

INDENTIFIKASI *HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM*

I Nengah Aristana¹
I Wayan Arta Artana²

Fakultas Bisnis Universitas Triatma Mulya-Bali¹
Sekolah Tinggi Pariwisata Triatma Jaya- Bali²
email: nengah.aristana@triatmamulya.ac.id

Abstract

The development of the business world now requires all forms of business including cooperatives to do various ways to increase productivity and performance. One of the efforts in increasing productivity and performance is by building a high-performance work system. The purpose of this research is to find out the high performance work system in cooperatives. The number of respondents was 132 respondents with factor analysis analysis techniques. From the results of the analysis conducted found three factors as determinants of high performance work systems, namely the method of task delegation, internal planning and motivation.

Keywords: *HPWS, Task Delegation Methods, Internal Planning and Motivation.*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha saat ini begitu pesat, sehingga setiap organisasi harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi (Addison, 2005). Ketidakpastian lingkungan bisnis menyebabkan organisasi mengembangkan system informasi yang nantinya bermanfaat untuk dalam pengambilan keputusan (Maskudi, 2014). Kondisi ini hampir dialami oleh seluruh organisasi termasuk koperasi yang ada di Bali. Dari data yang dikumpulkan pada Kementerian Koperasi dan UMKM menunjukkan bahwa dalam lima tahun terakhir indonesia mengalami penurunan jumlah koperasi aktif sebesar 44 persen. Hal ini disebabkan oleh sumber daya manusia kompeten, minimnya teknologi, keterbatasan modal usaha, penerapan manajemen kurang profesional dan kelembagaan tidak kuat dan cenderung konvensional (Desrochers and

Fischer, 2005; Johnston *et al.*, 2004). Berbagai kendala yang dihadapi koperasi menjadikan koperasi harus melakukan berbagai usaha untuk meningkatkan kinerjanya.

Salah satunya adalah pengembangan *high performance work system* dalam organisasi. Beberapa kajian empiris menunjukkan bahwa *high performance work system* memiliki hubungan terhadap kinerja organisasi (Way, 2002; Takeuchi *et al.*, 2007; Evans and Davis, 2005; Shin and Konrad, 2017). *High performance work system* dapat menjadi kapabilitas dinamis selama penerapan system dapat membangun modal manusia dalam organisasi (Messersmith & James P. Guthrie, 2010). Secara konseptual *high performance work system* dipandang sebagai system yang kuat, dan dibangun berdasarkan praktik-praktik yang koheren dari anggota organisasi (Messersmith *et al.*, 2011). Combs *et al.* (2006) & Den

Hartog and Verburg (2004) menyatakan *high performance work system* dapat dilakukan dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, memberdayakan karyawan, memberikan motivasi. Namun dalam organisasi tradisional model *high performance work system* dapat dikembangkan melalui meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin mereka (Della Torre & Solari, 2013).

Meskipun hubungan *high performance work system* dengan kinerja organisasi telah banyak diukur (Wei & Lau, 2010; Addison, 2005; Shin & Konrad, 2017; Evans & Davis, 2005; Maskudi, 2014). Namun penelitian ini akan melakukan uji untuk menentukan apa yang menjadi faktor penting dalam membangun *high performance work system* pada koperasi. Chang & Chen (2011) menyebutkan sangat penting merancang dan memilih komponen-komponen dari *high performance work system*. Dari hasil ini diharapkan dapat memudahkan koperasi membentuk *high performance work system* dalam koperasi sehingga nantinya mampu meningkatkan kinerjanya.

TINJAUAN PUSTAKA

Beberapa tahun terakhir, studi tentang dampak *human resource management* terhadap kinerja banyak dilakukan. Chang & Chen (2011) menyebutkan kemampuan system HRM dapat secara konsisten sebagai keunggulan kompetitif berkelanjutan organisasi baik secara internal maupun sinergis apabila diselaraskan dengan tujuan strategis. Pengembangan system SDM dapat mencakup pengelolaan domain kerja dan

manajemen karyawan (Boxall & MacKy, 2009). (Beltrán-Martín *et al.*, 2008) hubungan dapat berkembang dengan baik apabila didukung oleh kepercayaan, loyalitas dan komitmen, sehingga dapat menjadi hubungan timbal balik. Karatepe (2013) beberapa studi menunjukkan *economic and social exchange relationship* merupakan hubungan yang terbentuk di tempat kerja, sehingga dapat dijadikan fondasi dalam mengembangkan *high performance work system* dan kinerja. Hubungan pertukaran ekonomi memiliki sifat yang *tangible* dan dapat dikatakan bersifat jangka pendek. Sedangkan hubungan pertukaran social memiliki keterkaitan dengan pendekatan personal dan kewajiban.

High Performance Work System

High performance work system (HPWS) menekankan konsistensi internal dari berbagai fungsi perusahaan melalui penyesuaian dengan strategi yang dimiliki perusahaan (Wei & Lau, 2010). Menurut Messersmith *et al.* (2011) menjelaskan bahwa HPWS lebih cenderung pada kebijakan yang dapat mempengaruhi perilaku sehingga memungkinkan dapat memberikan manfaat pada unit dan organisasi, dibandingkan dengan praktik HRM yang lebih berorientasi pada kinerja. Penerapan HPWS dapat meningkatkan kepuasan kerja serta membantu karyawan bekerja lebih produktif dan membuat keputusan yang lebih baik (Combs *et al.*, 2006). Melalui kebijakan-kebijakan yang mengarah pada perilaku, maka HPWS dapat membantu karyawan dalam menunjukkan hasil kerja yang dicapai (Way, 2002). Sehingga HRM dengan sarangkaian praktik yang diterapkan

dapat memilih, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang memiliki kemampuan unggul (Takeuchi *et al.*, 2007).

Perusahaan atau organisasi yang berinvestasi pada program HRM yang lebih baik akan memiliki kinerja yang lebih tinggi (Shih *et al.*, 2007). Pada dasarnya gagasan HPWS untuk merancang praktik kerja yang diarahkan sebagai suatu cara untuk mencapai kinerja organisasi yang unggul (Boxall & MacKy, 2009). Beltrán-Martín *et al.* (2008) menjelaskan HPWS sebagai praktik-praktik yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia perusahaan, melalui pemikiran dasar bahwa potensi karyawan bukan sepenuhnya digunakan sehingga dapat ditingkatkan dengan cara yang sesuai. Pada dasarnya persaingan global dan strategi pertumbuhan yang diterapkan organisasi memposisikan karyawan berada di dalam tekanan sehingga mengharuskan mereka memenuhi harapan kinerja (Cooke *et al.*, 2019). HPWS terbukti dapat lebih efektif daripada praktik HRM tradisional dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi (Huang *et al.*, 2016). Selain itu, HPWS memberikan sumbangan pada siklus HRM melalui praktik-praktik rekrutmen, seleksi, pelatihan yang ekstensif, pengembangan, dan retensi profesional yang unggul (Fu *et al.*, 2015). Oleh karena itu, penelitian ini kembali akan melakukan pendekatan sistematis untuk membahas pengaruh HPWS terhadap hasil individu.

Pengukuran HPWS telah banyak dikembangkan pada penelitian sebelumnya Fu *et al.* (2015) & Huang *et al.* (2016) menyebutkan HPWS meliputi peningkatan yang mencakup

perekrutan, seleksi, analisis pekerjaan dan pelatihan ekstensif. Parkatek peningkatan motivasi yang meliputi kompensasi kompetitif, manajemen kinerja, peluang promosi, dan pembagian keuntungan. Praktek peningkatan peluang mencakup berbagi informasi dan partisipasi karyawan. Evans & Davis (2005) mengukur HPWS dengan indikator *staffing, self-managed teams, decentralization, training, flexible work assignments, communication*, dan *compensation*. Selanjutnya Boxall & MacKy (2009) menggunakan kinerja tim, kinerja pekerjaan individu, interaksi antara kemampuan karyawan, upaya diskresioner, dan peluang kinerja. Sedangkan Messersmith & Guthrie (2010) mengukur HPWS dengan tiga dimensi yaitu: *selection, training & development*, dan *performance management*.

Penelitian ini akan membangun faktor pembentuk HPWS dengan megabungkan indikator-indikator yang dikemukakan oleh peneliti terdahulu seperti (Fu *et al.*, 2015: Huang *et al.*, 2016: Evans & Davis, 2005: Boxall & MacKy, 2009: Messersmith & Guthrie, 2010) yaitu: analisis pekerjaan, perekrutan, seleksi, *staffing, training & development, compensation*, manajemen kinerja, peluang promosi, *self-managed teams*, pembagian keuntungan, *decentralization, flexible work assignments, communication*, kinerja tim, individual job performance, interaksi antara karyawan, upaya diskresioner peluang kinerja.

METODE PENELITIAN

Populasi, Sampel dan Responden

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengumpulan menggunakan kuesioner. Adapun populasi penelitian ini adalah seluruh koperasi yang berada di Kecamatan Klungkung dengan jumlah 132 unit koperasi (BPS, 2019). Peneliti akan menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel mengingat jumlah koperasi yang tidak terlalu banyak, sehingga penelitian ini merupakan penelitian populasi. Adapun yang dijadikan responden adalah manajer koperasi, hal ini bertujuan untuk mendapatkan data dan persepsi yang sesuai. Selain itu, manajer adalah orang memahami dan mengetahui operasional koperasi secara keseluruhan.

Difinisi Operasional

HPWS merupakan kebijakan yang diterapkan organisasi untuk mempengaruhi perilaku individu sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Untuk mengukur HPWS, penelitian ini mengoperasionalkan delapan belas indikator, yaitu: *job analysis, recruitment, selection, staffing, training & development, compensation, work management, promotion opportunity, profit sharing, self-managed teams, decentralization, flexible work assignments, communication, team performance, individual job performance, interaction between employee, discretionary effort, dan job opportunities.*

Teknik Analisis

Untuk menganalisis data yang diperoleh dilakukan dengan analisis faktor, adapun langkah-langkah

pengujian sebagai berikut: menguji kelayakan variabel, ekstraksi faktor, menentukan jumlah faktor, rotasi faktor, penamaan faktor dan menentukan ketepatan model. Analisis dilakukan dengan menggunakan aplikasi *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* 23.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen

Pengujian instrumen dilaksanakan sebelum dilakukan mengumpulkan data secara keseluruhan. Pada tahap uji instrumen, responden dipilih secara acak sebanyak 30 responden. Jumlah ini dianggap memadai untuk mendapatkan kesesuaian dari keragaman data dan konsistensi jawaban responden. Berdasarkan uji coba yang dilakukan seluruh instrumen memenuhi syarat karena memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* diatas 0,3 dan nilai *Cronbach's Alpha* diatas 0,6. Berikut hasil uji coba instrumen dapat dilihat pada tabel 1

Analisis Faktor

Untuk menentukan faktor yang terbentuk, maka digunakan analisis faktor berikut ini merupakan hasil dari langkah-langkah dalam analisis faktor.

Menguji kelayakan variabel

Berdasarkan uji *KMO and Bartlett's Test* yang dilakukan menunjukkan nilai *KMO* sebesar 0,887 dan nilai *Chi-Square* 2339,956 dengan signifikansi 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai *KMO* jauh diatas 0,5 dan signifikansi dibawah 0,5 hal ini menunjukkan secara keseluruhan faktor memiliki kelayakan. Tahap selanjutnya dilakukan dengan melihat nilai *MSA* dari masing-masing faktor.

Berdasarkan hasil uji yang dilakukan menunjukkan seluruh faktor memiliki nilai MSA diatas 0,5 sehingga seluruh faktor dapat digunakan pada proses uji selanjutnya.

Ekstraksi faktor

Berikut nilai ekstraksi masing-masing item: *job analysis* (0,796 atau 79,6%), *recruitment* (0,700 atau 70%), *selection* (0,745 atau 74,5%), *staffing* (0,709 atau 70,9%), *training & development* (0,738 atau 73,8%), *compensation* (0,722 atau 72,2%), *work management* (0,742 atau 74,2%), *promotion opportunity* (0,769 atau 76,9%), *profit sharing* (0,714 atau 71,4%), *self-managed teams* (0,805 atau 80,5%), *decentralization* (0,715 atau 71,5%), *flexible work assignments* (0,826 atau 82,6%), *communication* (0,738 atau 73,8%), *team performance* (0,650 atau 65%), *individual job performance* (0,789 atau 78,9%), *interaction between employee* (0,835 atau 83,5%), *discretionary effort* (0,671 atau 67,1%), dan *job opportunities* (0,742 atau 74,2%). Berdasarkan hasil ekstraksi yang dilakukan menunjukkan nilai *extraction* masing-masing item dapat menjelaskan faktor yang terbentuk.

Menentukan jumlah faktor

Dari nilai *Initial Eigenvalues* dan *percent of variance* menunjukkan jumlah faktor yang terbentuk adalah tiga faktor. Adapun masing nilai masing-masing *Initial Eigenvalues* dari masing-masing faktor yang terbentuk, faktor pertama memiliki nilai *Initial Eigenvalues* sebesar 10,071 dengan kontribusi *percent of variance* sebesar 55,951%, faktor kedua dengan *Initial Eigenvalues* sebesar 2,286 dengan kontribusi *percent of variance* sebesar 12,702%,

dan yang terakhir faktor yang ketiga menunjukkan nilai *Initial Eigenvalues* sebesar 1,047 dengan kontribusi *percent of variance* sebesar 5,821%. Sehingga keseluruhan faktor yang terbentuk menjelaskan 74,474% dari variabel HPWS pada koperasi, dan 25,526% dijelaskan item dan faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Rotasi faktor

Berdasarkan hasil rotasi faktor terhadap delapan belas item yang digunakan untuk membentuk variabel HPWS, maka dapat diketahui item yang menjelaskan tiga faktor yang terbentuk.

Faktor pertama dibentuk delapan item yaitu: *Interaction between employee* (0,857 atau 85,7%), *Flexible work assignments* (0,856 atau 85,6%), *Self-managed teams* (0,852 atau 85,2%), *Job opportunities* (0,758 atau 75,8%), *Individual job performance* (0,743 atau 74,3%), *Team performance* (0,718 atau 71,8%), *Decentralization* (0,701 atau 70,1%), dan *Discretionary effort* (0,655 atau 65,5%).

Untuk faktor kedua dibentuk delapan item yaitu: *Job analysis* (0,849 atau 84,9%), *Staffing* (0,817 atau 81,7%), *Promotion opportunity* (0,817 atau 81,7%), *Recruitment* (0,814 atau 81,4%), *Selection* (0,752 atau 75,2%), *Training & development* (0,675 atau 65,7%), *Profit sharing* (0,643 atau 64,3%), dan *Work management* (0,583 atau 58,3%). Sedangkan untuk faktor ketiga dibentuk dari dua item yaitu: *Compensation* (0,733 atau 73,3%) dan *Communication* (0,700 atau 70%).

Penamaan faktor

Dari ketiga faktor yang terbentuk, pada tahap ini faktor tersebut diberikan nama sesuai agar mampu mewakili item pembentuk dari masing-masing faktor. Faktor pertama, dibentuk dari *interaction between employee, flexible work assignments, self-managed teams, job opportunities, individual job performance, team performance, decentralization*, dan *discretionary effort*, maka faktor pertama diberikan nama metode pendelegasian tugas. Faktor kedua, dibentuk dari *job analysis, staffing, promotion opportunity, recruitment, selection, training & development, profit sharing*, dan *work management*, maka faktor kedua diberikan nama perencanaan internal. Faktor ketiga, diberikan nama motivasi (*motivation*), nama ini sesuai dengan item pembentuknya yaitu *compensation* dan *communication*.

Menentukan ketepatan model analisis faktor

Pada tahap terakhir dari analisis faktor adalah menentukan ketepatan model, dalam penelitian ini model memiliki ada 55 atau 35% residu nonredundan dengan nilai absolut lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa model HPWS yang dibangun memiliki ketepatan sebesar 65% dengan tingkat kesalahan atau alpha sebesar 5%. Dengan kata lain model ini hanya mampu menjelaskan 65% dari keseluruhan HPWS pada koperasi sedangkan 35% lainnya dijelaskan oleh item dan faktor lainnya.

Dari beberapa tahapan analisis faktor maka dapat dijelaskan bahwa HPWS pada koperasi dibentuk dari tiga faktor yaitu metode pendelegasian

tugas, perencanaan internal dan motivasi. Metode pendelegasian tugas dibentuk dari delapan item, perencanaan internal dibentuk dari delapan item dan motivasi dibentuk dari dua item. Keseluruhan hasil ini dapat memberikan pandangan atau pertimbangan bagi koperasi untuk lebih memperhatikan HPWS dengan item dan faktor yang ada dalam memaksimalkan operasional koperasi. Sehingga apa yang menjadi kendala dan tantangan koperasi dapat diatasi dan dirubah menjadi peluang di masa depan. Pada kesempatan lain peneliti akan mencoba mengukur hubungan HPWS yang dibentuk dengan kinerja koperasi. Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah HPWS dibentuk, secara teoritis memiliki hubungan dengan kinerja koperasi atau sebaliknya.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dari serangkaian tahapan pengujian yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa *high performance work system* (HPWS) dibentuk dari tiga faktor yaitu metode pendelegasian tugas, perencanaan internal dan motivasi. Metode pendelegasian tugas terdiri dari *interaction between employee, flexible work assignments, self-managed teams, job opportunities, individual job performance, team performance, decentralization*, dan *discretionary effort*. Sedangkan perencanaan internal terdiri dari *job analysis, staffing, promotion opportunity, recruitment, selection, training & development, profit sharing*, dan *work management*. Selanjutnya motivasi terdiri dari *compensation* dan *communication*. Pada ketepatan model menunjukkan bahwa model yang

dibentuk hanya mampu menjelaskan 65%, sedangkan 35% dijelaskan oleh hal lain yang tidak dibahas pada penelitian ini.

Saran

Berdasarkan hasil yang diperoleh beberapa hal yang bisa saran yang bisa dijadikan pertimbangan bagi koperasi dan juga peneliti selanjutnya. Untuk koperasi, dalam meningkatkan kinerjanya dapat memperhatikan dan mempertimbangkan HPWS sebagai alternatif solusi. Sedangkan untuk peneliti selanjutnya dapat mengembangkan HPWS yang lebih mendekati dari kebutuhan koperasi sehingga apa yang menjadi kebutuhan koperasi dalam meningkatkan kinerjanya dapat terjawab. Selain itu, peneliti juga dapat mengukur pengaruh yang ditunjukkan HPWS terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

Addison, J. T. (2005). the Determinants of Firm Performance: Unions, Works Councils, and Employee Involvement/High-Performance Work Practices. *Scottish Journal of Political Economy*, 52(3), 406–450. <https://doi.org/10.1111/j.0036-9292.2005.00351.x>

Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009–1044. <https://doi.org/10.1177/0149206308318616>

Berberoglu, A., & Secim, H. (2015). Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance Among Health Care Professionals: Empirical Evidence from A Private Hospital in Northern Cyprus. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 7(1), 64–71.

Boxall, P., & MacKy, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>

BPS. (2019). *Provinsi Bali Dalam Angka Bali*.

Chang, P. C., & Chen, S. J. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 883–901. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555130>

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How Much Do High-Performance Work Practices Matter? a Meta-Analysis ... *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>

- 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. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239–1260.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>
- Della Torre, E., & Solari, L. (2013). High-performance work systems and the change management process in medium-sized firms. *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2583–2607.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744337>
- Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 55–78.
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00112.x>
- Desrochers, M., & Fischer, K. P. (2005). The Power of Networks: Integration and Financial Cooperative Performance. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76(3), 307–354.
<https://doi.org/10.1111/j.1370-4788.2005.00281.x>
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31(5), 758–775.
<https://doi.org/10.1177/0149206305279370>
- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Rousseau, D. M., Morris, T., & O’regan, P. (2015). High-Performance Work System In Professional Service Firm: Examining The Practices-Resources-Uses-Performance Linkage. *Human Resource Management*, 45(1), 127–145.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21767>
- García-Fernández, J., Martelo-Landroguez, S., Vélez-Colon, L., & Cepeda-Carrión, G. (2018). An explanatory and predictive PLS-SEM approach to the relationship between organizational culture, organizational performance and customer loyalty: The case of health clubs. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), 438–454.
<https://doi.org/10.1108/JHTT-09-2017-0100>
- García-Morales, Víctor J., Matías-Reche, F., & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 188–212.

-
- <https://doi.org/10.1108/09534810810856435>
- García-Morales, Víctor Jesús, Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Huang, L.-C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y.-P., Chen, S.-Y., & Hsieh, M.-J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study. *Personnel Review*, 45(2), 296–314. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2014-0201>
- Johnston, D. A., McCutcheon, D. M., Stuart, F. I., & Kerwood, H. (2004). Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 22(1), 23–38. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.001>
- Karabulut, A. T. (2015). Effects of Innovation Types on Performance of Manufacturing Firms in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1355–1364. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.322>
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- Maskudi. (2014). the Mediating Effect of High Performance Work Systems in the Organizational Culture and Information Technology Toward Managerial Performance: Studi at Cooperative in Semarang City, Province of Central Java, Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(18). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31942/akses.v9i18.1375>
- Messersmith, J. G., & James P. Guthrie. (2010). High Performance Work Systems In Emergent Organization: Implications For Firm Performance. *Human Resource Management*, 49(2), 241–264. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105–1118. <https://doi.org/10.1037/a0024710>
-

-
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65–72. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>
- Noruzzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5–8), 1073–1085. <https://doi.org/10.1007/s00170-012-4038-y>
- Prajogo, D. I. (2006). The Relationship between Innovation and Business Performance—A Comparative Study between Manufacturing and Service Firms. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 218–225. <https://doi.org/doi:10.1002/kpm.259>
- Shih, H. A., Chiang, Y. H., & Hsu, C. C. (2007). Can high performance work systems really lead to better performance? *International Journal of Manpower*, 27(8), 741–763. <https://doi.org/10.1108/0143720610713530>
- Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality Between High-Performance Work Systems and Organizational Performance. *Journal of Management*, 43(4), 973–997. <https://doi.org/10.1177/0149206314544746>
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069–1083. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>
- Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269–284. <https://doi.org/10.1108/13673271011032409>
- Way, S. A. (2002). High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector. *Journal of Management*, 28(6), 765–785. <https://doi.org/10.1177/014920630202800604>
-

Wei, L. Q., & Lau, C. M. (2010). High performance work systems and performance: The role of adaptive capability. *Human Relations*, 63(10), 1487–1511. <https://doi.org/10.1177/0018726709359720>