

High-Performance Work System, Kelelahan Karyawan, dan Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Kreativitas Karyawan pada Sektor Ritel

Spica Alexandra Christy Sihombing^{1*}, Ida Maftukhah²

^{1*,2} Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Informasi

Artikel

History of article:

Accepted April 2026

Approved May 2026

Published July 2026

Kata Kunci:

High-Performance Work System (HPWS), employee exhaustion, employee creativity, employee performance

Abstrak

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan perusahaan di tengah tingginya tuntutan dan persaingan sektor ritel. Keberhasilan perusahaan dalam faktor kinerja tersebut tidak hanya dipengaruhi oleh penerapan High Performance Work System (HPWS), tetapi juga oleh tingkat kelelahan yang dapat membatasi kemampuan karyawan dalam bekerja serta kreativitas yang membantu karyawan menghasilkan solusi dan menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh HPWS dan kelelahan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan kreativitas karyawan sebagai variabel mediasi pada karyawan Toserba dan Swalayan Goori Gunungpati Kota Semarang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian berjumlah 76 karyawan yang seluruhnya dijadikan sampel menggunakan teknik *sampling* jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa HPWS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja serta kreativitas karyawan, sedangkan kelelahan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja maupun kreativitas karyawan. Kreativitas karyawan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja serta terbukti memediasi pengaruh HPWS dan kelelahan karyawan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan penerapan HPWS dan pengelolaan kelelahan karyawan secara efektif berperan dalam meningkatkan kreativitas sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

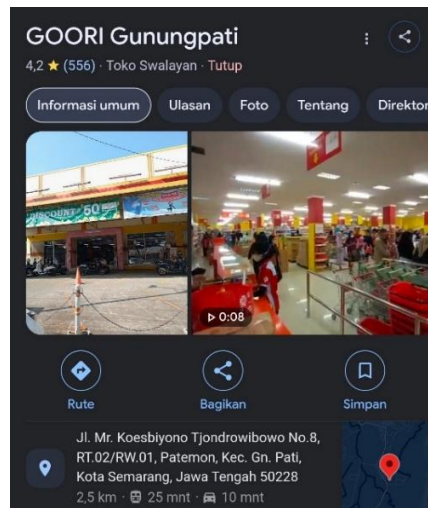
PENDAHULUAN

Industri ritel di Indonesia menghadapi tantangan yang semakin kompleks akibat perlambatan pertumbuhan pasar dan meningkatnya persaingan antar pelaku usaha. Data Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia (APRINDO) menunjukkan bahwa pertumbuhan industri ritel pada semester I tahun 2023 hanya mencapai 3,2%, yang mengindikasikan masih lemahnya daya beli masyarakat serta meningkatnya tekanan kompetitif dalam sektor ritel. Kondisi tersebut mendorong perusahaan untuk meningkatkan daya saing melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, mengingat kinerja karyawan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan dan mencapai tujuan perusahaan. Widjaja dkk. (2024) menjelaskan bahwa karyawan dengan kinerja tinggi mampu memberikan pelayanan yang lebih baik, meningkatkan loyalitas pelanggan, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, kinerja merupakan hasil akhir dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab individu yang mencerminkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia (Arya dkk., 2024). Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi fokus utama dalam praktik manajemen sumber daya manusia (Masykur dkk., 2025; Widjaja dkk., 2024).

Salah satu pendekatan yang banyak diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah *High-Performance Work System (HPWS)*. *HPWS* merupakan seperangkat praktik manajemen sumber daya manusia yang meliputi proses rekrutmen, pelatihan, penyediaan informasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, otonomi kerja, promosi, dan sistem penghargaan berbasis kinerja (Kusherawati & Syah, 2022). Berdasarkan teori *Ability–Motivation–Opportunity (AMO)*, praktik tersebut mampu meningkatkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan karyawan sehingga mendorong peningkatan kreativitas maupun kinerja. Penelitian Gunawan dkk. (2025), Guritno dkk. (2024), dan Widjaja dkk. (2024) menunjukkan bahwa *HPWS* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, Firdausari dkk. (2024) menemukan hasil yang berbeda, yaitu *HPWS* memberikan pengaruh negatif secara tidak langsung terhadap kinerja melalui health harm. Inkonsistensi tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara *HPWS* dan kinerja masih memerlukan penelitian lebih lanjut.

Selain *HPWS*, kondisi psikologis karyawan juga berperan penting terhadap kinerja. Berdasarkan teori *Conservation of Resources (COR)*, individu akan berusaha mempertahankan sumber daya yang dimiliki, seperti energi, waktu, dan kondisi emosional (Stevan, 1989). Ketika tuntutan pekerjaan melebihi sumber daya yang tersedia, karyawan akan mengalami kelelahan sehingga kemampuan menyelesaikan pekerjaan maupun menghasilkan ide-ide kreatif menjadi menurun. Penelitian Lestaluhu dkk. (2023), Widjaja dkk. (2024), Guritno dkk. (2024), dan Masykur dkk. (2025) menunjukkan bahwa kelelahan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi, Triana dkk. (2025) memperoleh hasil yang berbeda sehingga masih terdapat inkonsistensi hasil penelitian mengenai pengaruh kelelahan terhadap kinerja. Di sisi lain, kreativitas dipandang sebagai aset penting yang memungkinkan karyawan menghasilkan solusi inovatif dan meningkatkan efektivitas kerja (Mulyati dkk., 2024). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kreativitas mampu memediasi hubungan antara praktik *HPWS* dan kinerja karyawan (Gunawan dkk., 2025; Chan & Chu, 2024), namun mekanisme tersebut masih jarang diuji pada sektor ritel di Indonesia.

Penelitian ini dilakukan pada Toserba dan Swalayan Goori Gunungpati Kota Semarang. Berdasarkan hasil observasi awal, perusahaan belum menerapkan program pelatihan formal secara terstruktur dan proses pembelajaran kerja masih didominasi metode *learning by doing*. Selain itu, sistem penghargaan yang diterapkan masih didominasi penghargaan nonfinansial sehingga praktik HPWS belum sepenuhnya optimal (Gunawan dkk., 2025; Chan & Chu, 2024).



Gambar 1. Rating *Google Review* Toserba dan Swalayan Goori Gunungpati

Meskipun memperoleh nilai rata-rata 4,2 dari 5 bintang yang dapat dilihat di gambar 1, masih terdapat berbagai keluhan pelanggan mengenai ketidaksesuaian harga antara label dan sistem kasir, kesalahan penginputan barang belanja, serta sikap karyawan yang dinilai kurang ramah dalam memberikan pelayanan. Fenomena tersebut mengindikasikan adanya permasalahan pada aspek task performance dan contextual performance, yang apabila tidak segera ditangani berpotensi menurunkan kepuasan pelanggan serta citra perusahaan.

Selain fenomena eksternal tersebut, hasil survei pendahuluan terhadap 30 karyawan juga menunjukkan bahwa sebagian besar responden mengaku belum mampu mempertahankan kinerja secara konsisten, terutama pada aspek ketelitian kerja, komunikasi, orientasi pelanggan, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan situasi kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa permasalahan kinerja tidak hanya dirasakan oleh pelanggan, tetapi juga diakui oleh karyawan sebagai pelaksana operasional perusahaan.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Survei Pendahuluan Kinerja Karyawan

Indikator Kinerja	Ya (dalam %)	Tidak (dalam %)
Kinerja Tugas	40	60
Kinerja Kontekstual - Interpersonal	43,3	56,7

Kinerja Kontekstual – Organisasi	41,1	58,9
Kinerja Adaptif	44,4	55,6
Rata – rata	39,4	60,6

Sumber: Data diolah pada tahun (2026)

Fenomena tersebut dapat dijelaskan menggunakan *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* yang dikembangkan oleh Demerouti dkk. (2001). Dalam perspektif *JD-R*, *HPWS* berperan sebagai *job resources* yang mampu meningkatkan kemampuan, motivasi, dan keterlibatan karyawan sehingga dapat mengurangi dampak negatif tuntutan pekerjaan. Sebaliknya, ketika tuntutan kerja tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai, karyawan akan mengalami kelelahan yang berdampak pada menurunnya kreativitas dan kinerja. Dengan demikian, kreativitas dipandang sebagai mekanisme yang menjelaskan hubungan antara *HPWS*, kelelahan karyawan, dan kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena yang telah dijelaskan sebelumnya dan inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, penelitian ini memiliki kebaruan dengan menguji peran mediasi kreativitas karyawan dalam hubungan antara *High Performance Work System (HPWS)* dan kelelahan karyawan terhadap kinerja karyawan pada sektor ritel. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya hanya menguji hubungan langsung antarvariabel atau menggunakan mediator yang berbeda, penelitian ini menempatkan kreativitas sebagai mekanisme mediasi pada konteks Toserba dan Swalayan Goori Gunungpati Kota Semarang. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *HPWS* dan kelelahan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan kreativitas karyawan sebagai variabel mediasi.

Pengembangan Hipotesis

High Performance Work Sytem (HPWS) terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan *Job Demands–Resources (JD-R) Theory*, *job resources* merupakan sumber daya yang membantu karyawan memenuhi tuntutan pekerjaan sekaligus meningkatkan motivasi dan efektivitas kerja (Demerouti et al., 2001). Dalam penelitian ini, *High Performance Work System (HPWS)* dipandang sebagai *job resources* karena menyediakan pelatihan, pemberdayaan, partisipasi, dan sistem penghargaan yang mendukung penyelesaian pekerjaan secara optimal. Ketersediaan sumber daya tersebut memungkinkan karyawan bekerja lebih efektif sehingga mampu meningkatkan kualitas maupun kuantitas kinerja. Penelitian Gunawan dkk. (2025), Guritno dkk. (2024), dan Widjaja dkk. (2024) menunjukkan bahwa *HPWS* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H1: *HPWS* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Kelelahan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan *JD-R Theory*, tuntutan pekerjaan (*job demands*) yang tinggi dapat menguras energi fisik dan psikologis karyawan sehingga memicu kelelahan (*health impairment process*) yang berdampak pada penurunan kinerja (Demerouti et al., 2001). Karyawan yang mengalami kelelahan cenderung mengalami penurunan konsentrasi, motivasi, serta kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Kondisi tersebut menyebabkan kualitas maupun kuantitas hasil kerja menjadi menurun. Penelitian Lestaluhu dkk. (2023), Guritno dkk. (2024),

Widjaja dkk. (2024), dan Masykur dkk. (2025) menunjukkan bahwa kelelahan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja.

H2: Kelelahan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan

High Performance Work Sytem (HPWS) terhadap Kreativitas Karyawan

Menurut *JD-R Theory*, *job resources* tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga mendorong karyawan untuk mengembangkan ide dan solusi inovatif dalam menyelesaikan pekerjaannya (Demerouti et al., 2001). *HPWS* menyediakan berbagai sumber daya yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, serta pemberdayaan sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi berkembangnya kreativitas karyawan. Semakin baik penerapan *HPWS*, semakin besar peluang karyawan untuk menghasilkan gagasan baru yang bermanfaat bagi organisasi. Penelitian Gunawan dkk. (2025), Tran Huy (2025), serta Chan dan Chu (2024) membuktikan bahwa *HPWS* berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan.

H3: *HPWS* berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan

Kelelahan Karyawan terhadap Kreativitas Karyawan

Dalam perspektif *JD-R Theory*, tingginya *job demands* yang menyebabkan kelelahan akan mengurangi sumber daya psikologis dan kapasitas kognitif yang dibutuhkan karyawan untuk berpikir kreatif (Demerouti et al., 2001). Akibatnya, karyawan akan lebih sulit menghasilkan ide baru maupun menemukan solusi inovatif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Semakin tinggi tingkat kelelahan yang dialami, semakin rendah tingkat kreativitas yang dapat ditunjukkan oleh karyawan. Hasil penelitian Widjaja dkk. (2024) dan Weiss dkk. (2022) menunjukkan bahwa kelelahan berpengaruh negatif terhadap kreativitas karyawan.

H4: Kelelahan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan

Kreativitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan *JD-R Theory*, kreativitas dapat dipandang sebagai *personal resource* yang membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan melalui kemampuan menghasilkan ide, metode, maupun solusi yang lebih efektif (Demerouti et al., 2001). Karyawan yang kreatif lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan, menyelesaikan permasalahan, serta meningkatkan kualitas hasil kerjanya. Dengan demikian, kreativitas menjadi faktor penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Mulyati dkk. (2024), Gunawan dkk. (2025), dan Widjaja dkk. (2024) menunjukkan bahwa kreativitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H5: Kreativitas karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

High Performance Work Sytem (HPWS) terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kreativitas Karyawan

Menurut *JD-R Theory*, *job resources* yang disediakan melalui penerapan *HPWS* tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga mendorong berkembangnya kreativitas karyawan sebagai sumber daya personal yang mendukung penyelesaian pekerjaan (Demerouti

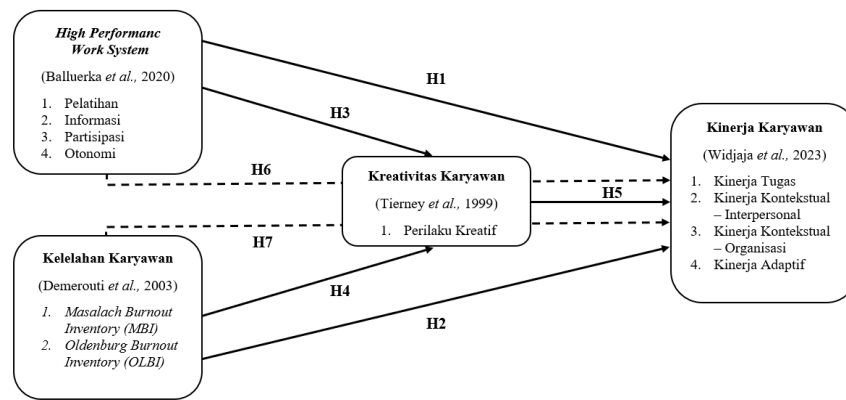
et al., 2001). Kreativitas yang meningkat memungkinkan karyawan menghasilkan solusi yang lebih efektif sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan Gunawan dkk. (2025) menunjukkan bahwa kreativitas berperan sebagai mediator dalam hubungan antara HPWS dan kinerja karyawan.

H6: Kreativitas Karyawan memediasi pengaruh positif *HPWS* terhadap kinerja karyawan

Kelelahan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kreativitas Karyawan

Berdasarkan *JD-R Theory*, tingginya *job demands* menyebabkan kelelahan yang mengurangi sumber daya psikologis dan kemampuan karyawan untuk berpikir kreatif (Demerouti et al., 2001). Penurunan kreativitas tersebut menyebabkan karyawan kurang mampu menghasilkan solusi yang efektif dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga berdampak pada menurunnya kinerja. Penelitian Widjaja dkk. (2024) menunjukkan bahwa kreativitas berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kelelahan karyawan dan kinerja karyawan.

H7: Kreativitas Karyawan memediasi pengaruh negatif Kelelahan karyawan terhadap kinerja karyawan



Gambar 2. Model Penelitian

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori untuk menganalisis pengaruh *High-Performance Work System (HPWS)* dan kelelahan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan kreativitas karyawan sebagai variabel mediasi pada 76 karyawan Toserba dan Swalayan Goori Gunungpati Kota Semarang. Seluruh populasi dijadikan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Data primer diperoleh melalui kuesioner berskala Likert lima poin dan wawancara, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen perusahaan, Google Review, dan literatur terkait (Sugiyono, 2019). Variabel HPWS, kelelahan karyawan, kreativitas karyawan, dan kinerja karyawan diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari Balluerka et al. (2020), Demerouti dan Bakker (2003), Tierney et al. (1999), dan Widjaja et al. (2023). Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*

berbasis *Partial Least Squares (PLS)* dengan *SmartPLS 4.0* melalui pengujian *outer model*, *inner model*, dan *bootstrapping* untuk menguji hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini ditunjukan kepada karyawan Toserba dan Swalayan Goori Gunungpati. Sample yang berhasil dikumpulkan sebanyak 76 responden. Berikut data karakteristik dari 76 responden.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Jumlah	%
Jenis Kelamin:		
Laki – laki	19	25%
Perempuan	57	75%
Usia:		
18 – 22 Tahun	17	22%
23 – 26 Tahun	33	43%
27 – 30 Tahun	15	20%
>30 Tahun	11	14%
Unit Kerja:		
Kepala Toko	1	1%
HRD	1	1%
Supervisor	2	3%
Buyer	2	3%
Admin	4	5%
Gudang	4	5%
Security	3	4%
Kasir	14	18%
Pramuniaga	45	59%
Lama Masa Kerja:		
<1 Tahun	9	12%
1 – 3 Tahun	47	62%
>3 Tahun	20	26%

Sumber: Data diolah pada tahun (2026)

Analisis Pengujian *Outer Model*

Uji Validitas Konvergen

Dalam penelitian ini, instrumen pernyataan diuji menggunakan kriteria bahwa nilai outer loading harus melebihi 0,7 dan nilai AVE harus melebihi 0,5 agar indikator dinyatakan Valid (Supriadi & Artanti, 2025).

Tabel 3. Uji Validitas Konvergen

Variabel	Instrumen	Outer Loading	AVE	Keterangan
High Performance Work System	HPWS 1	0.812	0.655	Valid
	HPWS 2	0.797		
	HPWS 3	0.812		
	HPWS 4	0.815		
	HPWS 5	0.835		
	HPWS 6	0.847		
	HPWS 7	0.800		
	HPWS 8	0.755		
Kelelahan Karyawan	EE 1	0.712	0.613	Valid
	EE 2	0.820		
	EE 3	0.781		
	EE 4	0.800		
	EE 5	0.826		
	EE 6	0.753		
Kreativitas Karyawan	EC 1	0.827	0.674	Valid
	EC 2	0.865		
	EC 3	0.818		
	EC 4	0.788		
	EC 5	0.805		
	EC 6	0.804		
	EC 7	0.840		
Kinerja Karyawan	EP 1	0.802	0.657	Valid
	EP 2	0.796		
	EP 3	0.818		
	EP 4	0.816		
	EP 5			
	EP 6	0.820		
	EP 7	0.808		
	EP 8	0.805		
	EP 9	0.845		
	EP 10	0.798		
	EP 11	0.846		
	EP 12	0.768		
		0.799		

Sumber: Data diolah pada tahun (2026)

Berdasarkan hasil uji tabel 3, dapat dilihat bahwa instrumen untuk mengukur indikator telah memenuhi kriteria nilai *outer loading* lebih dari 0,7 dan nilai AVE lebih dari 0,5. Dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi validitas konvergen.

Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan digunakan untuk mengukur kekuatan suatu indikator penelitian yang di sebut dengan *cross loading*. Menurut Supriadi dan Artanti (2025) apabila nilai

cross loading pada suatu indikator lebih dari 0,7 maka indikator tersebut telah memenuhi validitas diskriminan.

Tabel 4. Uji Validitas Diskriminan

Instrumen	<i>High Performance Work System (HPWS)</i>	Kelelahan Karyawan (EE)	Kreativitas Karyawan (EC)	Kinerja Karyawan (EP)	Keterangan
HPWS1	0.812	-0.043	0.555	0.616	Valid
HPWS2	0.797	0.029	0.481	0.515	Valid
HPWS3	0.812	-0.089	0.595	0.543	Valid
HPWS4	0.815	0.047	0.499	0.514	Valid
HPWS5	0.835	0.053	0.553	0.554	Valid
HPWS6	0.847	-0.065	0.560	0.477	Valid
HPWS7	0.800	0.006	0.548	0.529	Valid
HPWS8	0.755	0.008	0.475	0.485	Valid
EE1	0.018	0.712	-0.327	-0.391	Valid
EE2	0.032	0.820	-0.379	-0.428	Valid
EE3	-0.013	0.781	-0.346	-0.378	Valid
EE4	0.014	0.800	-0.365	-0.439	Valid
EE5	-0.091	0.826	-0.500	-0.518	Valid
EE6	0.020	0.753	-0.327	-0.382	Valid
EC1	0.580	-0.398	0.827	0.735	Valid
EC2	0.506	-0.454	0.865	0.667	Valid
EC3	0.513	-0.401	0.818	0.681	Valid
EC4	0.618	-0.402	0.788	0.685	Valid
EC5	0.515	-0.410	0.805	0.670	Valid
EC6	0.512	-0.350	0.804	0.627	Valid
EC7	0.544	-0.370	0.840	0.608	Valid
EP1	0.477	-0.425	0.712	0.802	Valid
EP2	0.457	-0.499	0.662	0.820	Valid
EP3	0.581	-0.354	0.643	0.808	Valid
EP4	0.426	-0.499	0.622	0.805	Valid
EP5	0.571	-0.500	0.675	0.845	Valid
EP6	0.514	-0.401	0.632	0.798	Valid
EP7	0.594	-0.500	0.679	0.846	Valid
EP8	0.494	-0.480	0.695	0.768	Valid
EP9	0.603	-0.376	0.641	0.799	Valid

EP10	0.571	-0.369	0.633	0.796	Valid
EP11	0.611	-0.426	0.681	0.818	Valid
EP12	0.465	-0.473	0.649	0.816	Valid

Sumber: Data diolah pada tahun (2026)

Berdasarkan tabel 4 hasil *cross loading* menunjukkan korelasi pada suatu indikator terhadap variabelnya lebih besar ($> 0,7$) dari pada nilai korelasi suatu variabel dengan indikator lainnya, maka indikator tersebut telah memenuhi validitas diskriminan.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menggunakan *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha*. *CR* digunakan untuk mengukur konsistensi internal konstruk secara keseluruhan sedangkan *Cronbach's Alpha* digunakan untuk mengukur keandalan antar item pada konstruk. Menurut (Supriadi & Artanti, 2025) *CR* dan *cronbach's alpha* dianggap reliabel apabila nilainya lebih dari 0,7 namun nilai 0,6 dan 0,7 masih dapat diterima.

Tabel 5. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite Reliability (rho_c)</i>	Keterangan
High Performance Work System (HPWS)	0.925	0.926	0.938	Reliabel
Kelelahan Karyawan (EE)	0.874	0.885	0.905	Reliabel
Kreativitas Karyawan (EC)	0.919	0.920	0.935	Reliabel
Kinerja Karyawan (EP)	0.952	0.953	0.958	Reliabel

Sumber: Data diolah pada tahun (2026)

Berdasarkan tabel 5 disimpulkan bahwa hasil perhitungan diperoleh nilai cronbach's alpha dan composite reliability $> 0,7$. Maka kuesioner pada penelitian ini dinyatakan baik.

Analisis Pengujian Inner Model

Goodness of Fit (GoF)

Goodness of Fit (GoF) indeks berfungsi guna mengetahui seberapa dekat hasil observasi peneliti (frekuensi aktual) sesuai dengan nilai prediksi (frekuensi teoritis). Menurut (Latan & Ghazali, 2014) kriteria GoF indeks : 0,1 (lemah), 0,25 (menengah), dan 0,36 (kuat).

$$\begin{aligned}
 \text{Goodness Of Fit} &= \sqrt{AVE \times R^2} \\
 \text{Goodness Of Fit} &= \sqrt{0,650 \times 0,717} \\
 \text{Goodness Of Fit} &= \sqrt{0,466} \\
 \text{Goodness Of Fit} &= 0,683
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, nilai *GoF* sebesar 0,683 yang berarti $0,683 > 0,36$ dengan kategori kuat. Artinya, terdapat frekuensi yang dekat pada hasil observasi peneliti dengan nilai prediksi.

Koefisien Determinasi atau *R – Square* (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) merupakan pengukuran pengaruh variabel endogen terhadap variabel eksogen terkait. Pengaruh dari gabungan variabel laten eksogen terhadap variabel endogen ditunjukkan oleh hasil R^2 . Nilai R^2 dikatakan lemah apabila bernilai 0,25, dikatakan moderat ketika bernilai hingga 0,50, dan di katakan substansial apabila berada pada nilai 0,75 (Hair dkk., 2021).

Tabel 6. Nilai Koefisien Determinasi

Variabel	<i>R – Square</i> (R^2)	Kategori
Kreativitas Karyawan (EC)	0.667	Moderat
Kinerja Karyawan (EP)	0.767	Substansial

Sumber: Data diolah pada tahun (2026)

Berdasarkan tabel 6 kreativitas Karyawan memiliki nilai R Square sebesar 0.667, yang berarti 66,7 persen variasi Kreativitas Karyawan dapat dijelaskan oleh *High Performance Work System* (HPWS) dan Kelelahan Karyawan, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Kinerja Karyawan memiliki nilai R Square sebesar 0.767, yang berarti 76,7 persen variasi Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh *High Performance Work System* (HPWS), Kelelahan Karyawan, dan Kreativitas Karyawan, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian

Effect Size (f^2)

Effect size (f^2) berfungsi untuk mengetahui seberapa variabel bebas mempengaruhi nilai R^2 dari variabel terikat berelasi (Latan & Ghozali, 2014). Kategori nilai f^2 yakni : nilai 0,02 untuk pengaruh kecil, nilai 0,15 untuk pengaruh menengah, dan nilai 0,35 menunjukkan pengaruh besar.

Tabel 7. Nilai Effect size (f^2)

Variabel	<i>Effect Size</i> (f^2)	Keterangan
High Performance Work System → Kinerja Karyawan	0.312	Menengah
High Performance Work System → Kreativitas Karyawan	1.294	Besar
Kelelahan Karyawan → Kinerja Karyawan	0.334	Menengah
Kelelahan Karyawan → Kreativitas Karyawan	0.689	Besar
Kreativitas Karyawan → Kinerja Karyawan	0.196	Menengah
Rata - rata	0.565	Besar

Sumber: Data diolah pada tahun (2026)

Berdasarkan tabel 7 dapat dilihat bahwa *High Performance Work System (HPWS)* terhadap Kreativitas Karyawan menunjukkan nilai effect size (f^2) sebesar 1.294 yang termasuk dalam kategori besar. *High-Performance Work System (HPWS)* juga berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai f^2 sebesar 0.312 yang berada pada kategori sedang. Selanjutnya, Kelelahan Karyawan memberikan pengaruh terhadap Kreativitas Karyawan dengan nilai f^2 sebesar 0.689 yang termasuk dalam kategori besar, sedangkan terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai f^2 sebesar 0.334 yang tergolong dalam kategori sedang. Selain itu, Kreativitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai f^2 sebesar 0.196 yang berada pada kategori sedang.

Q - Square (Q^2)

Q-Square (Q^2) di gunakan untuk memprediksi dan mengukur nilai data observasi dalam mengevaluasi model. Terdapat tiga kategori nilai Q^2 yakni 0,02: lemah, 0,15: sedang, dan 0,35: kuat (Ghozali, 2011).

Tabel 8. Nilai Q-Square

Variabel	Q-Square (Q^2)	Kategori
Kreativitas Karyawan (EC)	0.646	Moderat
Kinerja Karyawan (EP)	0.702	Substansial

Sumber: Data diolah pada tahun (2026)

Berdasarkan tabel 8 dapat dilihat bahwa seluruh konstruk endogen menunjukkan nilai Q^2 yang positif. Kreativitas Karyawan memiliki nilai Q^2 sebesar 0.646, yang mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik. Kinerja Karyawan memiliki nilai Q^2 sebesar 0.702, yang mencerminkan kemampuan prediksi yang kuat.

Uji Hipotesis

Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)

Pengujian pengaruh langsung di uji berdasarkan nilai original sample dan *t-statistic*. *Original sample* di gunakan untuk melihat hubungan pengaruh dan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat guna mengetahui gambaran hubungan antar variabel menggunakan prosedur bootstrapping. Hasil pengukuran di katakan signifikan apabila nilai *t-statistic* memiliki nilai $>1,645$ (*one tailed*) dengan signifikansi sebesar 0,050 (5%).

Tabel 9. Uji Hipotesis Penelitian Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	Keterangan
<i>High Performance Work System</i> → Kinerja Karyawan	0.408	5.003	0.000	Diterima
Kelelahan Karyawan → Kinerja Karyawan	-0.362	5.390	0.000	Diterima
<i>High Performance Work System</i> → Kreativitas Karyawan	0.657	10.154	0.000	Diterima
Kelelahan Karyawan → Kreativitas Karyawan	-0.479	7.267	0.000	Diterima
Kreativitas Karyawan → Kinerja Karyawan	0.370	4.642	0.000	Diterima

Sumber: Data diolah pada tahun (2026)

Pengaruh *High Performance Work System* Terhadap Kinerja Karyawan

Nilai path coefficient sebesar 0.408 dengan p-value 0.000 yang lebih kecil dari 0.05 menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa *High-Performance Work System* (HPWS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (EP). Secara praktis, setiap peningkatan satu satuan standar pada *High-Performance Work System* diikuti dengan peningkatan sebesar 0.408 pada Kinerja Karyawan.

Pengaruh Kelelahan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Nilai path coefficient sebesar -0.362 dengan p-value 0.000 yang lebih kecil dari 0.05 menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Kelelahan Karyawan (EE) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (EP). Secara praktis, setiap peningkatan satu satuan standar pada Kelelahan Karyawan diikuti dengan penurunan sebesar 0.362 pada Kinerja Karyawan.

Pengaruh *High Performance Work System* Terhadap Kreativitas Karyawan

Nilai path coefficient sebesar 0.657 dengan p-value 0.000 yang lebih kecil dari 0.05 menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa *High Performance Work System* (HPWS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kreativitas Karyawan (EC). Secara praktis, setiap peningkatan satu satuan standar pada *High Performance Work System* diikuti dengan peningkatan sebesar 0.657 pada Kreativitas Karyawan.

Pengaruh Kelelahan Karyawan Terhadap Kreativitas Karyawan

Nilai path coefficient sebesar -0.479 dengan p-value 0.000 yang lebih kecil dari 0.05 menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Kelelahan Karyawan (EE) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kreativitas Karyawan (EC). Secara praktis, setiap peningkatan satu satuan standar pada Kelelahan Karyawan diikuti dengan penurunan sebesar 0.479 pada Kreativitas Karyawan.

Pengaruh Kreativitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Nilai path coefficient sebesar 0.370 dengan p-value 0.000 yang lebih kecil dari 0.05 menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Kreativitas Karyawan (EC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (EP). Secara praktis, setiap peningkatan satu satuan standar pada Kreativitas Karyawan diikuti dengan peningkatan sebesar 0.370 pada Kinerja Karyawan.

Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengujian pengaruh tidak langsung atau pengaruh mediasi, diuji berdasarkan nilai original sample dan *t-statistic* menggunakan prosedur *bootstrapping*. Hasil pengukuran di katakan signifikan apabila nilai *t-statistic* memiliki nilai $>1,645$ (*one tailed*) dengan signifikansi sebesar 0,050 (5%).

Tabel 10. Uji Hipotesis Penelitian Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	Keterangan
<i>High Performance Work System</i> → Kreativitas Karyawan → Kinerja Karyawan	0.408	5.003	0.000	Diterima
Kelelahan Karyawan → Kreativitas Karyawan → Kinerja Karyawan	-0.362	5.390	0.000	Diterima

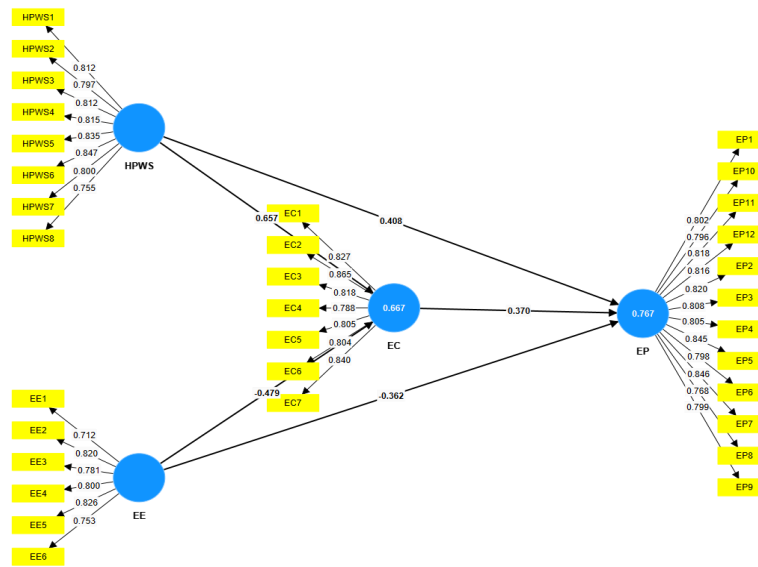
Sumber: Data diolah pada tahun (2026)

Pengaruh *High Performance Work System* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kreativitas Karyawan

Nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0.243 dengan p-value 0.000 yang lebih kecil dari 0.05 menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa *High Performance Work System* (HPWS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (EP) melalui Kreativitas Karyawan (EC). Secara praktis, peningkatan *High Performance Work System* akan meningkatkan Kinerja Karyawan melalui peningkatan Kreativitas Karyawan sebesar 0.243.

Pengaruh Kelelahan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kreativitas Karyawan

Nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar -0.177 dengan p-value 0.000 yang lebih kecil dari 0.05 menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Kelelahan Karyawan (EE) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (EP) melalui Kreativitas Karyawan (EC). Secara praktis, peningkatan Kelelahan Karyawan akan menurunkan Kinerja Karyawan melalui penurunan Kreativitas Karyawan sebesar 0.177.



Gambar 3. Hasil Model Analisis

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Penelitian ini membuktikan bahwa *High-Performance Work System* (HPWS) berpengaruh positif terhadap kinerja dan kreativitas karyawan, sedangkan kelelahan karyawan berpengaruh negatif terhadap kreativitas dan kinerja karyawan. Selain itu, kreativitas karyawan terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja serta mampu memediasi pengaruh HPWS dan kelelahan karyawan terhadap kinerja. Temuan ini memperkuat Job Demands–Resources (JD-R) Theory, yang menjelaskan bahwa job resources seperti pelatihan, partisipasi, penyediaan informasi, dan otonomi mampu meningkatkan kreativitas dan kinerja, sedangkan job demands yang memicu kelelahan menghambat kemampuan karyawan dalam berinovasi dan menurunkan kinerja. Dengan demikian, kreativitas karyawan menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana praktik HPWS dan tingkat kelelahan memengaruhi kinerja karyawan pada Toserba dan Swalayan Goori Gunungpati.

Rekomendasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Toserba dan Swalayan Goori Gunungpati perlu memperkuat penerapan *High-Performance Work System* (HPWS) melalui peningkatan kualitas pelatihan, partisipasi karyawan, dan dukungan organisasi untuk meningkatkan kreativitas serta kinerja karyawan. Selain itu, perusahaan perlu mengelola beban kerja secara lebih efektif guna meminimalkan kelelahan karyawan. Penelitian selanjutnya disarankan mengembangkan model dengan menambahkan variabel lain, seperti *work engagement* atau *psychological safety*, serta menguji model pada sektor industri yang berbeda.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis memanjatkan puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas terselesaikannya artikel penelitian ini. Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu Ida Maftukhah. S.E., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan yang sangat berharga. Terima kasih juga disampaikan kepada Rektor Universitas Negeri Semarang dan Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis atas dukungan fasilitas selama masa studi. Apresiasi khusus penulis berikan kepada keluarga tercinta serta semua pihak yang telah memberikan dukungan moral maupun materiil hingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrida, R., & Matriadi, F. (2023). The Influence Of Servant Leadership And It's Impact In Private Hospital. Dalam *International Proceeding Journal on Finance* (Vol. 1, Nomor 1).
- Arya, M. I., & Rojuaniah. (2024). Pengaruh Work Stres, High Performance Work System, Organizational Identification and Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan. *As-Syirkah: Islamic Economics & Financial Journal* , 3(3), 1765–1776. <https://doi.org/10.56672/assyirkah.v3i3.335>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Balluerka, N., Aritzeta, A., Gorostiaga, A., Elorza, U., & Madinabeitia, D. (2020). Measuring High Performance Work Practice Systems: The Training, Information, Participation And Autonomy (Tipa) Scale. *International Journal of Management (IJM)*, 11(2), 248–263. <http://www.iaeme.com/IJM/index.asp248http://www.iaeme.com/ijm/issues.asp?JTtype=IJM&VType=11&IType=2JournalImpactFactor>
- Chan, H. C., & Chu, K. M. (2024). A Multilevel Perspective on High-Performance Work System, Mindfulness, Employee Work Well-Being, and Employee Creative Engagement. Dalam *SAGE Open* (Vol. 14, Nomor 2). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/21582440241242206>
- Chopra, K. (2014). Empirical Study on Role of Customer Service in Delivering Satisfaction at Branded Retail Outlets in Pune. *Procedia Economics and Finance*, 11, 239–246. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00192-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00192-0)
- Ciby, M. A., & Dominic, E. (2026). Nurturing creative involvement at work: Role of psychological safety and happiness at work. *Acta Psychologica*, 262. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.106105>
- Demerouti, E., & Bakker, A. (2003). The Convergent Validity of Two Burnout Instruments. *Article in European Journal of Psychological Assessment*. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.19.1.12>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands - Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*.
- Fadila, F., & Uliani, Z. (2020). Pengaruh High Performance Work System Dan Work Engagement Terhadap Employee Creativity Dengan Work Well Being Sebagai. *Jurnal Bisnis & Manajemen* , 20(1), 29–44.

- Firdausari, V. A., Triatmono, B., & Khouroh, U. (2024). High-Performance Work Systems, Work Intensification, Health Harm and Well-Being: Mediation and Moderation Models. *International Journal of Research and Review*, 11(11), 95–100. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20241112>
- Gonlepa, M. K., Dilawar, S., & Amosun, T. S. (2023). Understanding employee creativity from the perspectives of grit, work engagement, person organization fit, and feedback. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1012315>
- Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2023). Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 4.0 Untuk Penelitian Empiris (1st Ed.). Yoga Pratama
- Gunawan, A., Sihombing, I. H. H., & Rucika, N. G. D. (2025). Peran Kreativitas dalam Sistem Kerja dan Kinerja Karyawan Life Hospitality Makassar. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 6(4), 2309–2324. <https://doi.org/10.55681/jige.v6i4.4422>
- Guritno, B., Susmono Widagdo, C., & Setyaningrum Nugraheni, K. (2024). The Impact Of High Performance Work Systems (Hpws) On Employee Performance Through Employee Empowerment As Mediation. *Edunomika*, 08(03).
- Han, J., Sun, J. M., & Wang, H. L. (2020). Do high performance work systems generate negative effects? How and when? *Human Resource Management Review*, 30(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100699>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem) Using R. Springer Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519>
- Hong, Y., Jiang, Y., Jiao, S., Liao, H., & Sturman, M. C. (2017). *High Performance Work Systems for Service Quality: Boundary Conditions and Influence Processes*.
- Imbaruddin, A. R., Wijayanto, A., & Ngatno. (2024). The Influence Of Employee Creativity, Organizational Climate, Organizational Culture, Tranfromational Leadership, Employee Empowerment On Employee Performance. *Jurnal Administrasi Negara*, 30, 2024.
- Khaeruman, Marnisah, L., Idrus, S., Irawati, L., Farradia, Y., Erwantiningsih, E., Hartatik, Supatmin, Aisyah, N., Natan, N., Widayanto, M. T., & Ismawati. (2021). *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Studi Kasus* (CV. AA. Rizky, Ed.; 1 ed., Vol. 1). CV. AA RIZKY.
- Kurniawan, J. C., & Nugroho, Y. A. B. (2021). Pengaruh Employee Creativity Terhadap Job Performance Yang Dimediasi Oleh Job Satisfaction Pada Karyawan Xyz Hospitality Kota Bandung. *Jurnal Manajemen*, 18(1), 54–64. <https://doi.org/10.25170/jm.v18i1.2266>
- Kusherawati, N. K. A., & Syah, T. Y. R. (2022). Pengaruh High Performance Work System terhadap Employee Creativity, Employee Performance dan Entrepreneurial Orientation. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis*, 6(2). <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/ecodemica>
- Lestaluhu, M., Soetiksno, A., Aponno, H., Administrasi,), Politeknik, N., & Ambon, N. (2023). Pengaruh Kelelahan Emosional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Terapan*, 2(2).
- Marikar, C. H., & Shaleh, A. R. (2025). Pengaruh Kelelahan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Efikasi Diri pada Pekerja Film di Indonesia. *Jurnal Mahasiswa Humanis*, 5(1).
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>

- Masykur, Adam, M., & Mukhlis. (2025). The Effect Of Creativity And Job Stress On Employee Performance With Cyberloafing Behaviour As Mediation At Banda Aceh Tax Office. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 13(04), 8669–8680. <https://doi.org/10.18535/ijrm/v13i04.em04>
- Misbahuddin, Heikal, M., & Bachri, N. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Kecamatan Di Wilayah Barat Kabupaten Aceh Utara. Dalam *Universitas Malikussaleh* (Vol. 6, Nomor 2).
- Mulyati, Y., Hermawan, A., & Anggiani, S. (2024). The Effects Of Job Crafting On Task Performance : The Mediating Role Of Work Engagement And Employee Creativity. Dalam *International Journal Of Humanities Education And Social Sciences (IJHES)* E-ISSN (Vol. 3, Nomor 5). <https://ijhess.com/index.php/ijhess/>
- Palmon, R. R., & Hunter, S. (2023). *Handbook of Organizational Creativity Individual and Group Level Influences* (B. Makinster, Ed.; 2 ed.). Nikki P. Levy.
- 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. <https://doi.org/10.1108/ICT-01-2024-0008>
- Pou, N., Rinda Laksana, I., Winahyo, A., Putra, E., & Rahim, R. K. (2026). High-Performance Work Systems on Performance: The Mediating Roles of Engagement and Innovation in Construction Industry. Dalam *Journal of Islamic Economic and Business* (Vol. 8, Nomor 1).
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Rachmawati, D. (2023, Agustus 18). *Pengusaha Prihatin, Ritel Modern Lesu Saat Ekonomi RI Membaik*. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20230818/12/1686067/pengusaha-prihatin-ritel-modern-lesu-saat-ekonomi-ri-membaik>
- Rahmawati, I., Lestari, H., & Herlina, B. (2022). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kelelahan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di Smk Swasta Se-Kecamatan Ciampea Bogor Terakreditasi A*.
- Ren, F. and Song, Z. (2024), Employee Radical and Incremental Creativity: A Systematic Review. *J Creat Behav*, 58: 297-308. <https://doi.org/10.1002/jocb.649>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Pearson South Africa.
- Sugiyono. (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta
- Supriadi, I., & Artanti, Y. (2025). Partial Least Square: Konsep dan Aplikasi dengan SmartPLS 3.2.8 - Jejak <https://books.google.co.id/books?id=R0tUEQAAQBAJ> Pustaka.
- Tanjung, H., & Nur Fadillah, S. (2024). Pengaruh High Performance Work System dan Work Engagement Terhadap Employee Creativity Melalui Workplace Well-Being Sebagai Variabel Intervening Pada PTPN IV Regional 1 Medan. *Jurnal AKMAMI (Akutansi, Manajemen, Ekonomi)*, 5(1), 137–153.
- Tierney, P., Farmer, S. M., Barton, W. F., & Graen, G. B. (1999). An Examination Of Leadership And Employee Creativity: The Relevance Of Traits And Relationships Zyxxw. Dalam *Personnel Psychology zyxxwvutsr*.
- Tran Huy, P. (2025). How does high-performance work system influence employees' creativity? The role of critical reflection and human resource management attribution.

- International Journal of Emerging Markets*, 20(2), 638–659.
<https://doi.org/10.1108/IJOEM-03-2022-0508>
- Triana, Rahayu, S., & Supraptini, N. (2025). Human Relation, Kecerdasan Emosional, Dan Kelelahan Kerja (Burnout) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Ungaran Sari Garment (Studi Kasus Bagian Cutting PA 6). *BISECER (Business Economic Entrepreneurship)*, VII(2), 72–81.
- Vivian, E., & Eryandra, A. (2025). Flexible Work Arrangements and Employee Creativity in Indonesia: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Nusantara Journal of Behavioral and*
<https://doi.org/10.47679/njbss.2025110>
- Weiss, E. M., Canazei, M., Perchtold-Stefan, C. M., Rominger, C., Papousek, I., & Fink, A. (2022). Different Facets of Creativity in Employees Covering Non-Clinical to Clinical Manifestations of Burnout. *Journal of Intelligence*, 10(4).
<https://doi.org/10.3390/jintelligence10040105>
- Widjaja, W., Wijayadne, D. R., & Michael, M. (2024). Work dynamics in retail industry: Impact of work intensification, high-performance work systems, and emotional exhaustion. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 370–384.
[https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.29](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.29)
- Widjaja, W., Wijayadne, D. R., & Renz, F. M. (2023). Employee Performance: The Moderating Role Of Leader-Member Exchange (A Study On The Fast-Fashion Retail Industry). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 25(2), 131–141.
<https://doi.org/10.9744/jmk.25.2.131-141>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4 SPEC.ISS.), 338–351. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002>
- Yesuf, Y. M., Getahun, D. A., & Debas, A. T. (2024). Determinants of employees' creativity: modeling the mediating role of organizational motivation to innovate. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00364-w>