

PENGARUH *HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEM* DAN *WORK ENGAGEMENT* TERHADAP *EMPLOYEE CREATIVITY* DENGAN *WORK WELL BEING* SEBAGAI PEMEDIASI

FATIN FADILA

Sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta
fatin.fadila61@gmail.com

ZULFA ULIANI

Sarjana Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta
ulianizulfa@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of high performance work system (HPWS) and work engagement on employee creativity with work well-being as a mediator. This study uses quantitative methods by using primary data in collecting data obtained by distributing online questionnaires with google form. The number of respondents in this study were 80 respondents who worked in Solo Raya (Sukoharjo, Wonogiri, Karanganyar, Klaten, Boyolali). The data analysis technique used linear regression analysis using SPSS 22 software in processing the data. The results showed that the high-performance work system (HPWS) had a significant positive effect on work well-being. Work engagement has a significant positive effect on work well-being. High performance work system (HPWS) has a significant positive effect on employee creativity through work well-being as a mediator. Work well-being has a significant positive effect on employee creativity.

Keywords: *High Performance Work System (HPWS), Work Engagement, Employees Creativity, Work Well-Being.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *high performance work system* (HPWS) dan *work engagement* terhadap *employee creativity* dengan *work well-being* sebagai pemediasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan data primer dalam pengambilan data yang diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner secara *online* melalui *google form*. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 80 responden yang bekerja di Solo Raya (Sukoharjo, Wonogiri, Karanganyar, Klaten, Boyolali). Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier dengan menggunakan *software SPSS 22* dalam mengolah data. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa *high performance work system* (HPWS) berpengaruh signifikan positif terhadap *work well-being*. *Work engagement* berpengaruh signifikan positif terhadap *work well-being*. *High performance work system* (HPWS) berpengaruh signifikan positif terhadap *employee creativity* melalui *work well-being* sebagai pemediasi. *Work well-being* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee creativity*.

Kata kunci: *High Performance Work System (HPWS), Work Engagement, Employee Creativity, Work Well-Being.*

Sumber daya manusia merupakan salah satu yang terpenting dalam menjaga kelangsungan usaha dan pencapaian tujuan perusahaan. Pengukuran kinerja SDM juga penting bagi perusahaan karena dengan adanya pengukuran tersebut perusahaan dapat melakukan inovasi terhadap performa sumber daya manusianya. Kreativitas karyawan adalah generasi ide baru dan berguna, dan itu adalah landasan inovasi organisasi. Oleh karena itu, bagaimana meningkatkan karyawan kreativitas secara efektif telah menjadi salah satu tujuan penelitian ini. 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.

Di luar dugaan, meski sistem pengelolaan sumber daya manusia bisa meningkat secara efektif, studi tentang hubungan antara sistem manajemen sumber daya manusia dan kreativitas karyawan masih langka (Liu, D., *et al*, 2017) karena sebagian besar penelitian yang diterbitkan dalam beberapa tahun terakhir berfokus pada peran kepribadian (misalnya, kecerdasan emosional; kepribadian proaktif). Perlu dicatat bahwa beberapa studi menggunakan praktik sumber daya manusia tunggal (misalnya, pembayaran untuk kinerja) untuk memprediksi kreativitas karyawan, dan lebih jauh mengeksplorasi peran yang dimainkan oleh mekanisme mediasi. Namun, manajemen sumber daya manusia strategis selalu menekankan perspektif sistematis bahwa kita harus menggunakan sistem kerja berkinerja tinggi untuk belajar. Sistem kerja berkinerja tinggi adalah sekumpulan praktik sumber daya manusia yang saling melengkapi secara internal (saling memperkuat praktik sumber daya manusia) dan selaras dengan strategi organisasi secara eksternal, yang bertujuan untuk meningkatkan sikap, perilaku, dan kemampuan karyawan, dan selanjutnya meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.

Kahn (1990) menyimpulkan bahwa *work engagement* adalah suatu kondisi dimana karyawan secara fisik, kognitif, emosional, dan mental mengekspresikan diri secara positif dalam peran kerjanya. Titik fokus dari Kahn's (1990) Pendekatan adalah hubungan pemuas kebutuhan, di mana sifat pekerjaan harus memenuhi kebutuhan dasar karyawan (Shuck, 2011). Kesejahteraan dapat didefinisikan sejalan dengan perspektif hedonis kebahagiaan yang dibangun di atas kepuasan hidup (Han *et al*, 2019; Ryan dan Deci, 2001) dan adanya suasana hati positif dan tidak adanya suasana hati negatif (Diener, *et al.*, 1998), atau sejalan dengan perspektif eudaimonik aktualisasi diri melalui kebajikan yang diekspresikan (Dewe dan Cooper, 2012) seperti otonomi, pertumbuhan pribadi, dan tujuan hidup (Ryff dan Keyes, 1995).

Selain itu, meskipun kesejahteraan kerja karyawan mencerminkan keadaan mental karyawan yang positif dan menyenangkan dalam bekerja (Xanthopoulou, D., *et al*, 2012), tidak diketahui apakah karyawan dapat meningkatkan kreativitas mereka sambil

memperoleh rasa kesejahteraan kerja dalam kondisi apa pun. Dengan kata lain, berdasarkan seruan berkelanjutan untuk kontekstualisasi penelitian manajemen (Barkema, H.G., 2015), kami percaya bahwa hubungan positif antara kesejahteraan kerja karyawan dan kreativitas memiliki syarat batas.

Sistem kerja berkinerja tinggi adalah sekumpulan praktik sumber daya manusia yang saling melengkapi secara internal (saling memperkuat praktik sumber daya manusia) dan selaras dengan strategi organisasi secara eksternal, yang bertujuan untuk meningkatkan sikap, perilaku, dan kemampuan karyawan, dan selanjutnya meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi. Padahal, dibandingkan faktor lain, konstruksi kelembagaan yang baik mungkin lebih efektif dan signifikan dalam memprediksi kreativitas karyawan (Shin, S.J., 2018), karena sistem manajemen sumber daya manusia adalah desain dan implementasi dari filosofi, kebijakan, praktik, dan proses organisasi (Jackson, S.E., 2014), pandangan ini sepenuhnya mencerminkan keinginan organisasi untuk membangun sistem yang baik, suasana dan mendorong karyawan untuk memunculkan ide-ide baru dan berguna untuk memfasilitasi inovasi organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

High Performance Work System (HPWS)

High Performance Work System merupakan sebuah sistem yang terintegrasi dari praktek-praktek SDM yang konsisten secara internal dan eksternal (strategi organisasi) (Evans dan Davis, 2005). Boxall dan Macky (2014) menemukan bahwa praktik sumber daya manusia seperti otonomi, berbagi informasi, kompensasi, dan pengembangan pelatihan dapat mempengaruhi (meningkatkan atau mengurangi) kesejahteraan kerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan atau pengurangan pekerjaan-kepuasan keseimbangan hidup. Huang, *et al.* (2016) menunjukkan bahwa karyawan dapat memperoleh dan memelihara sumber daya yang terkait dengan pekerjaan dari sistem kerja berkinerja tinggi, dan karena itu mereka lebih cenderung merasakan tingkat kesejahteraan yang lebih tinggi, kepuasan kerja, dan kinerja yang lebih baik.

Hipotesis 1: HPWS berpengaruh secara signifikan positif terhadap *Work well-being*

Work Engagement

Menurut Wingerden *et al.*, (2018) menjelaskan keterikatan kerja bisa terjadi ketika karyawan secara proaktif mencari tantangan, melibatkan pengalaman dan memotivasi dengan menghasilkan suatu pemecahan masalah yang efektif dalam menyelesaikan pekerjaan. Schaufeli dan Taris (2014) mendeskripsikan keterlibatan kerja yang ditandai dengan semangat yang besar dan fleksibilitas psikologis saat bekerja perasaan yang kuat akan pentingnya, minat yang tajam, pengabdian, dan tugas kerja yang menantang (dedikasi), dan keasyikan yang sangat terkonsentrasi dan ceria dengan pekerjaan seseorang. Penelitian sebelumnya tentang keterlibatan kerja karyawan menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat mempengaruhi hasil organisasi yang menguntungkan, seperti kepuasan pelanggan,

iklim layanan yang positif, kinerja karyawan yang lebih tinggi, dan loyalitas pelanggan, keuangan organisasi kinerja, dan peningkatan kesejahteraan karyawan (Susana, *et al.*, 2007).

Hipotesis 2: *Work Engagement* berpengaruh signifikan positif terhadap *Work Well-being*

Employee Creativity

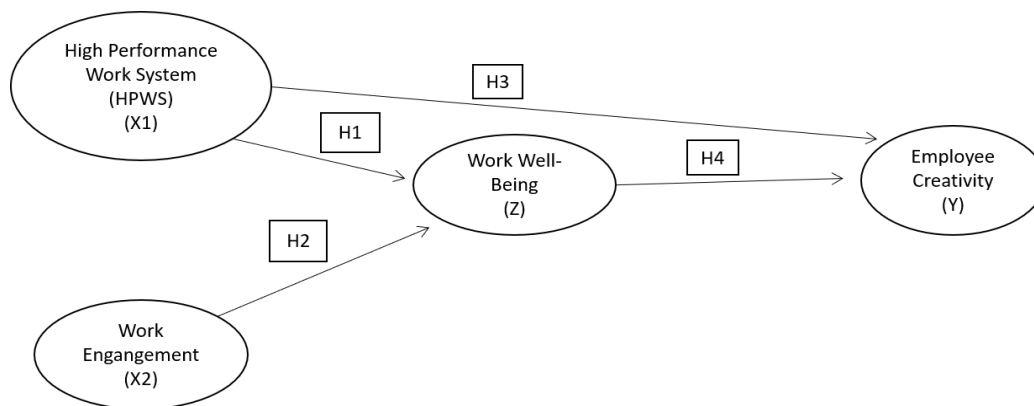
Kreativitas merupakan suatu penciptaan hal baru, baik secara gagasan, ide, maupun produk (Joo, *et al.* 2014) bahwa kreativitas merupakan penciptaan sesuatu yang baru dan ide yang bermanfaat. Sedangkan menurut Sternberg (2006), kreativitas salah satunya adalah melibatkan suatu pemikiran yang bertujuan untuk menghasilkan suatu ide atau produk yang relatif baru dan beberapa hal yang menarik. Menurut Woodman, *et al.* (1993), kreativitas karyawan mengacu pada penciptaan suatu produk, layanan, ide, prosedur atau proses baru yang bernilai, bermanfaat, oleh individu yang bekerja bersama dalam suatu sistem sosial yang kompleks. Kesejahteraan kerja dapat menjadi kondusif untuk meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, keterampilan yang relevan dengan domain, dan keterampilan yang relevan dengan kreativitas, dan oleh karena itu, kreativitas karyawan akan ditingkatkan. Secara khusus, sesuai dengan model atribusi motivasi (Forgas *et al.*, 1998) kesejahteraan kerja memfasilitasi keadaan positif karyawan dalam psikologi, yang mengarah pada peningkatan kreativitas karyawan. Rasa keadilan dan “*employee centered*”, yang diwujudkan dalam kesejahteraan kerja, merupakan mekanisme mediasi untuk mendokumentasikan hubungan sistem kerja berkinerja tinggi-hubungan kreativitas karyawan.

Hipotesis 3: HPWS berpengaruh signifikan positif terhadap *Employee Creativity* melalui *Work well-being* sebagai pemediasi

Work Well-Being

Well-Being merupakan sebuah definisi luas tentang kebahagiaan serta merepresentasikan kepuasan hidup seorang dan pengaruh positif yang muncul (Ryan and Deci, 2001). Secara khusus, pekerjaan, sebagai domain penting dalam hidup mereka, memberikan kesempatan bagi individu untuk mencapai potensi mereka, membangun jejaring sosial dan menyadari nilai mereka sendiri (Dagenais-Desmarais dan Savoie, 2012). Saat ini, para peneliti membahas hubungan antara kesejahteraan kerja dan prestasi kerja, kinerja hubungan, keselamatan, niat turnover, kepuasan pelanggan, dan kinerja organisasi di tingkat individu maupun organisasi, tetapi beberapa studi telah difokuskan pada dampak kesejahteraan kerja terhadap kreativitas karyawan. Teori komponen kreativitas menunjukkan bahwa kreativitas terkait erat dengan motivasi intrinsik karyawan, keterampilan yang relevan dengan domain, dan keterampilan yang relevan dengan kreativitas (Bakker *et al.*, 2012).

Hipotesis 4: *Work Well-Being* secara signifikan positif mempengaruhi *Employee Creativity*.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

1. H1: HPWS → *Work Well-being*
2. H2: *Work Engagement* → *Work Well-being*
3. H3: HPWS → *Employee Creativity* → *Work Well-being*
4. H4: *Work Well-being* → *Employee Creativity*

METODE PENELITIAN

Dalam menyelesaikan penelitian ini, peneliti menggunakan metode kuantitatif. Artinya, penelitian kuantitatif dengan metode survey, yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu yang penugmpulan datanya menggunakan data primer dengan menggunakan instrumen penelitian yang dilakukan secara sistematis dan terstruktur yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah diterapkan (Cooper dan Schindler, 2014). Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu. Jenis data yang digunakan adalah cross-sectional, yaitu data yang dikumpulkan dalam satu waktu tertentu, dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian (Cooper dan Schindler, 2014).

Sumber Data

Data merupakan informasi terkait sikap, perilaku, motivasi, atribut dan sebagainya, yang diperoleh dari pengamatan baik langsung maupun menggunakan data sekunder (Cooper dan Schindler, 2014). Dalam setiap penelitian, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sehingga menghasilkan data yang relevan dengan penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis data kuantitaif dari sumber data primer dan sumber data sekunder.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Penelitian ini menggunakan pengumpulan data dengan metode survey. Penelitian ini menggunakan angket atau kuesioner, daftar pertanyaannya dibuat secara berstruktur dengan bentuk pertanyaan pilihan berganda dan pertanyaan terbuka. Untuk memastikan validitas, kami

menggunakan item dalam ukuran yang dikembangkan oleh studi sebelumnya. Skala Likert lima poin digunakan untuk mengukur semua variabel.

Populasi dan Sampel

Pada penelitian ini menggunakan populasi karyawan yang bekerja di Solo Raya (Sukoharjo, Wonogiri, Karanganyar, Klaten, Boyolali). Sampel adalah bagian dari populasi atau subkelompok atau subset dari populasi. Pada penelitian ini objek yang menjadi sampel penelitian adalah karyawan yang bekerja di Solo Raya (Sukoharjo, Wonogiri, Karanganyar, Klaten, Boyolali). Peneliti mengambil sampel sebanyak 80 responden.

Teknik Sampling

Pada penelitian ini memilih pengambilan sampel dengan menggunakan sampel acak sederhana (*simple random sampling*) dimana, setiap elemen dalam populasi memiliki peluang yang diketahui dan sama untuk dipilih sebagai subjek. (Sekaran dan Boguei, 2016)

Pengukuran Variabel

High Performance Work System (HPWS).

HPWS adalah bagaimana karyawan berkinerja tinggi untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan terlibat secara langsung dalam organisasi dan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi, yang nantinya dapat tercapainya kepuasan dan komitmen karyawan pada organisasi (Eisenberger *et al.*, 1997: 897). Pada variabel HPWS, terdapat 12 item pertanyaan (Jeevan dan Asha, 2017), menggunakan skala likert 5 poin.

Work Engagement.

Keterikatan kerja bisa terjadi ndepe karyawan secara proaktif mencari tantangan, melibatkan pengalaman dan memotivasi dengan menghasilkan suatu pemecahan masalah yang efektif dalam menyelesaikan pekerjaan (Wingerden *et al.*, 2018). Pada variabel work engagement terdapat 6 item pertanyaan (Schaufeli, *et al.*, 2006) menggunakan skala likert 5 poin.

Employee Creativity.

Kreativitas karyawan mengacu pada penciptaan suatu produk, layanan, ide, prosedur atau proses baru yang bernilai, bermanfaat, oleh individu yang bekerja ndepen dalam suatu ndepe sosial yang kompleks (Woodman, *et al.*, 1993). Pada variabel employee creativity Terdapat 4 item pengukuran pada variabel ini (Tierney dan Farmer, 2002), menggunakan skala likert 5 poin.

Work Well-being.

Work well-being adalah bagaimana karyawan merasakan kesejahteraan dari pekerjaan karyawan terkait dengan perasaan pekerja secara umum (*core affect*) dan nilai intrisik maupun ekstrinsik dari pekerjaan (*work value*) (Page, 2005). Pada variabel work well-being, skala digunakan untuk mengukur kesejahteraan kerja karyawan terdapat 6 item pengukuran (Zheng *et. Al.*, 2015), menggunakan skala likert 5 poin.

Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi sederhana berdasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel ndependent dengan satu variabel dependen. Berikut bentuk umum persamaannya sebagai berikut (Ghozali, 2013):

$$Y = a + b_1Z + e$$

Keterangan:

Y= Kreativitas Karyawan

a= konstanta

Z= *Work well-being*

e= error

Analisis Regresi Linier Berganda

Model analisis linier berganda dengan 2 variabel bebas dan variabel terikat sebagai berikut (Ghozali, 2013):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y: Variabel terikat/tergantung

X1, X2: Variabel Bebas

a : Konstanta

b1, b2 : Koefisien regresi

Setelah diketahui model regresi maka perlu adanya pengambilan keputusan mengenai kebenaran hipotesis penelitian. Uji Independen yang digunakan adalah uji t dan uji F (Ghozali, 2018), yaitu pengambilan keputusan uji hipotesis dengan uji parsial dan uji serentak.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan yang berdomisili di Solo Raya. Terkumpul 80 responden yang sudah mengisi kuesioner. Dalam pengambilan data menggunakan google form dan sebanyak 80 kuesioner (100%) terisi dengan lengkap. Berdasarkan tabel disimpulkan diatas bahwa laki-laki lebih mendominasi responden dalam penelitian ini yaitu sebanyak 46 responden (57.5%). Usia didominasi responden berusia 26-30 tahun yaitu sebesar 47 responden (53.8%). Item jabatan di Perusahaan didominasi staff umum sebanyak 36 responden (45%). Masa lama Bekerja di Perusahaan didominasi oleh responden yang bekerja selama 1 – 5 tahun (55%).

Uji Validitas

Dalam penelitian ini akan digunakan uji validitas dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menggunakan software SPSS 22, setiap item pernyataan harus mempunyai *factor loading* > 0,65 (N = 80) dan signifikan pada taraf signifikansi 5%. Menurut Hair, *et al.* (2010) size minimal untuk dapat melakukan analisis ndepe adalah 50. Nilai *Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO) yang berada di atas nilai 0.50 dan memiliki signifikansi dibawah 0.50 menunjukkan bahwa analisis dapat dilakukan atau dilanjutkan. Tabel dibawah ini menunjukkan tatanan item indikator dari tiap variabel dalam penelitian ini.

Rotated Component Matrix

	Component		
	1	2	3
X1_1		.558	
X1_2		.829	
X1_3		.789	
X1_4		.773	
X1_5		.573	
X1_8		.641	
X2_4			.829
X2_5			.877
X2_6			.863
Y_2	.671		
Y_3	.813		
Y_4	.890		
Z_4	.621		
Z_5	.756		
Z_6	.573		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 4 iterations.

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa semua item pernyataan dinyatakan valid karena setiap item pernyataan yang menjadi indikator masing-masing variabel telah terkekstrak dengan sempurna.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.872
Bartlett's Test of	Approx. Chi-Square	935.591
Sphericity	df	105
	Sig.	.000

Berdasarkan nilai KMO dan Bartlett's pada tabel diatas, model analisis yang digunakan memenuhi kriteria *goodness-of-fit* yang baik. Hal ini ditunjukkan melalui skor KMO sebesar 0.872 (> 0.50) dan signifikansi *Bartlett's test of sphericity* sebesar 0.000 (< 0.005).

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Cronbach's Alpha*, dimana kriteria pengujian uji reabilitas sebagai berikut: Jika angka reabilitas *Cronbach Alpha* melebihi angka 0.60 maka variabel tersebut reliabel. Jika angka reabilitas *Cronbach Alpha* kurang dari angka 0.60 maka variabel tersebut tidak reliabel.

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>High Performance Work System (HPWS)</i>	0.892	Reliabel
<i>Work Engagement</i>	0.892	Reliabel
<i>Employee Creativity</i>	0.876	Reliabel
<i>Work Well-being</i>	0.871	Reliabel

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian dinyatakan reliabel karena mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* > 0.60

Uji Asumsi Klasik

Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Dengan dasar pengambilan keputusan (CLICT, 2002). Bila nilai probabilitas (Asymp. Sig.) < 0,05, maka distribusi adalah tidak normal. Bila nilai probabilitas (Asymp. Sig.) > 0,05, maka distribusi adalah normal. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dapat dilihat dari *tolerance value* atau *variance inflation factor (VIF)*. Sebagai dasar acuannya dapat disimpulkan. Jika nilai *tolerance* > 0,10 dan nilai *VIF* < 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas.

Uji Asumsi Klasik			
	Hasil	Ketentuan	Keterangan
Normalitas	0,200	> 0,05	Terdistribusi normal
Multikolonieritas	0,247 (X ₁)		
	0,381 (X ₂)		
	0,291 (Z)	>0,10	Tidak terjadi Multikolonieritas

Analisis Regresi Sederhana dan Berganda

Uji Hipotesis 1 (HPWS terhadap *Work well-being*).

Persamaan regresi linier yang digunakan sebagai berikut: Persamaan: $Z = \alpha + b_1 X_1 + e$. Berdasarkan hasil dari analisis regresi berganda dapat diketahui persamaan regresinya yaitu $Z = 0.260 + 0.465X_1 + e$.

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.260	1.000		.260	.796
	X1	.465	.044	.771	10.690	.000

a. Dependent Variable: Z

Pada persamaan regresinya yaitu $Z = 0.260 + 0.465X_1 + e$. Pada variabel *high performance work system* memiliki koefisien regresi positif yaitu sebesar 0.465 dan nilai signifikansi sebesar 0.000 yang berarti *high performance work system* memiliki hubungan positif terhadap *work well-being* maka **H1 terbukti**.

ANOVA ^a						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	407.930	1	407.930	114.267	.000
	Residual	278.458	78	3.570		
	Total	686.387	79			

a. Dependent Variable: Z

Uji Hipotesis 2 (*Work engagement terhadap work well-being*).

Persamaan regresi linier yang digunakan sebagai berikut: Persamaan: $Z = \alpha + b_1 X_1 + e$. Berdasarkan hasil dari analisis regresi berganda dapat diketahui persamaan regresinya yaitu $Z = 4.438 + 0.572X_1 + e$.

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4.438	1.206		3.679	.000
	X2	.572	.107	.518	5.352	.000

a. Dependent Variable: Z

Pada persamaan regresinya yaitu $Z = 4.438 + 0.572X_1 + e$. Pada variabel *high performance work system* memiliki koefisien regresi positif yaitu sebesar 0.572 dan nilai

signifikansi sebesar 0,000 yang berarti *work engagement* memiliki hubungan positif terhadap *work well-being* maka **H2 terbukti**.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	184.339	1	184.339	28.640	.000
	Residual	502.049	78	6.437		
	Total	686.387	79			

a. Dependent Variable: Z

Uji Hipotesis 3 (HPWS terhadap *Employee creativity* melalui *Work well-being* sebagai pemediasi).

Pada pengujian sobel test ini digunakan untuk menguji hipotesis ketiga (H3) variabel mediasi *work well-being*. Variabel mediasi merupakan suatu variabel apabila variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel ndependent dan variabel dependen. Pengujian sobel test untuk menguji kekuatan dari pengaruh tidak langsung pada variabel ndependent (X1, X2) ke variabel dependen (Y) melalui variabel mediasi (Z). Berikut hasil analisis pengujian sobel test.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.512	.921		2.727	.008
	X1	.127	.063	.224	2.013	.048
	Z	.560	.104	.597	5.368	.000

a. Dependent Variable: Y

Rumus Sobel Test

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SEa^2) + (a^2 SEb^2)}}$$

Dimana:

a = Koefisien regresi variabel ndependent terhadap variabel mediasi

b = Koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen

SE_a = standart error estimation dari pengaruh variabel ndependent terhadap variabel mediasi

SE_b = standart error estimation dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SEa^2) + (a^2 SEb^2)}}$$

$$z = \frac{0.465 \times 0.560}{\sqrt{(0.560^2 \times 0.044^2) + (0.465^2 \times 0.104^2)}}$$

$$z = \frac{0.2604}{\sqrt{0.0029458192}}$$

$$z = 4.79775355$$

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.465	Sobel test: 4.79775355	0.0542754	0.0000016
b	0.560	Aroian test: 4.78079198	0.05446796	0.00000175
s _a	0.044	Goodman test: 4.81489695	0.05408215	0.00000147
s _b	0.104	Reset all	Calculate	

Berdasarkan Tabel diatas dapat dilihat bahwa *p-value* yang dihasilkan pada sobel test sebesar 0,0000016 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Maka, dapat dikatakan adanya pengaruh tidak langsung pada variabel *high performance work system* (X_1) terhadap *employee creativity* (Y) melalui *pemediasi work well-being* (Z). Oleh karena itu, variabel Z work well-being dapat dikatakan memediasi secara parsial (partially mediated). **Maka H3 terbukti.**

Uji Hipotesis 4 (Work engagement terhadap Employee creativity). Per

samaan regresi linier yang digunakan sebagai berikut: Persamaan: $Z = \alpha + b_1 X_1 + e$. Berdasarkan hasil dari analisis regresi berganda dapat diketahui persamaan regresinya yaitu $Z = 3.624 + 0.721X_1 + e$.

		Coefficients ^a			
		Unstandardized		Standardized	
		Coefficients		Coefficients t	
Model		B	Std. Error	Beta	Sig.
1	(Constant)	3.624	.752		4.822 .000
	Z	.721	.068	.770	10.658 .000

a. Dependent Variable: Y

Pada persamaan regresinya yaitu $Z = 3.624 + 0.721X_1 + e$. Pada variabel *high performance work system* memiliki koefisien regresi positif yaitu sebesar 0.721 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti *work engagement* memiliki hubungan positif terhadap *employee creativity* maka **H4 terbukti.**

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	357.050	1	357.050	113.603	.000
	Residual	245.150	78	3.143		
	Total	602.200	79			

a. Dependent Variable: Y

SIMPULAN

Berdasarkan pada hasil analisis data yang didapatkan sebanyak 80 responden yang bekerja pada beberapa perusahaan yang berada di Solo Raya (Sukoharjo, Wonogiri, Karanganyar, Klaten, Boyolali) dengan cara menyebarkan kuesioner secara online melalui google form kepada para responden, maka dapat disimpulkan bahwa *high performance work system* (HPWS) memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *work well-being* (H1), *work engagement* memiliki pengaruh yang secara signifikan positif terhadap *work well-being* (H2), *high performance work system* (HPWS) memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *employee creativity* melalui *work well-being* sebagai pemediasi (H3), dan yang terakhir bahwa *work well-being* berpengaruh secara signifikan positif terhadap *employee creativity* (H4).

Berdasarkan pada hasil penelitian dan kesimpulan yang didapatkan, maka saran yang dapat peneliti berikan bagi para perusahaan atau organisasi, bahwa ketika perusahaan atau organisasi yang menerapkan sistem kerja berkinerja tinggi (HPWS) maka akan mempengaruhi kesejahteraan kerja pada karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi tentu mengharapkan kesejahteraannya dapat terjamin oleh perusahaan, yang nantinya juga dapat berpengaruh pada kreativitas karyawan. Tidak hanya itu saja, keterlibatan karyawan dalam perusahaan juga mempengaruhi kesejahteraan dari karyawan. Ketika karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan atau tanggung jawab yang besar, maka secara tidak langsung ia juga mengharapkan imbalan yang diberikan sesuai dengan beban yang diberikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-ajlouni Mohammed Iqbal, 2020, Can high-performance work systems (HPWS) promote organisational innovation? Employee perspective-taking, engagement and creativity in a moderated mediation model. *Employee Relations: The International Journal* 43.2, 373-397.
- Ariza-Montes, A., Hernández-Perlines F., Han H., & Law R., 2019, Human dimension of the hospitality industry: Working conditions and psychological well-being among European servers. *Journal of Hospitality and Tourism Management* 41, 138-147.
- Bakker, Arnold B., Demerouti Evangelia, Lieke L., 2012, Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of vocational behavior* 80.2, 555-564.

- Barkema, H.G.; Chen, X.-P.; George, G., Luo, Y.; Tsui, A.S., 2015, West meets East: New concepts and theories, *Acad. Manage. J.* 58, 460–479.
- Boxall, Peter, Macky Keith, 2014, High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, employment and society*, 28.6: 963-984.
- Cooper dan Schindler, 2014, *Bussiners Research Method*, McGrawHill, New York.
- Creswell, John. W., 2009, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Dagenais-Desmarais, Véronique, Savoie André, 2012, What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies* 13.4, 659-684.
- Dewe Philip, Cooper Cary., 2012, *Well-being and work: Towards a balanced agenda*. Springer.
- Diener, E., Sapyta J. J., & Suh E., 1998, Subjective well-being is essential to well-being, *Psychological inquiry* 9.1, 33-37.
- Escribá-Carda, Naiara, Balbastre-Benavent Francisco, Canet-Giner, M. Teresa., 2017, Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning. *European Management Journal*, 35.2: 273-281.
- Evans, W.R. and Davis W.D., 2005, High-performance work systems and organizational performance: the mediating role of internal social structure, *Journal of Management* 31(5), 758-775.
- Forgas, Joseph P., 1998, On feeling good and getting your way: Mood effects on negotiator cognition and bargaining strategies. *Journal of personality and social psychology* 74.3, 565.
- Huang, Liang-Chih, Ahlstrom D., Lee, A.Y.P., Chen, S.Y., Hsieh, M.J., 2016, High performance work systems, employee well-being, and job involvement: An empirical study. *Personnel Review* 45, 296–314.
- Jackson, S.E., Schuler R.S., Jiang, K., 2014, An aspirational framework for strate.g.ic human resource management, *Acad. Manage. Annals* 8, 1–56.
- Jensen, Jaclyn M., Patel Pankaj C., Messersmith Jake G., 2013, High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management* 39.6, 1699-1724.
- Joo, Baek-Kyoo, Yang Baiyin, Mclean Gary N., 2014, Employee creativity: The effects of perceived learning culture, leader–member exchange quality, job autonomy, and proactivity. *Human Resource Development International*, 17.3, 297-317.
- Jyoti, Jeevan, Rani, Asha, 2019, Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: Moderated mediation model. *Journal of Business Research* 98, 166-176.
- Kahn William A., 1990, Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of management journal* 33.4, 692-724.
- Liu, D., Gong, Y., Zhou, J., & Huang, J. C., 2017, Human resource systems, employee creativity, and firm innovation: The moderating role of firm ownership. *Academy of Management Journal* 60.3, 1164-1188.
- Miao Rentao, Cao Yi, 2019, High-performance work system, work well-being, and employee creativity: Cross-level moderating role of transformational leadership. *International journal of environmental research and public health* 16.9, 1640.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L., 2001, On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being, *Annual review of psychology* 52.1, 141-166.

- Ryff, Carol D., Keyes, Corey Lee M., 1995, The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology* 69.4, 719.
- Schaufeli, Wilmar B., Taris Toon W., Bakker Arnold B., 2006, Dr. Jekyll or Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. *Research companion to working time and work addiction*, 193-217.
- Sekaran, Uma, Bougie Roger, 2016, *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, 7th Edition, Wiley, New Jersey.
- Shin, S.J., Jeong I. and Bae J., 2018, Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? A cross-level approach, *International Journal of Human Resource Management* 29.2, 260-285.
- Tierney, Pamela, Farmer Steven M., 2002, Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal* 45.6, 1137-1148.
- Tomer, John, 2011, *Understanding High Performance Work Systems: The Joint Contribution of Economics and Human Resource Management*.
- Van Wingerden, Jessica, Van Der Stoep, Joost, 2018, The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. *PloS one*, 13.6, e0197599.
- Woodman, Richard W., Sawyer, John E., Griffin, Ricky W., 1993, Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18.2, 293-321.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Ilies, R., 2012, Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being, *Human relations* 65.9, 1051-1069.
- Yuwanto, Listyo, 25 September 2014, *Self Leadership Dan Work Engagement*, www.ubaya.ac.id.
- Zhang, Jun-Cheng, Ling W. Q., Zhang Z. Y., Xie, J., 2015 Organizational commitment, work engagement, person-supervisor fit, and turnover intention: A total effect moderation model. *Social Behavior and Personality: an international journal* 43.10, 1657-1666.

