

## **Peran *High Performance Work System* Terhadap *Employee Engagement* dan *Employee Resilience*: Studi Literatur**

**Ine Suwartining Wulandari<sup>1\*</sup>, Agus Frianto<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya  
Jl. Ketintang No.2, Kec. Gayungan, Kota Surabaya  
[Inewulandari16080574002@mhs.unesa.ac.id](mailto:Inewulandari16080574002@mhs.unesa.ac.id)

### ***Abstract***

*This study aims to determine the role of high-performance work systems on employee engagement and employee resilience and also the effect of employee engagement on employee resilience. Literature studies are based on 23 international journals and data are collected using search engine methods. The results showed that high-performance work systems have a positive effect on employee engagement and employee resilience and employee resilience plays an important role in supporting this influence. If high performance work systems (HPWS) is implemented properly, the factors that influence it are considered, and there is a balance between the goals of the employee and the organization, then employee participation is in line with the company's goals in building a superior company.*

**Keywords:** *Employee Engagement; Employee Resilience; High-Performance Work System*

### ***Abstrak***

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran sistem kerja berkinerja tinggi pada keterlibatan karyawan dan ketahanan karyawan serta pengaruh keterlibatan karyawan terhadap ketahanan karyawan. Studi literatur didasarkan pada 23 jurnal internasional dan data dikumpulkan menggunakan metode mesin pencari. Hasil dari penelitian menunjukkan sistem kerja kinerja tinggi memiliki dampak positif pada keterlibatan karyawan dan ketahanan karyawan serta ketahanan karyawan memainkan peran penting dalam mendukung pengaruh ini. Jika sistem kerja kinerja tinggi (HPWS) diterapkan dengan benar, faktor-faktor yang mempengaruhinya dipertimbangkan, serta ada keseimbangan antara tujuan karyawan dan organisasi, maka partisipasi karyawan sejalan dengan tujuan perusahaan dalam membangun keunggulan perusahaan.*

**Kata kunci:** *Keterlibatan Karyawan; Ketahanan Karyawan; Sistem Kerja Berkinerja Tinggi*

## PENDAHULUAN

Perkembangan industri terus mengalami peningkatan. Mulai dari tahun 1784, di mana terjadinya revolusi industri pertama kali di Inggris hingga revolusi industri keempat yang telah ditandai dengan teknologi sensor, interkoneksi dan analisis data yang telah berkembang pesat dan munculnya gagasan baru untuk mengintegrasikan seluruh teknologi pada berbagai bidang industri. Hal ini bertujuan agar daya saing industri dapat meningkat serta mampu menghadapi pasar global yang sangat dinamis di tiap-tiap negara dan ada pendapat pada sebagian besar orang terhadap potensi atau manfaat industri 4.0 yakni mengenai adanya perbaikan kecepatan, perbaikan layanan pelanggan, fleksibilitas produksi, serta peningkatan pada pendapatan (Prasetyo & Sutopo, 2018). Perusahaan dituntut untuk dapat berinovasi agar terus berkembang dan mampu bersaing dalam persaingan industri yang ketat saat ini. Salah satu bagian penting dalam diri perusahaan yang harus dikembangkan adalah sumber daya manusia. Menurut M. Yusuf Ateh, Deputi RBKUNWAS PANRB adalah bahwa sumber daya manusia Indonesia agar mampu bersaing terlebih secara global maka harus unggul dan mampu dalam segala bidang (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2019). Sejalan pada apa yang dikatakan oleh ketua KEIN, Soetrisno Bachir yakni dengan basis potensi SDA dan SDM yang ada, Indonesia harus memiliki industri yang dapat bersaing di kanca internasional (Wicaksono, 2019).

Menurut Abbassi *et al.*, (2016), pengembangan SDM perusahaan merupakan bagian dari usaha dari perusahaan agar mampu membentuk karyawan yang berkualitas dengan memiliki keterampilan, kemampuan, dan loyalitas kerja. Seorang karyawan yang cinta pada pekerjaannya, tulus dan ikhlas bekerja, mampu bertahan dalam pekerjaannya, semangat dan bersedia melangkah lebih maju, mengerahkan tenaganya agar pencapaian yang dilakukan pada perusahaan dapat meningkat merupakan hal yang menunjukkan adanya keterlibatan karyawan di dalam perusahaan atau yang biasa disebut dengan *employee engagement*. Menurut Haqqy & Susanty (2018) *employee engagement* adalah wujud loyalitas karyawan pada perusahaan. *Employee engagement* adalah keadaan psikologis positif

karyawan terkait pekerjaan yang di mana ditandai dengan kesediaan yang tulus untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi (Kang & Busser, 2018). *Employee engagement* digambarkan sebagai keterlibatan karyawan baik secara fisik, emosional dan kognitif pada perusahaan. Perilaku tersebut dapat ditandai dengan keadaan, pengalaman, yang disebut kehadiran psikologis, memotivasi orang lain untuk mencurahkan energinya untuk peran yang karyawan lakukan di tempat kerja (Navarro-abal *et al.*, 2018). Terdapat tiga indikator *employee engagement* menurut Navarro-abal *et al.*, (2018) yakni semangat, dedikasi dan penyerapan. Adapun faktor-faktor penentu *employee engagement* menurut Haqqy & Susanty (2018) adalah *leadership, achievement, camaraderie, equity*, dan yang terakhir *supportive leadership* berupa dukungan dari atasan seperti motivasi yang diberikan sebagai wujud perhatian kepada karyawan.

*Employee engagement* yang tumbuh dengan baik dapat dipengaruhi oleh ketahanan yang ada dalam diri karyawan. Ketahanan menghadirkan jiwa yang positif dalam melihat segala situasi yang dihadapi karyawan saat melakukan pekerjaan (Mazzei, 2018). Hasil penelitian Kašpárková *et al.*, (2018) menunjukkan bahwa *resilience* berperan penting bagi karyawan yang bekerja di lingkungan yang penuh dengan tekanan ataupun tuntutan dan *resilience* membantu karyawan untuk menghadapi kesulitan, menjaga hubungan atau interaksinya dengan karyawan lain agar berjalan lancar dan efektif, serta mengalami emosi positif, maka hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja dan membentuk *engagement*. Beberapa organisasi melihat bahwa *resilience* yang ada pada karyawan merupakan keterampilan dan kualitas sikap yang dapat dikembangkan oleh manajemen sumber daya manusia pada bagian dari strategi untuk meningkatkan kinerja serta kesejahteraan individu maupun organisasi. Indikator *employee resilience* menurut Navarro-abal *et al.*, (2018) adalah ketekunan, keseimbangan batin, kehidupan yang bermakna, kemandirian, dan eksistensi diri. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi *employee resilience* menurut Britt *et al.*, (2016) adalah faktor pribadi, keluarga, organisasi, dan komunitas.

Perusahaan terus berupaya agar tantangan tidak menjadi hambatan dalam mencapai visi yang telah dirancang. Pencapaian yang optimal juga tidak dapat terjadi secara otomatis, melainkan melalui berbagai penerapan teori dan pendekatan. Salah satu pendekatan tersebut adalah *high performance work system* (HPWS) (Garg & Punia, 2017). Menurut Özçelik *et al.*, (2016) HPWS adalah praktik manajemen SDM yang dirancang untuk menarik karyawan berkualitas, untuk meningkatkan keterampilan, komitmen serta produktivitas karyawan sehingga karyawan mampu menjadi sumber keunggulan kompetitif. Sumber daya manusia yang ada dalam sistem HPWS harus memahami bahwa bekerja dengan sistem kerja tinggi sangat penting karena dengan cara tersebut organisasi atau perusahaan dapat menghasilkan kualitas kerja yang tinggi. Tidak hanya itu, menurut De Oliveira & Da Silva (2015) HPWS dalam penerapan praktiknya bertujuan untuk meningkatkan sumber daya manusia akan berkontribusi terhadap kinerja karyawan yang dapat berdampak pada kinerja operasional dan selanjutnya berpengaruh pada peningkatan keuangan perusahaan.

Indikator HPWS menurut Tsao *et al.*, (2016) yakni meliputi penempatan karyawan, keamanan kerja, kompensasi, fleksibilitas tugas, tim yang diarahkan sendiri, pelatihan karyawan, dan yang terakhir adanya komunikasi yang baik antara dua arah yakni atasan dan bawahan. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi HPWS menurut Yazid *et al.*, (2017) antara lain tim kerja yang dapat mengatur dirinya sendiri, *employee involvement* yang merupakan aspek penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi karena merupakan sistem yang mendorong karyawan untuk menggunakan pengalaman dan keahliannya dalam memberikan saran dan informasi yang berkaitan dengan masalah di area kerja mereka, pembelajaran organisasi atau kemampuan organisasi untuk berbagi, memperoleh, menggunakan dan menyimpan pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan faktor teknologi produksi terintegrasi dan manajemen kualitas total. Selain itu, hal lain menyebutkan bahwa HPWS dapat memberikan dampak negatif menurut Jian *et al.*, (2019) yakni adanya ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan individu dengan input sumber daya yang diterima. Dalam hal ini penelitian bertujuan untuk mengetahui apakah HPWS baik untuk

diterapkan pada perusahaan dan bagaimana peran dari HPWS terhadap *employee engagement* dan *employee resilience*. Diharapkan dari hasil studi literatur ini dapat bermanfaat bagi penelitian selanjutnya yang khususnya bagi manajemen sumber daya manusia untuk melakukan penelitian tentang bagaimana peran dari HPWS terhadap *employee engagement* dan *employee resilience*.

## METODE PENELITIAN

Artikel ini adalah studi literatur dengan jenis data yang digunakan yakni data sekunder yang di mana data diperoleh dari literatur pada jurnal-jurnal, *digital library*, internet dengan menggunakan *search engine* atau mesin pencari data (Google Scholar, Researchgate, Tandfonline, GRR Journal, Academia, Semantic scholar, Springer, Sciencedirect, Emerald Insight, Wiley Online Library). Penelusuran yang dilakukan hanya terkait dengan informasi yang membahas sesuai dengan tujuan penulisan ini yakni peran *high performance work system* terhadap *employee engagement* dan *employee resilience*. Berikut adalah jurnal-jurnal penelitian terdahulu yang penulis gunakan sebagai sumber data, antara lain:

Tabel 1. Metode Penelitian

Penulis/Tahun /Nama Jurnal- Mesin Pencari	Variabel	Metode/ Alat Analisis	Populasi/Sampel	Hasil
Abbassi <i>et al.</i> , (2016), Global Regional Review Journal – grrjournal.com	X : <i>Employee Engagement</i> Y : <i>High Performance Work System</i>	Menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan SPSS sebagai alat analisis	<b>Populasi :</b> karyawan di 36 bank umum, internasional, nasional, sektor swasta dan publik di Pakistan serta 25 bank-bank yang terdaftar di KSE <b>Sampel :</b> 400 responden dari cabang bank di Rawalpindi Islamabad, Pakistan	Hubungan positif dan signifikan antara kekuatan, dedikasi dan penyerapan dari <i>employee engagement</i> terhadap HPWS pada pengukuran tingkat karyawan dan departemen
Cooke <i>et al.</i> , (2016), The International Journal of Human Resource Management – Tandfonline	X : HPWS Y : <i>High Employee Engagement</i> Z : <i>Employee Resilience</i>	Menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan SEM Mplus 7.3 sebagai alat analisis	<b>Populasi :</b> karyawan di 14 bank di Chengdu dan Chongqing, Wilayah Barat Daya Cina <b>Sampel :</b> 2.040 responden dari 31 Cabang Utama dari populasi	<i>Employee resilience</i> memediasi hubungan antara HPWS dan <i>employee engagement</i>
Huang <i>et al.</i> , (2018), Asia Pacific Journal of Human Resources – Researchgate	X : HPWS Y : <i>Employee Engagement</i> Sikap Karyawan : Z1 : Kepuasan Kerja Z2 : Suasana Hati Positif Karyawan Z3 : Suasana Hati Negatif Karyawan	Menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan AMOS 17.0 sebagai alat analisis	<b>Populasi :</b> Karyawan di 4 kota yang berbeda di Cina Selatan dari 3 sektor yang berbeda yakni manufaktur, layanan hotel dan layanan kesehatan <b>Sampel :</b> 782 karyawan dari populasi	<i>High performance work systems</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i>
Muduli <i>et al.</i> , (2016), Journal of Asia Pacific Business – Tandfonline	X : <i>High Performance Work System</i> Y : Kinerja Organisasi Z : <i>Employee Engagement</i>	Menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan AMOS 7.0 sebagai alat penelitian	<b>Populasi :</b> asisten manajer dan manajer tingkat atas yang bekerja di bank sektor publik dan swasta pilihan di Rajasthan, India dan <b>Sampel :</b> 521 karyawan dari populasi	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>high performance work system</i>

Meintjes & Hofmeyr (2018), SA Journal of Human Resource Management – Semanticscholar	<b>X1</b> : <i>Resilience</i> <b>X2</b> : <i>Perceived organizational support</i> (POS) <b>Y</b> : <i>Employee engagement</i>	Menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan IBM SPSS (versi 22) sebagai alat analisis	<b>Populasi</b> : perusahaan farmasi di Bursa Efek Johannesburg <b>Sampel</b> : 125 perwakilan penjual dari populasi	<i>Employee resilience</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i>
Nadeem & Riaz (2019), Journal of Global Entrepreneurship Research – Springer	<b>X</b> : <i>High Performance Work System</i> <b>Y1</b> : Kinerja Layanan Karyawan <b>Y2</b> : <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) <b>Z</b> : <i>Resilience</i>	Menggunakan metode penelitian kuantitatif dan SPSS 21 dan AMOS 21 sebagai alat analisis	<b>Populasi</b> : karyawan garis depan yang bekerja di sektor jasa Pakistan termasuk perbankan, asuransi, telekomunikasi, maskapai penerbangan dan industri perhotelan <b>Sampel</b> : 371 karyawan dari populasi	<i>High performance work system</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja layanan karyawan, <i>resilience</i> dan OCB
Navarro-abal <i>et al.</i> , (2018), Enfermeria Clinica – Scindirect	<b>X</b> : <i>Employee engagement</i> <b>Y1</b> : <i>Employee resilience</i> <b>Y2</b> : Empati	Menggunakan metode penelitian kuantitatif dan SPSS 20.0 sebagai alat analisis	<b>Populasi</b> : asisten perawat yang bekerja di lembaga swasta di Huelva <b>Sampel</b> : 128 karyawan dari populasi	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee resilience</i>
De Oliveira & Da Silva (2015), Procedia Computer Science – Scindirect	<b>X1</b> : <i>High performance work system</i> <b>X2</b> : <i>Leader member exchange</i> <b>Y</b> : Niat turnover <b>Z</b> : <i>Employee engagement</i>	Menggunakan metode penelitian kuantitatif dan SPSS sebagai alat analisis	<b>Populasi</b> : karyawan perusahaan besar nirlaba di Brazil <b>Sampel</b> : 189 karyawan perusahaan besar nirlaba di Brazil yang tidak memegang posisi manajemen menengah atau atas dalam organisasi	HPWS berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee engagement</i>
Joy (2017), EPRA International Journal of Research and Development – Researchgate	<b>X</b> : <i>High performance work systems</i> (HPWS) <b>Y</b> : <i>Employee engagement</i>	Menggunakan metode penelitian kuantitatif dan SPSS sebagai alat analisis	<b>Populasi</b> : karyawan perusahaan perangkat lunak di dua Techparks (Technopark, Trivandrum dan Infopark, Cochin) milik negara bagian Kerala <b>Sampel</b> : 320 karyawan dari populasi	HPWS berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee engagement</i>
Alafeshat & Tanova (2019), Sustainability – Researchgate	<b>X1</b> : <i>Servant leadership</i> <b>X2</b> : HPWS <b>Y1</b> : Kepuasan karyawan <b>Y2</b> : Retensi karyawan <b>Z</b> : <i>Employee engagement</i>	Menggunakan metode penelitian kuantitatif dan alat analisis SEM	<b>Populasi</b> : karyawan yang bekerja di sektor maskapai penerbangan swasta di Yordania <b>Sampel</b> : 277 karyawan dari populasi	HPWS berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>
Yang <i>et al.</i> , (2019), Asia Pacific Journal of Human Resources – Researchgate	<b>X</b> : HPWS <b>Y</b> : <i>Employee engagement</i> <b>Z1</b> : Serikat kerja <b>Z2</b> : Iklim IR/hubungan industri	Menggunakan metode penelitian kuantitatif dan SEM sebagai alat analisis	<b>Populasi</b> : perusahaan manufaktur di Cina <b>Sampel</b> : 6.921 karyawan dari 264 perusahaan manufaktur di Cina	HPWS berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee engagement</i>
Al-Omar <i>et al.</i> , (2019), Saudi Pharmaceutical Journal – Scindirect	<b>X1</b> : <i>Resilience</i> <b>X2</b> : Persepsi dukungan organisasi <b>Y</b> : <i>Employee engagement</i>	Menggunakan metode penelitian kuantitatif dan IBM SPSS versi 24.0 sebagai alat analisis	<b>Populasi</b> : apoteker yang bekerja di Saudi Arabia <b>Sampel</b> : 81 responden dari populasi	<i>Resilience</i> tidak berpengaruh terhadap <i>employee engagement</i>
Ananthram <i>et al.</i> , (2018), Personnel Review – Emerald Insight	<b>X</b> : HPWS <b>Y1</b> : <i>Presenteetism</i> <b>Y2</b> : Kesejahteraan karyawan <b>Z1</b> : <i>Employee engagement</i> <b>Z2</b> : Kepuasan kerja	Menggunakan metode penelitian kuantitatif dan Smart PLS versi 3.0 sebagai alat analisis	<b>Populasi</b> : karyawan perusahaan BPM India yang berlokasi di Mumbai dan Delhi <b>Sampel</b> : 250 karyawan dari populasi	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap HPWS
Gupta & Sharma (2018), Journal of Indian Business Research – Emerald Insight	<b>X1</b> : LMX <b>X2</b> : HI HRP <b>X3</b> : <i>Employee Resilience</i> <b>Y</b> : ERP <b>Z</b> : <i>Employee Engagement</i>	Menggunakan metode penelitian kuantitatif dan AMOS versi 18 sebagai alat analisis	<b>Populasi</b> : karyawan di tiga organisasi kereta api metro yang jatuh di India Utara <b>Sampel</b> : 328 karyawan dari populasi	LMX, HI HRP dan <i>employee resilience</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>
Morgan <i>et al.</i> , (2019), Heliyon – Scindirect	<b>X</b> : <i>Employee resilience</i> <b>Y</b> : <i>Employee engagement</i>	Menggunakan metode penelitian kuantitatif dan SPSS 22 sebagai alat analisis	<b>Populasi</b> : karyawan yang bekerja di industri perawatan kesehatan Per Ganey <b>Sampel</b> : 33.622 responden dari populasi	<i>Employee resilience</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee engagement</i>
Arefin <i>et al.</i> , (2019), Cogent Business & Management – Tandfonline	<b>X</b> : HPWS <b>Y</b> : <i>Job Engagement</i> <b>Z</b> : <i>Psychological Empowerment</i>	Menggunakan metode penelitian kuantitatif dan SPSS 17.0 sebagai alat analisis	<b>Populasi</b> : sebuah perusahaan farmasi di Bangladesh <b>Sampel</b> : 287 karyawan dari populasi	HPWS berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i>
Dai <i>et al.</i> , (2019), Tourism Management – Scindirect	<b>X</b> : <i>Resilience</i> <b>Y1</b> : <i>Intention to leave</i> <b>Y2</b> : <i>Work Engagement</i> <b>Z</b> : <i>Abusive Supervision</i>	Menggunakan metode penelitian kuantitatif dan analisis regresi berganda	<b>Populasi</b> : 18 agen travel di Taiwan <b>Sampel</b> : 459 karyawan <i>full-time</i> dari	<i>Resilience</i> berpengaruh positif terhadap <i>work engagement</i> pada karyawan

			populasi	
Malik & Garg (2017), The International Journal of Human Resource Management – Tandfonline	X : <i>Learning Organization</i> Y : <i>Work Engagement</i> Z : <i>Employee Resilience</i>	Menggunakan metode penelitian kuantitatif. SPSS dan AMOS versi 20 digunakan sebagai alat analisis	<b>Populasi :</b> karyawan organisasi TI di India yang berdasarkan pada daftar NASSCOM 2015 <b>Sampel :</b> 300 Manajer TI tingkat menengah dari populasi	<i>Employee resilience</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>work engagement</i> pada karyawan
Kašpárková <i>et al.</i> , (2018), Journal of Workplace Behavioral Health – Researchgate	X : <i>Resilience</i> Y : Kinerja Z1 : Keptuasan Z2 : <i>Work Engagement</i>	Menggunakan metode penelitian kuantitatif dan SEM Mplus 6.1 sebagai alat analisis	<b>Populasi :</b> karyawan yang berprofesi pembantu profesional di bidang kesehatan dan sosial di Ceko <b>Sampel :</b> 260 karyawan dari populasi	<i>Resilience</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>engagement</i>
Zhong <i>et al.</i> , (2015), Journal of Organizational Behavior – Wiley Online Library	X : <i>High Performance Human Resource Practices</i> Y1 : <i>Employee Engagement</i> Y2 : Kinerja Peran Karyawan Y3 : OCB Y4 : Keinginan Untuk Berhenti Z1 : Dukungan Organisasi Z2 : Kolektivisme Z3 : <i>Power Distance</i>	Metode penelitian kuantitatif	<b>Populasi :</b> 130 perusahaan di Beijing, Republik Rakyat Tiongkok <b>Sampel :</b> 605 karyawan, atasan langsung dan manajer SDM dari populasi	<i>High performance human resource practices</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>
Imran & Al-Ansi (2019), Association for Computing Machinery – Semanticscholar	X : HPWS Y : <i>Innovation Work Behavior</i> Z : <i>Job Engagement</i>	Menggunakan metode penelitian kuantitatif dan SEM sebagai alat analisis	<b>Populasi :</b> karyawan yang bekerja di organisasi sektor jasa di Oman <b>Sampel :</b> 260 karyawan dari populasi	HPWS berpengaruh positif signifikan terhadap <i>job engagement</i> pada karyawan
Garg & Sharma (2015), NMIMS Management Review – Google Scholar	X : HPWPs Y : <i>Job Performance</i> Z : <i>Employee Engagement</i>	Metode penelitian eksploratif-cumdeskriptif dan AMOS sebagai alat analisis	<b>Populasi :</b> perusahaan manufaktur dan jasa yang berlokasi di National Capital Region (NCR), India <b>Sampel :</b> 210 karyawan dari populasi	HPWPs berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i>
Lv & Xu (2016), The International Journal of Human Resource Management – Tandfonline	X : <i>Psychological contract breach</i> (PCB) Y : <i>Employee Engagement</i> Z1 : <i>Person-Organization Fit</i> (P-O Fit) Z2 : HPWS	Menggunakan metode penelitian kuantitatif dan alat analisis SPSS 19 dan Mplus	<b>Populasi :</b> 30 perusahaan di tiga provinsi di Cina yakni Guangzhou, Hunan dan Sichuan dari berbagai sektor industri seperti manufaktur, jasa, perusahaan teknologi tinggi dan industri farmasi <b>Sampel :</b> 255 karyawan dari populasi	HPWS berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i>

Sumber: diolah penulis (2020)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Distribusi Artikel

Jurnal terdahulu dipakai sebagai sumber data dengan jurnal lebih banyak di peroleh dari Tandfonline, Researchgate, Sciencedirect, lalu mayoritas juga menggunakan SPSS sebagai alat analisis dengan rata-rata jumlah sampel 200 responden yang bekerja pada perusahaan di sektor jasa serta mayoritas metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif.

### Pembahasan

HPWS digunakan oleh manajemen SDM dalam mendukung pengembangan *employee resilience* dan untuk meningkatkan *employee engagement*, terutama pada pekerjaan yang sangat menuntut akan target kinerja yang tinggi (Cooke *et*

*al.*, 2016). Sistem praktiknya dirancang untuk menghasilkan pengetahuan, keterampilan, sikap, motivasi dan fleksibilitas tinggi yang berdampak baik bagi karyawan dan kinerja organisasi. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian dari Cooke *et al.*, (2016) yang dilakukan pada 2.040 karyawan Bank di Chengdu dan Chongqing, Wilayah Barat Daya Cina, yang menyebutkan bahwa HPWS memiliki peran penting dalam meningkatkan *employee resilience* untuk membangun *employee engagement* yang lebih besar.

Adanya pengaruh dari HPWS terhadap *employee engagement* didukung oleh penelitian Huang *et al.*, (2018) pada 782 karyawan di Cina Selatan dan memperoleh hasil yakni bahwa *high performance work system* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Abbassi *et al.*, (2016) juga melakukan penelitian pada karyawan bank di Rawalpindi Islamabad, Pakistan. Sejalan dengan hasil penelitian Muduli *et al.*, (2016) yakni bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap HPWS. Menurut De Oliveira & Da Silva (2015) dari hasil penelitiannya pada 189 karyawan perusahaan besar nirlaba di Brazil yang tidak memegang posisi manajemen menengah atau atas dalam organisasi juga menyebutkan bahwa HPWS berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Menurut Joy (2017) juga dalam penelitiannya pada 320 karyawan perusahaan perangkat lunak di dua Techparks milik negara bagian Kerala. Alafeshat & Tanova (2019) dalam penelitiannya pada 277 karyawan yang bekerja di sektor maskapai penerbangan swasta di Yordania menyebutkan bahwa HPWS berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Yang *et al.*, (2019) juga dalam penelitiannya pada 6.921 karyawan dari 264 perusahaan manufaktur di Cina menyebutkan bahwa HPWS berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Tidak hanya pengaruh HPWS terhadap *employee engagement* saja, namun terhadap *employee resilience* juga sangat penting. Penelitian yang dilakukan oleh Nadeem & Riaz (2019) pada 371 karyawan garis depan yang bekerja di sektor jasa Pakistan mendukung bahwa HPWS berpengaruh positif signifikan terhadap *resilience*. *Employee engagement* berdampak positif signifikan terhadap *employee resilience* juga didukung oleh penelitian Navarro-abal *et al.*, (2018). Namun hasil



penelitian yang berbeda dinyatakan oleh Meintjes & Hofmeyr (2018) yakni bahwa *employee resilience* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dan penelitian dari Al-Omar *et al.*, (2019) juga menyatakan bahwa *resilience* tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Menurut Salminen *et al.*, (2019) terdapat beberapa praktik sumber daya manusia yang dapat memperkuat *employee resilience* yakni antara lain pengembangan dukungan sosial di tempat kerja, praktik keseimbangan kehidupan kerja, program bantuan karyawan, program pengembangan karyawan (termasuk pelatihan ketahanan dan kesadaran), pengaturan kerja yang fleksibel, penghargaan dan sistem tunjangan, sistem kesehatan dan keselamatan kerja, sistem manajemen risiko dan krisis, dan manajemen keragaman.

Pengaruh dan hal-hal positif HPWS yang ditunjukkan dalam penelitian terdahulu, dalam studi ini juga membahas mengenai dampak negatif dari adanya penerapan HPWS tersebut. Pendapat tertentu mengenai dampak negatif HPWS berasal dari dua masalah yang utama yakni ketidaksepakatan tujuan atau tujuan organisasi dan karyawan saling tumpang tindih dan berbeda serta masalah keragaman karyawan yakni kenyataan bahwa sebagian besar studi HPWS mengasumsikan bahwa karyawan adalah kelompok individu yang homogen dengan tujuan dan minat yang sama. Namun pada kenyataannya, karyawan memiliki nilai-nilai unik dan beragam kegiatan kehidupan. Keragaman seperti itu berarti bahwa karyawan juga memahami dan menafsirkan tujuan dan hasil HPWS secara berbeda (Jian *et al.*, 2019). Fokus HPWS adalah untuk memperkuat kemampuan organisasi dan mencapai tujuan kinerja organisasi, sehingga HPWS terpaksa memberlakukan peraturan yang ketat untuk karyawan (misalnya standar kinerja) dan meningkatkan tuntutan kinerja. Untuk memenuhi tujuan dan harapan tersebut, maka karyawan harus mengatasi pekerjaan yang berlebih atau mengintensifikasi kerja serta terus meningkatkan keterampilan mereka. Hal tersebut dapat memicu terjadinya emosi negatif dan kelelahan karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu, implementasi HPWS yang berlebihan memiliki dampak negatif pada kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan hidup mereka saat bekerja dan untuk mencapai tujuan organisasi (Jian *et al.*, 2019). Menurut Huang

*et al.*, (2018), tingkat pendidikan, usia karyawan, jenis kelamin dan masa atau waktu kerja di perusahaan dapat memengaruhi hasil dari penelitian. Karyawan yang usianya lebih tua, wanita dan karyawan senior atau memiliki masa kerja yang lebih lama menunjukkan adanya keterlibatan dalam perusahaan yang lebih tinggi, namun untuk karyawan dengan tingkat pendidikan lebih tinggi maka dapat lebih mudah untuk berganti pekerjaan. Hal tersebut dapat terjadi juga karena motivasi setiap individu dalam bekerja adalah berbeda.

### **Perbandingan Hasil Statistik**

Pengaruh HPWS terhadap *employee engagement* yang paling kuat ditunjukkan oleh penelitian Abbassi *et al.*, (2016) dibandingkan dengan penelitian Alafeshat & Tanova (2019). Penelitian Abbassi *et al.*, (2016) menyebutkan bahwa nilai R Square sebesar 71,2% variabel *employee engagement* dijelaskan variabel HPWS sedangkan 28,8% lainnya dijelaskan oleh variabel lain. Koefisien korelasi ( $r$ ) dengan nilai 0,844 menunjukkan tingkat prediksi yang sangat baik dan  $p < 0,005$ . Dimensi pada *employee engagement* juga berpengaruh kuat pada HPWS dan terlihat bahwa karyawan di bank Pakistan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Sedangkan, penelitian Alafeshat & Tanova (2019) menyebutkan bahwa nilai R Square sebesar 14,7% dengan koefisien korelasi ( $r$ ) 0,425 dan  $p < 0,05$ . Adapun penelitian lain yang mendukung adanya pengaruh HPWS terhadap *employee engagement* yakni dari De Oliveira & Da Silva (2015) menunjukkan bahwa nilai R Square sebesar 28% *employee engagement* dijelaskan oleh HPWS dan HPWS berkorelasi positif terhadap *employee engagement* ( $r = 0,54$ ,  $p < 0,001$ ). Hal ini memperlihatkan bahwa praktik yang dirancang dalam sistem HPWS adalah untuk meningkatkan dimensi KSA karyawan (perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan), motivasi dan peluang untuk berkontribusi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Pentingnya fungsi SDM pada kinerja organisasi, mengingat bahwa karyawan yang terlibat lebih pada perusahaan cenderung untuk melakukan pekerjaan lebih baik dan membantu orang lain untuk melakukannya. Joy (2017) juga menyebutkan bahwa HPWS memiliki pengaruh positif yang kuat pada *employee engagement* dengan nilai beta 0,346 dan R Square sebesar 0,449 atau dengan kata lain sebesar 44,9% variabel

*employee engagement* dijelaskan oleh variabel HPWS dan sebesar 55,1% dijelaskan oleh variabel lain.

Nadeem & Riaz (2019) menunjukkan pengaruh HPWS terhadap *employee resilience* sebesar 8,41% serta memiliki koefisien korelasi ( $r$ ) 0,29 dan  $p < 0,01$ . Dalam penelitian ini disebutkan bahwa HPWS adalah salah satu kontributor utama terhadap *employee resilience* yang menciptakan lingkungan dimana karyawan dapat merasakan adanya tingkat *employee resilience* yang tinggi di industri jasa di Pakistan. Penelitian Morgan *et al.*, (2019) menunjukkan pengaruh yang kuat *employee resilience* terhadap *employee engagement* dengan R Square 38% yang lebih besar dari Al-Omar *et al.*, (2019) 29,6% namun tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *employee resilience* terhadap *employee engagement* secara statistik dikarenakan hasil survei pada penelitian Al-Omar *et al.*, (2019) menyatakan bahwa apoteker paling banyak mengeluh mengenai beban kerja yang berat dan persentase untuk apoteker wanita yang lebih tinggi tidak puas dengan jam kerja yang ditetapkan, sedangkan pada penelitian Morgan *et al.*, (2019) memuat faktor yang dapat mendukung indikator *resilience* berpengaruh kuat terhadap *employee engagement*. Adapun penelitian lain yang mendukung hubungan variabel tersebut adalah Gupta & Sharma (2018) yang menyebutkan bahwa *employee engagement* dijelaskan oleh *employee resilience* dengan nilai R Square sebesar 25,6%. Pengaruh *employee engagement* terhadap *employee resilience* ditemukan positif dan signifikan dengan korelasi 0,16 dan  $p < 0,01$ . Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan dengan *resilience* psikologis yang tinggi cenderung lebih terlibat dengan perusahaan karena karyawan memiliki emosi positif yang dikembangkan selama adanya perubahan situasi kerja.

## **PENUTUP**

HPWS sangat penting diterapkan pada perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan hasil kerja yang optimal. Dengan didukung oleh penelitian terdahulu Cooke *et al.*, (2016) yang membuktikan bahwa HPWS dapat meningkatkan *engagement* serta *resilience* dalam diri karyawan. Studi literatur ini menemukan bahwa peran HPWS terhadap *employee engagement* sangat dominan, HPWS berperan penting

terhadap keterlibatan karyawan pada perusahaan. HPWS perlu diterapkan namun tidak berlebihan agar tidak berdampak buruk bagi karyawan, dengan memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhinya dan seimbang antara tujuan karyawan dan organisasi agar perusahaan yang unggul dan berkembang sesuai dengan tujuan dapat tercapai. Studi yang meneliti hubungan antara HPWS terhadap *employee resilience* dan HPWS terhadap *employee engagement* melalui *employee resilience* sangat sedikit. Terdapat perbedaan hasil penelitian juga pada hubungan *employee engagement* terhadap *employee resilience*. Pada umumnya penelitian seringkali membahas hubungan antara HPWS terhadap kinerja. Adanya keterbatasan pada penelitian terdahulu, maka pada penelitian selanjutnya diharapkan agar dapat menggunakan jurnal penelitian yang lebih banyak, baik yang dikaji dalam studi literatur maupun penelitian empiris, serta lebih memaksimalkan menggunakan perpustakaan maupun *search engine*. Penelitian selanjutnya juga diharapkan untuk melakukan studi empiris dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif dan alat analisis SPSS agar hasil penelitian yang diperoleh lebih maksimal pada bagaimana peran dari *high performance work system* terhadap *employee engagement* dan *employee resilience*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbassi, L., Yasmine, M. Z., & Javaid, M. (2016). Employee Engagement and High Performance Work System: An Empirical Study. *Global Regional Review, 1*(1), 114–131. [https://doi.org/10.31703/grr.2016\(i-i\).09](https://doi.org/10.31703/grr.2016(i-i).09)
- Al-Omar, H. A., Arafah, A. M., Barakat, J. M., Almutairi, R. D., Khurshid, F., & Alsultan, M. S. (2019). The impact of perceived organizational support and resilience on pharmacists' engagement in their stressful and competitive workplaces in Saudi Arabia. *Saudi Pharmaceutical Journal, 27*(7), 1044–1052. <https://doi.org/10.1016/j.jsps.2019.08.007>
- Alafeshat, R., & Tanova, C. (2019). Servant leadership style and high-performance work system practices: Pathway to a sustainable jordanian airline industry. *Sustainability (Switzerland), 11*(22). <https://doi.org/10.3390/su11226191>
- Ananthram, S., Xerri, M. J., Teo, S. T. T., & Connell, J. (2018). High-Performance Work Systems and Employee Outcomes in Indian Call Centres: A Mediation Approach. *Personnel Review, 47*(4), 931–950.

<https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0239>

- Arefin, M. S., Alam, M. S., Islam, M. R., & Rahaman, M. (2019). High-performance work systems and job engagement: The mediating role of psychological empowerment. *Cogent Business and Management*, 6(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1664204>
- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M. (2016). How Much Do We Really Know About Employee Resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378–404. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.107>
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2016). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239–1260. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>
- Dai, Y. De, Zhuang, W. L., & Huan, T. C. (2019). Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement. *Tourism Management*, 70(May 2017), 69–77. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.07.014>
- De Oliveira, L. B., & Da Silva, F. F. R. A. (2015). The effects of high performance work systems and leader-member exchange quality on employee engagement: Evidence from a brazilian non-profit organization. *Procedia Computer Science*, 55(Itqm), 1023–1030. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.07.092>
- Garg, N., & Punia, B. K. (2017). Developing high performance work system for Indian insurance industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(3), 320–337. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2015-0082>
- Garg, N., & Sharma, B. (2015). The Mediating Role of Employee Engagement in the Relationship between High Performance Work Practices and Job Performance. *SSRN Electronic Journal*, XXVII(May 2015), 85–102. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2694991>
- Gupta, N., & Sharma, V. (2018). Relationship Between Leader Member Exchange (LMX), High-Involvement HRP and Employee Resilience on Extra-Role Performance: Mediating Role of Employee Engagement. *Journal of Indian Business Research*, 10(2), 126–150. <https://doi.org/10.1108/JIBR-09-2017-0147>
- Haqqy, H. R., & Susanty, A. I. (2018). Analisis Faktor-Faktor Penentu Employee

- Engagement di PT Inti Bandung (Jawa Barat). *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 5(3), 3745–3750.
- Huang, Y., Ma, Z., & Meng, Y. (2018). High-performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), 341–359. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12140>
- Imran, R., & Al-Ansi, K. S. H. (2019). High performance work system, job engagement and innovative work behavior: An exploration in Omani context. *ACM International Conference Proceeding Series*, 24–28. <https://doi.org/10.1145/3328886.3328893>
- Jian, H., Sun, J. (James), & Wang, H. (2019). *Do High-Performance Work Systems Generate Negative Effects?* Ceibs.Edu. <https://www.ceibs.edu/new-papers-columns/do-high-performance-work-systems-generate-negative-effects>
- Joy, M. M. (2017). *Researching Employee Reactions To High Performance Work Systems In The Indian Software Industry: The Impact On Employee Engagement. 1.*
- Kang, H. J. (Annette), & Busser, J. A. (2018). Impact of service climate and psychological capital on employee engagement: The role of organizational hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 75(May 2017), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.003>
- Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J., & Schaufeli, W. B. (2018). Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 33(1), 43–62. <https://doi.org/10.1080/15555240.2018.1441719>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2019). *Hadapi Persaingan Global, SDM Indonesia Harus Unggul di Segala Bidang.* Menpan.Go.Id. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/hadapi-persaingan-global-sdm-indonesia-unggul-di-segala-bidang>
- Lv, Z., & Xu, T. (2016). Psychological contract breach, high-performance work system and engagement: the mediated effect of person-organization fit. *International Journal of Human Resource Management*, 29(7), 1257–1284. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1194873>
- Malik, P., & Garg, P. (2017). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *International Journal of Human Resource Management*, 5192(November), 1–24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>

- Mazzei, A. (2018). Employee Engagement. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 40(5).  
<https://doi.org/10.4324/9780203889015.ch18>
- Meintjes, A., & Hofmeyr, K. (2018). The impact of resilience and perceived organisational support on employee engagement in a competitive sales environment. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 1–11.  
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.953>
- Morgan, K. H., Libby, N. E., Weaver, A. K., & Cai, C. (2019). Development Of An Early Warning Resilience Survey For Healthcare Organizations. *Heliyon*, 5(10), e02670. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02670>
- Muduli, A., Verma, S., & Datta, S. K. (2016). High Performance Work System in India : Examining the Role of Employee Engagement. *Journal of Asia-Pacific Business*, 9231(May).  
<https://doi.org/10.1080/10599231.2016.1166021>
- Nadeem, K., & Riaz, A. (2019). Influence of high-performance work system on employee service performance and OCB : the mediating role of resilience. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 2.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s40497-018-0142-2>
- Navarro-abal, Y., López-lópez, M. J., & Climent-rodríguez, J. A. (2018). Engagement , resilience and empathy in nursing assistants &. *Elsevier Espana*, 28(2), 103–110. <https://doi.org/10.1016/j.enfcl.2017.08.012>
- Özçelik, G., Aybas, M., & Uyargil, C. (2016). High Performance Work Systems and Organizational Values: Resource-based View Considerations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 332–341.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.040>
- Prasetyo, H., & Sutopo, W. (2018). Industri 4.0: Telaah Klasifikasi Aspek Dan Arah Perkembangan Riset. *J@ti Undip : Jurnal Teknik Industri*, 13(1), 17.  
<https://doi.org/10.14710/jati.13.1.17-26>
- Salminen, H., von Bonsdorff, M., & von Bonsdorff, M. (2019). Investigating the links between resilience, perceived HRM practices, and retirement intentions. *Evidence-Based HRM*, 7(1), 75–92. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2018-0011>
- Tsao, C. W., Chen, S. J., & Wang, Y. H. (2016). Family governance oversight, performance, and high performance work systems. *Journal of Business Research*, 69(6), 2130–2137. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.020>
- Wicaksono, A. (2019). *Empat Industri Potensial RI Hadapi Persaingan Global*.

Cnnindonesia.Com <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/2019100722229-97-437609/empat-industri-potensial-ri-hadapi-persaingan-global>

Yang, W., Nawakitphaitoon, K., Huang, W., Harney, B., Gollan, P. J., & Xu, C. Y. (2019). Towards better work in China: mapping the relationships between high-performance work systems, trade unions, and employee well-being. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(4), 553–576. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12205>

Yazid, Z. N. A., Yahya, W. K., Ishak, M., & Achim, N. (2017). *High Performance Work System (HPWS) and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Attitude*. [https://www.researchgate.net/publication/317676792\\_High\\_Performance\\_Work\\_System\\_HPWS\\_and\\_Organizational\\_Performance\\_The\\_Mediating\\_Role\\_of\\_Employee\\_Attitude](https://www.researchgate.net/publication/317676792_High_Performance_Work_System_HPWS_and_Organizational_Performance_The_Mediating_Role_of_Employee_Attitude)

Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2015). Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions Published by: National Council on Family Relations Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. *Journal of Organizational Behavior*, 60(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>