
**HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM DALAM MEMBENTUK
THRIVING AT WORK MELALUI PSYCHOLOGICAL CAPITAL****Ade Surya Permata¹, Ririn Handayani², Adolf Bastian³****Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru**e-mail: ¹ade.s.permata@gmail.com, ²ririn@unilak.ac.id, ³adolf@unilak.ac.id

Abstract: This study was conducted at the Intelligence and Security Directorate (Intelkam) of the Riau Regional Police (Polda Riau), located in Pekanbaru City, Riau Province, involving a population of 128 personnel. The sample was determined using the simple random sampling technique. Based on the Krejcie and Morgan (1970) formula, the sample size was adjusted to meet the requirements of the analysis. Data were analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) approach based on Partial Least Squares (PLS). The hypothesis testing results indicated that the High Performance Work System (HPWS) had a positive and significant effect on thriving at work ($\beta = 0.309$; $p = 0.008$) and psychological capital ($\beta = 0.468$; $p < 0.001$). Furthermore, psychological capital had a positive and significant effect on thriving at work ($\beta = 0.508$; $p < 0.001$). In addition, psychological capital was found to significantly mediate the relationship between HPWS and thriving at work ($\beta = 0.237$; $p < 0.001$). Overall, the findings indicate that the implementation of HPWS not only exerts a direct effect on enhancing thriving at work but also indirectly promotes thriving at work through the strengthening of psychological capital as the underlying psychological mechanism among personnel of the Intelligence and Security Directorate of the Riau Regional Police..

Keywords: High-Performance Work System (HPWS), Thriving At Work, Psychological Capital.

Abstrak: Penelitian ini dilaksanakan pada Intelkam Kepolisian Daerah Riau (Polda Riau) yang berlokasi di Kota Pekanbaru, Provinsi Riau, dengan jumlah populasi sebanyak 128 orang personel. Penentuan sampel dilakukan menggunakan teknik *simple random sampling*. Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Krejcie dan Morgan (1970), jumlah sampel dalam penelitian ini disesuaikan dengan kebutuhan analisis. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *High Performance Work System* (HPWS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *thriving at work* ($\beta = 0,309$; $p = 0,008$) serta terhadap *psychological capital* ($\beta = 0,468$; $p < 0,001$). Selanjutnya, *psychological capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *thriving at work* ($\beta = 0,508$; $p < 0,001$). Selain itu, *psychological capital* terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara HPWS dan *thriving at work* ($\beta = 0,237$; $p < 0,001$). Secara keseluruhan, temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa implementasi HPWS tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan *thriving at work*, tetapi juga bekerja melalui penguatan *psychological capital* sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan tersebut pada personel Intelkam Polda Riau.

Kata Kunci: High-Performance Work System (HPWS), Thriving At Work, Psychological Capital

PENDAHULUAN

Di tengah arus perubahan yang sangat cepat dan mendasar dalam dunia

kerja kontemporer, organisasi kini dihadapkan pada tantangan besar yang muncul akibat kemajuan teknologi, digitalisasi, dan perubahan tuntutan

masyarakat. Menanggapi kondisi tersebut, Guest dkk. (2022) menegaskan pentingnya pendekatan manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif dan bertanggung jawab. Sebagai fondasi utama keberlanjutan kinerja, pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek strategis yang tidak terpisahkan, terutama bagi organisasi sektor publik yang memegang peranan krusial dalam pelayanan publik dan keamanan masyarakat.

Menanggapi tantangan di lingkungan yang bersifat volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA), Guest dkk. (2022) menekankan pentingnya menjadikan karyawan sebagai titik sentral strategi organisasi. Sumber daya manusia kini berperan strategis dalam membentuk kualitas pelayanan, efisiensi operasional, dan memperkuat legitimasi institusi. Relevansi pandangan ini sangat menonjol pada instansi kepolisian, terutama Polda Riau, yang memiliki peran vital dalam menjamin keamanan, ketertiban, serta stabilitas sosial dan ekonomi di wilayah dengan tantangan geografis serta keberagaman demografis yang cukup kompleks.

Dalam beberapa tahun terakhir, organisasi—baik sektor privat maupun public semakin menyadari pentingnya memperhatikan kesejahteraan dan kondisi psikologis karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa SDM yang kompeten dan sehat secara psikologis merupakan aset paling berharga dalam menghadapi tekanan kerja, tuntutan kinerja, serta ekspektasi publik yang tinggi (Nirmal et al., 2023; Singh et al., 2020). Sebaliknya, pengabaian terhadap kesejahteraan pegawai dapat memunculkan berbagai permasalahan organisasi, seperti stres kerja, kelelahan emosional, konflik internal, penurunan kinerja, hingga meningkatnya niat untuk keluar dari organisasi (Hauff et al., 2022; Salas-Vallina et al., 2021).

Dalam konteks kepolisian, tekanan kerja bersifat multidimensional, mencakup tuntutan administratif, tanggung jawab operasional lapangan, risiko keamanan, serta tuntutan

akuntabilitas publik yang tinggi. Di lingkungan Polda Riau, tantangan tersebut semakin kompleks mengingat isu-isu strategis seperti keamanan wilayah, penanganan konflik sosial, kejahatan transnasional, serta tuntutan reformasi birokrasi dan profesionalisme aparat. Kondisi ini menuntut personel kepolisian untuk tidak hanya bekerja secara disiplin, tetapi juga memiliki kapasitas psikologis yang kuat agar mampu berkembang (thriving) di tempat kerja.

Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, High-Performance Work System (HPWS) muncul sebagai salah satu pendekatan strategis yang kini banyak mendapat perhatian. HPWS didefinisikan sebagai serangkaian praktik SDM yang terintegrasi, yang dirancang secara khusus untuk meningkatkan kemampuan (ability), motivasi (motivation), serta kesempatan berkontribusi (opportunity) pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi (Appelbaum dkk., 2000). Secara praktis, implementasi HPWS mencakup berbagai aspek seperti seleksi rekrutmen yang ketat, program pelatihan dan pengembangan yang berkesinambungan, penilaian kinerja berbasis merit, transparansi informasi, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pemberdayaan pegawai, hingga jaminan keamanan kerja (Jewell dkk., 2022; Li & Lin, 2020).

Meskipun berbagai studi menunjukkan bahwa HPWS berdampak positif terhadap kinerja organisasi, produktivitas, dan kualitas layanan, temuan terkait implikasinya terhadap kesejahteraan dan pengalaman psikologis pegawai masih menunjukkan hasil yang beragam dan inkonsisten (Elorza et al., 2022; Han et al., 2020; Mariappanadar, 2020). Perspektif mutual gains berargumen bahwa HPWS memberikan manfaat bagi organisasi dan pegawai secara simultan, sementara perspektif conflicting outcomes menyoroti potensi peningkatan beban kerja dan tekanan psikologis akibat penerapan HPWS yang berorientasi pada kinerja tinggi.

Untuk menjembatani perbedaan temuan tersebut, para peneliti mendorong eksplorasi mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana HPWS memengaruhi pengalaman kerja pegawai (Jiang & Messersmith, 2018; Guest et al., 2022). Salah satu mekanisme yang dinilai krusial namun masih relatif kurang dieksplorasi, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik dan kepolisian, adalah Psychological Capital (PsyCap).

Psychological Capital merupakan sumber daya psikologis positif yang terdiri dari empat dimensi utama, yaitu self-efficacy, hope, optimism, dan resilience (Luthans et al., 2007). Berdasarkan Conservation of Resources (COR) theory, PsyCap dipandang sebagai sumber daya internal yang membantu individu menghadapi tuntutan kerja, mengelola stres, serta mempertahankan energi dan motivasi dalam situasi kerja yang penuh tekanan (Hobfoll et al., 2018). Dalam konteks kepolisian, PsyCap menjadi modal psikologis penting bagi personel dalam menghadapi risiko pekerjaan, tekanan operasional, serta tuntutan profesionalisme dan integritas.

Lebih lanjut, kondisi kerja yang didukung oleh HPWS diyakini dapat memperkuat Psychological Capital pegawai melalui peningkatan kompetensi, rasa percaya diri, dukungan organisasi, serta peluang pengembangan diri. Psychological Capital yang kuat, pada gilirannya, mendorong pegawai untuk mengalami thriving at work, yaitu kondisi psikologis positif yang ditandai oleh perasaan vitalitas dan pembelajaran berkelanjutan di tempat kerja (Spreitzer et al., 2005). Pegawai yang thriving tidak hanya mampu menjalankan tugas secara efektif, tetapi juga terus berkembang, adaptif, dan berkontribusi secara proaktif terhadap organisasi.

Dalam konteks Polda Riau, thriving at work memiliki implikasi strategis terhadap kualitas pelayanan publik, stabilitas internal organisasi, serta efektivitas pelaksanaan fungsi keamanan dan ketertiban masyarakat. Personel kepolisian yang memiliki Psychological

Capital tinggi dan mengalami thriving cenderung lebih tangguh, berintegritas, serta mampu menjaga profesionalisme dalam situasi kerja yang menantang. Namun demikian, kajian empiris yang secara spesifik menguji peran Psychological Capital sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara HPWS dan thriving at work masih sangat terbatas, terutama dalam konteks institusi kepolisian di Indonesia. Padahal, pemahaman terhadap mekanisme ini sangat penting untuk merancang sistem manajemen SDM yang tidak hanya berorientasi pada kinerja dan kepatuhan, tetapi juga pada penguatan kesejahteraan dan kapasitas psikologis personel.

Penelitian ini difokuskan pada analisis peran Psychological Capital sebagai mediator dalam pengaruh High-Performance Work System terhadap thriving at work personel Polda Riau. Dengan mengadopsi kerangka teori AMO (Ability– Motivation–Opportunity), SDT (Self-Determination Theory), dan COR (Conservation of Resources Theory), studi ini diharapkan memberikan sumbangsih teoretis bagi literatur manajemen SDM strategis. Dari sisi praktis, temuan ini diarahkan untuk mendukung formulasi kebijakan SDM kepolisian yang lebih responsif terhadap aspek kesejahteraan, keamanan, dan keberlanjutan performa organisasi.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini mengadopsi metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan kausal-verifikatif. Deskripsi penelitian bertujuan untuk memotret kondisi riil variabel di lapangan, sedangkan kausal-verifikatif berfungsi untuk menguji signifikansi hubungan antarvariabel dalam model konseptual yang telah dibangun.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Intelkam Polda Riau yang berlokasi di

Kota Pekanbaru, Provinsi Riau. Pemilihan Intelkam Polda Riau sebagai lokasi penelitian didasarkan pada kesesuaiannya dengan tujuan penelitian serta relevansinya dalam mengkaji variabel-variabel yang diteliti. Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung selama dua bulan.

Populasi dan Sampel

Penelitian ini menetapkan populasi sebagai keseluruhan subjek dengan karakteristik tertentu yang menjadi target generalisasi. Mengacu pada Sugiyono (2015), populasi adalah wilayah generalisasi yang mencakup subjek dengan kualitas tertentu untuk diteliti. Populasi penelitian ini adalah seluruh personel Intelkam Polda Riau dengan jumlah 192 orang.

Penentuan jumlah sampel mengacu pada formula Krejcie dan Morgan (1970), sehingga dari total populasi sebanyak 192 orang diperoleh jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 128 responden.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yakni data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dari sumber aslinya untuk tujuan pengujian hipotesis. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarkan kepada personel Intelkam Polda Riau sebagai responden.

Teknik Pengumpulan Data

Guna memperoleh data yang akurat dan terukur, peneliti menggunakan teknik survei melalui kuesioner. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data dalam jumlah besar dengan waktu yang efisien, di mana setiap pernyataan dalam kuesioner dirancang untuk menangkap persepsi personel

Analisis Data

Analisis Deskriptif

Analisis data deskriptif diterapkan dalam penelitian ini untuk memaparkan dan menginterpretasikan kondisi variabel-variabel penelitian berdasarkan persepsi

serta tanggapan responden terhadap kuesioner yang telah disebarkan.

Analisis Verifikasi

Analisis verifikatif dalam penelitian ini diterapkan untuk menguji hipotesis serta membuktikan hubungan kausal antarvariabel yang telah disusun dalam model konseptual.

HASIL DAN PEMBAHASAN

High-Performance Work System (HPWS) berpengaruh positif terhadap thriving at work pada personel Intelkam Polda Riau

Hasil pengujian pada Tabel 4.13 m Berdasarkan data pada Tabel 4.13, dapat disimpulkan bahwa High Performance Work System (HPWS) memiliki dampak positif dan signifikan terhadap Thriving at Work. Hal ini dibuktikan oleh perolehan koefisien jalur sebesar 0,309, dengan nilai T-Statistics mencapai 2,645 dan P-Values sebesar 0,008. Menunjukkan bahwa High Performance Work System (HPWS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Thriving at Work dengan nilai koefisien sebesar 0,309, T Statistics 2,645, dan P Values 0,008. Artinya, H1 diterima, sehingga HPWS terbukti meningkatkan tingkat thriving at work personel Intelkam Polda Riau. Secara konseptual, *Thriving at Work* merupakan kondisi psikologis yang ditandai oleh dua dimensi utama, yaitu vitality (perasaan berenergi, antusias, dan memiliki stamina psikologis) serta learning (proses pembelajaran dan pengembangan keterampilan secara berkelanjutan) (Spreitzer et al., 2005). Kedua dimensi ini tercermin dalam indikator penelitian, seperti “saya merasa terus belajar dalam pekerjaan”, “saya mengembangkan keterampilan baru”, serta “saya merasa berenergi dan antusias dalam bekerja”.

Kesempatan promosi berbasis kinerja (HPWS6) menciptakan persepsi keadilan dan harapan masa depan karier yang lebih baik, yang mendukung dimensi vitality melalui meningkatnya

optimisme kerja. Sementara itu, partisipasi dalam pengambilan keputusan (HPWS7 dan HPWS8) serta keterbukaan informasi (HPWS9) memperkuat kebutuhan otonomi dalam Self-Determination Theory, yang menurut Deci & Ryan (2000) merupakan faktor penting dalam mendorong motivasi intrinsik dan perkembangan psikologis individu. Kondisi ini membuat personel merasa lebih memiliki kontrol terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan energi dan keterlibatan kerja. Temuan penelitian ini juga memperkuat studi Wang et al. (2022) yang menyatakan bahwa HPWS, seperti pelatihan, rekrutmen selektif, dan pengembangan kompetensi, berkontribusi langsung terhadap peningkatan thriving at work. Selain itu, Salas-Vallina et al. (2021) menegaskan bahwa HPWS berbasis pendekatan AMO (Ability, Motivation, Opportunity) merupakan strategi efektif dalam meningkatkan kondisi psikologis positif karyawan, termasuk thriving. Hasil penelitian ini mendukung teori Self-Determination Theory dan socially embedded model of thriving (Spreitzer et al., 2012) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung kompetensi, otonomi, dan keterhubungan sosial akan menciptakan kondisi thriving. Oleh karena itu, HPWS terbukti menjadi faktor penting dalam meningkatkan Thriving at Work pada personel Interkam Polda Riau.

High-Performance Work System (HPWS) berpengaruh positif terhadap psychological capital pada personel Interkam Polda Riau

Berdasarkan pengujian pada Tabel 4.13, variabel High Performance Work System (HPWS) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Psychological Capital dengan koefisien jalur 0,468 (T-Statistics = 6,940; P-Values = 0,000). Hasil ini membuktikan bahwa H2 diterima; dengan kata lain, efektivitas sistem kerja berperforma tinggi berbanding lurus dengan peningkatan modal psikologis personel Interkam Polda Riau. Psychological

Capital sendiri dipahami sebagai sumber daya psikologis yang dinamis dan dapat dibentuk melalui lingkungan kerja (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Mengacu pada Luthans et al. (2007), konstruk ini mencakup empat pilar utama—yaitu self-efficacy, hope, optimism, dan resilience—yang dalam penelitian ini direpresentasikan melalui indikator berupa keyakinan diri dalam menghadapi tantangan, keberhasilan mencapai sasaran, cara pandang positif terhadap karier, serta daya lenting saat menemui hambatan.

Berdasarkan *Self-Determination Theory* (SDT), hubungan antara HPWS dan *Psychological Capital* dapat dijelaskan melalui pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu kompetensi, otonomi, dan keterhubungan sosial (Deci & Ryan, 2000; Deci et al., 2017). Dalam konteks ini, praktik HPWS berperan sebagai *Ability–Motivation–Opportunity* (AMO) system yang menyediakan lingkungan kerja kondusif bagi pengembangan sumber daya psikologis individu (Salas-Vallina et al., 2021; Jo et al., 2020).

Psychological capital berpengaruh positif terhadap thriving at work pada personel Interkam Polda Riau

Hasil pengujian pada Tabel 4.13 menunjukkan bahwa *Psychological Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Thriving at Work* dengan nilai koefisien sebesar 0,508, *T Statistics* 5,869, dan *P Values* 0,000. Dengan demikian, H3 diterima, yang berarti bahwa semakin tinggi *Psychological Capital* personel, semakin tinggi pula tingkat *Thriving at Work* pada personel Interkam Polda Riau. *Psychological Capital* maupun *Thriving at Work* berakar dari literatur *positive psychology* yang menekankan pada pengembangan potensi, pertumbuhan, dan kesejahteraan individu di tempat kerja (Luthans, 2002; Spreitzer et al., 2005). *Psychological Capital* merupakan sumber daya psikologis positif individu yang terdiri dari *self-efficacy*, *hope*,

optimism, dan *resilience* (Luthans et al., 2007), yang berfungsi sebagai pendorong utama perilaku kerja positif dan adaptif (Youssef-Morgan & Luthans, 2015). *Thriving at Work* ditandai oleh dua dimensi utama, yaitu *vitality* (energi, semangat, dan antusiasme dalam bekerja) serta *learning* (kemampuan memperoleh dan menerapkan pengetahuan baru secara berkelanjutan) (Spreitzer et al., 2005). Kedua dimensi ini tercermin dalam indikator penelitian seperti perasaan terus belajar, peningkatan keterampilan kerja, serta semangat dan energi dalam menjalankan tugas.

Psychological capital memediasi hubungan antara High-Performance Work System (HPWS) dan thriving at work pada personel Interkam Polda Riau

Hasil pengujian pada Tabel 4.13 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Thriving at Work* melalui *Psychological Capital* adalah signifikan, dengan nilai koefisien sebesar 0,237, *T Statistics* 4,028, dan *P Values* 0,000. Dengan demikian, H4 diterima, yang berarti bahwa *Psychological Capital* terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara HPWS dan *Thriving at Work* pada personel Interkam Polda Riau. Temuan ini memperluas kajian mekanisme psikologis dalam hubungan antara sistem manajemen SDM dan hasil kerja positif dengan menempatkan *Psychological Capital* sebagai jalur motivasional utama. Berdasarkan *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000; Deci et al., 2017), implementasi HPWS berbasis *Ability–Motivation–Opportunity* (AMO) berfungsi sebagai lingkungan kerja yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis dasar individu, yaitu kompetensi, otonomi, dan keterhubungan sosial. Pemenuhan kebutuhan tersebut menjadi fondasi penting dalam pembentukan motivasi intrinsik serta penguatan sumber daya psikologis individu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Miao et al. (2021) yang

menunjukkan bahwa HPWS yang terintegrasi dapat meningkatkan *Psychological Capital*, yang kemudian berdampak pada sikap kerja positif. Selain itu, Luthans & Youssef-Morgan (2017) menegaskan bahwa *Psychological Capital* merupakan sumber daya yang dapat dikembangkan melalui intervensi organisasi dan berkontribusi terhadap hasil kerja yang lebih baik. Temuan Kleine et al. (2019) dan Nawaz et al. (2020) juga memperkuat bahwa *Psychological Capital* merupakan prediktor penting dalam membentuk *Thriving at Work* melalui peningkatan energi psikologis dan pembelajaran berkelanjutan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Psychological Capital* secara signifikan memediasi hubungan antara HPWS dan *Thriving at Work*, yang berarti bahwa efektivitas HPWS dalam menciptakan kondisi thriving sangat ditentukan oleh sejauh mana sistem tersebut mampu membangun sumber daya psikologis positif personel Interkam Polda Riau.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh *High Performance Work System* (HPWS), *Psychological Capital*, dan *Thriving at Work* pada personel Interkam Polda Riau, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel *High Performance Work System* (HPWS) terbukti memberikan dampak positif dan signifikan bagi *Thriving at Work*. Hal ini mempertegas bahwa peningkatan kualitas thriving personel, yang mencakup aspek *vitality* dan *learning*, sangat bergantung pada sejauh mana organisasi mengimplementasikan pilar-pilar HPWS. Pilar tersebut meliputi seleksi pegawai yang selektif, program pelatihan yang berkelanjutan, sistem evaluasi kinerja yang transparan, pemberian penghargaan yang memadai, serta

- peningkatan partisipasi pegawai dalam organisasi.
2. Terbukti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari High Performance Work System (HPWS) terhadap Psychological Capital. Dengan kata lain, efektivitas sistem kerja berbasis HPWS berfungsi sebagai katalisator dalam meningkatkan dimensi modal psikologis individu, yakni efikasi diri (self- efficacy), harapan (hope), optimisme (optimism), serta daya lenteng (resilience).
 3. Hasil penelitian menegaskan bahwa *Psychological Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Thriving at Work*. Dengan demikian, personel dengan kapasitas modal psikologis yang kuat akan lebih optimal dalam menyerap energi dan semangat kerja, sekaligus mampu merealisasikan pembelajaran berkelanjutan dalam keseharian mereka di tempat kerja.
 4. Peran *Psychological Capital* sebagai variabel mediasi dalam hubungan *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Thriving at Work* telah teruji secara statistik. Artinya, implementasi HPWS yang efektif mampu mendorong peningkatan thriving dengan terlebih dahulu memperkuat kapasitas sumber daya psikologis pegawai, sehingga pengaruhnya tidak hanya bersifat langsung saja.
- career satisfaction: Thriving as a mediator and wasta as a moderator. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(19), 3787–3824.
- Anders, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396–402.
- Basinska, B. A., & Rozkwitalska, M. (2022). Psychological capital and happiness at work: The mediating role of employee thriving in multinational corporations. *Current Psychology*, 41(2), 549–562.
- Cao, M., Zhao, S., Chen, J., & Lv, H. (2024). Employees' HR attributions count: The effects of high-performance work systems on employees' thriving at work and emotional exhaustion. *Personnel Review*, 53(4), 835–856.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1(1), 16–29.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Dorta-Afonso, D., Cuéllar-Molina, D., Rodríguez-Robaina, C., & de Saá-Pérez, P. (2025).
- Servant leadership and HPWS for work–life balance and job satisfaction in the hotel industry: Perspectives from conservation of resources theory. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(5), 2011–2030.
- Edgar, F., Blaker, N. M., & Everett, A. M. (2021). Gender and job performance: Linking the high-performance work system with the ability–motivation–

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, A. M., Foroutan, T., & Megdadi, K. J. (2019). An integrative review: High-performance work systems, psychological capital, and future time perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 1093–1110.
- Allothmany, R., Jiang, Z., & Manoharan, A. (2023). Linking high-performance work systems to affective commitment, job satisfaction, and

- opportunity framework. *Personnel Review*, 50(1), 47–63.
- Gemici, E., & Zehir, C. (2023). High-performance work systems, learning orientation, and innovativeness: The antecedent role of environmental turbulence. *European Journal of Innovation Management*, 26(2), 475–503.
- Ghosh, K. (2023). Employee-perceived motivation-enhancing HRM practices and career ambition: Social subjective norms explain workplace deviant behavior. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 1074–1096.
- Goh, Z., Eva, N., Kiazad, K., Jack, G. A., De Cieri, H., & Spreitzer, G. M. (2022). An integrative multilevel review of thriving at work: Assessing progress and promise. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 197–213.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice Hall.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2010). Quantifying and testing indirect effects in simple mediation models when the constituent paths are nonlinear. *Multivariate Behavioral Research*, 45(4), 627–660.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116–122.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.
- Jiang, K., & Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6–33.
- Jo, H., Aryee, S., Hsiung, H.-H., & Guest, D. (2020). Fostering mutual gains: Explaining the influence of high-performance work systems and leadership on psychological health and service performance. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 198–225.
- Kang, F., Li, J., & Hua, Y. (2023). How and when does humble leadership enhance newcomer well-being? *Personnel Review*, 52(1), 26–41.
- Kaushik, D., & Mukherjee, U. (2022). High-performance work system: A systematic review of literature. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1624–1643.
- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9–10), 973–999.
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). Is it worth it? Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion: The mediating role of job demands and job resources. *European Management Journal*, 38(4), 565–579.
- Leo, W. W. C., Laud, G., & Chou, C. Y. (2023). Digital transformation for crisis preparedness: Service employees' perspective. *Journal of Services Marketing*, 37(3), 351–370.
- Li, X., & Lin, C. (2020). The influence of high-commitment work system on work well-being: The mediating role of psychological empowerment and the moderating role of leader trust. *Personnel Review*, 50(4), 1128–1147.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational*

-
- Psychology and Organizational Behavior, 4(1), 339–366.
- Luu, T. T. (2020). Discretionary HR practices and employee well-being: The roles of job crafting and abusive supervision. *Personnel Review*, 49(1), 43–66.
- Mariappanadar, S. (2020). Do HRM systems impose restrictions on employee quality of life? Evidence from a sustainable HRM perspective. *Journal of Business Research*, 118, 38–48.
- Naim, M. F. (2023). Revamping workplace learning and development during COVID-19 in HR consulting industry in India: A thematic analysis. *International Journal of Knowledge and Learning*, 16(3), 274–289.
- Nawaz, M., Abid, G., Arya, B., Bhatti, G. A., & Farooqi, S. (2020). Understanding employee thriving: The role of workplace context, personality, and individual resources. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(11–12), 1345–1362.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120–S138.
- Okros, N., & Virga, D. (2023). Impact of workplace safety on well-being: The mediating role of thriving at work. *Personnel Review*, 52(7), 1861–1877.
- Peethambaran, M., & Naim, M. F. (2024). The workplace crescendo: Unveiling the positive dynamics of high-performance work systems, flourishing at work, and psychological capital. *Industrial and Commercial Training*, 56(4), 377–389.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250–275.
- Singh, J. P., Chand, P. K., Mittal, A., & Aggarwal, A. (2020). High-performance work system and organizational citizenship behaviour at the shop floor. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1369–1398.
- Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155–162.
- Sürücü, L., Yıldız, H., & Sağbaş, M. (2024). Paternal leadership and employee creativity: The mediating role of psychological safety. *Kybernetes*, 53(5), 1800–1813.
- Wang, Z., Ren, S., & Meng, L. (2022). High-performance work systems and thriving at work: The role of cognitive appraisal and servant leadership. *Personnel Review*, 51(7), 1749–1771.
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and Health*, 31(3), 180–188.
- Yunus, S., Whitfield, K., & Sayed Mostafa, A. M. (2023). High-performance HR practices, job demands, and employee well-being: The moderating role of managerial support. *Stress and Health*, 39(5), 1106–1123.
- Zhai, Q., Wang, S., & Weadon, H. (2020). Thriving at work as a mediator of the relationship between workplace support and life satisfaction. *Journal of Management & Organization*, 26(2), 168–184.