

High Performance Work System dan Innovation Performance, Mediasi oleh Intrinsic Motivation dan Moderasi oleh Person-Organization Fit pada Perbankan di Kota Batam

Jolin¹⁾, Muhammad Donal Mon²⁾

¹ Universitas International Batam

email: 2241039.jolin@uib.edu

² Universitas International Batam

email: Muhhammad.donal@uib.ac.id

Abstract

This study seeks to examine the effect of High Performance Work System (HPWS) on Innovation Performance with the mediating role of Intrinsic Motivation and moderated by Individual-Organizational Fit in banking institutions in Batam City. Data was collected using a quantitative approach and Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) analysis taken from 350 respondents working in the banking sector. The findings of this study indicate that HPWS has a significant positive influence on Innovation Performance, both directly and through the mediation of intrinsic motivation. However, person-organization fit was found to have a significant negative moderating effect on the relationship between HPWS and intrinsic motivation. These results suggest that alignment of individual and organizational values is critical in maximizing the impact of HPWS on employee motivation and innovation.

Keywords: *High Performance Work System, Innovation Performance, Intrinsic Motivation, Person-Organization Fit, Banking.*

A. Latar Belakang Teoritis

Kinerja inovasi adalah sejauh mana ide-ide baru diimplementasikan dengan sukses dan menciptakan nilai yang lebih besar bagi organisasi. Hal ini menyoroti sejumlah faktor, termasuk produk, layanan, dan proses baru, serta bagaimana organisasi dapat mengimplementasikan proses inovatif untuk mencapai tujuan bisnis (Burhanuddin, 2022). Bank memegang peranan penting dalam perekonomian. Peran lembaga perbankan tidak lepas dari tanggung jawab utamanya dalam hal menghimpun dana masyarakat. Selain itu, bank mendorong masyarakat untuk mengembalikan dana dalam bentuk pinjaman atau kredit (Paramanandana & Kistyanto, 2021).

“Karena keterlibatannya dalam perdagangan dan pelayaran internasional, Batam dianggap sebagai salah satu pilar terpenting dalam pembangunan ekonomi nasional saat ini. Oleh karena itu, kami menjadikan kota ini sebagai salah satu area fokus utama Bank, yang senantiasa menawarkan berbagai produk dan layanan, baik digital maupun fisik, untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Batam yang terus meningkat” (Pressrelease.id, 2024). Kepala Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Provinsi Kepulauan Riau, Sinar Danandjaya menyebutkan, “pada Juni 2024, kredit yang disalurkan oleh bank umum tercatat

mengalami peningkatan signifikan sebesar Rp4,27 triliun, menjadi total Rp51,29 triliun. Kinerja ini mencerminkan peningkatan aktivitas ekonomi di berbagai sektor di Kepulauan Riau, yang didukung oleh likuiditas yang memadai dan permodalan yang kuat dari bank-bank umum” (Rri.co.id, 2024). Dengan meningkatnya aktivitas ekonomi dan penyaluran kredit di Batam, bank-bank dituntut untuk terus berinovasi dalam layanan dan produk. Di sinilah peran HPWS menjadi strategis, untuk meningkatkan motivasi dan inovasi karyawan.

Sistem Kinerja Tinggi (High Performance Work System atau HPWS) merupakan langkah pengendalian sumber daya manusia yang diselaraskan dengan maksud mengembangkan kemampuan dan motivasi karyawan serta hasil perusahaan secara keseluruhan (Han *et al.*, 2020). Karyawan yang terlibat akan mendapatkan pengetahuan baru, skill, motivasi, dan diberikan kesempatan untuk bertindak sesuai kebutuhan (Li *et al.*, 2021). Sistem kerja kinerja tinggi secara positif mempengaruhi kemampuan inovasi melalui pengembangan modal intelektual, yang meliputi model manusia, sosial, dan organisasi. Khususnya model sosial, ditemukan sebagai mediator paling efektif dalam meningkatkan kemampuan inovasi inkremental dan radikal di sektor perbankan (Javed *et al.*, 2023). Selain

itu, HPWS mendorong kemampuan dinamis seperti pembelajaran, integrasi, dan konfigurasi ulang, yang selanjutnya mendorong kinerja inovasi (Mehralian *et al.*, 2023).

Berdasarkan penelitian sebelumnya masih terdapat keterbatasan, khususnya dalam mengintegrasikan variabel intrinsic motivation sebagai mediator dan person-organization fit sebagai moderator dalam satu model utuh, terutama pada sektor perbankan di wilayah ekonomi strategis seperti Batam. Dikarenakan penelitian sebelumnya melakukan penelitian pada sektor lain seperti manufaktur, rumah sakit dan institusi pendidikan tinggi. Maka penelitian terbaru ini untuk mengisi celah tersebut dengan menganalisis pada sektor perbankan yang belum banyak diteliti mengenai topik “High Performance Work System terhadap Innovation Performance, dengan Intrinsic Motivation sebagai variabel mediasi dan Person-Organization Fit sebagai variabel moderasi, pada perbankan dikota Batam”.

Innovation performance

Kinerja inovasi yaitu salah satu indikator krusial yang perlu diperhatikan untuk membangun keberlanjutan jangka panjang suatu perusahaan, terutama dalam era VUCA (Kompleksitas, Ambiguitas, Ketidakpastian, dan Acak). Saat ini, persaingan eksternal yang dihadapi perusahaan semakin ketat (Shaturaev *et al.*, 2023). Peningkatan kinerja inovatif dapat dijangkau melalui keunggulan kompetitif yang terbentuk melalui inovasi (Sari *et al.*, 2021). Inovasi yang efektif sangat penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Di negara mana pun, diharapkan pertumbuhan ekonomi lebih didorong oleh kinerja inovasi daripada faktor lainnya. Kemampuan untuk berinovasi secara positif mempengaruhi tingkat daya saing di tingkat individu, organisasi, regional dan nasional. Inovasi biasanya menghasilkan prosedur atau produk baru maupun yang lebih baik dan proses baru yang meningkatkan fungsi perusahaan (Hadjri *et al.*, 2023).

Pengaruh high performance work system dengan innovation performance

Gabungan dari faktor-faktor penentu berbasis HPWS seperti promosi karier, panggilan karier, dan inklusi kepemimpinan

membawa dampak yang sangat kuat dan positif terhadap perilaku inovatif karyawan (Ding & Liu, 2022). Sistem Kerja Berkinerja Tinggi (HPWS) memiliki kontribusi positif terhadap kinerja inovasi pada perusahaan industri manufaktur, meninjau keekonomisannya dari aspek-aspek seperti kemampuan dinamis, kapasitas Sumber Daya Manusia, dan Responsif pelanggan (Curzi & Ferrarini, 2023; Mehralian *et al.*, 2023; Mushtaq *et al.*, 2021; Park *et al.*, 2020).

HPWS positif pada kinerja inovatif karyawan dimediasi oleh kesempatan bersuara di institusi pendidikan tinggi, Pakistan. Yang dimana institusi ini menciptakan lingkungan tempat karyawan merasa lebih leluasa untuk menyuarakan ide-ide (Nawaz & Khan, 2023). Dengan HPWS saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja inovasi sehingga diperlukan AMO (Ability, Motivation, Opportunity) untuk mendorong meningkatkan kinerja inovasi (Shahzad *et al.*, 2019) Semakin efektif HPWS diterapkan, semakin tinggi tingkat inovasi individu (Chai & Xiao, 2018).

Pengaruh high performance work system dengan intrinsic motivation

HPWS memperbaiki aspek kemandirian psikologis, sehingga meningkatkan motivasi intrinsik. Penelitian telah membuktikan bahwa kinerja layanan surat karyawan dipengaruhi secara positif oleh persepsi positif tentang HPWS melalui pemberdayaan psikologis orang yang berbeda ketika mereka merasa diberdayakan sehingga meningkatkan prinsip-prinsip motivasi diri mereka (Rani *et al.*, 2021). Akan tetapi, perlu diprioritaskan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memfasilitasi motivasi intrinsik karena sangat penting untuk mendorong karyawan dalam menghasilkan ide inovatif yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. (Fischer *et al.*, 2019)

HPWS menciptakan suasana yang kondusif untuk pertukaran pengetahuan, yang mengarah pada peningkatan motivasi intrinsik dengan melaksanakan beberapa praktek manajemen SDM yang saling berkaitan (Dorta-Afonso *et al.*, 2021). Insentif seperti pelatihan, upah yang layak dan jadwal kerja yang efektif yang ditetapkan perusahaan dapat meningkatkan motivasi

karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dua jenis motivasi dapat mempengaruhi sistem kerja kinerja tinggi. Akan tetapi, bagusnya rencana sistem kerja kinerja tinggi yang dibuat dapat meningkatkan motivasi intrinsik (Han *et al.*, 2020). Dengan diterapkannya prosedur kerja yang bagus maka pekerja akan merasakan termotivasi **untuk melakukan pekerjaan dengan lebih unggul** (Silfiana & Nabhan, 2022).

Pengaruh intrinsic motivation dengan innovation performance

Studi oleh Cai *et al.*, (2022), Xiaoyu & Wei, (2020) menyatakan motivasi intrinsik berpengaruh positif yang signifikan pada kinerja inovasi. Cai et al. menyoroti peran motivasi intrinsik sebagai konduktor antara stres (tantangan dan hambatan) dan kinerja inovasi, menurut Xiaoyu peran mediasi motivasi intrinsik dalam menghubungkan antara insentif ekstrinsik dan kinerja inovasi pekerja. Berdasarkan teori yang masih relevan terkini dengan permasalahan di atas maka bisa ditarik kesimpulan bahwasanya motivasi internal adalah sangat menentukan dan mendorong inovasi dalam suatu tempat kerja (Cai et al., 2022; Xiaoyu & Wei, 2020). Peningkatan kinerja inovatif dapat dijangkau melalui keunggulan kompetitif yang terbentuk melalui inovasi (Sari *et al.*, 2021).

Motivasi intrinsik memiliki dampak yang menguntungkan pada kinerja inovasi yang dihasilkan sendiri oleh karyawan. Semakin tinggi motivasi intrinsik seorang karyawan, tinggi juga hasil kreatif dan inovatif yang akan mereka tunjukkan kepada perusahaan (Fischer *et al.*, 2019). Motivasi intrinsik mempengaruhi karyawan untuk lebih kreatif, sementara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memperkuat hubungan motivasi intrinsik dan kinerja inovasi. Namun demikian, hal ini dapat disimpulkan bahwa pentingnya meningkatkan motivasi intrinsik dapat meningkatkan kinerja inovatif pada perusahaan (Susilowati, 2022).

Efek mediasi intrinsic motivation antara hubungan HPWS dengan innovation performance

Motivasi intrinsik yang muncul dari dalam diri memiliki peran penting dalam menghubungkan HPWS dengan kinerja inovatif melalui peningkatan daya kreasi dan

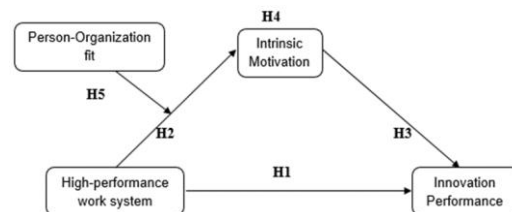
tindakan inovasi. Penelitian pada usaha kecil dan menengah di Cina dan Pakistan menemukan bahwa motivasi intrinsik karyawan memainkan peran penting sebagai penghubung antara HPWS dan kinerja inovatif, menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi secara internal lebih proaktif dalam berinovasi (Shahzad *et al.*, 2019; Wang *et al.*, 2024).

Penelitian oleh (Javed *et al.*, 2023) meneliti modal intelektual memediasi hubungan HPWS dan kemampuan inovasi. Sedangkan (Shah *et al.*, 2023) meneliti IWB (Innovative Work Behavior) memediasi hubungan HPWS dan organizational innovation. Berdasarkan penelitian shazad dan wang maka dapat disimpulkan bahwa masih terdapat sangat sedikitnya yang meneliti pada bagian ini.

Efek moderasi person-organization fit antara hubungan HPWS dengan intrinsic motivation

Kepercayaan terhadap organisasi dapat didefinisikan sebagai tingkat kesesuaian antara prinsip-prinsip yang dipegang oleh organisasi tertentu dengan prinsip-prinsip yang diyakini oleh individu (Ratih & Monica, 2021).

Faktor lainnya adalah kesesuaian antara nilai-nilai pribadi karyawan dengan budaya organisasi dalam kaitannya dengan HPWS dan motivasi intrinsik. Penelitian telah menunjukkan bahwa jika karyawan merasa sejahtera di tempat mereka bekerja, hasil positif dari HPWS akan meningkatkan motivasi intrinsik dan secara implisit akan meningkatkan kinerja inovasi (Wang *et al.*, 2024). (Seong *et al.*, 2023) meneliti Person-Organization Fit memoderasi hubungan *Corporate Citizenship-Oriented High-Performance Work System* dan individual creativity sehingga pada hipotesis moderasi ini masih sangat sedikit yang menelitinya.



Gambar 1. Model Hipotesis

H₁: High Performance Work System berpengaruh positif terhadap Innovation Performance

H₂: High Performance Work System berpengaruh positif terhadap Intrinsic Motivation.

H₃: Intrinsic Motivation berpengaruh positif terhadap Innovation Performance

H₄: Intrinsic Motivation positif mediasi hubungan High Performance Work System terhadap Innovation Performance

H₅: Person Organization Fit positif moderasi hubungan High Performance Work System terhadap Intrinsic Motivation

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah perbankan yang kemudian objek penelitian merupakan karyawan yang bekerja pada bank yang berada di kota Batam dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner dan teknik sampling yang digunakan adalah convenience sampling. Menurut Hair J *et al.*, (2021) “sebaiknya ukuran sampel harus 100 atau lebih besar. Maka, jumlah sampel minimal yang harus dikumpulkan yaitu sebanyak 27 x 10 = 270. Untuk mengantisipasi kesalahan dalam pengujian data, maka data yang terkumpul sebanyak 350 responden. Setiap variable diukur menggunakan skala likert 1-5. Metode analisis data menggunakan PLS-SEM (Partial least Square-Structural Equation Modeling) dengan menggunakan aplikasi Smart PLS 3.

C. Hasil Dan Pembahasan

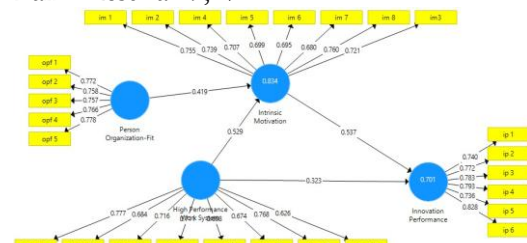
Tabel 1. Demografi Responden

Karakteristik	Tipe	Jumlah	Persen
Gender	Laki-laki	136	38.9%
	Perempuan	214	61.1%
Usia	18-25 tahun	182	52.0%
	26-30 tahun	115	32.9%
	31-45 tahun	53	15.1%
Pendidikan	SMA/SMK	26	7.4%
	Diploma 4	42	12.0%
	S1	262	74.9%
Status Perkawinan	S2	20	5.7%
	Belum Menikah	192	54.9%
Lamanya Bekerja	Menikah	158	45.1%
	<1 Tahun	40	11.4%
	1 - 5 Tahun	224	64.0%
	6 -10 Tahun	84	24.0%

		11 - 20 Tahun	2	0.6%
Status Bekerja	Kontrak		121	34.6%
	Tetap		229	65.4%
Bank Bekerja	Bank BCA		117	33.4%
	Bank BPR		90	25.7%
Bank Bekerja	Bank Mestika		67	19.1%
	Bank Sinarmas		59	16.9%
	Bank Lain		17	4.9%

Sumber: Data diolah (2025).

Karakteristik demografis responden ditunjukkan pada Tabel 1, dengan mayoritas berusia antara 18 dan 25 tahun 52% dan berjenis kelamin perempuan 61,1%. Persentase terbesar responden memiliki pendidikan S1 74,9% dan belum menikah 54,9%. Dalam hal pengalaman kerja, 64% telah bekerja selama 1-5 tahun, sedangkan 65,4% berstatus karyawan tetap. Responden berasal dari berbagai bank, dengan Bank BCA memiliki persentase karyawan tertinggi 33,4%, diikuti oleh Bank BPR 25,7% dan Bank Mestika 19,1%.



Gambar 2. Inner model

Tabel 2. Uji Validitas (Outer Loading dan AVE)

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE	Hasil
High Performance Work System	HPWS 1	0.777	0.501	Valid
	HPWS 2	0.684		
	HPWS 3	0.716		
	HPWS 4	0.711		
	HPWS 5	0.698		
	HPWS 6	0.674		
	HPWS 7	0.768		
	HPWS 8	0.626		
Intrinsic Motivation	IM 1	0.755	0.519	Valid
	IM 2	0.739		
	IM 3	0.721		
	IM 4	0.707		
	IM 5	0.699		
	IM 6	0.695		

	IM 7	0.680		
	IM 8	0.760		
	IP 1	0.740		
	IP 2	0.772		
Innovation Performance	IP 3	0.783	0.602	Valid
	IP 4	0.793		
	IP 5	0.736		
	IP 6	0.828		
	P-OF 1	0.772		
Person-Organizational Fit	P-OF 2	0.758	0.587	Valid
	P-OF 3	0.757		
	P-OF 4	0.766		
	P-OF 5	0.778		

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil uji validitas, semua variabel dalam penelitian ini, mencukupi standar validitas konvergen dengan nilai Average Variance Extracted (AVE) ≥ 0.5 (Sarstedt *et al.*, 2021), yang menunjukkan bahwa indikator dalam masing-masing variabel laten mampu menjelaskan variabilitas konstruk secara memadai. Meskipun beberapa indikator memiliki nilai Outer Loading < 0.7 , namun nilai-nilai tersebut masih berada dalam batas toleransi yang dapat diterima dalam penelitian sosial, sehingga tetap dapat dipertahankan dalam model. Kemudian untuk data Cronbach's Alpha dan Composite Reliability > 0.7 . Dengan demikian, instrumen penelitian ini dapat dikatakan memiliki validitas dan reliabilitas yang baik dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Tabel 3. R-Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Innovation Performance	0.701	0.700
Intrinsic Motivation	0.834	0.833

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil analisis menunjukkan bahwa R Square untuk Kinerja Inovasi adalah 0.701 dan untuk Motivasi Intrinsik adalah 0.834. Hal ini mengindikasikan bahwa 70,1% dan 83,4% variabel yang dimaksud dapat dijelaskan oleh konstruk dalam model. Nilai R Squared Adjusted yang berkisar antara 0.700 dan 0.833 menunjukkan bahwa model memiliki stabilitas yang baik dan kekuatan prediksi yang tinggi.

Tabel 4. Direct effect

Hipotesis	Sample Mean (M)	P Values	Results
High Performance Work System -> Innovation Performance	0.318	0.001	H1: Berpengaruh positif dan signifikan
High Performance Work System -> Intrinsic Motivation	0.466	0.000	H2: Berpengaruh positif dan signifikan
Intrinsic Motivation -> Innovation Performance	0.542	0.000	H3: Berpengaruh positif dan signifikan

Sumber: Data diolah (2025)

Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa HPWS memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi dengan nilai Rata-rata Sampel sebesar 0,318 dan P-Value sebesar 0,001, serta terhadap motivasi intrinsik dengan nilai M sebesar 0,466 dan P-Value sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan HPWS meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dan mendorong inovasi dalam organisasi. Selanjutnya, motivasi intrinsik ditemukan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi dengan nilai M sebesar 0,542 dan P-Value sebesar 0,000. Ini berarti bahwa semakin besar motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan, semakin besar kontribusinya terhadap kinerja inovatif.

Tabel 5. Indirect effect

Hipotesis	Sample Mean (M)	P Values	Results
High Performance Work System -> Intrinsic Motivation -> Innovation Performance	0.253	0.000	H4: Berpengaruh Positif dan Signifikan

Moderating Effect 1 -> Intrinsic Motivation - > Innovation Performance	-0.026	0.021	H5: Berpengaruh Negatif dan Signifikan
--	--------	-------	--

Sumber: Data diolah (2025)

Adapun hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berfungsi sebagai mediator dalam pengaruh HPWS pada kinerja inovasi, dimana Sample Mean adalah 0.253 dengan P-Value: 0.000. Artinya, sistem kerja berkinerja tinggi telah mendorong kenaikan motivasi kerja karyawan dalam memunculkan inovasi. Sedangkan untuk hasil uji efek moderasi menunjukkan bahwa Moderating Effect 1 cenderung berpengaruh negatif terhadap hubungan antara motivasi intrinsik dengan kinerja inovasi, dimana Sample Mean -0.026 dengan p-value: 0.021. Dari sinilah dapat diketahui bahwa faktor moderasi ini sebenarnya akan meredam berlangsungnya motivasi intrinsik dalam menghasilkan inovasi.

H₁: High performance work system berpengaruh positif terhadap innovation performance

Sistem kerja kinerja tinggi (HPWS) yakni salah satu faktor utama yang dapat menambahkan performa inovasi. Penemuan penelitian menunjukkan bahwa HPWS mempunyai pengaruh positif dan signifikan kearah kinerja inovasi organisasi dengan koefisien 0,318 dan nilai p 0,001. Artinya: Bank yang menggunakan sistem kerja berkinerja tinggi misalnya pelatihan kontinyu, keterlibatan pegawai produktif dalam menentukan keputusan, dan penyampaian umpan balik kinerja ketika umpan balik kinerja diberikan, mungkin akan lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang bekerja untuk keluaran ide-ide inovatif pegawai.

Penemuan ini diperkuat oleh penelitian Park *et al.* (2020) yang membuktikan bahwa perusahaan yang menggunakan HPWS meningkatkan hasil inovatif misalnya, adalah jumlah penemuan paten. Dalam industri perbankan ini dapat relatif diistilahkan sebagai pembuatan produk digital perbankan baru, sistem layanan otomatis, atau dalam hal proses internalnya yang berupa bagaimana

menilai Kredit berbasis AI. Nawaz dan Khan, (2023) juga menekankan peran voice opportunity kesempatan bagi pegawai untuk mengemukakan ide dan saran keyakinan dalam pula memperkuat impact HPWS pada kinerja inovatif. Bank yang memberikan kesempatan kepada karyawannya agar bisa terlibat dalam proses inovasi cenderung beradaptasi dengan perubahan teknologi dan kebutuhan konsumen.

Dengan demikian implementasi HPWS yang substantif di perbankan bukan hanya meningkatkan efisiensi operasional, juga meningkatkan budaya inovatif di sektor perbankan. Prakarya ini menunjang rencana jangka panjang bank untuk mengantisipasi gangguan teknologi dan menciptakan nilai tambah melalui layanan dan produk yang terus diinovasi.

H₂: High performance work system berpengaruh positif terhadap intrinsic motivation.

Dalam lingkungan industri perbankan yang demikian kompleks dan labil dan yang sangat tekanin perlu berinovasi dan selalu menerapkan peraturan, implementasi sistem kerja kinerja tinggi (HPWS) memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik dari para pegawai ditandai dengan koefisien 0.466 dan nilai signifikansi 0.000. Penelitian ini memberikan hasil bahwa bank yang melaksanakan praktik kerja strategis (seperti pelatihan tersistem, penghargaan melalukan basis kolektif, serta berperan pengambilan keputusan, kontribusi) dapat meningkatkan motivasi internal pekerja untuk bekerja dengan bagus.

Selaras dengan hasil penelitian Han *et al.*, (2020) yang menyampaikan bahwa implementasi HPWS meningkatkan peningkatan keterlibatan, serta keterlibatan karyawan dengan pendekatan partisipatif dan terintegratif. Pada bidang perbankan, hal ini dapat diterapkan lewat training and development bidang teknologi perbankan, umpan balik kinerja yang jelas, serta partisipasi karyawan dalam pembuatan produk/jasa yang baru. Bantuan serupa juga diberikan melalui penelitian Dorta-Afonso *et al.*, (2021) yang menekankan peran HPWS sebagai bagaimana membangun lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan psikologis dasar yakni kuasa, pengakuan dua pokok

kebutuhan dasar untuk memelihara gejala inovasi dan pelayanan terbaik bagi industri perbankan.

Lebih lanjut lagi, Silfiana dan Nabhan, (2022) menambahkan bahwa HPWS berkontribusi sangat baik dalam meningkatkan motivasi karyawan pada bidang industri keuangan syariah. Hal ini berarti tidak ada khususnya. Khususnya implementasi dari prinsip-prinsip HPWS berlaku umum dan juga relevan, bisa digunakan di lembaga perbankan termasuk bank syariah. Saat HPWS diterapkan sesuai, kinerja meningkat juga, motivasi dari dalam naik dan makin meningkatkan daya saing bank baik dari struktur dalam digitalisasi terus meningkat dan persepsi nasabah.

H₃: Intrinsic motivation berpengaruh positif terhadap innovation performance

Motivasi intrinsik memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi dengan koefisien sebesar 0.542 dan $p < 0.000$. Artinya, karyawan bank yang termotivasi oleh alasan internal, misalnya karena merasa puas ketika menyelesaikan pekerjaan atau keinginan untuk menciptakan solusi baru, lebih cenderung untuk menunjukkan kreativitas ketika mereka merancang layanan baru, memperbaiki proses kerja yang ada, atau menggunakan teknologi digital untuk meningkatkan mutu layanan. Hasil ini konsisten dengan temuan penelitian oleh Fischer *et al.*, (2019): bahwa motivasi intrinsik meningkatkan keterlibatan karyawan dalam tugas-tugas kreatif, mempengaruhi kinerja inovasi menjadi lebih baik.

Tantangan yang diakui karyawan bank mewakili stres tantangan dan bukannya hambatan. Sebagai contoh, Cai *et al.*, (2022). membuktikan bahwa stres tantangan, yaitu “situasi yang memerlukan sumber daya psikologis dan fisiologis”, dapat memberikan motivasi intrinsik, tanpa faktor ekstrinsik untuk mendukungnya. Karyawan bank yang mampu merespons kebutuhan perbankan digital, mengikuti tren regulasi sektor keuangan atau perubahan harapan pelanggan melalui motivasi internal mereka sendiri dapat menghasilkan ide-ide inovatif yang mendukung keunggulan kompetitif suatu bank. Karena itu, bank-bank menikmati laba tinggi pada motivasi intrinsik, seperti yang didukung oleh Xiaoyu & Wei, (2020). Dalam kelembagaan keuangan, bank akan dapat

memperoleh ide dan nilai inovatif pegawainya jika mereka mampu membangun persekitaran yang mencakup autonomi, kemampuan dan tujuan yang bermakna.

H₄: Intrinsic motivation mediasi hubungan high performance work system terhadap innovation performance

Hasil uji menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari sistem kerja kinerja tinggi pada kinerja inovasi melalui motivasi intrinsik. Ini mengindikasikan bahwa sistem kerja yang berkinerja tinggi berperan penting dalam peningkatan inovasi di sektor perbankan. Dalam ranah perbankan, implementasi HPWS seperti pelatihan mendalam, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan sistem penghargaan yang berfokus pada kinerja bukan hanya memperbaiki kemampuan teknis karyawan tetapi juga bisa meningkatkan motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik adalah keinginan untuk melakukan suatu tindakan karena dorongan internal itu sendiri dan bukan imbalan luar (Wang *et al.*, 2024). Motivasi intrinsik ini sangat penting, sebab memberi karyawan kemampuan untuk menunjukkan kreativitas, mengatasi masalah dengan suka tindak, dan menghasilkan solusi inovatif di sektor layanan keuangan yang sangat kompetitif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Shahzad *et al.*, (2019) yang berpendapat bahwa HPWS meningkatkan kinerja inovasi dengan membantu karyawan meningkatkan motivasi dan perilaku ekstra, terutama di sektor usaha kecil dan menengah.

H₅: Person-organization fit moderasi hubungan high performance work system terhadap intrinsic motivation

Kesesuaian orang-organisasi (kesesuaian antara nilai-nilai individu dan organisasi) secara signifikan memoderasi hubungan antara sistem kerja berkinerja tinggi (HPWS) dan motivasi intrinsik, dengan efek negatif pada kinerja inovasi ($\beta = -0,026$, $p = 0,021$). Fenomena ini dapat dijelaskan dengan melihat karakteristik responden utama, dimana mayoritas adalah perempuan, orang muda (berusia antara 18 dan 25 tahun), mahasiswa S1, dan orang dengan jam kerja relatif singkat (1 dan 5 tahun). Profil ini menggambarkan kelompok karyawan yang baru memulai karir mereka dan umumnya

lebih dipengaruhi oleh motivasi eksternal (seperti keamanan pekerjaan, kompensasi, atau promosi jabatan) daripada motivasi internal (seperti motivasi diri atau motivasi intrinsik). Dalam situasi seperti ini, motivasi intrinsik yang ada tidak cukup kuat untuk diubah menjadi pekerjaan inovatif, terutama ketika hal itu dikaitkan dengan faktor eksternal yang bertindak sebagai moderator. Akibatnya, hasil akhirnya adalah penurunan praktik kerja inovatif.

Konteks industri perbankan sangat penting, karena dinamika kerja di bank biasanya mengharuskan untuk patuh pada peraturan yang ketat dan berurusan dengan budaya organisasi yang sangat formal.

Jika nilai dan budaya organisasi tidak sesuai dengan nilai pribadi karyawan, sistem kerja berkinerja tinggi yang seharusnya memotivasi, justru dapat menghasilkan banyak tekanan psikologis dan meredam motivasi intrinsik karyawan. Dengan kata lain, meskipun organisasi telah memberikan pelatihan, insentif, dan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, karyawan yang merasa tidak cocok secara budaya tidak akan mungkin merespons secara positif terhadap dorongan tersebut, yang pada akhirnya akan berdampak negatif pada kinerja inovasi mereka (Wang *et al.*, 2024). Maka dari itu, perlu bagi sektor perbankan untuk memastikan bahwa mereka tidak hanya menerapkan HPWS, tetapi juga bahwa proses rekrutmen dan pengembangan SDM berfokus pada dan menempatkan kesesuaian nilai antara karyawan dan institusi sebagai fokus utama untuk menghindari kerugian produktivitas inovasi.

D. Kesimpulan

Temuan dari penelitian ini mengungkapkan bahwa Sistem Kerja Berkinerja Tinggi (High Performance Work Systems - HPWS) memiliki peran penting terhadap kinerja inovasi di industri perbankan, baik secara langsung maupun melalui efek mediasi motivasi intrinsik. Hal ini berarti bahwa ketika sebuah organisasi menerapkan praktik kerja berkinerja tinggi, seperti pelatihan, pemberdayaan, dan kompensasi berbasis kinerja, hal ini cenderung menumbuhkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada kemampuan mereka

untuk menciptakan inovasi. Oleh karena itu, motivasi dari dalam diri karyawan telah muncul sebagai penghubung penting yang menghubungkan sistem kerja berkinerja tinggi dan hasil yang inovatif.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Person-Organization Fit memiliki moderasi negatif terhadap hubungan antara HPWS dan Motivasi Intrinsik. Dengan kata lain, bahkan ketika sistem kerja berkinerja tinggi sudah diterapkan dalam sebuah organisasi, pengaruh positif terhadap Motivasi Intrinsik dapat melemah ketika terjadi ketidaksesuaian antara nilai-nilai individu dan organisasi.

E. Rekomendasi

Batasan-batasan yang terkait dengan penelitian ini dapat dimanfaatkan dalam penelitian di masa depan. Fakta bahwa penelitian ini berfokus pada sektor perbankan di Kota Batam juga mencerminkan bahwa penelitian ini memiliki batasan, yaitu temuan penelitian tidak dapat digeneralisasikan ke sektor lain. Oleh karena itu, disarankan agar penelitian di masa depan mempertimbangkan untuk memperluas konteksnya ke sektor lain seperti manufaktur, layanan teknologi keuangan, dan sektor publik. Selain itu, variabel lain seperti kepemimpinan transformasional, iklim inovasi, atau keterlibatan karyawan mungkin sensitif terhadap konsep yang diuji, dan dapat dimasukkan sebagai variabel mediasi atau moderasi dalam penelitian mendatang. Selain itu, desain metode kualitatif atau campuran dapat digunakan untuk mengeksplorasi lebih baik sikap karyawan terkait pengenalan HPWS dan konsistensi nilai pribadi dengan budaya organisasi. Studi di masa depan juga akan mengeksplorasi perbandingan antarwilayah, antarorganisasi, atau perbandingan antara bank konvensional dan bank Islam, dan akan berusaha untuk menyeimbangkan variabel demografis agar hasil yang

F. Referensi

Burhanuddin, I. (2022). Meningkatkan Innovation Performance Melalui Knowledge Donating Dan Self-Efficacy. UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG PROGRAM

- MAGISTER MANAJEMEN
SEMARANG.
- Cai, W., Xu, C., Yu, S., and Gong, X. (2022). Research on the Impact of Challenge-Hindrance Stress on Employees' Innovation Performance: A Chain Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 13(April), 1–11. doi:10.3389/fpsyg.2022.745259
- Chai, L., and Xiao, Y. (2018). High-Performance Work System and Employee Innovation Performance: The Role of Obse and Power Distance Orientation. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 56(Febm), 404–409. doi:10.2991/feb-18.2018.93
- Curzi, Y., and Ferrarini, F. (2023). High-performance work systems and firm innovation: the moderating role of digital technology and employee participation. Evidence from Europe. *Management Research Review*, 47(13), 51–67. doi:10.1108/MRR-11-2022-0751
- Ding, Y., and Liu, Y. (2022). The Influence of High-Performance Work Systems on the Innovation Performance of Knowledge Workers. *Sustainability (Switzerland)*, 14(22). doi:10.3390/su142215014
- Dorta-Afonso, D., González-de-la-Rosa, M., García-Rodríguez, F. J., and Romero-Domínguez, L. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWS) on hospitality employees' outcomes through their organizational commitment, motivation, and job satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6). doi:10.3390/su13063226
- Fischer, C., Malycha, C. P., and Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in Psychology*, 10(FEB), 1–15. doi:10.3389/fpsyg.2019.00137
- Hadjri, M. I., Perizade, B., WK, W. F., Santati, P., and Musdalifah, F. S. (2023). Kapabilitas Dinamik, Kompetensi Sumber Daya Manusia, dan Kinerja Inovasi: Studi Empiris dalam Pengembangan Industri Halal di Sumatera Selatan Selama Pandemi Covid-19. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 20(1), 91–103. doi:10.31851/jmwe.v20i1.11103
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., and Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer.
- Han, J., Sun, J. M., and Wang, H. L. (2020). Do high performance work systems generate negative effects? How and when? *Human Resource Management Review*, 30(2), 100699. doi:10.1016/j.hrmr.2019.100699
- Javed, H. A., Khan, N. A., Michalk, S., Khan, N. U., and Kamran, M. (2023). High-Performance Work System and Innovation Capabilities: The Mediating Role of Intellectual Capital. *Administrative Sciences*, 13(1). doi:10.3390/admsci13010023
- Li, Y., Li, X., and Liu, Y. (2021). How does high-performance work system prompt job crafting through autonomous motivation: The moderating role of initiative climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 1–15. doi:10.3390/ijerph18020384
- Mehralian, G., Sheikhi, S., Zatzick, C., and Babapour, J. (2023). The dynamic capability view in exploring the relationship between high-performance work systems and innovation performance. *International Journal of Human Resource Management*, 34(18), 3555–3584. doi:10.1080/09585192.2022.2138494
- Mushtaq, N., Javeed, A., Saeed, A., and Altaf, M. (2021). Reconnoitering the Intervening Role of Dynamic Capabilities Between High-Performance Work Systems and Innovation Performance. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 9(3), 1202–1211. doi:10.18510/hssr.2021.93118

- Nawaz, K., and Khan, H. (2023). the High-Performance Work System and Innovative Performances: Mediating Role of Voice Opportunity. *Journal of Social Research Development*, 4(4), 656–668. doi:10.53664/jsrd/04-04-2023-01-656-668
- Paramanandana, H., and Kistyanto, A. (2021). Pengaruh High-Performance Work System terhadap Kinerja Melalui Resiliensi pada Karyawan Bank (The Effect of High Performance Work System on Performance through Resilience in Bank Employees). *Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 8(2), 117–124.
- Park, J., Academia-Industrial, C. O.-J. of the K., and 2020, undefined. (2020). The Relationship between High-performance Work Systems and Organizational Innovation Performance: Investigating the Roles of Human and Customer Service Competencies. *The Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 21(6), 325–331. <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202019550428247.page>
- Pressrelease.id. (2024). Tingkatkan Pengalaman Perbankan Nasabah di Batam, CIMB Niaga Optimalkan Layanan Digital. *Pressrelease.Id*. <https://pressrelease.kontan.co.id/news/tingkatkan-pengalaman-perbankan-nasabah-di-batamcimb-niaga-optimalkan-layanandigital>
- Rani, R. M., Rahman, N. R. A., and Yusak, N. A. M. (2021). The relationship between high performance work system (HPWS), psychological empowerment (PE) and service employees' performance (SEP): Evidence from automotive retail industry. *Management Science Letters*, 11, 1913–1918. doi:10.5267/j.msl.2021.1.011
- Ratih, I., and Monica, B. S. (2021). Peranan Person Organization Fit Dan Person Job Fit Dalam Meningkatkan Job Satisfaction Dengan Work Engagement Sebagai Mediasi. *Majalah Ekonomi*, 26(1), 8–28. doi:10.36456/majeko.vol26.no1.a3950
- Rri.co.id. (2024). Angka Kredit di Kepri Tembus Hingga 51 Triliun Rupiah. *Rri.Co.Id*. <https://rri.co.id/index.php/batam/keuangan/942365/angka-kredit-di-kepri-tembus-hingga-51-triliun-rupiah#:~:text=>
- Sari, A. D., Suharno, S., and Achmad, G. N. (2021). Pengaruh Inovasi Pemasaran terhadap Kinerja Inovatif dan Kinerja Pemasaran pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Kota Bontang. *Jurnal Sinar Manajemen*, 8(1), 23–28. doi:10.56338/jsm.v8i1.1431
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., and Hair, J. F. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook of Market Research* (Issue October 2023). doi:10.1007/978-3-319-57413-4_15
- Seong, J. Y., Yang, I., and Zhang, L. (2023). What Initiates Creativity in an Organization?: A Two-Horse Carriage of HRM and PO Fit. *Sustainability (Switzerland)*, 15(17), 1–15. doi:10.3390/su151713200
- Shah, A. S., Jatoi, S. A., and Sha, S. S. (2023). High Performance Work System and Organizational Innovation: the Mediating Role of Innovative Work Behaviour. *Pakistan Journal of International Affairs*, 6(2), 665–687. doi:10.52337/pjia.v6i2.835
- Shahzad, K., Arenius, P., Muller, A., Rasheed, M. A., and Bajwa, S. U. (2019). Unpacking the relationship between high-performance work systems and innovation performance in SMEs. *Personnel Review*, 48(4), 977–1000. doi:10.1108/PR-10-2016-0271
- Shaturaev, J., Khakimova, M., Fayzullaeva, N., Kholmuratov, S., and Scholar, G. (2023). A Dual Mediation Model for Evaluating the Impact of Organizational Change on Employee Innovation Performance. *Www.Preprints.Org*, 1(0043). doi:10.20944/preprints202311.0043.v1

- Silfiana, E., and Nabhan, F. (2022). High Performance Work System (HPWS) Dan Dampaknya Terhadap Performance. *JUEB : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(4), 27–32. doi:10.57218/jueb.v1i4.289
- Susilowati, A. (2022). Analysis of the Influence of Transformational Leadership Style, Compensation and Motivation on Employee Innovation Performance With Organizational Citizenship Behavior (Ocb) As an Intervening. *Journal of International Conference Proceedings*, 5(5), 247–258. doi:10.32535/jicp.v5i5.2013
- Wang, Y., Zhu, L., and 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). doi:10.3390/systems12070230
- Xiaoyu, X., and Wei, W. (2020). The influence relationship among extrinsic incentive, intrinsic motivation and employee innovation performance based on holmstrom and milgrom model. *Proceedings - 2020 Management Science Informatization and Economic Innovation Development Conference, MSIEID 2020*, 136–141. doi:10.1109/MSIEID52046.2020.00032