatan waktu, dan kemampuan kerja dengan tim (Yu et al., 2021).

Penilaian performa karyawan lazimnya dilakukan melalui proses evaluasi kinerja.

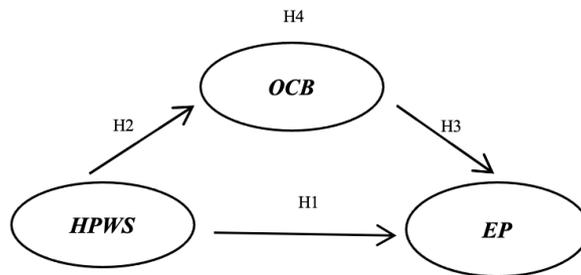
Proses evaluasi bisa berupa penilaian tahunan, penilaian 360 derajat, self assessment, dan metoda lainnya. Hasil penilaian digunakan perusahaan dalam menentukan promosi jabatan, pengembangan karir, pelatihan maupun kenaikan gaji.

Dalam meningkatkan performa karyawan, perusahaan dapat melakukannya dengan beberapa faktor, salah satu faktor tersebut adalah adalah OCB. Beberapa penelitian telah dilakukan guna menguji pengaruh OCB dalam meningkatkan performa karyawan, seperti yang dilakukan Nugroho et al., (2020), dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kinerja guru-guru pada sekolah menengah

performa tersebut, perilaku sukarela terbukti memiliki pengaruh yang signifikan berdasarkan literatur-literatur terdahulu yang kami sampaikan diatas.

Kami mencoba melakukan pengujian secara statistik apakah OCB dapat menjadi jembatan antara HPWS terhadap performa karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, kami mengajukan hipotesis.

H4 : *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh signifikan dan positif dalam memediasi hubungan High Performance Work Sytem terhadap Employee Performance



Gambar 1. Model Empirik Penelitian

atas di Jakarta dapat meningkat seiring penerapan OCB di lingkungan sekolah.

Penelitian serupa dilakukan oleh (Jehanzeb, 2020) yang menyatakan OCB berpengaruh terhadap performa karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, kami mengajukan hipotesis.

H3 : *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *Employee Performance*

Pengaruh *High Performance Work Sytem* terhadap *Employee Performance*, *Organization Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi

Dalam penelitian ini, kami mencoba menguji pengaruh OCB dalam memediasi hubungan antara HPWS terhadap performa karyawan. Hal ini dirasa penting mengingat karyawan dengan performa yang baik, akan memaksimalkan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dalam proses peningkatan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tujuan dari uji validitas adalah untuk menentukan apakah ada hubungan positif antara konsep yang diukur dengan pengukuran lainnya. Nilai *Cronbach's alpha* harus kurang dari 0,70. Batas bawah konsistensi internal dan ketergantungan ditunjukkan oleh nilai *Cronbach's alpha*. Namun, nilai reliabilitas komposit harus lebih dari 0,70.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Konvergen

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Compo site Reliabil ity	Average Variance Extracted (AVE)
HPWS	0,908	0,909	0,927	0,644
OCB	0,924	0,926	0,940	0,690
EP	0,845	0,848	0,890	0,619

Sumber: diolah peneliti tahun 2024

Berdasarkan tabel diatas, nilai cronbach alpha variabel High performance work systems sebesar 0,908 variabel Organization citizenship behavior sebesar 0,924 dan

variabel performa karyawan/employee performance sebesar 0,845. Dengan nilai Cronbach alpha yang lebih tinggi dari 0,70 untuk setiap variabel dalam data, semua konstruksi menunjukkan keandalan yang baik. Nilai Cronbach alpha yang lebih besar dari 0,70 dianggap memuaskan. (Ghozali, 2005).

Nilai composite reliability variabel High performance work systems sebesar 0,927 variabel Organization citizenship behavior sebesar 0,940 dan variabel performa karyawan sebesar 0,890. Dari data ini terlihat bahwa setiap variabel memiliki nilai composite reliability lebih dari 0,70 yang mengindikasikan bahwa sumber data memiliki konsistensi internal yang cukup. Untuk dapat dikatakan sangat baik, nilai composite reliability harus lebih tinggi dari 0,70 (Hair et al., 2014)

Hasil Uji R

Uji R digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen dapat mempengaruhi variabel dependen. Tabel hasil uji R yang dihasilkan dengan menggunakan program statistik PLS 4.0 ditunjukkan di Tabel 2.

Berdasarkan tabel hasil uji R diatas, variabel Organization citizenship behavior memiliki nilai R Square sebesar 0,947, ini menandakan variabel Organization citizenship behavior dapat dijelaskan oleh variabel High performance work systems sebesar 94,7%, sementara variabel lain diluar High performance work systems menjelaskan 5,3%. Untuk nilai R Square variabel performa karyawan adalah 0,949. Ini menandakan variabel performa karyawan dapat dijelaskan oleh variabel High performance work systems dan Organization citizenship behavior sebesar 94,9%. Sementara 5,1% sisanya dijelaskan oleh variabel luar variabel High performance work systems dan Organization citizenship behavior.

Hasil Uji Hipotesis

Ada dua langkah yang dilakukan dalam pengujian hipotesis: pengujian statistik untuk hipotesis hubungan langsung adalah langkah pertama. Kedua, uji hipotesis untuk hubungan tidak langsung dilakukan.

Berdasarkan tabel 3. hasil pengolahan uji hipotesis diatas, hubungan variabel High performance work systems terhadap variabel

Tabel 2. Hasil Uji R

Variabel	R Square	Adjusted R Square
OCB	0,947	0,946
EP	0,949	0,948

Sumber: diolah peneliti tahun 2024

Tabel 3 Hasil Uji Hipotesis

	Original Sampel (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
HPWS -> EP	0,397	0,407	0,128	3,102	0,002
HPWS -> OCB	0,973	0,972	0,009	108,594	0,000
OCB -> EP	0,583	0,573	0,128	4,563	0,000
HPWS -> OCB -> EP	0,568	0,557	0,123	4,599	0,000

Sumber: Pengolahan data

performa karyawan memiliki nilai t statistik sebesar 3,102 dan nilai p value sebesar 0,002. Hasil ini menunjukkan *variabel High performance work systems* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel performa karyawan, sehingga, hipotesis 1 dapat diterima.

Hubungan *variabel High performance work systems* terhadap variabel *Organization citizenship behavior* memiliki nilai t statistik sebesar 108,594 dan nilai p value sebesar 0,000. Temuan ini mendukung hipotesis 2, yang menyatakan bahwa variabel *Organization citizenship behavior* dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *variabel High performance work systems*.

Hubungan variabel *Organization citizenship behavior* terhadap variabel performa karyawan memiliki nilai t statistik sebesar 4,563 dan nilai p value sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan variabel *Organization citizenship behavior* memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap variabel performa karyawan, sehingga hipotesis 3 dapat diterima.

Peran *variabel Organization citizenship behavior* dalam memediasi hubungan variabel *High performance work systems* terhadap variabel performa karyawan memiliki nilai t statistik sebesar 4,599 dan nilai p value sebesar 0,000. Berdasarkan temuan ini, hipotesis 4 dapat diadopsi karena secara statistik dapat ditunjukkan bahwa variabel *Organization citizenship behavior* memediasi hubungan antara variabel *High performance work systems* dan variabel kinerja karyawan.

PEMBAHASAN

Hasil dalam penelitian ini membuktikan bahwa, perusahaan dengan menerapkan *High performance work systems* dapat mempengaruhi karyawan untuk berada pada kondisi performa yang baik dan dengan kinerja yang lebih baik, selain itu, HPWS yang efektif dapat menghasilkan berbagai manfaat bagi organisasi, termasuk peningkatan produktivitas, kualitas, dan profitabilitas, hal ini konsisten dengan

penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (J. Zhang et al., 2019) dan (Anwar, 2021). Perilaku *Organization citizenship behavior* juga terbukti secara statistik dapat membuat karyawan berada pada performa kerja yang baik, hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan OCB yang baik, mereka akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan kooperatif, mengurangi konflik di tempat kerja dan menciptakan suasana kerja yang harmonis sehingga akan meningkatkan performa kinerja, hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Syamsu & Syam, 2021) selain terbukti dapat mempengaruhi performa karyawan, *High performance work systems* juga terbukti secara statistik dapat mempengaruhi karyawan untuk berperilaku *Organization citizenship behavior*, ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Lestari & Ghaby, 2018). Jika *Organization citizenship behavior* diposisikan sebagai variabel mediasi, kehadirannya terbukti mampu memediasi hubungan antara variabel *High performance work systems* dengan variabel performa karyawan.

SIMPULAN

Merujuk hasil penelitian yang telah dipaparkan diatas tentang pengaruh *High performance work systems*, *Organization citizenship behavior*, dan performa karyawan yang diuji secara statistik dengan alat bantu Smart PLS 4.0 maka dapat diartikan bahwa variabel *High performance work systems* berpengaruh positif dan signifikan terhadap performa karyawan, variabel *Organization citizenship behavior* berpengaruh signifikan dan positif terhadap performa karyawan, variabel *High performance work systems* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Organization citizenship behavior* dan variabel *Organization citizenship behavior* terbukti dapat memediasi hubungan antara *High performance work systems* dengan performa karyawan secara positif dan signifikan. Hasil ini diharapkan dapat menjadi tolok ukur bagi perusahaan yang

sedang mengembangkan kinerja karyawan untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Hasil pada penelitian ini memiliki kebermanfaatan untuk perusahaan yaitu: pertama, dengan mengoptimalkan HPWS. Hal ini menjadi dasar perusahaan dalam perekrutan karyawan karena elemen kunci HPWS adalah proses memilih dan merekrut karyawan. Kedua, Imbalan dan pengakuan yang merupakan elemen lain dari HPWS. Pengakuan atas performa karyawan nampaknya perlu, karena berdasarkan perhitungan statistik dalam penelitian ini, HPWS secara langsung maupun melalui OCB dapat mempengaruhi performa karyawan.

Terakhir, partisipasi karyawan yang juga merupakan elemen dari HPWS perlu

diperhatikan oleh perusahaan. HPWS terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, maka perusahaan dapat mendorong karyawan untuk berpartisipasi secara aktif guna terciptanya budaya OCB dilingkungan perusahaan. Tujuan akhir dari semuanya adalah tercapainya tujuan perusahaan.

penelitian ini juga memiliki keterbatasan, dimana jumlah responden yang digunakan relative kecil, hal tersebut pula yang mendasari digunakannya alat statistik PLS, sehingga pada penelitian selanjutnya, dapat menggunakan jumlah sampel yang besar dan menambahkan variabel lain seperti, Gaya kepemimpinan, Self-Esteem terkait dengan peningkatan *High performance Work System* dan *Employee Performance*

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, A., & Wan Ismail, W. K. (2023). Linking organizational citizenship behavior and organizational trust towards reducing workplace deviance behavior in higher education. *Cogent Social Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2157538>
- Aboramadan, Mohammed., Kundi , Mansoor, Kundi., elhamalawy, eissa., Albashiti, B. (2022). The effect of high-performance work systems on risk-taking and organizational citizenship behaviors: the mediating role of perceived safety climat. *Emerald Insight*, 44 No 6(1428-1447). <https://doi.org/10.1108/ER-05-2021-0211>).
- Anwar, A. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Juripol*, 4(1), 35–46. <https://doi.org/10.33395/juripol.v4i1.10963>
- Arefin, M. S., & Islam, N. (2019). A Study on the Motivation to Transfer Training in the Banking Industry of Bangladesh. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(1), 45–72. <https://doi.org/10.1177/2322093718803210>
- Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact of Employee Participation on Job Satisfaction, Employee Commitment and Employee Productivity. *International Review of Business ...*, 3(2), 54–68. <http://www.bizresearchpapers.com/Bhatt>
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239–1260. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>
- Colakoglu, S., Lepak, D. P., dan Hong Y, 2006: Measuring HRM Effectiveness : Considering Multiple Stakeholders in a Global Context. *Human Resource Management Review*. 209-2018.
- Dorta-Afonso, D., González-de-la-Rosa, M., García-Rodríguez, F. J., & Romero-Domínguez, L. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWS) on hospitality employees' outcomes through their organizational commitment, motivation, and job satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/su13063226>
- Gahlawat, N., & Kundu, S. C. (2020). Unravelling the Relationship Between High-involvement Work Practices and Organizational Citizenship Behaviour: A Sequential Mediation

- Approach. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 7(2), 165–188. <https://doi.org/10.1177/2322093720932071>
- Ghonzali, I. (2005). Uji Valid itas Dan Reliabilitas
- Giones, F., & Brem, A. (2017). Digital Technology Entrepreneurship: A Definition and Research Agenda. *Technology Innovation Management Review*, 7(5), 44–51. <https://doi.org/10.22215/timreview1076>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Khafid, A., & Astuti, F. Y. (2024). Pengaruh Spiritual Leadership Terhadap Kinerja, Organizational Based Self-Esteem Sebagai Variabel Intervening. In *Kinerja* (Vol. 6, Issue 01, pp. 107–116). <https://doi.org/10.34005/kinerja.v6i01.3180>
- Khafid, A., & Putra, G. K. (2023). Pengaruh Justice Climate, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Solusi*, 21(3), 691. <https://doi.org/10.26623/slsi.v21i3.7176>
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90(June), 102610. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102610>
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee's Job Satisfaction and Performance. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2018.007.02.6>
- Liu, Y., Yin, X., Li, S., Zhou, X., Zhu, R., & Zhang, F. (2021). The relationship between employee's status perception and organizational citizenship behaviors: A psychological path of work vitality. *Psychology Research and Behavior Management*, 14(June), 743–757. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S307664>
- Nugraha, K. W., & Suryadi, N. (2022). Linking Followership and Job Satisfaction to Employee Performance : The Mediating Role of OCB. *23(190)*, 20–27. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.190.03>
- Pahos, N., & Galanaki, E. (2022). Performance Effects of High Performance Work Systems on Committed, Long-Term Employees: A Multilevel Study. *Frontiers in Psychology*, 13(March). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.825397>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Scholar, M. P., Scholar, M. P., Scholar, M. P., Context, E., Employees, O., & In, C. B. (2012). *Social science*. 9644, 25–35.
- Syamsu, N., & Syam, J. (2021). The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Organizational Commitment. *Jurnal Economic Resource*, 4(2), 86–98. <https://doi.org/10.57178/jer.v4i2.394>
- Takeuchi, R., Chen, G., Lepak, D., 2009. Through the Looking glass of a Social system ; cross-level effect of high performance work
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123–138. <https://doi.org/10.52970/grhm.v2i2.207>
- Ximenes, M., Supartha, W. G., Manuati Dewi, I. G. A., & Sintaasih, D. K. (2019). Entrepreneurial leadership moderating high performance work system and employee creativity on employee performance. *Cogent Business and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1697512>

- Zhang, B., Liu, L., Cooke, F. L., Zhou, P., Sun, X., Zhang, S., Sun, B., & Bai, Y. (2022). The Boundary Conditions of High-Performance Work Systems–Organizational Citizenship Behavior Relationship: A Multiple-Perspective Exploration in the Chinese Context. *Frontiers in Psychology*, 12(January). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.743457>
- Zhang, J., Bal, P. M., Akhtar, M. N., Long, L., Zhang, Y., & Ma, Z. (2019). High-performance work system and employee performance: the mediating roles of social exchange and thriving and the moderating effect of employee proactive personality. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(3), 369–395. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12199>