



Pengaruh *High Performance Work System* Terhadap *Employee Creativity* Melalui *Psychological Empowerment*

Sri Wulandari¹, Rachmat Pramukty²

^{1,2} Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jl. Raya Perjuangan No. 81. Kota Bekasi, Jawa Barat, Indonesia.

Email: rachmat.pramukty@dsn.ubharajaya.ac.id ²

Article History

Received: 31-03-2025

Revision: 15-04-2025

Accepted: 25-05-2025

Published: 09-06-2025

Abstract. *The mediating role of Psychological Empowerment in the relationship between High-Performance Work Systems (HPWS) and Employee Creativity was examined in this study. Using a quantitative cross-sectional design, data were collected from 50 permanent employees working in manufacturing, services, technology, finance, and creative-industry firms in Cikarang; respondents were purposively selected based on permanent status, at least one year of tenure, operational involvement, and willingness to participate. Structural Equation Modeling-Partial Least Squares was applied to assess both the measurement and structural models. Significant positive effects of HPWS on Psychological Empowerment and Employee Creativity were identified, while Employee Creativity was also enhanced by Psychological Empowerment, which partially mediated the HPWS-creativity relationship. These results indicate that integrated human-resource practices foster creative performance when meaningful work, competence, autonomy, and organizational impact are experienced by employees, thereby offering practical direction for work-system design.*

Keywords: *High-Performance Work System, Employee Creativity, Psychological Empowerment, Human Resource Management.*

Abstrak. Peran mediasi *Psychological Empowerment* dalam hubungan *High Performance Work System* (HPWS) dengan *Employee Creativity* diuji dalam penelitian ini. Dengan desain kuantitatif *cross-sectional*, data dihimpun dari 50 karyawan tetap pada perusahaan manufaktur, jasa, teknologi, keuangan, dan industri kreatif di Cikarang yang dipilih secara purposive berdasarkan status kepegawaian, masa kerja minimal satu tahun, keterlibatan operasional, dan kesediaan berpartisipasi. Model pengukuran serta model struktural dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares*. Hasil pengujian memperlihatkan bahwa *Psychological Empowerment* dan *Employee Creativity* dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh HPWS; selain itu, kreativitas juga ditingkatkan oleh *Psychological Empowerment* yang memediasi hubungan tersebut secara parsial. Dengan demikian, praktik sumber daya manusia yang terintegrasi akan lebih efektif mendorong kreativitas ketika makna kerja, kompetensi, otonomi, dan dampak organisasi dirasakan oleh karyawan, sehingga hasil penelitian dapat digunakan sebagai arahan dalam merancang sistem kerja berbasis pemberdayaan.

Kata Kunci: Sistem Kerja Berkinerja Tinggi, Kreativitas Karyawan, Pemberdayaan Psikologis, Manajemen Sumber Daya Manusia.

How to Cite: Pramukty, R & Wulandari, S. (2025). *HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM TERHADAP EMPLOYEE CREATIVITY MELALUI PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT*. *PRODUCTIVITY: Journal of Integrated Business, Management, and Accounting Research*,2 (1), 139-163

PENDAHULUAN

Dalam lanskap bisnis digital yang perubahannya semakin sulit diproyeksikan, keunggulan bersaing hanya dapat dipertahankan apabila kapasitas inovasi organisasi terus diperkuat sebagai respons atas kemajuan teknologi, integrasi pasar global, dan kenaikan ekspektasi pelanggan. Karena pembaruan produk, layanan, maupun proses kerja pada awalnya digerakkan oleh gagasan individual, kreativitas karyawan (*employee creativity*) ditempatkan sebagai sumber daya strategis yang membuat organisasi lebih adaptif dan memperbesar peluang tercapainya kinerja unggul (Amabile, 1996; Anderson et al., 2014).

Employee Creativity dipahami sebagai kapasitas individu untuk menghasilkan ide, metode, atau alternatif pemecahan masalah yang memiliki unsur kebaruan sekaligus nilai guna bagi organisasi; kapasitas ini tidak dibentuk oleh kecakapan intelektual semata, melainkan oleh pertemuan antara iklim kerja, dukungan organisasi, praktik manajerial, dan kondisi psikologis karyawan. Atas dasar itu, kreativitas dijadikan salah satu keluaran utama pengelolaan sumber daya manusia karena inovasi produk, peningkatan mutu layanan, efisiensi operasional, dan transformasi organisasi dapat dipicu oleh gagasan kreatif (Oldham & Cummings, 1996).

Kreativitas di tempat kerja telah ditunjukkan oleh berbagai literatur sebagai perilaku yang dibentuk oleh konteks pengelolaan sumber daya manusia, bukan sebagai respons yang muncul secara terpisah dari lingkungan organisasi. Dalam manajemen strategis, konteks tersebut antara lain diwujudkan melalui *High Performance Work System* (HPWS), yakni konfigurasi praktik yang disusun agar seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, imbalan, pemberdayaan, serta partisipasi karyawan saling menguatkan untuk meningkatkan kompetensi, motivasi, keterikatan, dan kinerja tenaga kerja (Appelbaum et al., 2000).

Melalui penerapan HPWS yang konsisten, konteks kerja yang produktif sekaligus inovatif dapat dibangun karena karyawan bukan hanya diarahkan mencapai keluaran, tetapi juga diberi ruang untuk mengembangkan dan menguji gagasan baru. Mekanisme tersebut dijelaskan oleh *Ability-Motivation-Opportunity (AMO) Theory*: kemampuan (*ability*) dikembangkan, motivasi (*motivation*) diperkuat, dan kesempatan (*opportunity*) untuk berkontribusi disediakan, sehingga kreativitas lebih mungkin ditampilkan ketika ketiga unsur itu hadir secara bersamaan.

Meskipun demikian, hubungan HPWS dengan *Employee Creativity* tidak cukup diterangkan melalui pengaruh langsung karena hasil dari praktik sumber daya manusia juga ditentukan oleh cara kebijakan tersebut dipersepsikan dan dialami. Gagasan kreatif belum tentu

dihasilkan meskipun kebijakan formal telah dirancang dengan baik apabila karyawan tidak merasakan kebebasan bertindak, keyakinan atas kompetensi pribadi, dan kewenangan yang memadai; oleh sebab itu, dibutuhkan mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana HPWS ditransformasikan menjadi kreativitas.

Mekanisme yang dinilai paling relevan dalam hubungan tersebut adalah *Psychological Empowerment*, yaitu penilaian subjektif mengenai kebermaknaan pekerjaan (*meaning*), keyakinan atas kompetensi (*competence*), keleluasaan menentukan tindakan kerja (*self-determination*), dan kemampuan memengaruhi hasil organisasi (*impact*). Ketika keempat dimensi yang dikembangkan Spreitzer (1995) itu dirasakan kuat, tanggung jawab, kepercayaan diri, dan sikap proaktif cenderung terbentuk sehingga pengembangan gagasan baru lebih berani dilakukan.

Menurut *Social Cognitive Theory*, keberanian untuk mencoba pendekatan berbeda, mengelola risiko secara terukur, dan menyusun solusi kreatif dipengaruhi oleh keyakinan individu terhadap kapasitas dirinya. Dalam kerangka HPWS, rasa berdaya dapat diperkuat melalui pelatihan, penghargaan, pelibatan dalam keputusan, dan otonomi; setelah dukungan tersebut dipersepsikan secara positif, eksplorasi serta penyampaian ide lebih mungkin dilakukan, sehingga *Psychological Empowerment* diposisikan sebagai mediator antara HPWS dan *Employee Creativity*.

HPWS telah dikaitkan dengan inovasi, *employee engagement*, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja, sedangkan *Psychological Empowerment* berulang kali dihubungkan dengan kreativitas, inovasi, dan kemampuan pemecahan masalah. Namun, pola hubungan ketiga konstruk belum menghasilkan bukti yang seragam: sebagian studi menemukan pengaruh langsung HPWS, sementara studi lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut dijembatani atau diperkuat oleh kondisi psikologis, sehingga celah empiris masih tersedia untuk diuji.

Celah serupa tampak dalam praktik organisasi karena pelatihan berkelanjutan, kompensasi berbasis kinerja, dan program pemberdayaan yang telah dimasukkan ke dalam HPWS tidak selalu diikuti kreativitas yang optimal. Ide sering ditahan ketika kewenangan dirasakan terbatas, keyakinan diri belum terbentuk, atau risiko kegagalan dianggap mengancam, yang berarti keberhasilan HPWS tidak hanya ditentukan oleh mutu desain kebijakan, tetapi juga oleh kuat-lemahnya *Psychological Empowerment* yang dialami karyawan.

Sebagai fondasi konseptual, *Ability-Motivation-Opportunity (AMO) Theory* diintegrasikan dengan *Social Cognitive Theory* agar jalur struktural dan psikologis dapat dijelaskan secara bersamaan. HPWS diterangkan oleh perspektif AMO sebagai penyedia kemampuan, motivasi, dan peluang untuk berkinerja, sedangkan keyakinan mengenai kompetensi serta pengaruh diri

ditekankan oleh *Social Cognitive Theory* sebagai pemicu perilaku kreatif; integrasi keduanya digunakan untuk memetakan hubungan HPWS, *Psychological Empowerment*, dan *Employee Creativity* secara lebih menyeluruh.

Secara praktis, kebijakan sumber daya manusia yang mendukung kreativitas diharapkan dapat dirumuskan dari temuan penelitian ini melalui sintesis antara seleksi yang tepat, pelatihan berorientasi inovasi, penghargaan atas kontribusi kreatif, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta budaya yang memberi toleransi terhadap eksperimen dan pembelajaran. Agar rangkaian praktik tersebut tidak berhenti pada tataran administratif, *Psychological Empowerment* perlu diperkuat dengan otonomi, kepercayaan, dan kesempatan nyata untuk mengembangkan maupun menerapkan ide.

Berdasarkan argumentasi tersebut, pengaruh *High Performance Work System* terhadap *Employee Creativity* diuji dengan menempatkan *Psychological Empowerment* sebagai mediator. Selain memperluas kajian manajemen sumber daya manusia strategis, perilaku organisasi, dan kreativitas kerja, penelitian ini menawarkan kontribusi berupa penjelasan mengenai proses psikologis yang menghubungkan sistem kerja berkinerja tinggi dengan kreativitas dalam organisasi Indonesia yang sedang menghadapi transformasi bisnis dan tuntutan daya saing berbasis inovasi.

METODE

Hubungan kausal antara *High Performance Work System* (HPWS) sebagai konstruk eksogen, *Psychological Empowerment* (PE) sebagai mediator, dan *Employee Creativity* (EC) sebagai konstruk endogen diuji melalui pendekatan kuantitatif dengan rancangan *explanatory research*. Hipotesis dievaluasi secara objektif menggunakan data numerik responden, sedangkan model prediktif dan efek mediasi dianalisis melalui *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) pada *SmartPLS 4* karena kesesuaiannya dengan tujuan penelitian (Hair et al., 2022).

Desain Penelitian

Data dikumpulkan satu kali melalui kuesioner sehingga rancangan penelitian dikategorikan sebagai *cross-sectional*; melalui desain ini, kondisi aktual penerapan HPWS, persepsi *Psychological Empowerment*, dan tingkat *Employee Creativity* dapat dipotret pada periode pengumpulan data yang sama.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian dibatasi pada karyawan tetap yang bekerja di perusahaan manufaktur, jasa, teknologi, keuangan, dan industri kreatif serta telah mengalami penerapan *High Performance Work System*.

Pemilihan sampel dilakukan dengan *purposive sampling* berdasarkan empat kriteria berikut:

1. Berstatus sebagai karyawan tetap.
2. Memiliki masa kerja minimal 1 tahun.
3. Terlibat dalam aktivitas operasional perusahaan.
4. Bersedia menjadi responden penelitian.

Kecukupan sampel ditetapkan dengan merujuk pada Hair et al. (2022) dan kebutuhan analisis PLS-SEM; karena batas minimum yang digunakan adalah 50 responden, jumlah tersebut kemudian ditetapkan sebagai target penelitian.

Jenis dan Sumber Data

Informasi yang dianalisis bersumber dari data primer dan data sekunder yang saling melengkapi.

1. Data Primer

Jawaban responden yang dihimpun melalui kuesioner tatap muka dan *Google Form* digunakan sebagai data primer.

2. Data Sekunder

Data sekunder dikumpulkan dari artikel ilmiah, buku akademik, laporan perusahaan, dan dokumen lain yang relevan dengan *High Performance Work System*, *Psychological Empowerment*, serta *Employee Creativity*.

Teknik Pengumpulan Data

Kuesioner tertutup dengan skala Likert lima tingkat digunakan untuk mengumpulkan data, dengan kategori penilaian sebagai berikut:

Skor Keterangan

- | | |
|---|---------------------|
| 1 | Sangat Tidak Setuju |
| 2 | Tidak Setuju |
| 3 | Netral |
| 4 | Setuju |

5 Sangat Setuju

Seluruh butir pengukuran diadaptasi dari instrumen terdahulu yang validitas dan reliabilitasnya telah dinilai memadai.

Definisi Operasional Variabel

A. *High Performance Work System (X)*

High Performance Work System didefinisikan sebagai konfigurasi praktik sumber daya manusia yang dirancang secara terpadu agar kompetensi, motivasi, keterlibatan, dan kinerja karyawan dapat ditingkatkan untuk mendukung pencapaian sasaran organisasi.

Indikator

1. *Selective Recruitment*
2. *Training and Development*
3. *Performance Appraisal*
4. *Compensation and Rewards*
5. *Employee Participation*
6. *Information Sharing*
7. *Career Development*
8. *Job Security*

B. *Psychological Empowerment (Z)*

Psychological Empowerment didefinisikan melalui persepsi individu atas kebermaknaan tugas, kompetensi pribadi, kebebasan menentukan tindakan, dan besarnya pengaruh yang dapat diberikan terhadap pekerjaan.

Indikator

1. *Meaning*
2. *Competence*
3. *Self-Determination*
4. *Impact*

Dua butir digunakan untuk merepresentasikan setiap dimensi, sehingga *Psychological Empowerment* secara keseluruhan diukur dengan delapan indikator.

Employee Creativity menggambarkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan sekaligus mengembangkan ide, metode, atau solusi yang baru dan bermanfaat bagi organisasi.

Indikator

1. *Idea Generation*

2. *Creative Problem Solving*
3. *Innovative Thinking*
4. *Originality*
5. *Opportunity Exploration*
6. *Idea Implementation*

Analisis dengan *SmartPLS 4* dibagi ke dalam dua tahapan yang saling berurutan, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan pengujian model struktural (*inner model*).

A. Analisis Statistik Deskriptif

Profil responden dipetakan melalui statistik deskriptif berdasarkan karakteristik berikut:

1. Jenis kelamin
2. Usia
3. Pendidikan
4. Masa kerja
5. Jabatan
6. Sektor industri

Selain memetakan karakteristik responden, statistik deskriptif digunakan untuk memperlihatkan distribusi jawaban pada setiap indikator penelitian.

B. Evaluasi *Outer Model*

Pemenuhan kriteria validitas dan reliabilitas instrumen diperiksa melalui evaluasi *outer model*.

1. *Validitas Konvergen*
2. *Loading Factor* $\geq 0,70$
3. *Average Variance Extracted (AVE)* $\geq 0,50$
4. *Reliabilitas*
5. *Composite Reliability* $\geq 0,70$
6. *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$
7. *Validitas Diskriminan*
8. *Fornell-Larcker Criterion*
9. *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* $< 0,90$

C. Evaluasi *Inner Model*

Kelayakan model struktural dinilai dengan menggunakan beberapa ukuran berikut:

2. R^2 (Coefficient of Determination) digunakan untuk menunjukkan proporsi varians konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen.
3. *Effect Size* (f^2) digunakan untuk menilai besarnya kontribusi relatif dari setiap jalur hubungan dalam model.
4. *Predictive Relevance* (Q^2) digunakan untuk menguji kemampuan prediktif model.
5. *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dinilai memenuhi kriteria kelayakan apabila nilainya berada di bawah 0,08.

Setelah ukuran model dievaluasi, arah dan kekuatan hubungan antarkonstruk ditentukan melalui *path coefficient*.

Pengujian Hipotesis

Sebanyak 5.000 subsampel digunakan dalam prosedur *bootstrapping* pada *SmartPLS 4* untuk menguji hipotesis.

Hipotesis dinyatakan didukung apabila ketentuan berikut dipenuhi:

$$t\text{-statistic} > 1,96$$

$$p\text{-value} < 0,05$$

Berdasarkan kerangka konseptual, empat hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H1: *High Performance Work System* berpengaruh positif terhadap *Psychological Empowerment*.

H2: *Psychological Empowerment* berpengaruh positif terhadap *Employee Creativity*.

H3: *High Performance Work System* berpengaruh positif terhadap *Employee Creativity*.

H4: *Psychological Empowerment* memediasi pengaruh *High Performance Work System* terhadap *Employee Creativity*.

Uji Mediasi

Efek tidak langsung dianalisis melalui prosedur *bootstrapping* pada *SmartPLS 4* untuk menentukan keberadaan mediasi.

Efek mediasi dinyatakan signifikan apabila memenuhi kriteria berikut:

$$p\text{-value} < 0,05$$

Confidence Interval yang dihitung dengan *bias-corrected bootstrap* tidak melintasi nilai nol.

Jenis mediasi diklasifikasikan menggunakan ketentuan berikut:

Full Mediation dinyatakan terjadi apabila pengaruh langsung HPWS terhadap *Employee Creativity* menjadi tidak signifikan setelah *Psychological Empowerment* dimasukkan ke dalam model.

Partial Mediation dinyatakan terjadi apabila pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung tetap signifikan secara bersamaan.

Model Penelitian

Hubungan antarkonstrak yang diuji dalam kerangka konseptual dapat diringkas sebagai berikut:

High Performance Work System (X) → *Psychological Empowerment* (Z) → *Employee Creativity* (Y)

Di samping jalur mediasi tersebut, pengaruh langsung berikut juga diuji:

High Performance Work System (X) → *Employee Creativity* (Y)

Perbandingan antara jalur langsung dan tidak langsung digunakan untuk menetapkan apakah *Psychological Empowerment* berperan sebagai mediator penuh (*full mediation*) atau mediator parsial (*partial mediation*).

DISKUSI

Sebanyak 50 karyawan tetap dari perusahaan manufaktur, jasa, teknologi, keuangan, dan industri kreatif di Cikarang dilibatkan dalam analisis. Melalui *purposive sampling*, responden diseleksi berdasarkan status kepegawaian tetap, masa kerja sekurang-kurangnya satu tahun, keterlibatan dalam kegiatan operasional, dan kesediaan berpartisipasi, sehingga karakteristik sampel selaras dengan tujuan penelitian.

Dari keseluruhan responden, 29 orang atau 58% merupakan laki-laki dan 21 orang atau 42% merupakan perempuan, sementara kelompok usia 20-29 tahun dan 30-39 tahun membentuk proporsi terbesar. Komposisi tersebut memperlihatkan dominasi karyawan pada usia produktif yang terlibat langsung dalam aktivitas operasional perusahaan.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	29	58%
	Perempuan	21	42%
Usia	20–29 tahun	20	40%
	30–39 tahun	18	36%
	40–49 tahun	9	18%
	≥50 tahun	3	6%
Pendidikan	Diploma	7	14%
	S1	35	70%
	S2	8	16%
Masa kerja	1–3 tahun	23	46%
	4–6 tahun	15	30%
	7–10 tahun	8	16%
	>10 tahun	4	8%
Jabatan	Staf	32	64%
	Supervisor	12	24%
	Manajer	6	12%
Sektor	Manufaktur	12	24%
	Jasa	11	22%
	Teknologi	10	20%
	Keuangan	9	18%
	Industri kreatif	8	16%

Sumber : data hasil olah peneliti

Pendidikan sarjana dimiliki oleh 35 responden atau 70%, masa kerja satu sampai tiga tahun menjadi kategori terbanyak, dan staf operasional mendominasi posisi organisasi. Karena

kelompok ini berhadapan langsung dengan pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, pengalaman mereka dinilai relevan untuk menggambarkan implementasi *High Performance Work System*.

Kecenderungan penilaian responden terhadap ketiga konstruk diidentifikasi melalui statistik deskriptif, dan seluruh nilai rata-rata ditemukan berada di atas titik tengah skala Likert sebesar 3,00.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Konstruk

Konstruk	Rata-rata	Standar deviasi	Interpretasi
<i>High Performance Work System</i>	3,243	1,165	Cenderung tinggi
<i>Psychological Empowerment</i>	3,423	0,994	Cenderung tinggi
<i>Employee Creativity</i>	3,510	1,021	Cenderung tinggi

Sumber : data hasil olah peneliti

Nilai rata-rata tertinggi diperoleh *Employee Creativity*, disusul *Psychological Empowerment* dan *High Performance Work System*; pola ini menunjukkan bahwa kemampuan menghasilkan ide dan alternatif baru dipersepsikan relatif kuat, meskipun konsistensi pelatihan, penghargaan, partisipasi, pengembangan karier, jaminan kerja, serta transparansi informasi masih dapat diperbaiki karena skor HPWS berada pada posisi terendah.

Kualitas model pengukuran diperiksa melalui evaluasi *outer model* yang mencakup validitas dan reliabilitas indikator. Validitas konvergen dinyatakan memadai apabila *outer loading* melampaui 0,70 dan *Average Variance Extracted* (AVE) berada di atas 0,50, sedangkan reliabilitas konstruk dipenuhi ketika *Cronbach's Alpha* serta *Composite Reliability* melebihi 0,70 (Hair et al., 2022).

Tabel 3. Hasil Pengujian *Outer Loading*

Konstruk	Indikator	<i>Outer loading</i>	Keputusan
<i>High Performance Work System</i>	HPWS1	0,849	Valid
	HPWS2	0,878	Valid
	HPWS3	0,860	Valid

	HPWS4	0,874	Valid
	HPWS5	0,909	Valid
	HPWS6	0,896	Valid
	HPWS7	0,908	Valid
	HPWS8	0,879	Valid
<i>Psychological Empowerment</i>	PE1	0,806	Valid
	PE2	0,810	Valid
	PE3	0,876	Valid
	PE4	0,881	Valid
	PE5	0,834	Valid
	PE6	0,831	Valid
	PE7	0,908	Valid
	PE8	0,809	Valid
<i>Employee Creativity</i>	EC1	0,910	Valid
	EC2	0,814	Valid
	EC3	0,850	Valid
	EC4	0,871	Valid
	EC5	0,846	Valid
	EC6	0,861	Valid

Sumber : data hasil olah peneliti

Outer loading seluruh indikator berada pada rentang 0,806-0,910, sehingga tidak satu pun indikator dieliminasi karena seluruhnya telah melampaui ambang 0,70; dengan demikian, setiap indikator dinilai mampu merefleksikan konstruk yang diukurnya.

Tabel 4. Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted</i>	Keputusan
----------	-------------------------	------------------------------	-----------------------------------	-----------

<i>High Performance Work System</i>	0,959	0,966	0,778	Reliabel dan valid
<i>Psychological Empowerment</i>	0,942	0,952	0,714	Reliabel dan valid
<i>Employee Creativity</i>	0,928	0,944	0,738	Reliabel dan valid

Sumber : data hasil olah peneliti

Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* pada seluruh konstruk tercatat lebih tinggi dari 0,70, sementara AVE juga melampaui 0,50; kombinasi hasil tersebut membuktikan bahwa konsistensi internal telah terpenuhi dan lebih dari separuh varians indikator dapat diterangkan oleh konstruknya masing-masing.

Fornell-Larcker Criterion dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) digunakan untuk menilai validitas diskriminan. Kriteria pertama dipenuhi ketika akar kuadrat AVE suatu konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain, sedangkan nilai HTMT harus berada di bawah 0,90 (Hair et al., 2022).

Tabel 5. Kriteria Fornell–Larcker

Konstruk	HPWS	PE	EC
<i>High Performance Work System</i>	0,882	0,670	0,731
<i>Psychological Empowerment</i>	0,670	0,845	0,704
<i>Employee Creativity</i>	0,731	0,704	0,859

Sumber : data hasil olah peneliti

Akar kuadrat AVE ditampilkan pada diagonal tabel dan seluruh nilainya melampaui koefisien korelasi pada baris maupun kolom yang bersesuaian; oleh karena itu, validitas diskriminan *High Performance Work System*, *Psychological Empowerment*, dan *Employee Creativity* dinyatakan terpenuhi.

Tabel 6. Hasil Pengujian *Heterotrait-Monotrait Ratio*

Pasangan konstruk	Nilai HTMT	Kriteria	Keputusan
HPWS–PE	0,706	<0,90	Memenuhi
HPWS–EC	0,774	<0,90	Memenuhi
PE–EC	0,748	<0,90	Memenuhi

Sumber : data hasil olah peneliti

Karena semua rasio HTMT berada di bawah 0,90, ketiga konstruk dapat dibedakan secara empiris dan tidak menunjukkan tumpang tindih konseptual yang berlebihan.

Evaluasi *inner model* dilakukan melalui koefisien determinasi, relevansi prediktif, *effect size*, dan *Standardized Root Mean Square Residual*; R^2 digunakan untuk menunjukkan varians konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh prediktor, sedangkan nilai Q^2 yang positif menandakan bahwa model memiliki relevansi prediktif.

Tabel 7. Nilai Koefisien Determinasi dan Relevansi Prediktif

Variabel endogen	R^2	R^2 disesuaikan	Q^2	Interpretasi
<i>Psychological Empowerment</i>	0,449	0,437	0,415	Moderat
<i>Employee Creativity</i>	0,618	0,601	0,580	Moderat–kuat

Sumber : data hasil olah peneliti

Nilai R^2 *Psychological Empowerment* sebesar 0,449 menunjukkan bahwa 44,9% variasi pemberdayaan psikologis dijelaskan oleh HPWS, sedangkan 55,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor yang tidak dimasukkan ke dalam model, seperti kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi, dan *psychological safety*.

Pada *Employee Creativity*, HPWS dan *Psychological Empowerment* secara simultan menjelaskan 61,8% variasi yang tercermin pada nilai R^2 sebesar 0,618, sementara 38,2% sisanya berasal dari faktor lain di luar penelitian. Karena Q^2 kedua konstruk endogen bernilai lebih besar dari nol, kemampuan prediktif model dinilai memadai.

Tabel 8. Hasil Pengujian Ukuran Pengaruh

Hubungan	f ²	Interpretasi
HPWS → PE	0,814	Besar
HPWS → EC	0,319	Sedang
PE → EC	0,218	Sedang

Sumber : data hasil olah peneliti

Effect size terbesar ditemukan pada jalur HPWS menuju *Psychological Empowerment*, sedangkan pengaruh HPWS dan *Psychological Empowerment* terhadap *Employee Creativity* berada pada kategori sedang; selain itu, nilai SRMR sebesar 0,068 yang lebih rendah dari 0,08 menunjukkan bahwa kesesuaian model dapat diterima.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui *bootstrapping* dengan 5.000 subsampel, dan dukungan empiris diberikan ketika statistik t melebihi 1,96, *p-value* berada di bawah 0,05, serta interval kepercayaan tidak melintasi nol.

Tabel 9. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	β	Statistik t	Nilai p	Interval kepercayaan 95%	Keputusan
H1	HPWS → PE	0,670	8,633	<0,001	0,504–0,802	Diterima
H2	PE → EC	0,389	4,207	<0,001	0,199–0,564	Diterima
H3	HPWS → EC	0,471	5,010	<0,001	0,271–0,636	Diterima
H4	HPWS → PE → EC	0,260	3,585	<0,001	0,128–0,415	Diterima

Sumber : data hasil olah peneliti

Pengaruh positif dan signifikan *High Performance Work System* terhadap *Psychological Empowerment* dikonfirmasi melalui pengujian H1. Koefisien jalur sebesar 0,670 menunjukkan bahwa peningkatan mutu HPWS diikuti oleh penguatan rasa berdaya secara psikologis.

Pengalaman kerja yang lebih positif dapat dibentuk ketika seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, penghargaan, partisipasi, pertukaran informasi, pengembangan karier, dan keamanan kerja diterapkan secara terpadu; melalui penyediaan sumber daya, akses, dan kepercayaan tersebut, karyawan lebih mungkin merasakan kompetensi, otonomi, kebermaknaan, serta dampak kontribusinya terhadap perusahaan.

Konsistensi temuan terlihat pada Mirza et al. (2024), yang menunjukkan bahwa HPWS memperkuat *Psychological Empowerment* sekaligus keterlibatan dalam proses kreatif, serta pada Li dan Rasiah (2025), yang melaporkan peningkatan persepsi atas kebermaknaan kerja, kompetensi, kemandirian, dan dampak setelah HPWS diterapkan.

Dalam perspektif AMO, kemampuan diperbesar melalui pelatihan, motivasi distimulasi oleh penghargaan, dan kesempatan berkontribusi dibuka melalui partisipasi serta keterbukaan informasi; sintesis *ability*, *motivation*, dan *opportunity* tersebut menciptakan kondisi yang membuat kapasitas dan kewenangan kerja lebih kuat dirasakan oleh karyawan.

Dukungan terhadap H2 menunjukkan bahwa *Employee Creativity* dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *Psychological Empowerment*. Koefisien sebesar 0,389 mengisyaratkan bahwa semakin kuat rasa berdaya, semakin tinggi pula kemampuan karyawan dalam menghasilkan ide, metode, dan solusi baru.

Masalah kompleks lebih berani dihadapi ketika kompetensi diri diyakini, sementara otonomi memungkinkan pendekatan kerja dipilih secara lebih leluasa; apabila pekerjaan juga dipandang bermakna dan kontribusi pribadi dirasakan berdampak, dorongan untuk mengembangkan gagasan kreatif akan semakin kuat.

Bukti yang searah diberikan oleh Hasanein dan Elrayah (2025), yang menghubungkan *Psychological Empowerment* dengan peningkatan kreativitas, serta Nuzul et al. (2020), yang menempatkan pemberdayaan psikologis sebagai mekanisme penghubung antara kondisi organisasi dan perilaku kreatif.

Karena ide baru selalu mengandung kemungkinan ditolak atau gagal diterapkan, keyakinan terhadap kemampuan dan pengaruh diri diperlukan sebelum karyawan berani menyimpang dari prosedur lama. Keraguan tersebut dapat dikurangi melalui *Psychological*

Empowerment, sehingga pencarian alternatif dan penyampaian perspektif berbeda lebih mungkin dilakukan.

Melalui pengujian H3, pengaruh langsung yang positif dan signifikan dari *High Performance Work System* terhadap *Employee Creativity* berhasil dibuktikan. Nilai koefisien jalur 0,471 menegaskan bahwa kreativitas meningkat seiring dengan perbaikan kualitas sistem kerja berkinerja tinggi.

Pengetahuan untuk merumuskan gagasan disediakan melalui pelatihan dan pengembangan, kemauan berkontribusi diperkuat oleh penghargaan, sedangkan pemahaman terhadap persoalan organisasi diperluas melalui partisipasi serta keterbukaan informasi; ketika praktik tersebut diintegrasikan, kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang dibutuhkan untuk berkreasi dapat tersedia secara bersamaan.

Hasil serupa dilaporkan Huang et al. (2023), yang menemukan bahwa kreativitas karyawan ditingkatkan oleh HPWS dan selanjutnya mendukung kinerja organisasi, serta Al-Ajlouni (2021), yang menjelaskan tumbuhnya kreativitas melalui keterlibatan dan kemampuan mengambil perspektif yang lebih beragam.

Dukungan tambahan diberikan oleh Wang et al. (2024), yang menunjukkan bahwa kinerja inovasi dipengaruhi HPWS melalui mekanisme psikologis yang mendorong kontribusi inovatif; dengan demikian, kreativitas perlu dipahami sebagai keluaran dari interaksi antara kapasitas individual dan kualitas sistem pengelolaan sumber daya manusia.

Peran mediasi *Psychological Empowerment* dalam hubungan HPWS dengan *Employee Creativity* dikonfirmasi oleh pengujian H4. Efek tidak langsung sebesar 0,260, statistik *t* sebesar 3,585, *p-value* di bawah 0,001, dan interval kepercayaan 0,128-0,415 yang tidak melintasi nol menunjukkan bahwa jalur mediasi signifikan.

Tabel 10. Hasil Analisis Mediasi

Komponen pengaruh	Nilai	Interpretasi
Pengaruh total HPWS → EC	0,731	Signifikan
Pengaruh langsung HPWS → EC	0,471	Signifikan
Pengaruh tidak langsung HPWS → PE → EC	0,260	Signifikan

<i>Variance Accounted For</i>	35,6%	Mediasi parsial
-------------------------------	-------	-----------------

Sumber : data hasil olah peneliti

Nilai *Variance Accounted For* sebesar 35,6% berada pada rentang 20%-80%, sehingga mediasi diklasifikasikan sebagai parsial; artinya, kreativitas dipengaruhi HPWS secara langsung dan juga secara tidak langsung setelah *Psychological Empowerment* diperkuat.

Interpretasi tersebut diperkuat oleh Mirza et al. (2024), yang menempatkan pemberdayaan psikologis sebagai proses penting antara HPWS dan keterlibatan kreatif, serta Li dan Rasiah (2025), yang menunjukkan bahwa dimensi *Psychological Empowerment* menjembatani HPWS dengan perilaku inovatif.

Kebijakan sumber daya manusia tidak serta-merta menghasilkan kreativitas karena dampak pelatihan baru terbentuk ketika keterampilan dapat diterapkan, sedangkan partisipasi hanya bermakna apabila masukan karyawan benar-benar digunakan dalam pengambilan keputusan; dengan kata lain, praktik formal perlu diikuti pengalaman kerja yang substantif.

Pengaruh HPWS dengan demikian berlangsung melalui dua mekanisme yang saling melengkapi: sistem sumber daya manusia secara struktural menyediakan *ability*, *motivation*, dan *opportunity*, sedangkan *Psychological Empowerment* secara psikologis mengubah dukungan tersebut menjadi keyakinan diri, otonomi, kebermaknaan, dan persepsi atas dampak kontribusi pribadi.

Kreativitas karyawan dapat disimpulkan sebagai hasil interaksi antara praktik organisasi dan pengalaman psikologis individu, sejalan dengan kajian terbaru yang menempatkan *Psychological Empowerment* sebagai penghubung utama antara praktik sumber daya manusia dan perilaku kreatif maupun inovatif (Li & Rasiah, 2025; Mirza et al., 2024).

Bagi perusahaan di Cikarang, HPWS perlu diterapkan sebagai konfigurasi yang komponennya saling memperkuat, sehingga pelatihan diikuti kesempatan menerapkan kompetensi, penghargaan diberikan pula pada proses kreatif, dan partisipasi disertai pendelegasian kewenangan yang nyata, bukan dijalankan sebagai program yang terpisah-pisah.

Iklim yang aman untuk menyampaikan ide, kritik, dan alternatif pemecahan masalah perlu dibangun oleh pimpinan, sementara eksperimen yang belum berhasil tidak seharusnya

langsung dipersepsikan sebagai kegagalan personal; melalui kondisi tersebut, kompetensi, otonomi, dan keberanian melakukan eksplorasi dapat diperkuat.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis SEM-PLS terhadap 50 responden, pengaruh positif dan signifikan *High Performance Work System* terhadap *Psychological Empowerment* dikonfirmasi oleh koefisien jalur 0,670, *t-statistic* 8,633, dan *p-value* < 0,001. Ketika pelatihan dan pengembangan, penghargaan, penilaian kinerja, partisipasi, keterbukaan informasi, pengembangan karier, serta keamanan kerja diterapkan dengan lebih baik, makna, kompetensi, otonomi, dan dampak yang dirasakan karyawan ikut menguat.

Employee Creativity juga terbukti ditingkatkan secara positif dan signifikan oleh *Psychological Empowerment*, sebagaimana ditunjukkan oleh koefisien 0,389, *t-statistic* 4,207, dan *p-value* < 0,001. Keberanian menghasilkan metode dan solusi baru lebih mudah terbentuk ketika kompetensi diyakini, kebebasan bertindak tersedia, pekerjaan dipahami sebagai sesuatu yang bermakna, dan kontribusi pribadi dirasakan memberi dampak.

Pengaruh langsung HPWS terhadap *Employee Creativity* dinyatakan positif dan signifikan melalui koefisien 0,471, *t-statistic* 5,010, dan *p-value* < 0,001; hasil ini menunjukkan bahwa pengetahuan, keterampilan, insentif, dan kesempatan berkreasi dapat disediakan oleh sistem kerja berkinerja tinggi, sehingga HPWS berfungsi bukan hanya sebagai perangkat administrasi sumber daya manusia, tetapi juga sebagai infrastruktur bagi lingkungan kerja inovatif.

Hubungan antara HPWS dan *Employee Creativity* dijembatani secara signifikan oleh *Psychological Empowerment*, dengan efek tidak langsung 0,260, *t-statistic* 3,585, *p-value* < 0,001, dan interval kepercayaan 95% sebesar 0,128-0,415 yang tidak melintasi nol. Karena *Variance Accounted For* mencapai 35,6%, mediasi dikategorikan parsial dan kreativitas dinyatakan dipengaruhi melalui jalur langsung maupun penguatan rasa berdaya.

Sebesar 44,9% varians *Psychological Empowerment* dijelaskan oleh HPWS, sedangkan kombinasi HPWS dan *Psychological Empowerment* menerangkan 61,8% varians *Employee Creativity*; walaupun daya jelas model tergolong memadai, kreativitas masih mungkin dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepemimpinan, iklim inovasi, dukungan organisasi, motivasi intrinsik, dan *psychological safety*. Secara keseluruhan, peningkatan kreativitas tidak dapat hanya disandarkan pada kebijakan sumber daya manusia yang administratif karena kompetensi harus dikembangkan, otonomi perlu diberikan, kebermaknaan kerja perlu diperkuat, dan dampak kontribusi harus dapat dirasakan. Dalam rangkaian proses tersebut, *Psychological Empowerment* berfungsi sebagai penghubung utama yang mengubah *High Performance Work System* menjadi perilaku kreatif.

REKOMENDASI

High Performance Work System disarankan untuk diterapkan secara terpadu dan berkesinambungan, bukan hanya melalui evaluasi kinerja dan kompensasi, melainkan juga melalui rekrutmen selektif, pelatihan, pengembangan karier, keamanan kerja, transparansi informasi, serta pelibatan karyawan dalam keputusan; konsistensi seluruh komponen diperlukan agar kemampuan, motivasi, dan kesempatan berkontribusi kreatif berkembang secara simultan.

Psychological Empowerment perlu dijadikan sasaran eksplisit kebijakan sumber daya manusia dan dapat diperkuat melalui otonomi yang nyata, kepercayaan dalam menyelesaikan pekerjaan, ruang untuk menyampaikan pandangan, serta kewenangan yang sepadan dengan tanggung jawab. Ketika kompetensi, kepercayaan, dan dampak kontribusi dirasakan oleh karyawan, pengajuan maupun pengembangan ide baru akan dilakukan dengan lebih berani.

Pelatihan sebaiknya menyatukan kompetensi teknis dengan kemampuan memecahkan masalah, berpikir kreatif, berkolaborasi, dan mengambil keputusan, kemudian diikuti penugasan yang memungkinkan pengetahuan baru diterapkan. Tanpa kesempatan implementasi, program pelatihan berisiko dipersepsikan sebagai rutinitas administratif dan tidak menghasilkan penguatan *Psychological Empowerment* maupun kreativitas secara optimal.

Proses dan kontribusi kreatif perlu diakui dalam sistem penghargaan, bukan hanya keberhasilan akhir inovasi, sehingga usulan perbaikan, keterlibatan dalam penyempurnaan proses, dan eksperimen yang relevan juga dapat diapresiasi. Selain insentif finansial, motivasi kreatif dapat dipelihara melalui pengakuan pimpinan, kesempatan memimpin proyek, publikasi internal, dan akses pengembangan karier.

Psychological safety perlu dibangun oleh pimpinan agar gagasan, kritik, dan saran perbaikan dapat disampaikan secara profesional tanpa ketakutan terhadap konsekuensi negatif; pada saat yang sama, kegagalan akibat kelalaian harus dibedakan dari kegagalan yang wajar dalam eksperimen karena budaya yang terlalu menekankan kepatuhan dan penghindaran risiko akan membatasi eksplorasi alternatif.

Efektivitas HPWS sebaiknya dinilai secara periodik melalui persepsi karyawan dan tidak dibatasi pada ukuran produktivitas, sehingga kebermaknaan kerja, kompetensi, otonomi, dampak, serta kreativitas juga ikut diukur. Hasil evaluasi tersebut dapat digunakan untuk menyempurnakan pelatihan, penghargaan, komunikasi, distribusi kewenangan, dan mekanisme partisipasi.

Pada penelitian berikutnya, model dapat diuji secara lebih terfokus dalam satu sektor industri agar variasi dampak HPWS pada manufaktur, jasa, teknologi, keuangan, dan industri kreatif dapat dianalisis secara mendalam; selain itu, perbandingan antarindustri dapat dilakukan untuk menilai apakah karakteristik pekerjaan dan budaya organisasi mengubah hubungan antarkonstruksi.

Desain longitudinal perlu dipertimbangkan agar urutan kausal antara HPWS, *Psychological Empowerment*, dan *Employee Creativity* dapat dinilai lebih kuat, karena desain *cross-sectional* hanya merekam hubungan pada satu titik waktu. Melalui data yang dikumpulkan secara berulang, dapat diuji apakah penerapan HPWS yang konsisten benar-benar diikuti peningkatan rasa berdaya dan kreativitas dalam jangka panjang.

Model mendatang juga dapat diperluas dengan *psychological safety*, kepemimpinan transformasional, iklim inovasi, *employee engagement*, dukungan organisasi, atau motivasi intrinsik karena sebagian variasi *Employee Creativity* belum diterangkan; variabel moderasi selanjutnya dapat digunakan untuk mengidentifikasi kondisi yang memperkuat atau memperlemah pengaruh HPWS terhadap kreativitas.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penghargaan disampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung pelaksanaan dan penyusunan penelitian, terutama rekan sejawat serta pemberi masukan yang berkontribusi pada penyempurnaan rancangan, instrumen, analisis, dan penulisan manuskrip.

Apresiasi juga diberikan kepada para responden yang menyediakan waktu dan informasi selama pengumpulan data, karena partisipasi dan keterbukaan mereka memungkinkan kajian mengenai *High Performance Work System*, *Psychological Empowerment*, dan *Employee Creativity* dilaksanakan.

Pihak-pihak yang membantu administrasi penelitian, pengolahan data, pemeriksaan bahasa, penyuntingan, dan penyiapan naskah publikasi turut diapresiasi, sebab dukungan tersebut berperan dalam penyelesaian sekaligus peningkatan mutu manuskrip.

REFERENSI

Al-Ajlouni, M. I. (2021). Can high-performance work systems (HPWS) promote organisational innovation? Employee perspective-taking, engagement and creativity in a moderated mediation model. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 373–397. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2019-0369>

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hasanein, A. M., & Elrayah, M. (2025). Beyond the workplace: How psychological empowerment influences employee creativity in the Saudi hotel sector—The mediating role of affective commitment and the moderating role of psychological safety. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 15(5), Article 76. <https://doi.org/10.3390/ejihpe15050076>
- Huang, B., Sardeshmukh, S., Benson, J., & Zhu, Y. (2023). High performance work systems, employee creativity and organizational performance in the education sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1876–1905. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2054283>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Li, M., & Rasiah, R. (2025). High-performance work systems, psychological empowerment, and power distance orientation in shaping employee innovation: A moderated mediation model. *Scientific Reports*, 15, Article 27189. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-08522-0>
- Mirza, M. Z., Qaiser, M. I., & Memon, M. A. (2024). High-performance work systems, psychological empowerment and creative process engagement: A componential theory of creativity perspective. *Creativity and Innovation Management*, 33(2), 166–180. <https://doi.org/10.1111/caim.12585>
- Nuzul, A., Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A. (2020). Empowering leadership and employee creativity: The mediating role of psychological empowerment. *SEISENSE Journal of Management*, 3(6), 14–25. <https://doi.org/10.33215/sjom.v3i6.467>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Wang, Y., Zhu, L., & Jin, X. (2024). The effect of a high-performance work system on organizational innovation performance: The mediating effect of employees' intrinsic motivation and the moderating effect of person–organization fit. *Systems*, 12(7), Article 230. <https://doi.org/10.3390/systems12070230>

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696.
<https://doi.org/10.2307/3069410>