

PENGARUH *HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM* TERHADAP *JOB PERFORMANCE* DIMEDIASI OLEH *JOB SATISFACTION* PADA PERGURUAN TINGGI

Ela Nurlaela

Program Studi Bisnis Digital, Universitas Yatsi Madani

elanurlaela@uym.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *High Performance Work System* terhadap *Job Performance* yang dimediasi oleh *Job Satisfaction*. Jenis penelitian yang digunakan adalah uji hipotesis dengan menggunakan data primer yang bersumber dari pengisian kuesioner. Sampel penelitian adalah tenaga pendidik (dosen) pada perguruan tinggi swasta di Tangerang dengan responden sebanyak 215 orang. Analisis data yang digunakan untuk mengolah data adalah SEM (*Structural Equation Modelling*) dan Amos (*Analysis of Moment Structures*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *High Performance Work System* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dan *job performance*. *Job satisfaction* terbukti berpengaruh positif terhadap *job performance*. *High Performance Work System (HPWS)* berpengaruh positif terhadap *job performance* dimediasi oleh *job satisfaction*. Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan universitas untuk meningkatkan *job performance* dapat melalui *High Performance Work System (HPWS)* secara langsung atau tidak langsung melalui *job satisfaction*.

Kata kunci: *High Performance Work System (HPWS); Job Performance;); Job Satisfaction*

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of the High Performance Work System on Job Performance which is mediated by Job Satisfaction. The type of research used is hypothesis testing using primary data sourced from filling out questionnaires. The research sample was teaching staff (lecturers) at private tertiary institutions in Tangerang with 215 respondents. The data analysis used to process the data is SEM (*Structural Equation Modeling*) and Amos (*Analysis of Moment Structures*). The results of this study indicate that the High Performance Work System has a positive and significant effect on job satisfaction and job performance. Job satisfaction is proven to have a positive effect on job performance. High Performance Work System (HPWS) has a positive effect on job satisfaction. High Performance Work System (HPWS) has a positive effect on job performance mediated by job satisfaction. The results of this research are expected to be able to become material for consideration for university leaders to improve job performance through the High Performance Work System (HPWS) directly or indirectly through job satisfaction and affective commitment.

Key word: *High Performance Work System (HPWS); Job Performance;); Job Satisfaction*

PENDAHULUAN

Dunia pendidikan berada dalam lingkungan yang dinamis dan berubah-ubah sesuai tuntutan zaman. Perkembangan pendidikan tinggi di Indonesia terus mengalami peningkatan. Saat ini, perguruan tinggi di Indonesia berjumlah 4.593, terdapat penurunan sebesar 0,01% dari tahun sebelumnya dikarenakan proses pemutakhiran data dan peningkatan kualitas perguruan tinggi. Tujuannya adalah pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas, mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan siap menghadapi tantangan dalam dunia industri. Terdapat tiga fokus utama dari Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi (IKU PTN) diantaranya kualitas lulusan, kualitas dosen dan pengajar, dan kualitas kurikulum (Kemendikbud, 2020). Hal ini menyebabkan

perguruan tinggi harus meningkatkan kinerja dan kualitasnya untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimiliki.

Pada saat ini perguruan tinggi swasta banyak bermunculan khususnya di Tangerang sehingga terjadilah persaingan untuk menjadi yang terbaik dan unggul. Setiap perguruan tinggi selalu berusaha agar meningkatkan produktivitas kerja tenaga pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan. Dengan dosen yang berkinerja baik maka akan mempengaruhi nilai akreditasi sebagai tolak ukur atau standar keberhasilan suatu perguruan tinggi. Nilai akreditasi juga sangat mempengaruhi peminatan terhadap calon mahasiswa untuk bergabung kuliah di perguruan tinggi tersebut. Saat ini banyak dosen yang masih memiliki status jabatan sebagai tenaga pengajar dan kepangkatannya masih banyak Asisten Ahli. Sehingga dapat terlihat bahwa beban kerja dosen tidak dijalankan dengan baik. Masih banyak dosen yang tidak dapat menjalankan Tri Dharma Pendidikan Tinggi dengan baik. Penelitian ini juga berkontribusi pada penelitian pendidikan tinggi dengan mengkaji pengaruh *job satisfaction* yang memediasi sebagai mekanisme yang dapat mengatur hubungan antara HPWS terhadap *job performance*.

Kinerja karyawan dapat menentukan kelangsungan suatu perusahaan. Oleh karena itu, pemahaman bagaimana HPWS mempengaruhi hasil kinerja dan menjelaskan masalah dalam literatur HRM strategis (Wojtczuk-Turek dan Turek, 2021). HPWS tidak hanya memengaruhi kinerja, tetapi juga kepuasan kerja dan keterlibatan emosional. HPWS berpengaruh terhadap *job satisfaction* karena karyawan bereaksi positif dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi dalam menanggapi dukungan perusahaan, dengan kewajiban yang dirasakan (Haar *et al.*, 2021). Perguruan tinggi dianggap sebagai lembaga penelitian dan pelatihan di mana dibutuhkan ketertarikan untuk pengembangan dosen. Untuk melakukannya, banyak dari institusi ini mulai menyadari pentingnya HPWS.

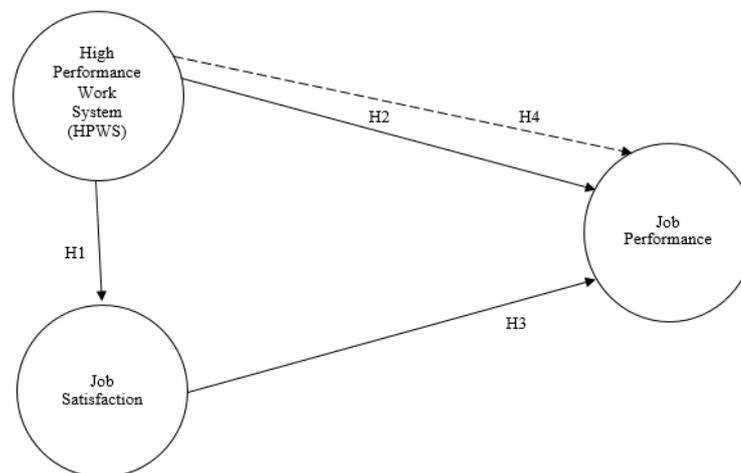
High Performance Work System (HPWS) merupakan serangkaian praktik SDM inovatif dan proses desain kerja ketika digunakan dalam kombinasi atau kumpulan tertentu, saling meningkatkan dan menciptakan sinergi (Wojtczuk-Turek dan Turek, 2021). HPWS juga meningkatkan keterampilan, memberikan otonomi pekerjaan yang lebih besar dan meningkatkan motivasi (Haar *et al.*, 2021). Menurut Andersén dan Andersén (2019) HPWS menangani berbagai aspek HRM, termasuk pemberdayaan karyawan. Praktik perekrutan, pelatihan berkelanjutan yang ekstensif, dan program penghargaan berdasarkan kinerja. Istilah HPWS merupakan struktur multi-faceted dan kemungkinan besar mempengaruhi kesejahteraan di tempat kerja. Hasil kinerja dipengaruhi oleh cara kerja berkinerja tinggi (HPWS) sebagai faktor penting. Perusahaan berinvestasi banyak dalam pengembangan sistem untuk meningkatkan kinerja (Imran dan Atiya, 2020). Hubungan HPWS dan job performance dimediasi oleh komitmen afektif (Aboramadan, 2022).

Job performance merupakan serangkaian kegiatan yang berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan. Desain kinerja mencakup perilaku dan aktivitas berbasis pengetahuan lainnya. Perilaku terkait pengetahuan yang terkait dengan penciptaan nilai bagi perusahaan dapat dicirikan sebagai perilaku inovatif, positif dan produktif (Wojtczuk-Turek dan Turek, 2021). Prestasi kerja didefinisikan sebagai kesadaran karyawan akan kualitas, efektivitas, dan keseluruhan pekerjaan yang dilakukan. Peningkatan beban kerja yang dirasakan dapat menyebabkan lebih banyak pekerjaan. Kinerja diidentifikasi secara kualitatif (Doargajudhur dan Dell, 2019). *Job performance* adalah perilaku seseorang yang ingin dicapai untuk memenuhi harapan organisasi, tugas, dan peran formal (Zhang *et al.*, 2021). Kinerja aktual atau *job performance* yang sering disebut dengan performance adalah kinerja yang dilakukan oleh seseorang. Kinerja adalah kualitas dan kuantitas seorang pegawai yang berhasil melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang dibebankan. Definisi umum kinerja adalah prestasi kerja seseorang berdasarkan kuantitas dan kualitas yang disepakati bersama (Chairunnisah *et al.*, 2021).

Kepuasan kerja mengacu pada pengakuan kondisi kerja yang memuaskan (Wojtczuk-Turek dan Turek, 2021). Suatu keadaan yang positif, nyaman dan emosional yang timbul setelah seorang karyawan mengevaluasi suatu pekerjaan, serta perbandingan pekerjaan yang diharapkan pekerjaan nyata yang dilakukan merupakan definisi *job satisfaction* (Zhang *et al.*, 2021).

Job satisfaction merupakan kesadaran seorang karyawan tentang pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik dan yang paling penting hasil yang didapatkan dalam bekerja (Low *et al.*, 2017). *Job satisfaction* merupakan perasaan kepuasan tingkat pekerjaan yang membentuk sikap. *Job satisfaction* didefinisikan juga sebagai seberapa jauh karyawan puas dengan pekerjaan (Nanda dan Randhawa, 2022). Kepuasan kerja bersifat relatif, karyawan mungkin puas dengan satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu lebih aspek lainnya (Indrasari, 2017). *Job satisfaction* dapat didefinisikan sebagai perasaan menyenangkan yang dimiliki karyawan tentang pekerjaan mereka.

Kerangka pemikiran yang digunakan didasari oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wojtczuk-Turek & Turek (2021); Alwali dan Alwali (2022). Untuk dapat meningkatkan *job performance* maka perusahaan perlu mengembangkan *High Performance Work System* (HPWS) dan menandakan upaya perusahaan untuk dapat meningkatkan *job performance* melalui kepuasan karyawan dalam bekerja. *Job performance* dipengaruhi oleh *High Performance Work System* (HPWS). Sangat penting untuk memahami bagaimana penerapan HPWS oleh lembaga-lembaga untuk dapat bertahan dan meningkatkan kinerja yang tinggi (Aboramadan, 2022). Penelitian yang telah dilakukan pengaruh *job satisfaction* terhadap *job performance* memiliki hubungan yang positif dan kuat (Alwali dan Alwali, 2022).



Gambar 1
Rerangka Konseptual

High Performance Work System (HPWS) menandakan upaya perusahaan untuk meningkatkan *job performance* dan menjadi *job satisfaction* dalam bekerja. Untuk meningkatkan motivasi, kompetensi dan *job performance* demi tercapainya *job satisfaction* maka diperlukan HPWS. Sehingga dalam prosesnya, HPWS dimediasi oleh *job satisfaction* berpengaruh kepada *job performance*. HPWS akan mempengaruhi *job performance*

melalui faktor-faktor dari *job satisfaction*. Diasumsikan hubungan langsung yang sederhana dengan *job performance*, maka termasuk *job satisfaction* sebagai hasil dari penerapan HPWS akan tercapai. Demikian pula bahwa hasil pendekatan terbaru dalam studi HPWS hubungan positif dari HPWS dengan *job satisfaction*. Pendekatan ini sejalan dengan *job performance* yang bereaksi positif dengan *job satisfaction* yang lebih tinggi dalam organisasi. Berdasarkan penelitian terdahulu di Selandia Baru dengan sampel sebanyak 310 manajer di Selandia Baru bahwa HPWS berpengaruh terhadap *job satisfaction* (Haar *et al.*, 2021).

Hubungan antara HPWS dan komitmen emosional yang didefinisikan keterlibatan dalam suatu organisasi sebagai keterikatan emosional karyawan serta hubungan antara komitmen emosional dan perilaku pribadi. Dari sudut pandang teoritis, hubungan ini membantu HPWS memilih karyawan yang kompeten dan kreatif. Dengan cara ini, komitmen lebih didorong dan pada akhirnya memotivasi karyawan. Sehingga hasil penelitian dari 563 karyawan KIBS di Polandia bahwa HPWS berpengaruh positif terhadap *job performance* (Wojtczuk-Turek dan Turek, 2021). Penelitian terdahulu memperlihatkan hubungan *job performance* dipengaruhi secara positif oleh HPWS 210 staf akademik yang bekerja di sektor pendidikan tinggi, bersama dengan evaluasi dari 30 pengawas di Palestina (Aboramadan, 2022). HPWS membutuhkan sistem pemantauan untuk meningkatkan *job performance*. Diperlukan untuk berkinerja baik dalam layanan pelanggan. Hasil penelitian dari 337 operator dan supervisor *call center* yang dinilai oleh supervisor di portugal menemukan bahwa HPWS berpengaruh positif terhadap *performance* (Story dan Castanheira, 2021). HPWS dan *job performance* mempunyai hubungan positif yang signifikan. HRM meningkatkan kapasitas nilai tambah karyawan dalam organisasi. Dalam konteks organisasi kesehatan, mengakui bahwa HPWS dan *job performance* berhubungan secara signifikan. Lebih lanjut, menunjukkan bahwa HPWS dapat meningkatkan kapasitas karyawan untuk perawatan kesehatan dengan mengurangi jumlah kesalahan pengobatan. Hubungan positif antara HPWS dan perawatan pasien berkualitas tinggi pada penelitian pada 218 dokter medis di Rumah Sakit Swasta di Bangladesh (Rubel *et al.*, 2020).

Perilaku karyawan melengkapi upaya HPWS, karena karyawan memiliki rasa kepuasan terhadap pekerjaan yang kuat. Motivasi yang lebih tinggi, lebih banyak usaha, lebih banyak kesabaran, lebih banyak prestasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, studi tentang hubungan antara *job satisfaction* dan *job performance* memengaruhi bagaimana karyawan menghadapi tantangan (seperti kelebihan mental) dan hambatan (seperti kekurangan kontrol) (Wojtczuk-Turek dan Turek, 2021). *Job satisfaction* dipandang sebagai indikator sikap yang menunjukkan seberapa besar seseorang menikmati pekerjaannya dan secara positif terkait dengan *job performance*. Secara teoritis, hubungan antara *job satisfaction* dan *job performance* dapat digambarkan dengan teori keseimbangan, yang menekankan pada keseimbangan antara input dan output karyawan di tempat bekerja. Beberapa penelitian telah meneliti pengaruh *job satisfaction* terhadap *job performance* memiliki hubungan yang positif dan kuat terhadap 157 dokter pada Rumah Sakit di Irak (Alwali dan Alwali, 2022). *Job performance* dipengaruhi oleh *Job satisfaction* secara positif dan signifikan terhadap 292 perawat pada Rumah Sakit Swasta di Sulawesi Utara (Pio, 2022). *Job satisfaction* memiliki hubungan teoritis dengan *job performance* karena karyawan cenderung lebih efektif dan produktif karena ada merasakan kepuasan yang lebih dalam bekerja. Dengan demikian *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *job performance* pada penelitian yang dilakukan di Portugal terhadap 171 karyawan yang tergabung dalam industri konstruksi (Silva *et al.*, 2022). *Job satisfaction* salah satu sikap kerja terpenting yang dapat meningkatkan *job performance*. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *job satisfaction* dengan *job*

performance terhadap 527 wanita yang bekerja di sektor pendidikan, kesehatan dan IT di India (Nanda dan Randhawa, 2022).

High performance work system (HPWS) tidak hanya berpengaruh positif dan langsung kepada *job performance* tetapi juga dimediasi oleh *job satisfaction*. Upaya perusahaan untuk meningkatkan *job performance* dan menjadi *job satisfaction* adalah definisi dari *High performance work system* (HPWS). Kinerja memiliki hubungan dengan kepuasan karena imbalan intrinsik dan ekstrinsik yang dihasilkan dari kinerja tinggi. Dengan kata lain, kinerja yang baik itu sendiri adalah memuaskan. Teori bahwa kinerja mengarah pada kepuasan adalah hubungan antara *job performance* dan *job satisfaction* (Wojtczuk-Turek dan Turek, 2021).

METODE

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif, yaitu penelitian yang menjelaskan aspek variabel penelitian atau perilaku responden dalam suatu survei. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pengujian hipotesis. Penelitian ini juga akan dilakukan dengan memanfaatkan *cross sectional survey design* sebagai desain penelitian yang memungkinkan pengumpulan informasi atas seluruh elemen populasi hanya dengan satu kali saja di waktu-waktu tertentu. Objek penelitian merupakan tenaga pendidik (dosen) pada empat perguruan tinggi swasta berbentuk Universitas di Tangerang dengan akreditasi minimal B. Penelitian ini mengaplikasikan metode analisis deskriptif, sedangkan analisis pengujian hipotesisnya menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*) dan diolah menggunakan AMOS (*Analysis of Moment Structure*).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *variable independent: High performance work system* (HPWS), *variable dependent: job performance* dan *variabel mediating: job satisfaction*.

Pengukuran variabel dengan menggunakan 15 item pernyataan yang didopsi dari Fu *et al.*, (2015). Untuk mengukur variabel *job performance* menggunakan 5 item pernyataan diadopsi dari Edgar *et al.*, (2021). Untuk pengukuran variabel *job satisfaction* dengan 5 item pernyataan yang didopsi dari Judge *et al.*, (2005). Keseluruhan jawaban responden terhadap setiap indikator diukur dengan menggunakan skala interval di mana pilihan jawabannya menggunakan skala likert 5 point (*Five Point Likert Scale*).

Data dalam penelitian ini didapatkan langsung tanpa melalui perantara yang disebut menggunakan data primer (Sugiyono, 2016). Menggunakan kuesioner melalui google form untuk pengambilan data dalam penelitian ini. Peneliti mendapatkan data diperoleh dari data primer yang di dapat merupakan sumber data, yaitu dari subyek yang berhubungan langsung dengan variabel dan tujuan tertentu dalam penelitian ini. Objek penelitian merupakan dosen tetap, minimal masa kerja 2 tahun dan memiliki Jabatan Fungsional minimal Asisten Ahli pada empat perguruan tinggi swasta berbentuk Universitas di Tangerang dengan akreditasi minimal B.

Dalam penelitian ini, metode pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan *purposive sampling* yaitu sampel diambil menurut kriteria tertentu dalam hal ini adalah merupakan tenaga pendidik (dosen) pada empat perguruan tinggi swasta berbentuk Universitas di Tangerang dengan akreditasi minimal B. Pada penelitian ini menggunakan ukuran sampel minimal lima kali jumlah item pernyataan yang dimasukkan dalam kuesioner (Hair *et al.*, 2018). Jumlah indikator yang digunakan dalam pengukuran sebanyak 33, maka jumlah sampel yang harus digunakan adalah $5 \times 33 = 165$ responden. Berdasarkan penjelasan di atas, maka penelitian ini menggunakan sampel sebanyak minimal 165 karyawan. Dalam penelitian ini berdasarkan kuesioner yang disebar, jumlah sampel yang masuk sebanyak 215 sampel dan jumlah tersebut sudah dapat memenuhi ketentuan minimal sampel yaitu 165.

Menurut Sugiyono (2016), uji validitas adalah alat yang tervalidasi dan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang diukur. Tujuan dari pemeriksaan validitas adalah untuk mengukur validitas atau tingkat validitas suatu kuesioner. Jika pernyataan angket tersebut dapat menunjukkan gambaran tentang hal-hal yang diukur oleh angket tersebut maka angket tersebut dapat dikatakan valid atau valid (Ghozali, 2018). Untuk menguji validitas suatu metode digunakan *factor loading*, suatu pengujian yang berkaitan dengan tingkat dimana skala dapat digunakan sebagai konsep yang terukur. Berdasarkan ukuran sampel penelitian maka nilai *factor loading* dapat diketahui (Hair *et al.*, 2018). Pada penelitian ini sesuai dengan EFA (*Exploratory Factor Analysis*), berdasarkan jumlah sampel sebanyak 215 responden maka nilai *factor loading* yang digunakan adalah $> 0,35$. Data yang diperoleh dapat dianggap valid atau akurat untuk digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas jika nilai *factor loading* lebih besar atau sama dengan 0,35. Sebaliknya, jika nilai yang diperoleh kurang dari 0,35 maka data yang diperoleh tidak dapat dianggap valid.

Tabel 1
Hasil Uji Validitas Job Performance

No.	Item pernyataan	Factor Loading	Hasil Keputusannya
1.	Saya dapat menilai jumlah kum yang saya dapat peroleh setiap tahunnya	0,686	Valid
2.	Saya dapat menyelesaikan Beban Kerja Dosen (BKD) setiap semester, secara teratur	0,66	Valid
3.	Saya telah melakukan Tri Dharma dan administrasinya dengan baik setiap semester	0,76	Valid
4.	Saya dapat beradaptasi terhadap perubahan sistem dengan baik	0,495	Valid
5.	Saya berinisiatif untuk melakukan cara yang lebih baik dalam melaksanakan Tri Dharma dan administrasi	0,651	Valid

Sumber : SPSS Versi 25

Pada variabel *Job Performance* yang terdiri dari 5 item pernyataan berdasarkan uji validitas pengolahan data bahwa semua pernyataan terbukti valid sebab *factor loading* $> 0,35$. Valid artinya semua unsur dalam pernyataan dapat mengukur *Job Performance*.

Tabel 2
Pengujian Validitas Variabel High Performance Work System (HPWS)

No.	Item Pernyataan	Factor Loading	Hasil Keputusannya
1.	Saya dosen profesional	0,238	Tidak Valid
2.	Saya mengikuti berbagai tes, termasuk tes kemampuan mengajar sebelum di terima	0,499	Valid
3.	Kepangkatan saya disesuaikan dengan pelaksanaan Tri Dharma yang bisa saya lakukan	0,514	Valid
4.	Sebelum di angkat menjadi dosen tetap saya menjadi asisten dosen maksimal 5 tahun	0,485	Valid
5.	Prestasi kerja saya di evaluasi secara formal	0,672	Valid
6.	Prestasi kerja saya di evaluasi oleh berbagai pihak (seperti atasan, rekan kerja dan mahasiswa)	0,554	Valid

7.	Saya memahami landasan bonus dan insentif dan perolehan lainnya yang akan diberikan oleh perguruan tinggi setiap tahunnya	0,634	Valid
8.	Saya mengetahui hasil penilaian prestasi kerja saya yang digunakan untuk menentukan bonus, insentif dan perolehan lainnya di samping gaji tetap	0,645	Valid
9.	Hasil penilaian prestasi kerja saya digunakan untuk menentukan pendidikan dan pelatihan yang diperlukan	0,545	Valid
10.	Untuk menarik dan mempertahankan dosen di sini, saya menerima gaji tetap di atas rata-rata	0,567	Valid
11.	Saya menjawab survei sikap secara teratur	0,709	Valid
12.	Saya mengetahui prosedur pengaduan formal untuk mengajukan keluhan	0,689	Valid
13.	Saya mengikuti pelatihan secara berkelanjutan untuk mengembangkan pendidikan dan pengetahuan	0,686	Valid
14.	Atasan saya mengetahui aktivitas saya antara lain melalui banyak artikel yang saya tulis dalam 4 tahun melalui jurnal lokal, nasional dan internasional	0,603	Valid
15.	Saya dapat melaksanakan Tri Dharma perguruan tinggi secara mandiri	0,587	Valid

Sumber : SPSS Versi 25

Hasil pengolahan dari 15 item pernyataan untuk pengujian validitas variabel *High Performance Work System* (HPWS) menghasilkan simpulan 1 item nilai *factor loading* < 0,35 maka pernyataan dinyatakan tidak valid, sehingga peneliti melakukan pengujian ulang pada variabel HPWS dengan mengeluarkan indikator yang dinyatakan tidak valid. Setelah itu ditemukan bahwa seluruh item pernyataan variabel *High Performance Work System* memiliki nilai *factor loading* > 0,35. Dengan jumlah sampel 215 dinyatakan indikator valid karena nilai *factor loading* > 0,35 (Hair *et al.*, 2018). Dan untuk 14 item pernyataan terbukti valid karena menghasilkan nilai valid sebab *factor loading* > 0,35 (lihat tabel 8).

Tabel 3
Pengujian Validitas Variabel *High Performance Work System* (HPWS)

No.	Item pernyataan	<i>Factor Loading</i>	Hasil Keputusannya
1.	Saya mengikuti berbagai tes, termasuk tes kemampuan mengajar sebelum di terima	0,521	Valid
2.	Kepangkatan saya disesuaikan dengan pelaksanaan Tri Dharma yang bisa saya lakukan	0,513	Valid
3.	Sebelum di angkat menjadi dosen tetap saya menjadi asisten dosen maksimal 5 tahun	0,464	Valid
4.	Prestasi kerja saya di evaluasi secara formal	0,678	Valid
5.	Prestasi kerja saya di evaluasi oleh berbagai pihak (seperti atasan, rekan kerja dan mahasiswa)	0,549	Valid

7.	Saya mengetahui hasil penilaian prestasi kerja saya yang digunakan untuk menentukan bonus, insentif dan perolehan lainnya di samping gaji tetap	0,637	Valid
8.	Hasil penilaian prestasi kerja saya digunakan untuk menentukan pendidikan dan pelatihan yang diperlukan	0,538	Valid
9.	Untuk menarik dan mempertahankan dosen di sini, saya menerima gaji tetap di atas rata-rata	0,561	Valid
10.	Saya menjawab survei sikap secara teratur	0,716	Valid
11.	Saya mengetahui prosedur pengaduan formal untuk mengajukan keluhan	0,687	Valid
12.	Saya mengikuti pelatihan secara berkelanjutan untuk mengembangkan pendidikan dan pengetahuan	0,695	Valid
13.	Atasan saya mengetahui aktivitas saya antara lain melalui banyak artikel yang saya tulis dalam 4 tahun melalui jurnal lokal, nasional dan internasional	0,599	Valid
14.	Saya dapat melaksanakan Tri Dharma perguruan tinggi secara mandiri	0,596	Valid

Sumber : SPSS Versi 25

Tabel 4
Hasil Uji Validitas *Job Satisfaction*

No.	Item pernyataan	<i>Factor Loading</i>	Hasil Keputusannya
1.	Setiap hari saya semangat melakukan Tri Dharma dan administrasinya	0,625	Valid
2.	Saya merasa cukup puas dengan Tri Dharma dan adminitrasi yang saya lakukan saat ini	0,651	Valid
3.	Setiap hari di perguruan tinggi, seperti tidak pernah berakhir (R)	0,414	Valid
4.	Saya senang melakukan Tri Dharma dan administrasinya	0,786	Valid
5.	Saya tidak terlaku suka melakukan Tri Dharma dan administrasinya (R)	0,621	Valid

Sumber : SPSS Versi 25

Untuk pengujian validitas variabel *Job Satisfaction* yang terdiri dari 5 item pernyataan dapat disimpulkan pengolahan data semua item pernyataan terbukti valid sebab *factor loading* > 0,35. Maksud dari valid adalah keseluruhan item pernyataannya dapat mengukur *Job Satisfaction*.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat dilaksanakan jika alat ukur yang digunakan valid. Uji reliabilitas dilakukan terhadap variabel yang ditentukan nilai cronbach's alpha sebagai koefisien reliabilitas. Cronbach's Alpha merupakan korelasi positif antara satu pernyataan dengan pernyataan lainnya. Pernyataan pada kuesioner dianggap layak digunakan jika nilai dari Cronbach's Alpha lebih besar atau sama dengan 0,60, sedangkan pernyataan pada kuesioner tidak layak untuk digunakan apabila nilai Cronbach's Alpha lebih kecil dari 0,60

untuk digunakan merupakan dasar dari pengambilan keputusan pada uji reliabilitas (Sugiyono, 2016).

Tabel 5
Hasil Uji Reabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Hasil Keputusan
Job Performace	0,642	Reable
High Performance Work System (HPWS)	0,865	Reable
Job Satisfaction	0,610	Reable

Sumber : SPSS Versi 25

Pada penelitian ini teknik analisis data untuk menganalisis data model persamaan yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modelling*) dan diolah menggunakan AMOS (*Analysis of Moment Structure*). Ini adalah teknik dalam acuan statistik bersifat *cross sectional*, linier dan umum. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur dikembangkan oleh Sobel pada tahun 1982 (Ghozali, 2018) dan di kenal dengan uji sobel (*Sobel Test*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian karakteristik responden di atas dapat disimpulkan bahwa dari 215 responden berdasarkan gender lebih banyak perempuan 123 (57,20%), usia 31-35 tahun yaitu sebanyak 76 (35,30%), tingkat pendidikan S2 yaitu 189 (87,91%), lama bekerja 1-5 tahun sebanyak 85 atau 39,50%, kepangkatan sebagian besar dosen Asisten Ahli yaitu 113 (52,60%) dan pendapatan per bulan Rp 4.000.000-Rp 7.000.000 yaitu sebanyak 105 (48,80%). Berdasarkan hasil penelitian karakteristik responden tersebut di atas menjadi tantangan bagaimana suatu perguruan tinggi dapat menjalankan HPWS yang akan berpengaruh positif terhadap kinerja dosen yang memengaruhi mutu dan kualitas perguruan tinggi.

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk melihat respon atau tanggapan responden berkaitan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Pengukuran nilai rata-rata, standar deviasi, nilai minimum dan maksimum digunakan untuk melihat persepsi responden terhadap variabel penelitian.

Tabel 6
High Performance Work System (HPWS)

No.	Indicators	n	Mean	Std. Deviation
1.	Saya mengikuti berbagai tes, termasuk tes kemampuan mengajar sebelum di terima	215	4,06	0,612
2.	Kepangkatan saya disesuaikan dengan pelaksanaan Tri Dharma yang bisa saya lakukan	215	4,30	0,542
3.	Sebelum di angkat menjadi dosen tetap saya menjadi asisten dosen maksimal 5 tahun	215	4,42	0,590
4.	Prestasi kerja saya di evaluasi secara formal	215	4,07	0,560
5.	Prestasi kerja saya di evaluasi oleh berbagai pihak (seperti atasan, rekan kerja dan mahasiswa)	215	4,15	0,624
6.	Saya memahami landasan bonus dan insentif dan perolehan lainnya yang akan diberikan oleh perguruan tinggi setiap tahunnya	215	4,35	0,726

7.	Saya mengetahui hasil penilaian prestasi kerja saya yang digunakan untuk menentukan bonus, insentif dan perolehan lainnya di samping gaji tetap	215	4,15	0,697
8.	Hasil penilaian prestasi kerja saya digunakan untuk menentukan pendidikan dan pelatihan yang diperlukan	215	4,33	0,730
9.	Untuk menarik dan mempertahankan dosen di sini, saya menerima gaji tetap di atas rata-rata	215	4,05	0,699
10.	Saya menjawab survei sikap secara teratur	215	4,07	0,644
11.	Saya mengetahui prosedur pengaduan formal untuk mengajukan keluhan	215	3,92	0,749
12.	Saya mengikuti pelatihan secara berkelanjutan untuk mengembangkan pendidikan dan pengetahuan	215	4,29	0,757
13.	Atasan saya mengetahui aktivitas saya antara lain melalui banyak artikel yang saya tulis dalam 4 tahun melalui jurnal lokal, nasional dan internasional	215	4,06	0,688
14.	Saya dapat melaksanakan Tri Dharma perguruan tinggi secara mandiri	215	4,39	0,759
	Total Nilai Rata-Rata (Mean)	215	4,19	0,670

Sumber : SPSS Versi 25

Dengan total nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,19 dan standar deviasi 0,670 menunjukkan bahwa HPWS yang dijalankan perguruan tinggi sangat berpengaruh terhadap kinerja dosen terutama pada item pernyataan dengan nilai tertinggi "Sebelum di angkat menjadi dosen tetap saya menjadi asisten dosen maksimal 5 tahun" dengan nilai rata-rata 4,42 dan standar deviasi 0,590 ini berarti dosen membutuhkan waktu maksimal 5 tahun untuk mempersiapkan diri menjadi dosen yang bermutu dan berkualitas dengan meningkatkan kompetensi dan pengembangan diri baik dengan mengikuti pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi maupun pelatihan-pelatihan yang dapat menunjang pelaksanaan Tri Dharma perguruan tinggi. Dan nilai terendah dengan item pernyataan "Saya mengetahui prosedur pengaduan formal untuk mengajukan keluhan" dengan nilai rata-rata 3,92 dan standar deviasi 0,749 yang berarti perguruan tinggi harus memperhatikan prosedur pengaduan formal untuk mengajukan keluhan dalam bekerja dan meningkatkan kinerja dosen.

Tabel 7
Statistik Deskriptif Variabel Job Performance

No.	Indicators	n	Mean	Std. Deviation
1.	Saya dapat menilai jumlah kum yang saya dapat peroleh setiap tahunnya	215	3,98	0,497
2.	Saya dapat menyelesaikan Beban Kerja Dosen (BKD) setiap semester, secara teratur	215	4,51	0,716
3.	Saya telah melakukan Tri Dharma dan administrasinya dengan baik setiap semester	215	4,23	0,587
4.	Saya dapat beradaptasi terhadap perubahan sistem dengan baik	215	3,77	0,729

5.	Saya berinisiatif untuk melakukan cara yang lebih baik dalam melaksanakan Tri Dharma dan administrasi	215	4,06	0,612
	Total Nilai Rata-Rata (Mean)	215	4,11	0,628

Sumber : SPSS Versi 25

Total nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,11 dan standar deviasi 0,628 menunjukkan bahwa dosen berkinerja tinggi sesuai dengan harapan perguruan tinggi terutama pada item pernyataan "Saya dapat menyelesaikan Beban Kerja Dosen (BKD) setiap semester, secara teratur" dengan nilai rata-rata 4,51 dan standar deviasi 0,716 ini berarti dosen bertanggung jawab akan beban kerja yang telah diberikan. Dan nilai terendah dengan item pernyataan "Saya dapat beradaptasi terhadap perubahan sistem dengan baik" dengan nilai rata-rata 3,77 dan standar deviasi 0,729 yang berarti perguruan tinggi perlu mengadakan sosialisasi terhadap perubahan sistem yang terjadi di perguruan tinggi.

Tabel 8
Statistik Deskriptif Variabel Job Satisfaction

No.	Indicators	n	Mean	Std, Deviation
1.	Setiap hari saya semangat melakukan Tri Dharma dan administrasinya	215	4,09	0,552
2.	Saya merasa cukup puas dengan Tri Dharma dan adminitrasi yang saya lakukan saat ini	215	4,09	0,656
3.	Setiap hari di perguruan tinggi, seperti tidak akan pernah berakhir (R)	215	3,96	0,532
4.	Saya senang melakukan Tri Dharma dan administrasinya	215	3,63	0,736
5.	Saya tidak terlaku suka melakukan Tri Dharma dan administrasinya (R)	215	3,49	0,831
	Total Nilai Rata-Rata (Mean)	215	3,85	0,661

Sumber : SPSS Versi 25

Dengan total nilai rata-rata keseluruhan adalah 3,84 dan standar deviasi 0,661 menunjukkan bahwa pada variabel *job satisfaction* nilai tertinggi pada item pernyataan "Setiap hari saya semangat melakukan Tri Dharma dan administrasinya" dengan nilai rata-rata sama 4,09 tetapi nilai standar deviasi berbeda yaitu 0,552. Dan nilai terendah dengan item pernyataan "Saya tidak terlaku suka melakukan Tri Dharma dan administrasinya (R)" dengan nilai rata-rata 3,49 dan standar deviasi 0,831. Hal ini berarti dosen pada perguruan tinggi sudah merasa cukup puas terhadap perguruan tinggi tetapi masih harus diperhatikan agar dosen mejadi sangat puas saat bekerja pada perguruan tinggi. Dengan kata lain, kepuasan kerja terkait dengan prestasi kerja karena dosen yang lebih bahagia dalam pekerjaannya cenderung lebih efektif dan produktif dalam pekerjaannya.

Analisis data untuk pengujian hipotesis yang dilakukan terhadap penelitian ini sebanyak 4 hipotesis yang terdiri dari 3 hipotesis langsung dan 1 hipotesis tidak langsung atau melalui mediasi.

Hipotesis 1: HPWS berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai koefisien estimasi sebesar 0,448 yang artinya meningkatnya HPWS akan meningkatkan *job satisfaction* dan sebaliknya menurunnya HPWS juga akan menurunkan *job satisfaction* dengan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ yang artinya H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga dapat disimpulkan pengaruh positif

HPWS terhadap *job satisfaction* terbukti. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan yang menyatakan bahwa HPWS berpengaruh terhadap *job satisfaction* (Haar et al., 2021). Hal ini berarti *job satisfaction* akan tercipta apabila HPWS dijalankan oleh perguruan tinggi. Dengan perguruan tinggi menjalankan HPWS maka dosen akan merasakan kepuasan dalam bekerja. Ini terbukti HPWS yang dijalankan perguruan tinggi sangat berpengaruh terhadap kepuasan dosen dalam bekerja. Untuk mempersiapkan diri menjadi dosen yang bermutu dan berkualitas dengan meningkatkan kompetensi dan pengembangan diri baik dengan mengikuti pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi maupun pelatihan-pelatihan yang dapat menunjang dan membuat semangat dalam pelaksanaan Tri Dharma perguruan tinggi.

Hipotesis 2: HPWS berpengaruh positif terhadap *job performance*. Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai koefisien estimasi sebesar 0,924 yang artinya meningkatnya HPWS akan meningkatkan *job performance* dan sebaliknya menurunnya HPWS juga akan menurunkan *job performance* dengan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ yang artinya H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga dapat disimpulkan pengaruh positif HPWS terhadap *job performance* terdukung. Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan HPWS berpengaruh positif terhadap *job performance* (Wojtczuk-Turek dan Turek, 2021). Penelitian terdahulu memperlihatkan hubungan *job performance* dipengaruhi secara positif oleh HPWS (Aboramadan, 2022). HPWS membutuhkan sistem pemantauan untuk meningkatkan *job performance*. Diperlukan untuk berkinerja baik dalam layanan pelanggan. Hasil penelitian menemukan bahwa HPWS berpengaruh positif terhadap *performance* (Story dan Castanheira, 2021). HPWS dan *job performance* mempunyai hubungan positif yang signifikan. Lebih lanjut, menunjukkan bahwa hubungan positif antara HPWS dan perawatan pasien berkualitas tinggi (Rubel et al., 2020). Hal ini berarti kinerja dosen sangat dipengaruhi HPWS yang dijalankan oleh perguruan tinggi. Dengan perguruan tinggi menjalankan HPWS maka akan meningkatkan kinerja dosen. Kinerja dosen dapat dilihat dalam melaksanakan Tri Dharma perguruan tinggi yang terdiri dari pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dengan baik. Mutu perguruan tinggi akan memberikan hasil maksimal apabila didukung oleh dosen yang mempunyai kinerja yang maksimal.

Hipotesis 3: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai koefisien estimasi sebesar 0,613 yang artinya meningkatnya *job satisfaction* akan meningkatkan *job performance* dan sebaliknya menurunnya *job satisfaction* juga akan menurunkan *job performance* dengan nilai *p-value* sebesar $0,028 < 0,05$ yang artinya H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga dapat disimpulkan pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *job performance* terbukti dan terdukung. Hal ini berarti kepuasan bekerja dosen berpengaruh positif dan terdukung oleh kepuasan dosen dalam bekerja di perguruan tinggi. Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan studi tentang hubungan antara *job satisfaction* dan *job performance* memengaruhi bagaimana karyawan menghadapi tantangan (seperti kelebihan mental) dan hambatan (seperti kekurangan kontrol) (Wojtczuk-Turek dan Turek, 2021). Beberapa penelitian telah meneliti pengaruh *job satisfaction* terhadap *job performance* memiliki hubungan yang positif dan kuat (Alwali dan Alwali, 2022). *Job performance* dipengaruhi oleh *Job satisfaction* secara positif dan signifikan (Pio, 2022). *Job satisfaction* memiliki hubungan teoritis dengan *job performance* karena karyawan cenderung lebih efektif dan produktif karena ada merasakan kepuasan yang lebih dalam bekerja. Dengan demikian *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *job performance* (Silva et al., 2022). *Job satisfaction* salah satu sikap kerja terpenting yang dapat meningkatkan *job performance*. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *job satisfaction* dengan *job performance* (Nanda dan Randhawa, 2022). Kepuasan dosen dalam bekerja

terjadi ketika kebutuhannya terpenuhi, tetapi pengakuan atas kinerja yang dihasilkan juga dapat menjadi faktor bagi dosen untuk menjadi lebih produktif. Ketika dosen merasa terpenuhi dalam bekerja, maka akan melakukan upaya terbaik untuk berhasil melakukan tugasnya, maka perguruan tinggi akan lebih senang dengan dosen yang berkinerja lebih baik.

Hipotesis 4: Pengaruh positif HPWS terhadap *job performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*. Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai koefisien estimasi sebesar 0,275 yang artinya meningkatnya HPWS akan meningkatkan *job performance* dengan dimediasi oleh *job satisfaction* dan sebaliknya menurunnya HPWS juga akan menurunkan *affective commitment* dengan dimediasi oleh *job satisfaction* dengan nilai *p-value* sebesar $0,045 < 0,05$ dan hasil uji mediasi dengan uji Sobel $2,003 > 1,96$ yang artinya H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga dapat disimpulkan pengaruh positif HPWS terhadap *affective commitment* yang dimediasi oleh *job satisfaction* terdukung. Kinerja memiliki hubungan dengan kepuasan karena imbalan intrinsik dan ekstrinsik yang dihasilkan dari kinerja tinggi. Dengan kata lain, kinerja yang baik itu sendiri adalah memuaskan. Teori bahwa kinerja mengarah pada kepuasan adalah hubungan antara *job performance* dan *job satisfaction* (Wojtczuk-Turek dan Turek, 2021). Dalam penelitian ini terbukti bahwa dengan perguruan tinggi menjalankan HPWS maka akan berpengaruh positif terhadap *job performance* dengan dimediasi oleh *job satisfaction*. HPWS yang dijalankan perguruan tinggi akan meningkatkan kinerja dosen melalui pemenuhan kepuasan dosen dalam bekerja.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Job Performance* dimediasi oleh *Job Satisfaction* yang sudah dilakukan mendapatkan dari hasil uji hipotesis pengaruh langsung terdapat 3 (tiga) yang terdukung. Sedangkan untuk hasil uji hipotesis tidak langsung melalui mediasi terdapat 1 (satu) terdukung. *High Performance Work System* (HPWS) berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan *job performance*. *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *job performance*. *High Performance Work System* (HPWS) berpengaruh positif terhadap *job performance* dimediasi oleh *job satisfaction*.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M. (2022). High-performance work systems in an Arab Middle Eastern context: analysis from multisource data. *Evidence-Based HRM*, 10(4), 403–422. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2021-0070>
- Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: a test of the mediating role of job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(6), 928–952. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0486>
- Andersén, J., & Andersén, A. (2019). Are high-performance work systems (HPWS) appreciated by everyone? The role of management position and gender on the relationship between HPWS and affective commitment. *Employee Relations*, 41(5), 1046–1064. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2018-0080>
- Chairunnisah, R., KM, S., & Mataram, P. M. F. H. (2021). Teori sumber daya manusia. In *Kinerja Karyawan*. http://digilib.uinsgd.ac.id/40781/1/KINERJA_KARYAWAN_2_CETAK.pdf#page=38

- Doargajudhur, M. S., & Dell, P. (2019). Impact of BYOD on organizational commitment: an empirical investigation. *Information Technology and People*, 32(2), 246–268. <https://doi.org/10.1108/ITP-11-2017-0378>
- Edgar, F., Blaker, N. M., & Everett, A. M. (2021). Gender and job performance: linking the high performance work system with the ability–motivation–opportunity framework. *Personnel Review*, 50(1), 47–63. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0577>
- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T., & O'Regan, P. (2015). How do high performance work systems influence organizational innovation in professional service firms? *Employee Relations*, 37(2), 209–231. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0155>
- Haar, J., Ghafoor, A., O'Kane, C., Daellenbach, U., Ruckstuhl, K., & Davenport, S. (2021). High-performance work systems and manager creativity behaviours: what role do contextual factors play? *Evidence-Based HRM*, 9(4), 391–409. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-09-2020-0124>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Imran, R., & Atiya, T. M. S. (2020). The role of high-performance work system and human capital in enhancing job performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(3), 195–206. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-09-2019-0074>
- Indrasari, D. M. (2017). Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi , Kreatifitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan. *Yogyakarta: Indomedia Pustaka*, 1–85. [file:///C:/Users/user/Downloads/Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan by Dr. Meithiana Indrasari, S.T., M.M. \(z-lib.org\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Kepuasan%20Kerja%20dan%20Kinerja%20Karyawan%20Tinjauan%20dari%20Dimensi%20Iklim%20Organisasi,%20Kreativitas%20Individu,%20dan%20Karakteristik%20Pekerjaan%20by%20Dr.%20Meithiana%20Indrasari,%20S.T.,%20M.M.%20(z-lib.org).pdf)
- Jr, J. F. H., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis*. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257–268. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.257>
- Kaptijn, R. (2009). *Assessing Affective Commitment in the Three-Component Model and the Two Factor Theory : A Comparison between the Theories of Meyer and Allen and Herzberg , Mausner and Snyderman*. 0044563, 37.
- Low, M. P., Ong, S. F., & Tan, P. M. (2017). Positioning ethics and social responsibility as a strategic tool in employees' affective commitment. *Annals in Social Responsibility*, 3(1), 2–22. <https://doi.org/10.1108/asr-12-2016-0013>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and

- occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.4.538>
- Nanda, M., & Randhawa, G. (2022). Do emotionally intelligent female employees perform better on the job? A serial mediation model. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(1), 89–109. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2020-0238>
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, Á. R. (2019). Do SHRM and HPWS shape employees' affective commitment and empowerment? *Evidence-Based HRM*, 7(3), 300–324. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2019-0004>
- Pio, R. J. (2022). The mediation effect of quality of worklife and job satisfaction in the relationship between spiritual leadership to employee performance. *International Journal of Law and Management*, 64(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-07-2018-0138>
- Rubel, M. R. B., Hung Kee, D. M., & Rimi, N. N. (2020). 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. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0076>
- Silva, P., Moreira, A. C., & Mota, J. (2022). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2021-0213>
- Story, J., & Castanheira, F. (2021). How hybrid HR systems affect performance in call centers. *Personnel Review*, 50(3), 918–934. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2020-0054>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Wojtczuk-Turek, A., & Turek, D. (2021). HPWSs and employee performance in KIBS companies: a mediating–moderating analysis. *Baltic Journal of Management*, 16(3), 345–365. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2020-0081>
- Zhang, J., Xie, C., Morrison, A. M., & Yang, Q. (2021). Incentives and motivations of Chinese destination management organization officers. *Tourism Review*, 76(6), 1197–1213. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2020-0259>